

Rezultaty w projektach edukacyjnych

PORADNIK





Rezultaty w projektach edukacyjnych



PORADNIK

SERIA TEMATYCZNA

Rezultaty w projektach edukacyjnych

Autor: Jarosław Petz
Redakcja: Beata Jurkowicz, Ewa Koźbiał
Korekta: Marcin Grabski (mesem.pl)

Layout: Podpunkt
Skład: Agencja TOP, Mariusz Skarbek
Projekt okładki: Agencja TOP, Dorota Zajączkowska
Druk: Multigraf Drukarnia Sp. z o.o. Bydgoszcz

Wydawca: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji
Narodowa Agencja Programu Erasmus+
Al. Jerozolimskie 142a, 02-305 Warszawa
 www.frse.org.pl | wydawnictwo@frse.org.pl
 www.erasmusplus.org.pl

© Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2019

ISBN: 978-83-65591-88-3

Publikacja została zrealizowana przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej w ramach programu Erasmus+. Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za zamieszczoną w niej zawartość merytoryczną.

Publikacja bezpłatna



Cytowanie: Petz J., *Rezultaty w projektach edukacyjnych*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2019.

Więcej publikacji Wydawnictwa FRSE:  czytelnia.frse.org.pl



Spis treści

Wstęp	5
1. Dokąd płyniemy (Po co? Jak tam dotrzemy? Z kim?)	7
1.1. Mapa interesariuszy – z kim rozmawiać (poza uczestnikami projektu)?	7
1.1.1. Czym jest mapa interesariuszy?	8
1.1.2. W jaki sposób przygotować mapę?	9
1.1.3. Identyfikacja interesariuszy projektu – metoda cebuli	11
1.1.4. Mapa służy do pracy, a nie do zdobienia naszych ścian. W jaki sposób z nią pracować?	15
1.1.5. Ludzie się zmieniają, a mapa razem z nimi	16
1.1.6. Materiał do pracy	20
Identyfikacja interesariuszy projektu – model warstwowy	20
Mapa interesariuszy projektu	21
1.2. Wyznaczanie celów na podstawie zdefiniowanych potrzeb	21
1.2.1. SMART – każdy to zna, nie każdy stosuje	22
1.2.2. HARD – nikt nie zna, ale wszyscy stosują	24
1.2.3. Materiał do pracy – lista sprawdzająca poprawność formułowania celów	27
Macierz wyznaczania celów	27
1.3. Świata nie zbawisz, ale możesz go poukładać - matryca logiczna projektu	29
1.3.1. Tylko to, co niezbędne	31
Jak sprawdzić, czy nie jesteśmy zbyt ambitni w wyznaczaniu celów?	34
1.3.2. Identyfikacja tego, o czym zapomnieliśmy	34
1.3.3. Przełożenie celów na rezultaty	37
1.3.4. Przełożenie rezultatów na działania	40
1.3.5. Materiały do pracy	41
Macierz logiczna projektu	41
Macierz MoSCoW	42
2. Trwałość rezultatów – trwałość celów	43
2.1. Czym jest trwałość w projektach edukacyjnych?	43
2.2. Trwałość celów a trwałość rezultatów	46
Typy rezultatów	47
Cykl życia i ryzyka z nim związane	47
2.3. Materiał do pracy – listy kontrolne do zarządzania trwałością rezultatów projektu	55
Tablica planowania działań w cyklu życia rezultatu	55
Macierz ryzyka trwałości rezultatów projektu	60
Zamiast podsumowania	61

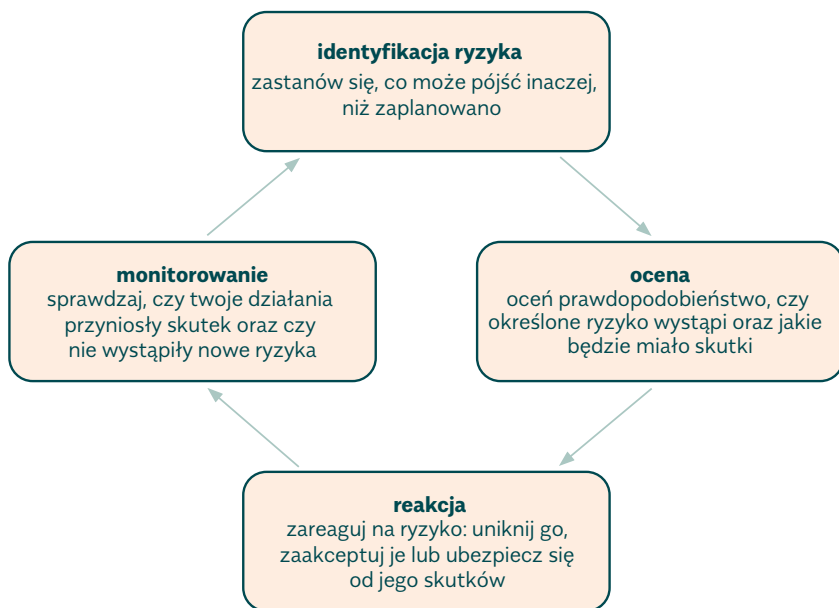


Home

Wstęp

Obowiązkiem każdego kierownika projektu jest takie jego zorganizowanie, żeby szanse na osiągnięcie celów były jak największe. Dlatego czasami zarządzanie projektem utożsamiane jest z zarządzaniem ryzykiem (nie jest to do końca poprawne, ale dobrze pokazuje taki sposób myślenia o zarządzaniu każdym przedsięwzięciem).

Zarządzanie ryzykiem w skrócie składa się z następujących (powtarzanych) działań:



Kierownik projektu jest jak kapitan statku: nie tylko wydaje komendy, ale także wypatruje raf i robi wszystko, żeby bezpiecznie dopłynąć do celu. Działa jednocześnie na wielu poziomach: operacyjnym (mycie pokładu), taktycznym (wytyczenie odpowiedniego kursu) i strategicznym (dowóz towaru na Madagaskar).

Spróbuję, opierając się na swoim doświadczeniu w zarządzaniu projektami współfinansowanymi ze środków Unii Europejskiej, przedstawić skrócony kurs dla kapitanów statków.

-
- » Pokażę, w jaki sposób dogadywać się z kupcami, władzami portów, pasażerami i piratami – w tym celu w kajucie kapitana powiesimy **mapę interesariuszy**.
 - » Opowiem, jak wyznaczać trasę ekonomiczną, a jak widowiskową, oraz w jaki sposób uzgodnić ze wszystkimi, dokąd płynąć (ostatecznie to nie kapitan o tym decyduje) – w związku z tym nasze **cele będą SMART i HARD**.
 - » Podpowiem, w jaki sposób załadować statek i dobrać żagle tak, aby łatwo odbić od brzegu i bez uzupełniania zapasów dopłynąć tam, dokąd chcemy – do tego każdy kapitan ma **matrycę logiczną projektu**.
 - » I wreszcie – każdy kapitan chce, żeby o jego wyprawach opowiadano w portowych tawernach, a w przyszłości jego szlakiem podążały inne statki, korzystając z jego map. Nasze odkrycia muszą być utrwalone zarówno w pieśniach marynarzy, jak i w królewskiej bibliotece. Podpowiem więc, jak **osiągnąć trwałość efektów i wzmocnić wartość odkryć**.
-

1. Dokąd płyniemy (Po co? Jak tam dotrzemy? Z kim?)

1.1. Mapa interesariuszy – z kim rozmawiać (poza uczestnikami projektu)?

Uczestnikami każdej wyprawy są:

-
- » kapitan,
 - » załoga.
-

Czy pamiętacie, dlaczego Kolumb popłynął do Ameryki dopiero po wielu latach starań? Musiał wokół idei wyprawy stworzyć dobry klimat społeczny (dziś powiemy – PR), namówić różne osoby, aby w jego wyprawę uwierzyły, dostrzegły swój interes, zainwestowały i wreszcie wzięły w niej udział.

Musiał też zabezpieczyć się przed istniejącymi lub ewentualnymi oponentami, których działania uderzały w wyprawę bezpośrednio (w tym samym okresie o królewskie błogosławieństwo i skarbiec ubiegało się wielu kapitanów, wynalzców, artystów) lub pośrednio (wielu twierdziło, że Ziemia jest płaska i płynąc zbyt daleko na zachód, spada się w przepaść, a zatem zaciągnięcie się na taką wyprawę byłoby samobójstwem).

Dlatego warto sobie zdać sprawę z tego, że uczestnikami naszego przedsięwzięcia są nie tylko „załoganci”, ale także wszyscy inni ludzie i instytucje, które nam „kibicują”.

W terminologii projektowej określa się ich mianem **interesariuszy**.

Cofnijmy się zatem do czasów Kolumba i udajmy się na hiszpański dwór królewski, gdzie są:

-
- » **król** – sponsor projektu, nie tylko we współczesnym znaczeniu tego słowa, czyli finansowym (na to liczymy), ale także w rozumieniu projektowym. To on wyznacza nam cel, który należy osiągnąć. Oczywiście zasoby powierzy nam wówczas, gdy będzie przekonany, że mamy rzeczywiście ciekawy i możliwy do realizacji pomysł, który jest zgodny z jego celem (o tym, jak osiągnąć synergię celów i jak je określić – w dalszej części);








- » **królowa** – sama decyzji nie podejmuje, ale i tak wszyscy wiedzą, że to ona wpływa na króla. Przemawiają do niej inne argumenty: szybkie i spektakularne korzyści i sukcesy są dla niej ważniejsze niż długofalowe strategię. Jej cele są bardziej emocjonalne niż wykalkulowane, co nie znaczy, że są mniej istotne. Może nawet bardziej?
- » **kanclerz** – ostatecznie zawsze spełni rozkaz króla, ale w jaki sposób i kiedy, to już zupełnie inna historia. Może wypłaci gotówkę, a może da notę, na podstawie której dopiero będzie można ogłosić zbiór daniny i zaciąg na wyprawę (o ile będziemy w stanie to przeprowadzić)? On także ma swoje cele oraz sympatie i antypatie (zarówno jawne, jak i ukryte), które należy wziąć pod uwagę. Z działem finansowym zawsze trzeba się liczyć;
- » **wielki inkwizytor** – w zasadzie sama wyprawa go nie dotyczy ani nie interesuje, o ile uzyska pewność, że nie uszczupli ona jego wpływów materialnych, duchowych i politycznych. Ewentualne odkrycia nie mogą też podważyć jego pozycji ani autorytetu reprezentowanej przez niego instytucji (wówczas oficjalnie Ziemia była jeszcze płaska, czy zatem wyprawa Kolumba nie jest herezją?). Ten interesariusz będzie więc szczególnie wyczulony na cele naszej inicjatywy i zablokuje ją, jeżeli nie będzie czuł się dość bezpiecznie;
- » **dworzanie** – w zasadzie nie mają ani zdania, ani wiedzy, ani interesów pozwalających na realny wpływ na decyzje sponsora. Król lubi jednak mieć spokój, więc należy o niego zadbać. Zamieszanie na dworze temu nie sprzyja;
- » **mieszkańcy miasta** – to spośród nich chcemy skaptować załogę naszej wyprawy. To od ich opinii i nastrojów zależy, czy oddadzą nam swoich najlepszych synów jako marynarzy, czy też będziemy musieli dobrać chętnych spośród skazańców. A zatem może nie będziemy z nimi utrzymywać ścisłego kontaktu, ich wiedza o wyprawie też będzie „z drugiej ręki”, ale na pewno trzeba na nich zwrócić uwagę.

W takiej konfiguracji interesariuszy już można zacząć pracować. Na początku warto się zastanowić, kim są, jak na siebie wzajemnie wpływają i z jaką informacją należy do nich dotrzeć. W tym celu najlepiej stworzyć **mapę interesariuszy**.

1.1.1. Czym jest mapa interesariuszy?

Mapa interesariuszy to dwuwymiarowa przestrzeń, która pozwala na syntetyczne przedstawienie wszystkich interesariuszy oraz ich pozycji wobec projektu oraz siebie nawzajem.

W uproszczeniu mapa może wyglądać tak:

Zainteresowanie projektem	wysokie	 Rodzice uczniów	  Uczestnicy projektu Szef projektu		
	niskie	 Lokalny dziennikarz	 Lokalny biznes	 Przewodniczący Rady Szkoły	 FRSE
		niski	wysoki		
		Wpływ na projekt			

Jest to jedynie przykładowa mapa projektu finansowanego z programu Erasmus+.

1.1.2. W jaki sposób przygotować mapę?

Przepis jest prosty:

- Podziel przestrzeń na kwadraty symbolizujące cztery kategorie interesariuszy (albo skorzystaj z gotowej matrycy załączonej do niniejszej broszury).
 - Pierwsza kategoria, znajdująca się w lewym dolnym rogu, to interesariusze niezbyt zainteresowani naszym projektem oraz mający na niego potencjalnie niewielki wpływ (o ile w ogóle zechcieliby taki wpływ wywrzeć). Jest to tzw. **otoczenie dalsze** projektu.

W wypadku wyprawy Kolumba w tej kategorii umieścilibyśmy tłum mieszkańców miasta, ponieważ ma on mały wpływ na wyprawę i nie interesuje się jej powodzeniem. Mieszkańcy wymagają jedynie minimalnej uwagi z naszej strony, przede wszystkim monitorowania.

- b) Druga kategoria, znajdująca się w lewym górnym rogu, to interesariusze zainteresowani projektem (kibicujący mu), aczkolwiek mający niewielki wpływ na jego realizację. Jest to tzw. otoczenie bliższe projektu. Kolumbowi aktywnie kibicował **wielki inkwizytor**. Jego bezpośredni wpływ na wyprawę był niewielki, ale przejawiał zainteresowanie działalnością podróżnika. Upatrywał w niej bowiem szansy na rozwój inkwizycji na nowych terytoriach, a jednocześnie obawiał się potencjalnego zagrożenia dla osobistej pozycji. Głównym działaniem wobec takiej grupy jest ciągłe informowanie o postępie prac oraz podtrzymywanie zainteresowania.
- c) Trzecia kategoria, znajdująca się w prawym dolnym rogu, to interesariusze mało zainteresowani projektem, ale potencjalnie mający duży wpływ na jego realizację (o ile zechcieliby go wyrzucić). Jest to także otoczenie bliższe projektu. W wypadku swojej wyprawy Kolumb do tej kategorii zaliczył m.in. kanclerza. Strategicznie są to tzw. **arbitrzy** – ich wpływ na przebieg prac jest duży, jednakże osobiste zainteresowanie małe. Kanclerz zrobi to, co każe król, lecz sam nie będzie się angażował. W związku z tym Kolumb skupił się na niedostarczaniu powodów do niepokoju – rozliczenia muszą być szczegółowe i docierać na czas, zaś odpowiedzi na ewentualne pytania powinny być wyczerpujące.
- d) Ostatnia kategoria, znajdująca się w prawym górnym rogu, to interesariusze szczególnie zainteresowani projektem oraz mający duży wpływ na jego realizację. Jest to jądro projektu. Kolumb w tej kategorii umieściłby zarówno króla, królową, jak i samego siebie. Są to główni **gracze** projektu – ich wpływ na wyprawę, zainteresowanie jej przebiegiem i powodzeniem jest bardzo duże. Król żąda częstych i wyczerpujących raportów, królowa osobiście wizytuje stocznię. Ta grupa wymaga najwyższej uwagi, a także uwzględniania jej potrzeb i wymagań w strategii całego przedsięwzięcia.

-
2. Zidentyfikuj wszystkich interesariuszy projektu. Użyj do tego samoprzylepnych karteczek – ułatwi to późniejszą pracę. To działanie warto zrobić w grupie, by nikogo nie pominąć. Zastanówcie się, czy interesariuszem jest zespół osób (radni), czy konkretna osoba (przewodniczący rady gminy). Im lepiej uda się na tym etapie skonkretyzować uczestników, tym prościej będzie

później planować pracę z nimi. Do identyfikacji interesariuszy można użyć metody cebuli opisanej poniżej.

3. Zastanów się, jaki jest stosunek każdego z interesariuszy do projektu (górną czy dolną część mapy?). Pamiętaj, że zainteresowanie przedsięwzięciem może wynikać z przyczyn formalnych (bo to część mojej pracy) bądź nieformalnych (bo tematyka jest ciekawa).
4. Zastanów się, jaki jest wpływ każdego z interesariuszy na projekt (prawa czy lewą część mapy?). Może być on potencjalny lub realny. Może też być formalny (gdy osoba jest uprawniona do podejmowania decyzji) albo nieformalny (gdy może oprotestować projekt lub lobbować na korzyść naszego projektu w środowiskach dla nas istotnych).
5. Zastanów się, jakie są wzajemne oddziaływania między interesariuszami? Czy praca z jednym z nich wpływa w jakikolwiek sposób na innego? Czy współpraca z burmistrzem przekłada się na relacje z dyrektorem szkoły? Może są to sprzężenia zwrotne, wzmacniające oddziaływanie? A może są to antagoniści, którzy pomogą nam „na złość” innemu interesariuszowi projektu?

1.1.3. Identyfikacja interesariuszy projektu – metoda cebuli

Przy identyfikacji interesariuszy można skorzystać z różnych modeli. Najbardziej znanym jest *onion model*. Tłumacząc to (niedostownie) na język polski, powiedzielibyśmy, że jest to model warstwowy lub koncentryczny. Dzięki niemu poznajemy relację między interesariuszami a projektem.

W samym centrum znajduje się nasz projekt, będący *de facto* produktem, który chcemy „sprzedać” interesariuszom. Wraz z pojawieniem się kolejnych funkcjonalności nasz „produkt” w modelu stanie się coraz bardziej precyzyjny – będzie zawierał dodatkowe obszary.

1. Jądro

Do budowy przykładowego modelu posłużę się projektem wymiany uczniowskiej ze szkołą w Niemczech, finansowanym ze środków programu Erasmus+.



Rysunek 1. Jądro – projekt (produkt)



2. Pierwsza warstwa

Pierwsza warstwa to osoby, które bezpośrednio zetkną się z naszym projektem, nawet przed złożeniem wniosku o dofinansowanie. Ukształtują go, wyznaczą cele i zadeklarują, że się w niego zaangażują.

W tym przypadku mamy szefa projektu, kilku uczniów (grupa inicjująca), nauczycieli ze szkoły partnerskiej oraz kilku nauczycieli współpracujących z szefem projektu.

Rysunek 2. Pierwsza warstwa interesariuszy – otoczenie bezpośrednie



3. Druga warstwa

W drugiej warstwie znajdują się osoby związane bezpośrednio z samą organizacją, a pośrednio – z tworzonym „produktem”. Korzystają oni z efektów pracy poprzedniej grupy interesariuszy. Patrząc od strony procesowej, jest to kolejny etap realizacji projektu.

W naszej grupie znaleźli się np.: dyrektor szkoły, rodzice uczniów, dyrekcja szkoły w Niemczech.

Rysunek 3. Druga warstwa interesariuszy – otoczenie pośrednie

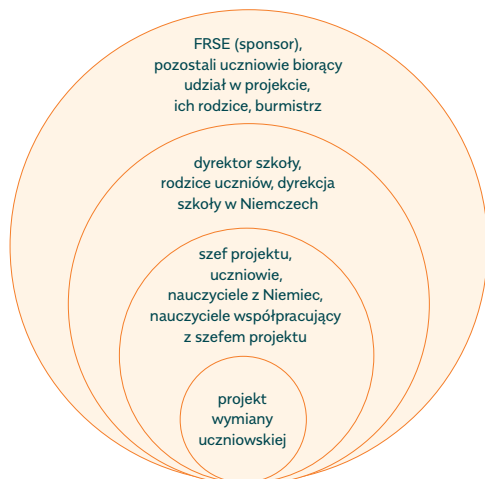


4. Trzecia warstwa

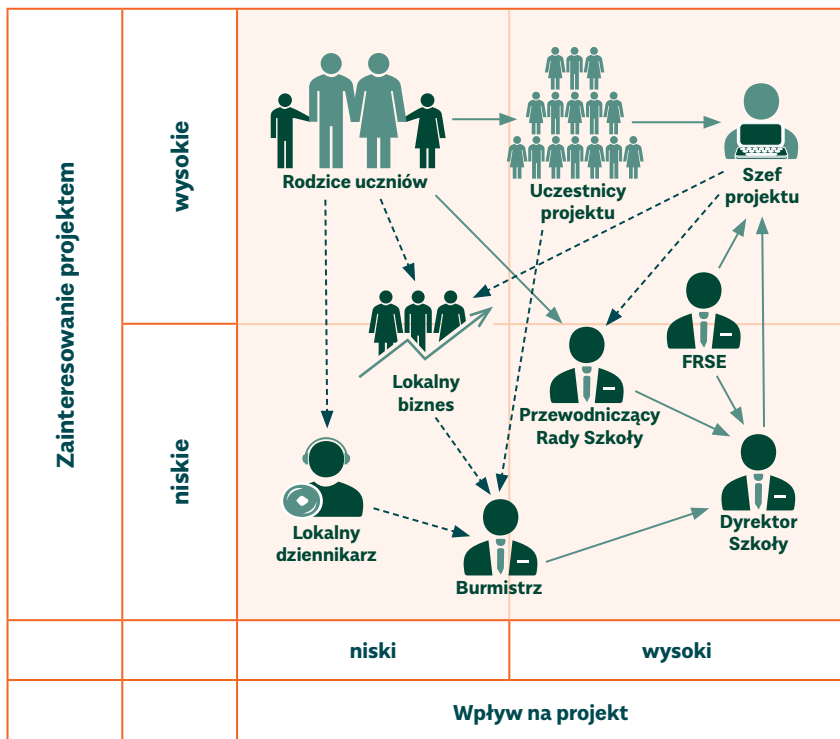
Trzecią warstwę stanowią wszyscy pozostali interesariusze – zewnątrzni, ale także wewnętrzni. Są to osoby uczestniczące w procesie, lecz pojawiające się sporadycznie, bardziej jako wsparcie procesu głównego.

W tej grupie znaleźli się m.in.: FRSE (sponsor), pozostali uczniowie biorący udział w projekcie, ich rodzice, burmistrz.

Rysunek 4. Trzecia warstwa interesariuszy – otoczenie zewnętrzne



Po wykonaniu wszystkich powyższych kroków przykładowa mapa może wyglądać tak:



Po zidentyfikowaniu interesariuszy i umieszczeniu ich na mapie należy określić łączące ich relacje, wskazując typ i kierunek zależności między poszczególnymi osobami/podmiotami.

Jeśli np. występuje silna więź, można pogrubić strzałki w celu zwiększenia czytelności mapy. Pomocne są również opisy na strzałkach, określające, jaką operację musi wykonać dany interesariusz.

Inny typ oznaczenia: linią ciągłą będą zaznaczone relacje występujące zawsze, a linią przerywaną – relacje, które mogą wystąpić po spełnieniu określonych warunków.

Jeśli nasza diagnoza jest prawidłowa, to wynika z niej, że np. zanim zaangażujemy burmistrza, warto przynajmniej poinformować o projekcie lokalne kręgi biznesowe oraz dziennikarzy. Decyzja władza w dużej mierze będzie następstwem sygnałów pochodzących z tych środowisk (pamiętajmy, że każdy z naszych interesariuszy ma własną mapę).

1.1.4. Mapa służy do pracy, a nie do zdobienia ścian. W jaki sposób z nią pracować?

Mapa jest podstawą strategii komunikacji projektu. Rodzaj działań komunikacyjnych wobec interesariuszy powinien zależeć od tego, w której ćwiartce się znaleźli. Metody muszą być zróżnicowane (specjalnie nie używam słowa „informacyjne” – najczęściej kojarzy się ono z działaniem jednostronnym, a w większości przypadków celem jest zaangażowanie odbiorcy naszego komunikatu).

Mapa wskazuje cztery możliwe sposoby zaangażowania interesariuszy:

- » **Informowanie**, czyli komunikacja pasywna, jednostronna, polegająca na przekazywaniu interesariuszom wybranych informacji, często z wykorzystaniem środków masowego przekazu, mediów społecznościowych (za czasów Kolumba obie te funkcje pełnił herold na rynku), plakatów lub ulotek.
Takie działania najczęściej podejmowane są wobec interesariuszy z **pierwszej ćwiartki** (tłumu mieszkańców miasta), ale też wobec **ćwiartki drugiej**, czyli kibiców (wielkiego inkwizytora). Oczywiście w obu wypadkach należy stosować inne środki komunikacji w zależności od okoliczności i odbiorcy. Przekaz może być pełniejszy lub bardziej skrótowy (czasami graficzny).
- » **Konsultacje**, czyli pozyskiwanie informacji zwrotnej od interesariuszy na temat planowanego bądź już realizowanego przedsięwzięcia lub konkretnych działań.
Takie działania podejmowane są wobec interesariuszy z **drugiej, trzeciej i czwartej** części mapy, a zatem wszystkich poza „tłumem”. Za każdym razem należy wybrać inne środki komunikacji, pamiętając jednak, że celem konsultacji jest przede wszystkim uzyskanie opinii/informacji zwrotnej od osoby, która zna projekt, rozumie wszelkie dylematy i chce pomóc (lub nie może takiej pomocy odmówić). Trzeba więc zadbać o to, by te trzy warunki zostały spełnione. Nie warto prowadzić konsultacji, jeżeli wcześniej interesariusze nie otrzymali żadnych informacji (w przeciwnym razie byłaby to manipulacja).

- » **Angażowanie**, czyli bezpośredni dialog z interesariuszem, pozyskiwanie jego opinii/spostrzeżeń/uwag i przejrzyste komunikowanie mu działań planowanych w odpowiedzi. Podobnie jak w wypadku konsultacji, działania angażujące podejmowane są wobec interesariuszy z **drugiej, trzeciej i czwartej** części mapy (w zasadzie wszystkich poza „tłumem”). Tutaj jednak celem nie jest otrzymanie opinii/informacji zwrotnej, ale pobudzenie aktywności (np. przyjęcie na staż w przedsiębiorstwie uczniów z wymiany) lub zmiana postawy (np. przełamanie oporu radnych). Warunkiem jest ponadto znajomość naszego przedsięwzięcia, dlatego trzeba zadbać o to, by informacja była pełna, rzetelna, dotarła do właściwych interesariuszy oraz wywołała pożądaną reakcję (a przynajmniej należy wiedzieć, jaki był odzew, aby zrobić krok wstecz i poprawić komunikację).
- » **Współpraca**, czyli najwyższy poziom dialogu, obejmujący różnego rodzaju partnerstwa projektowe lub w najwyższym stadium – przekazanie interesariuszowi pełnomocnictwa do zarządzania określonym obszarem. Takie działania możemy podjąć, gdy mamy nie tylko wiedzę, ale także zaufanie (choćby formalne, czyli umowę) i tzw. chemię z interesariuszem. Współdziałanie króla (sponsora) i Kolumba (kierownika projektu) doprowadziło do wielkich odkryć geograficznych, ale po drodze napotykało rafy i mielizny. Jednak współpraca między tymi kluczowymi interesariuszami sprawiła, że przez wszelkie trudności przeszli razem (Kolumb – bo inaczej odpowiadałby przed królem, a król – bo mu nie wypadało przyznać się do błędu). Naturalnie takie sojusze nigdy nie są niewzruszalne, choć współpraca pozwala na wczesne wykrywanie problemów i wspólne ich rozwiązywanie. Współpraca dotyczy najczęściej interesariuszy z **czwartej**, a niekiedy także z **trzeciej** części mapy. Jeżeli chcemy zaangażować rodziców do konkretnej pracy, to oznacza przeniesienie ich z **drugiej** do **trzeciej** części mapy.

1.1.5. Ludzie się zmieniają, a mapa razem z nimi

Popatrz na mapę interesariuszy. Czy jesteś zadowolony z obrazu, który się na niej rysuje? Oczywiście, że nie. Przecież każdy chciałby, aby wszyscy go kochali, darzyli szacunkiem i przynosili mu regularnie nieopodatkowane pieniądze w niewielkich nominatach. Trzeba zadbać o zmiany na mapie.

Aby spowodować zmianę klasyfikacji interesariusza, czyli przesunąć go do innej, „wyższej” ćwiartki, należy zacząć się z nim komunikować, tak jak z interesariuszami docelowej części. Jednak warto pamiętać, że:

-
- » trzeba przygotować zmianę i samemu się na nią przygotować. Warto przemyśleć, jakie skutki będzie mieć większe zaangażowanie wielkiego inkwizytora? (Czy sobie z tą sytuacją poradzimy?);
 - » zmiana komunikacji nie może być gwałtowna, ani nie powinna stanowić zaskoczenia dla interesariuszy. Wprowadzamy ją powoli i w sposób kontrolowany. Zanim poprosimy kanclerza o zaprojektowanie galionu na dziób Pinty, upewnijmy się, że chce i umie to zrobić. W przeciwnym razie będzie to dla niego mordęga, za którą obwini (i obarczy konsekwencjami) nas. A my zostaniemy z maszkaronem na dziobie statku;
 - » powinniśmy mieć pomysł na konsekwentne zrealizowanie trwałej zmiany pozycji interesariusza na mapie, który może wcale nie chcieć się bardziej zaangażować w projekt. Zmuszając go do trwałego zwiększenia zaangażowania, uczynimy sobie z neutralnego lub sympatyzującego kibica – zacieklego antagonistę.
-

Przesunięcie interesariusza na mapie z pewnością będzie procesem wymagającym czasu, umiejętności i uwagi. Zastanów się więc, czy warto? Może życzliwy kibic nam wystarczy? Może wystarczy, żeby dyrektor szkoły podejmował wymagane prawem decyzje? Przecież nie musi przychodzić na wszystkie spotkania naszego projektu. Jeżeli będziemy na niego naciskać, doprowadzimy do zamknięcia przedsięwzięcia, ponieważ – mimo najszerszych chęci – dojdzie on do wniosku, że nie ma czasu na udział, a w konsekwencji powinien zamknąć projekt lub przełożyć na przyszłość.

Interesariusze zmieniają również swoje położenie na naszej mapie w sposób zupełnie z nami niezgodny. Zmieniają się ich:

-
- » role (formalne i nieformalne);
 - » priorytety (zawodowe i prywatne);
 - » sytuacja życiowa (publiczna i osobista);
-

a także wszystkie inne czynniki, które spowodowały, że zakwalifikowaliśmy ich do określonej grupy interesariuszy.

Rolą kierownika projektu jest ciągłe (np. raz na kwartał) aktualizowanie mapy interesariuszy. Można to zrobić radykalnie (do czego zachęcam), powtórnie wykonując mapę, lub mniej radykalnie, zmieniając jedynie położenie interesariuszy zgodnie z zaobserwowanymi tendencjami.



Prześledźmy zmianę mapy interesariuszy na przykładzie projektu „Młodzież, czyli kto, co, jak i dlaczego? Opracowanie Założeń do Strategii Państwa dla Młodzieży”, realizowanego przez Stowarzyszenie na rzecz powołania Rady Młodzieży Rzeczypospolitej Polskiej. To niezwykle ambitne przedsięwzięcie miało na celu wypracowanie założeń do strategii państwa w obszarze polityki młodzieżowej przez samych zainteresowanych, czyli młodzież, we współpracy z kluczowymi interesariuszami ze świata polityki. Na poziomie celów strategicznych zamierzano doprowadzić do wytworzenia mechanizmów partnerskiej komunikacji strategicznej między środowiskami młodzieżowymi a światem polityki (choć ten drugi, ambitniejszy i w istocie ważniejszy cel nie był precyzyjnie wskazany i skwantyfikowany w projekcie, ponieważ beneficjenci obawiali się jego rozliczalności).

Dla realizacji projektu zidentyfikowano wiele środowisk i pojedynczych interesariuszy projektu:

-
- » polityków różnych szczebli;
 - » aktywistów młodzieżowych z wielu środowisk i regionów;
 - » facylitatorów i moderatorów prowadzących w trakcie projektu wiele spotkań, warsztatów i seminariów służących wypracowaniu poszczególnych elementów głównego rezultatu projektu (dokumentu „Założenia do Strategii Państwa dla Młodzieży”);
 - » sponsorów projektu (m.in. program Erasmus+).
-

Co ciekawe, w tak dużym projekcie o mocnym wydzwieku społeczno-politycznym nie włączono do projektu – jako istotnego interesariusza – mediów. Wynikało to przede wszystkim z braków kadrowych. W organizacji beneficjenta skupiono się na tym, co kluczowe – bezpośrednich kontaktach organizacyjnych z uczestnikami projektu.

Z perspektywy czasu koordynatorzy projektu wskazali, że zabrakło czasu i ludzi do bardziej precyzyjnego i pełniejszego zaadresowania działań wobec:

-
- » polityków/decydentów;
 - » dziennikarzy.
-

Działania wobec pierwszej z tych grup były dość jednorodne, jednokanałowe (oficjalna korespondencja, rzadko uzupełniana o osobiste kontakty) oraz nie zmieniały się w zależności od konkretnego odbiorcy. Nie zmieniały się też

w czasie. Zabrakło analizy osobistych motywacji konkretnych interesariuszy do zaangażowania się w projekt – koordynatorzy założyli, że politycy zaangażują się w strategiczny dialog ze środowiskami młodzieżowymi tylko dlatego, że to wynika z ich zakresu obowiązków.

Działania wobec dziennikarzy nie były w ogóle podejmowane, ponieważ koordynatorzy projektu nie docenili zależności między interesariuszami (w tym wypadku między mediami a politykami). Spowodowało to bardzo szybki spadek motywacji polityków do zaangażowania się w projekt (patrz wyżej).

Skutkiem tych błędów była utrata polityków jako kluczowej dla trwałości rezultatów grupy adresatów projektu. Z kolei w trakcie i po zakończeniu projektu wyłoniły się dwie nowe, niezwykle cenne grupy interesariuszy:

- » **moderatorzy i facylitatorzy** tak bardzo zaangażowali się w projekt, że stali się ambasadorami idei i rezultatów projektu. Po jego zakończeniu nadal biorą udział w różnych inicjatywach i spotkaniach, podczas których upowszechniają wyniki projektu i promują ich wykorzystanie przez inne podmioty. Beneficjent nie ma własnego potencjału ani wypracowanego planu na wsparcie tych „ambasadorów” (obecnie to ok. 70 osób), co istotnie obniża ich efektywność. Jednak sam fakt samorządowego wyłonienia się takiej grupy osób o wyjątkowych kompetencjach oraz postawie stanowi wielki (choć nieplanowany) sukces projektu, który może być wzmocniony w kolejnym projekcie;
- » **liderzy innych, często niewielkich organizacji pozarządowych** zwrócili uwagę na projekt jako na źródło inspiracji i metodologii prowadzenia wielośrodowiskowych projektów, których celem jest wzrost zaangażowania i rzeczywistego wkładu środowisk młodzieżowych. Beneficjent projektu często udostępnia teraz konkretne materiały czy scenariusze prowadzenia działań projektowych innym instytucjom, uzyskując przez to trwałość drugiego (tego nienazwanego) celu projektu, choć nie miał w planach takiego działania.

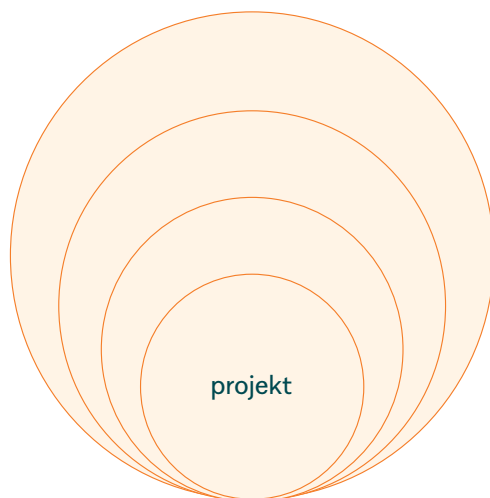
Te dwa typy interesariuszy pojawiły się na mapie projektu już po jego zakończeniu, w okresie trwałości. W tym samym czasie z mapy zniknęły, niestety, inne grupy interesariuszy, w tym przede wszystkim kluczowa dla projektu grupa – politycy, których zainteresowanie rzeczywistymi rezultatami projektu bardzo zmalało w związku z kalendarzem wydarzeń politycznych w kraju i obecnie musi zostać odbudowane.

Zatem mapa interesariuszy zmieniała się w czasie trwania i po zakończeniu projektu, tworząc nowe grupy oraz identyfikując ich specyficzne potrzeby.

Stowarzyszenie obecnie dokonuje ponownej analizy mapy interesariuszy i planuje dalsze działania wykorzystując tę dynamikę interesariuszy: kolejne działania polegać będą nie tylko na udostępnieniu „twardego” rezultatu projektu, czyli dokumentu Założenia do strategii państwa dla młodzieży, ale także na opracowaniu systemu wsparcia dla „ambasadorów” oraz na opracowaniu materiałów metodycznych.

1.1.6. Materiał do pracy

Rysunek 5. Identyfikacja interesariuszy projektu – model warstwowy



Rysunek 6. Mapa interesariuszy projektu

Zainteresowanie projektem	wysokie	Obszar 2	Obszar 4
	niskie	Obszar 1	Obszar 3
		niski	wysoki
		Wpływ na projekt	

1.2. Wyznaczanie celów na podstawie zdefiniowanych potrzeb

Płyniemy do Indii... ale na zachód.

Po co? Żeby nie płynąć wokół Afryki – drogą, która jest (według ówczesnej wiedzy Kolumba) zarówno dłuższa, jak i bardziej niebezpieczna. A tak konkretnie, to chcemy dopłynąć do Cipangu (czy to są Indie?). Ile zajmie nam wyprawa? Ile potrzebujemy ludzi? Ile potrzebujemy dla nich statków, słodkiej wody i innych zapasów? Co zamierzamy stamtąd przywieźć? Iloma statkami?

Na większość z tych pytań Kolumb udzielał Ferdynandowi I i Izabeli Kastylijskiej dość mglistych odpowiedzi. Jedyne, co podawał z niezachwianą pewnością, to: liczba statków, ludzi oraz potencjalne koszty. Same korzyści jednak ulegały zmianom – od złota po przyprawy i złotogłowie. Ilości też się zmieniały. Ważne, że „będzie Pan zadowolony” – podkreślał podróżnik.

Projektów edukacyjnych tak się nie da realizować. Przynajmniej tych, które są finansowane z programu Erasmus+ i innych funduszy europejskich. Wszystko musi być dokładnie zaplanowane, służyć konkretnym celom i być weryfikowalne. Ale jak w takim razie dołączyć do Indii?

1.2.1. SMART – każdy to zna, nie każdy stosuje

Zasada SMART to powszechnie znana zasada formułowania celów. Zgodnie z nią nie można osiągnąć celu, który nie posiada (łącznie!) następujących cech:

S **Sprecyzowany**, czyli konkretny. Do Indii, czyli dokąd? Goa? A może Sri Lanka? Wówczas nie można było odpowiedzieć na to pytanie, ponieważ nikt w Madrycie nie wiedział o istnieniu Sri Lanki. Toteż cel może być tak konkretny, jak to jest możliwe i sensowne.

Zrealizujemy wymianę z uczniami z Niemiec. Przyjmijmy, że wiemy, iż weźmie w niej udział 30 osób. Ale ile z nich będzie mieć piegi? Być może jest to nawet możliwe do ustalenia, nie jest to jednak informacja ważna ani potrzebna z punktu widzenia projektu (chyba że celem przedsięwzięcia jest zapewnienie równego traktowania piegusów w projekcie, wówczas ta informacja ma sens). Na tym przykładzie chcę pokazać jeszcze jedną zasadę oceny prawidłowości wyznaczania celów – relatywizm. To, co jest dla nas mało istotne, dla innego będzie kwestią kluczową. A zatem to nie od treści celu, ale od sposobu jego formułowania zależy ocena poprawności jego wyznaczenia.

M Skąd będę wiedział, że dołączyłem do Indii? Ludzie będą mieli ciemną skórę, przepaski biodrowe i będą bardzo przyjaźni? A może po prostu zapytam?

Mierzalność celu jest kluczowym wyznacznikiem jego poprawnego formułowania. Na mierzalność składają się dwa elementy:

- » istnieje obiektywny miernik, który może jednoznacznie potwierdzić osiągnięcie celu;
- » jest on mierzalny z poziomu projektu.

Jeżeli naszym celem jest np. podniesienie świadomości, to należy się zastanowić, czy świadomość jest mierzalna? Wiedza – tak, ale świadomość... Jak ją zmierzyć? Może testem? Obserwacją? Należy tak dobrać cel, aby jego osiągnięcie było rzeczywiście możliwe do potwierdzenia.

Ważne jest również, by dostarczenie obiektywnej informacji o wskaźniku było możliwe z poziomu projektu. Nie oznacza to, że sami musimy dokonywać pomiaru. Jeżeli naszym celem jest poprawa jakości powietrza w miejscowości X, możemy się oprzeć na powszechnie dostępnych danych pomiarowych. Jeśli jednak nie ma publicznych danych o naszym celu, „świadomość” musimy zmierzyć sami (a ponieważ celem jest „zmiana świadomości”, powinniśmy ją zbadać tą samą metodą zarówno na początku, jak i na końcu projektu). Praktycy zarządzania projektami zalecają, aby metoda pomiaru była jak najprostsza (unikaj się dzięki temu błędów) oraz jak najmniej wymagająca interpretacji.

A Adekwatny, ambitny, atrakcyjny – takie cechy celu pojawiają się najczęściej w skojarzeniu z „A”. Każda z nich jest pożądana, adekwatność - wręcz konieczna.

Adekwatny cel to taki, który możliwie najpełniej określa projekt, a jednocześnie w jak najmniejszym stopniu jest zależny od innych działań. Typowym błędem w określaniu celów projektu jest wskazanie, że w jego wyniku zmieni się poziom jakiegoś zjawiska społecznego, np. bezrobocia. Projekt może przyczynić się do wzrostu zatrudnienia (w wyniku projektu kilka osób znajdzie stałą pracę), ale w tym samym czasie spadek lub wzrost bezrobocia może być spowodowany zjawiskami zupełnie od projektu niezależnymi. W tym przypadku „spadek bezrobocia” byłby celem nieadekwatnym do projektu.

R Realistyczny, czyli taki, który jest możliwy do osiągnięcia przy dostępnych zasobach: ludzkich, finansowych, lokalowych, prawnych lub czasowych. Warto też zwrócić uwagę na psychologiczny wymiar projektu: bardzo trudno będzie zmotywować członków zespołu do działania, jeżeli uznają oni cele za nierealistyczne. Po co się starać, skoro i tak nic z tego nie wyjdzie?

T Terminowy, czyli osadzony w konkretnych ramach czasowych. Czas, w którym mamy osiągnąć cel, bardzo silnie oddziałuje na jego realność. Jest też niezbędny do uporządkowania działań – wyznacza tzw. kamienie milowe. Oczywiście są projekty, w których ustalenie konkretnego terminu jest niemożliwe, jednak lepiej jest wyznaczyć taki termin, choćby teoretyczny, a później go aktualizować, niż w ogóle działać bez wyznaczonego horyzontu czasowego. Brak terminu powoduje chęć odkładania zadań na później oraz rozciąga w czasie działania ponad miarę podnosząc ich koszt i obniżając efektywność.

1.2.2. HARD – nikt nie zna, ale wszyscy stosują

Poza opisanymi powyżej atrybutami celów projektu warto pamiętać, że przedsięwzięcia edukacyjne mają charakter społeczny – ich interesariuszami są ludzie, od których stosunku do realizowanej inicjatywy zależy jej powodzenie.

Dlatego cele naszej wyprawy muszą przemawiać nie tylko do rozumu, ale także do serc i wyobraźni naszych interesariuszy. Oraz oczywiście do naszego serca. Warto więc przyrzeć się tym celom metodycznie.

Aby cele atrakcyjne, należy je sformułować w taki sposób, aby były HARD¹.

- H *Heartfelt*** – cele muszą wywoływać emocje. W związku z tym nasze przywiązanie do celu nie może być wyłącznie efektem chłodnej kalkulacji, ale powinno pochodzić z głębi serca.
Indie jako cel wyprawy musiały wręcz uwodzić, skoro ludzie zaangażowali się w tak trudne i niepewne przedsięwzięcie. Czemu więc nie opłacić wędrownej trupy teatralnej, aby na placach i targowiskach stolicy pokazywali sztuki o złotej krainie, w której żyją słońce i piękne księżniczki... W ten sposób nie tylko rozpalona zostanie wyobraźnia potencjalnych uczestników wyprawy, ale także zbudujemy dobry klimat wokół jej odległego celu.
- A *Animated*** – wyobraź sobie wszystkie pozytywne uczucia, które pojawią się po osiągnięciu celu. Pomyśl też o tym, co wiąże się z procesem dochodzenia do niego. Te uczucia można również zwizualizować – narysować na ścianie lub wydrukować na plakatach.
- R *Required*** – cel musi odpowiadać rzeczywistym potrzebom. Wyznaczenie nowej drogi do Indii było konieczne, ponieważ stara trasa wokół Afryki była bardzo niebezpieczna, długa oraz opanowali ją piraci.
Określając cel projektu, zastanów się, jak bardzo jest on pilny i konieczny do osiągnięcia. Nie traktuj celu jako możliwości, ale jako konieczność, bez której nie można wręcz żyć.
- D *Difficult*** – jeżeli w życiu coś zbyt łatwo przychodzi, nie jest docenione. Cel nie może być zbyt prosty w sytuacji, gdy chcemy porwać ludzi do jego osiągnięcia. Wybierz więc trudny cel – taki, który będzie wyzwaniem. Czy może być większe wyzwanie niż nowe odkrycia?

¹ Metodyka opisana m.in. na stronie happyproject.in/set-goals oraz kierownikprojektu.com/2017/01/04/dlaczego-cel-projektu-jest-wazny.

To, w jaki sposób zdefiniujemy nasz cel, ma decydujący wpływ na to, czy uda się go osiągnąć, a nawet podjąć jakiegokolwiek działania z nim związane.

Obowiązkowo określ cele metodą SMART, ale spróbuj wykorzystać też inne techniki, jak HARD. Warto opisać cele za pomocą obu technik.

Wypracuj cele w jak największym gronie interesariuszy. Może to np. sprawić, że inne osoby lepiej zrozumieją i bardziej zaangażują się w prace związane z osiągnięciem zamierzeń.

Takie formułowanie celów w projektach edukacyjnych nastręcza beneficjentom wielu problemów, nakłaniając ich czasem do redukcji swoich ambicji. Dom Kultury KADR na warszawskim Mokotowie był realizatorem bardzo ciekawego projektu „Common Parts”, którego celem była edukacja obywatelska i międzykulturowa młodzieży, w tym promowanie współdziałania na rzecz społeczności lokalnej. Mierzalnym celem projektu było wypracowanie i upowszechnienie modelu działań młodzieżowych na poziomie społeczności lokalnych na podstawie doświadczeń uczestników z Polski i z Litwy (tzw. Alfabetu Części Wspólnych) jako dekalogu wartości dla przestrzeni wspólnych dla młodzieży.

Celem strategicznym projektu nie było jednak tylko wypracowanie Alfabetu, ale wprowadzenie zawartych tam praktyk do lokalnego życia społecznego w miejscach, w których Alfabet mógłby być w przyszłości czytany i wykorzystywany. Nie jest to jednak cel skwantyfikowany (SMART). Gdyby jednak koordynatorzy chcieli ten cel formalnie włączyć do projektu (a zatem skwantyfikować), musieliby zdecydowanie większy wysiłek włożyć w upowszechnianie rezultatów projektu i pracę z interesariuszami po wypracowaniu Alfabetu Części Wspólnych tak, aby rzeczywiście osiągnąć pożądany efekt w postaci wykorzystania praktyk tam zawartych przez np. instytucje samorządowe M. St. Warszawy poprzez włączenie ich do dokumentów strategicznych, np. Programu „Młoda Warszawa”, „Warszawa lokalnie” czy Warszawskiego Programu Edukacji Kulturalnej. Ponieważ jednak istotnie podnosiłoby to ryzyko nieosiągnięcia celów projektu (beneficjent nie jest w stanie zagwarantować, że podmiot trzeci – Rada Warszawy – zachowa się w określony sposób), koordynatorzy projektu zrezygnowali z formalnego włączenia tego celu.

Ponieważ koordynatorzy nieustannie pracują z tymi samymi grupami interesariuszy, mają szansę obserwować, w jaki sposób rezultat projektu jest wykorzystywany, jednak nie prowadzą takiego monitoringu. Przyczyn jest kilka: brak zasobów, brak czasu, a przede wszystkim brak takiego założenia na początku



projektu (monitorowaniu podlegają jedynie „twarde” rezultaty projektu, czyli opublikowanie Alfabetu na stronie beneficjenta polskiego i litewskiego, ale już np. nie monitoruje się liczby pobrań tego dokumenty ze stron internetowych).

Na powyższym przykładzie widać kilka zjawisk charakterystycznych dla projektów „miękkich”:

-
- » Do projektu warto włączać cele ambitne, ale jednak tylko takie, których osiągnięcie jest możliwe za pomocą działań projektowych. Jeżeli osiągnięcie celu ma być wynikiem działań projektowych oraz „szczęśliwego zbiegu okoliczności”, to zgodnie z mechanizmem macierzy logicznej projektu taki cel należy wykluczyć z projektu;
 - » Każde działanie upowszechniające rezultaty projektu oczywiście wzmacnia trwałość celów projektu. Jednak „bez mierników nie ma wyników” – niemonitorowane rezultaty nie dają beneficjentowi wiedzy o tym, czy jego cele strategiczne są osiągnięte i ewentualnie czy są konieczne działania korygujące lub wzmacniające długofalowy efekt (a więc cel strategiczny) projektu. Beneficjent wówczas nie może przyjąć odpowiedzialności za długofalowe cele projektu;
 - » Sensem każdego projektu, wyrażonym w jego skwantyfikowanych celach, jest wywołanie zmiany w otoczeniu projektu: w kompetencjach i postawach interesariuszy lub w sposobach działania instytucji. Miarą tych celów są oczywiście rezultaty. Jednak utożsamienie celów i rezultatów może spowodować, że utrzymanie trwałości rezultatów (choćby formalne, np. przez opublikowanie na stronie beneficjenta lub na platformie rezultatów programu Erasmus+) może zostać po prostu potraktowane jako osiągnięcie celów projektu, co jest prawdą wyłącznie wówczas, gdy matryca projektu działa poprawnie w każdą stronę, a to nie jest łatwe (o matrycy logicznej projektu i jej działaniu przeczytasz już w kolejnym rozdziale).
-

1.2.3. Materiał do pracy – lista sprawdzająca poprawność formułowania celów

Macierz wyznaczania celów

Wpisz cel, np. „zdobycie kontroli nad światem” lub mniej ambitnie „wypracowanie nowego modelu staży dla uczniów techników cukierniczych”	Zastanów się (najlepiej w gronie współpracowników)	
	czy cel jest SMART? (zaznacz, jeżeli tak)	czy cel jest HARD? (zaznacz, jeżeli tak)
.....	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Specyficzny – będziesz w stanie jednoznacznie stwierdzić (0-1), że cel został osiągnięty, np. nowy model stażu został przyjęty przez radę projektu i przekazany do ORE do działu pracującego nad nowym programem nauczania w zawodzie technik cukiernik.<input type="checkbox"/> Mierzalny – będziesz w stanie jednoznacznie stwierdzić wielkość osiągniętego celu, np. dokument (szt. 1) zawierający opis nowy model stażu.<input type="checkbox"/> Adekwatny – uważasz, że cel dobrze opisuje stan, który chcesz osiągnąć, np. opracowanie dokumentu zawierającego nowy model stażu uruchamia dyskusję publiczną nad modelem. Nie oznacza to automatycznie zmiany dotychczasowego modelu, ale samo rozpoczęcie dyskusji jest stanem, który nas satysfakcjonuje.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> <i>Heartfelt</i> (poruszający?)<input type="checkbox"/> <i>Animated</i> (wyobrażasz go sobie?)<input type="checkbox"/> <i>Required</i> (niezbędny?)<input type="checkbox"/> <i>Difficult</i> (trudny?)

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><input type="checkbox"/> Terminowy – dokładnie wiesz, do kiedy ma zostać osiągnięty cel, np. dokument zawierający nowy model stażu musi zostać zgłoszony do ORE nie później niż 15 marca 2019 r.</p> <p><input type="checkbox"/> Realistyczny – cel jest możliwy do osiągnięcia przy zasobach, którymi dysponujesz, np. zespół naszych ekspertów ma wystarczającą wiedzę, stan prac nad zmianą modelu kształcenia zawodowego umożliwia zgłaszanie nowych pomysłów, mamy możliwość formalną zgłoszenia nowego modelu do dyskusji.</p>	
---	---	--

-
- » Jeżeli którekolwiek z pytań SMART nie zostało przez ciebie zaznaczone (lub nie osiągnęliście porozumienia w zespole projektu) – musisz przeformułować cel, ponieważ nie da się go zrealizować.
 - » Jeżeli którekolwiek z pytań HARD nie zostało przez ciebie zaznaczone (lub nie osiągnęliście porozumienia w zespole projektu) – musisz liczyć się z tym, że w trakcie realizacji projektu będziesz tracić zapał, zainteresowanie, a wreszcie dostępność zarówno interesariuszy projektu, jak i sam stracisz do niego serce, jego realizacja zaś stanie się utrapieniem. Nie musisz przeformułowywać celu, ale warto to zrobić.
-

1.3. Świata nie zbawisz, ale możesz go poukładać – matryca logiczna projektu

Mamy pozwolenie (i finanse) od króla i królowej. Przekonaliśmy wszystkich do celu (wyprawa do Indii drogą zachodnią) i udało nam się nawet dogadać z inkwizycją (obiecaliśmy, że jednym z celów wyprawy będzie poddanie nowych terenów Kościołowi Hiszpanii). Warto więc teraz pójść do kanclerza i „zrealizować czek”, czyli zażądać konkretnych zasobów w niezbędnych ilościach. Niezależnie od tego, czy są to statki, pieniądze, czy ludzie – zasoby, które będą nam udostępnione, muszą odpowiadać celom.

Wydaje się, że są dwie możliwe metody połączenia celów z zasobami:

- » **„od dołu”** – po ustaleniu ogólnego celu projektu zastanawiamy się, na co nas stać. Ta metoda czasem może prowadzić do weryfikacji celu;
- » **„od góry”** – zasoby dobierane są w taki sposób, aby było możliwe pełne osiągnięcie celów.

W przedsięwzięciach finansowanych ze źródeł zewnętrznych, także w projektach europejskich, najczęściej przyjmuje się tę drugą metodę. Następnie sprawdzamy, czy mieścimy się w założeniach i ramach przewidzianych w zasadach finansowania. Jeżeli odpowiedź jest negatywna, albo szukamy innych, dodatkowych źródeł zasobów, albo weryfikujemy cele.

Niezależnie od wybranej metody konieczne jest podjęcie działań, które utwierdzą nas w przekonaniu (a ostatecznie także naszych sponsorów), że nie marnujemy powierzonych nam środków.

Musimy:

- » sprawdzić, czy zużywamy zasoby (czas, pieniądze, wysiłek) wyłącznie w zakresie niezbędnym do osiągnięcia celu;
- » sprawdzić, czy przewidzieliśmy wszystkie zasoby, które będą konieczne do osiągnięcia celu;
- » sprawdzić, czy wszystkie cele można będzie wyrazić w formie konkretnych rezultatów oraz produktów projektu – i odwrotnie.

Narzędziem, którym możemy się w tym celu posłużyć, jest matryca lub rama logiczna projektu. W uproszczeniu matryca logiczna projektu oraz zasada jej odczytu wygląda tak:

Cele projektu	Wskaźniki (po czym poznasz, że cel został osiągnięty?)	Sposób weryfikacji (skąd będziesz wiedzieć, że to już?)	Założenia i ryzyka (co może pójść inaczej, niż planowaliśmy, i jakie będą tego skutki?)
Cele ogólne (strategiczne)	8	→	
↑	7		
Cele szczegółowe (operacyjne)	6	→	
↑	5		
Rezultaty	4	→	
↑	3		
Działania	Zasoby 2	1 Koszty	→
↑			Warunki wstępne

Matrycę logiczną można stosować zarówno przy planowaniu projektu, jak i później, na etapie zarządzania. Matryca została rekomendowana przez Komisję Europejską jako narzędzie ułatwiające projektowanie w 1992 r.

Matryca wyznacza tzw. logikę interwencji (jeżeli będę miał **to** (zasoby), to zrobię **tak** (działania), a wtedy osiągnę taki **skutek** (rezultat), a to pozwoli mi osiągnąć taki **cel** (cel projektu) itd.).

Matryca jest też miejscem, w którym należy opisać ważne założenia (warunki) i ryzyka (coś, co może pójść inaczej, niż planujemy). Dzięki temu matryca pozwala sprawdzić wykonalność projektu.

Zacznijmy od weryfikacji, czy nie zamierzamy zabrać na pokład zbyt dużo rzeczy, które sprawią, że wyprawa będzie zbyt droga lub statki zatoną pod ich ciężarem.

1.3.1. Tylko to, co niezbędne

Pierwszym etapem stosowania matrycy jest wypełnienie pierwszej kolumny (celów projektu). Wypełniając ją od góry do dołu (od celów głównych/strategicznych do celów szczegółowych/operacyjnych), dokonujemy kaskadowania. Czyli dzielimy dużą rzecz na mniejsze, łatwiejsze do osiągnięcia.

Początkowym etapem wyprawy Kolumba była budowa lub pozyskanie i odpowiednie przygotowanie okrętów wraz z załogą. Drugim etapem było dopłynięcie na Wyspy Kanaryjskie, uzupełnienie załogi i zapasów, a dopiero kolejnym etapem był rejs na zachód.

Każdy z tych celów da się zmierzyć, wiemy, czy go osiągnęliśmy, czy nie. Możemy także wstrzymać kolejne działania do czasu, aż cel szczegółowy zostanie osiągnięty. W takim wypadku cel ten staje się kamieniem milowym projektu – możemy do niego dotrzeć, usiąść sobie na chwilę na nim (w języku projektowym powiedzielibyśmy – dokonać podsumowania i oceny bilansu), rozejrzeć się (w języku projektowym – zaktualizować dane) oraz podjąć decyzję, czy już możemy iść dalej (w języku projektowym – decyzja zarządcza o przejściu do kolejnego etapu).

Jak sprawdzić, czy nie jesteśmy zbyt ambitni w wyznaczaniu celów?

W jaki sposób sprawdzić, czy nie przesadzamy z celami szczegółowymi? Czy nie mnożymy ich lub nie podnosimy poprzeczki wyżej, niż jest to niezbędne?

Są dwie metody, które można stosować równolegle:

Pierwsza z nich – oparta na tej samej matrycy logicznej – polega na sumowaniu. Jeżeli cel główny jest po prostu sumą cząstkowych, to wszystko jest w porządku. Jeżeli cel główny byłby taki sam, gdybyśmy nie osiągnęli któregoś z celów cząstkowych, to oznacza, że któryś cel cząstkowy jest zbędny.

Na przykład: czy przeprowadzenie konsultacji ze środowiskiem przedsiębiorców z branży cukierniczej jest niezbędne do osiągnięcia celu głównego, jakim jest wypracowanie nowego modelu stażu w zawodzie technik cukiernik? Na pewno jest przydatne, ale czy jest niezbędne? Może wystarczyłoby porozmawiać z jakąkolwiek organizacją przedsiębiorców, niekoniecznie branżową? Za każdym razem powinniśmy zastanawiać się, w jaki sposób można ten sam cel (bez uszczerbku dla jakości) osiągnąć prościej, taniej lub przynajmniej szybciej.

Jeśli jest to niemożliwe – mamy potwierdzenie niezbędności celu, a zatem wszystko jest w porządku.



Cele projektu	Wskaźniki (po czym poznasz, że cel został osiągnięty?)	Sposób weryfikacji (skąd będziesz wiedzieć, że to już?)	Założenia i ryzyka (co może pójść inaczej, niż planowaliśmy, i jakie będą tego skutki?)
Cele ogólne (strategiczne) Wypracowanie nowego modelu staży zawodowych dla uczniów techników cukierniczych	←		
Cele szczegółowe (operacyjne) Nowy model staży przyjęty przez pracodawców branżowych	←		
Rezultaty Propozycja nowego modelu staży do konsultacji (1)	←		
Działania	Zasoby	Koszty	
			Warunki wstępne

Jednak matryca logiczna nie stwarza przestrzeni do rozmowy merytorycznej, a często jest ona niezbędna. Dlatego warto przeprowadzić taką rozmowę, opierając się na innej metodzie: MoSCoW.

MoSCoW to akronim określiń niezbędności jakiegoś celu. Jest to też metoda pozwalająca na priorytetyzację celów.

Gdy pracujemy w zespole, każdy interesariusz ma własne oczekiwania i cele (zob. podrozdział 1.1). Gdybyśmy chcieli je wszystkie osiągnąć, nasz projekt rozrósłby się i przestał być sterowalny. MoSCoW to schemat, według którego można poprowadzić dyskusję w gronie interesariuszy na temat celów.

Oczywiście wszystkie cele są ważne, ale im są ważniejsze, tym wyższy status będą miały i większą pewność, że zostaną zrealizowane. Jeśli będzie zagrożony czas realizacji, budżet lub projekt jako całość, cele o niższym statusie zostaną w pierwszej kolejności odłożone lub wykreślone.

Jakie to są statusy?

<i>Must have</i> (konieczne)	Cele oznaczone jako MUST są krytyczne dla powodzenia całego projektu i muszą być w nim zawarte, aby projekt w ogóle miał sens. Jeżeli chociażby jeden z celów częściowych ze statusem MUST nie został włączony do projektu, projekt będzie uznany za nieudany. Kolumb, planując wyprawę, za cel MUST uznał odkrycie drogi do Indii w kierunku zachodnim (pierwszy cel: Indie, drugi: kierunek zachód).
<i>Should have</i> (istotne)	Cele SHOULD są istotne dla powodzenia projektu, ale nie są konieczne akurat w danym momencie. Mogą zostać osiągnięte później. Cele SHOULD są tak samo istotne jak MUST , chociaż często nie są one krytyczne w konkretnym momencie. Cele SHOULD mogą być osiągnane w sposób nietrwały (prowizoryczny), ale możliwy powinien być powrót do nich (i ich realizacja) w przyszłości. Kolumb musiał skompletować załogę. Ponieważ w Hiszpanii rekrutacja się nie powiodła, odłożył ten cel na później, licząc na powodzenie na Wyspach Kanaryjskich. Na początku skorzystał z więźniów odsiadujących w areszcie królewskim wyroki za drobniejsze rozboje. Prowizorka okazała się trwała – ostatecznie połowę uczestników wyprawy Kolumba stanowili byli więźniowie. Ale dopłynął! (No, może nie do Indii, ale to już nie ich wina).
<i>Could have</i> (można by)	Cele oznaczone jako COULD są mniej krytyczne, ale dobrze, żeby były. Kilka łatwo urzeczywistnionych celów COULD w projekcie może zwiększyć zadowolenie sponsora przy niskim koszcie ich realizacji. Na przykład zabranie przez Kolumba na pokład kilku malarzy (odpowiednik dzisiejszych fotoreporterów) spowodowało większą przychylność królowej, która dbała o wizerunek i odpowiednie nagłośnienie swojego zaangażowania. Mały koszt, ale jak wielka korzyść. Gdyby jednak statki tonęły, to co wyleci za burtę pierwsze: rum czy sztuka?
<i>Won't have</i> (<i>Would like</i>) (nie bierzemy/ nie lubimy)	Cele WON'T są najmniej krytycznymi, najmniej opłacalnymi pozycjami lub nieodpowiednimi w danym momencie. Dlatego z celów WON'T od razu się rezygnuje albo ich dołączenie rozpatrywane jest w następnych fazach (odkładane na bliżej nieokreśloną przyszłość). Po dołynięciu do Indii Kolumb chciał „przy okazji” popłynąć dalej (w swoim rozumieniu), do Japonii i Chin. Król kazał mu jednak wracać, a Chiny i Japonię odwiedzić następnym razem. Czasami są one nazywane jako <i>Would have</i> (chciałbym), przez co kwestia dołączenia tych wymagań do projektu pozostaje otwarta, jeśli obecne warunki, budżet i czas się zmieniają.

Metoda MoSCoW umożliwia takie poukładanie postulatów zgłaszanych przez interesariuszy projektu, które pozwoli skupić się na najważniejszych celach, a pominąć (lub odłożyć na później) te mniej istotne.



A zatem – odrzuciliśmy to, co mniej ważne. Sprawdźmy teraz, czy o wszystkim pamiętaliśmy.

1.3.2. Identyfikacja tego, o czym zapomnieliśmy

Często projekty są napędzane entuzjazmem i optymizmem ich uczestników. Te pozytywne emocje są niezbędne do osiągnięcia celów (potwierdziliśmy je w analizie MoSCoW), ale mogą nie wystarczyć, jeżeli natrafimy na przeszkody. Wówczas okaże się, czy zabraliśmy ze sobą wszystko, co potrzeba, żeby te przeszkody pokonać. Ale jak to sprawdzić wcześniej?

Wróćmy do matrycy logicznej projektu.

Cele projektu	Wskaźniki (po czym poznasz, że cel został osiągnięty?)	Sposób weryfikacji (skąd będziesz wiedzieć, że to już?)	Założenia i ryzyka (co może pójść inaczej, niż planowaliśmy, i jakie będą tego skutki?)			
Cele ogólne (strategiczne) Odkrycie nowej, zachodniej drogi morskiej do Indii	14	15	16			
Cele szczegółowe (operacyjne) Zdobycie poparcia króla dla wyprawy	10	11	12	13		
Rezultaty Poparcie dworu królewskiego dla idei wyprawy	6	7	8	9		
Działania	2	Zasoby	3	Koszty	4	5
				Warunki wstępne	1	

Teraz poruszamy się zygzakiem, idąc od dołu, czyli od warunków wstępnych do działań – i dalej zgodnie z numeracją na polach.

Przechodząc od jednego pola do kolejnego, zadajemy sobie pytania (i oczywiście staramy się udzielać odpowiedzi).

1. Warunki wstępne	<p>Jaka jest sytuacja wyjściowa? Co się ewentualnie jeszcze musi wydarzyć, żeby projekt mógł się rozpocząć?</p> <ul style="list-style-type: none"> » „stara” droga morska do Indii jest niebezpieczna, » popyt na indyjskie towary jest coraz większy, » mamy pomysł na rozwiązanie tego problemu (skoro Ziemia jest okrągła, to płynąc na zachód, dotrzemy do Indii), » nie mamy pieniędzy – musimy poszukać sponsora.
2. Działania	<p>Jakie działania podejmiemy?</p> <ul style="list-style-type: none"> » Będziemy przekonywać wszystkich interesariuszy na dworze królewskim do zainwestowania w naszą wyprawę, licząc na to, że oni przekonają króla.
3. Zasoby	<p>Jakie zasoby są potrzebne do realizacji tych działań?</p> <ul style="list-style-type: none"> » 5 uczt, » 8 bankietów, » 30 rozdanych broszur, » 1 mapa do pokazywania,
4. Koszt	<p>Ile będą nas te zasoby kosztować?</p> <ul style="list-style-type: none"> » uczt – 30 dublonów, » bankiety – 20 dublonów, » broszury – 5 dublonów, » mapa – 5 dublonów, <p>Razem – 60 dublonów.</p>
5. Założenia i ryzyka	<p>Co może się wydarzyć, co wpłynie na nasz projekt (wpłynie na działania lub ocenę ważności celów)? Jak na te zdarzenia zareagujemy?</p> <ul style="list-style-type: none"> » Portugalczyki odkryją nową drogę do Indii » pojawią się inne atrakcyjne cele do zdobycia, » pojawi się inny żeglarz z większą siłą przekonywania, » pojawi się jakiś nowy temat (wojna, zaraza, śmierć króla), który zepchnie wyprawę na dalszy plan. <p>Na każde z powyższych ryzyk musimy mieć opracowaną odpowiedź (w języku projektowym – plan zarządzania ryzykiem)</p>
6. Rezultaty	<p>Jeżeli zaplanowane działania zostaną zrealizowane, to jakie będą rezultaty? Rezultat to mierzalne zjawisko fizyczne, ekonomiczne lub społeczne, które wystąpiło w wyniku działania.</p> <ul style="list-style-type: none"> » Rezultat – liczba osób na dworze królewskim, które przekonały się do wyprawy Kolumba wskutek jego „akcji marketingowej”.
7. Wskaźniki	<p>Wskaźnik jest to obiektywna wielkość potwierdzająca osiągnięcie rezultatu. Jest to konkretna, weryfikowalna wartość.</p> <ul style="list-style-type: none"> » Wskaźnik – liczba osób, które regularnie rozmawiają o wyprawie Kolumba do Indii. Spodziewany wynik: 30 proc. dworzan „funkcyjnych” oraz 80 proc. dam dworu królowej.
8. Źródła weryfikacji	<p>To często jest jeden z najtrudniejszych fragmentów układanki. Musimy mieć coś więcej niż własne przekonanie, że wskaźnik rezultatu został osiągnięty. Dlatego potrzebujemy obiektywnych źródeł wiedzy.</p> <ul style="list-style-type: none"> » Źródło weryfikacji – nasz zaufany sługa przez tydzień podsłuchiwał rozmowy na dworze i notował liczbę osób rozmawiających o wyprawie.

9. Założenia i ryzyka	Ryzyko to zdarzenie przyszłe i niepewne, które – o ile wystąpi – może wpłynąć na nasz projekt. Ryzyko to niekoniecznie coś złego. Ryzyka dzielą się na szanse, które mogą nieoczekiwanie nam pomóc, oraz zagrożenia, które mogą nam zaszkodzić. » Ryzyka w działaniu – nasze argumenty będą niezgrabnie sformułowane i narażą całą ideę na śmieszność. W związku z tym przed wystąpieniem na dworze i publikacją też warto przedyskutować je z kilkoma osobami znającymi środowisko hiszpańskiej arystokracji.
10. Cele szczegółowe	Jeżeli nasze działania przyniosą oczekiwane rezultaty, osiągniemy za-planowany cel szczegółowy – przychylność króla.
11. Wskaźniki	Wskaźnikiem będzie decyzja króla o politycznym i materialnym wsparciu wyprawy.
12. Źródła weryfikacji	Źródłem weryfikacji będzie edykt królewski o powierzeniu poprowadzenia wyprawy Krzysztofowi Kolumbowi.
13. Założenia i ryzyka	Ryzyko polega na tym, że król może nie chcieć angażować własnych pieniędzy w wyprawę. Zatem edykt będzie „pusty”, ponieważ poza dobrym słowem monarcha nie dał nam niczego. » Zagrożenie – zostajemy w punkcie wyjścia, w dodatku bez możliwości szukania nowego sponsora. » Szansa – z „pustym” edyktem możemy pójść do hiszpańskich możnych z propozycją dołączenia (finansowego) do „królewskiej” wyprawy. To oczywiście wywoła kolejne reakcje. Są to tzw. działania zarządzania ryzykiem.

Tę sekwencję (od punktu drugiego do trzynastego) realizujemy tyle razy, ile potrzeba do osiągnięcia wszystkich celów szczegółowych.

Dla przejrzystości obrazu proponuję dodawać kolejne wiersze na poszczególnych „piętrach” matrycy, tak aby utrzymać jasne związki logiczne między celem, rezultatem, działaniem, zasobami i kosztami.

14. Cele strategiczne	Cel strategiczny to suma celów szczegółowych. Może być ich kilka, może być jeden. Ważne, aby z punktu widzenia analizy MoSCoW miał on status MUST. » Celem strategicznym jest odkrycie nowej, zachodniej drogi morskiej do Indii.
15. Wskaźniki	Wskaźnik jest to obiektywna wielkość potwierdzająca osiągnięcie rezultatu. Jest to konkretna, weryfikowalna wartość. » Wskaźnik – wysadzenie ekspedycji na ląd Półwyspu Indyjskiego oraz publiczna deklaracja (a więc wiążąca czynność prawna), że obejmuje się te ziemie w posiadanie w imieniu króla Hiszpanii Ferdynanda (szt. 1)
16. Źródła weryfikacji	Źródłem weryfikacji celu jest obiektywne (najlepiej pochodzące „z zewnątrz”) lub zobiektywizowane (poprowadzone przez nas samych, ale w możliwy do zweryfikowania sposób) badanie potwierdzające, czy wskaźnik (nie cell) wystąpił. » Jak przy wszystkich wyprawach morskich tego okresu, źródłem weryfikacji będzie własna opowieść. A jak ktoś z załogi przeżyje, to może nawet będziemy mieć świadków.

I teraz test: jeśli jesteś w stanie przeprowadzić strzałki logiczne 1:1 (czyli 100 proc. informacji na starcie przekłada się na 100 proc. informacji na końcu strzałki) przez wszystkie pola matrycy, poczynając od pierwszego, a kończąc na polu numer szesnaście to znaczy, że o niczym nie zapomniłeś.

To działanie warto zrealizować w zespole. Jego wartość i precyzja też będzie większa, jeżeli podejmiemy je kilka razy. Wówczas szansa na to, że o niczym nie zapomnieliśmy (szczególnie w kolumnie „Założenia i ryzyka”) znacznie się podniesie.

1.3.3. Przełożenie celów na rezultaty

Matryca logiczna pozwala też zaobserwować jeszcze dwie zależności:

- » każdy cel musi mieć swoje odbicie w świecie rzeczywistym w postaci rezultatu,
- » każdy rezultat w projekcie jest wynikiem działania projektu.

O ile ta pierwsza zależność jest w miarę jasna, to nad drugą na chwilę się zatrzymajmy.

Cel jest najczęściej zjawiskiem niematerialnym. Ma on raczej charakter społeczny niż fizyczny, dlatego trudno jest z poziomu projektu ocenić, czy cel został osiągnięty. W związku z tym przeprowadza się czasem oddzielne działanie – ewaluację projektu. W wypadku wyprawy Kolumba ewaluację przeprowadził król i (nieco później) historia.

Jednak z poziomu projektu (z pokładu naszego statku) też możemy już coś zobaczyć. Widać linię brzegu, do którego chcemy dopłynąć – nasz rezultat.

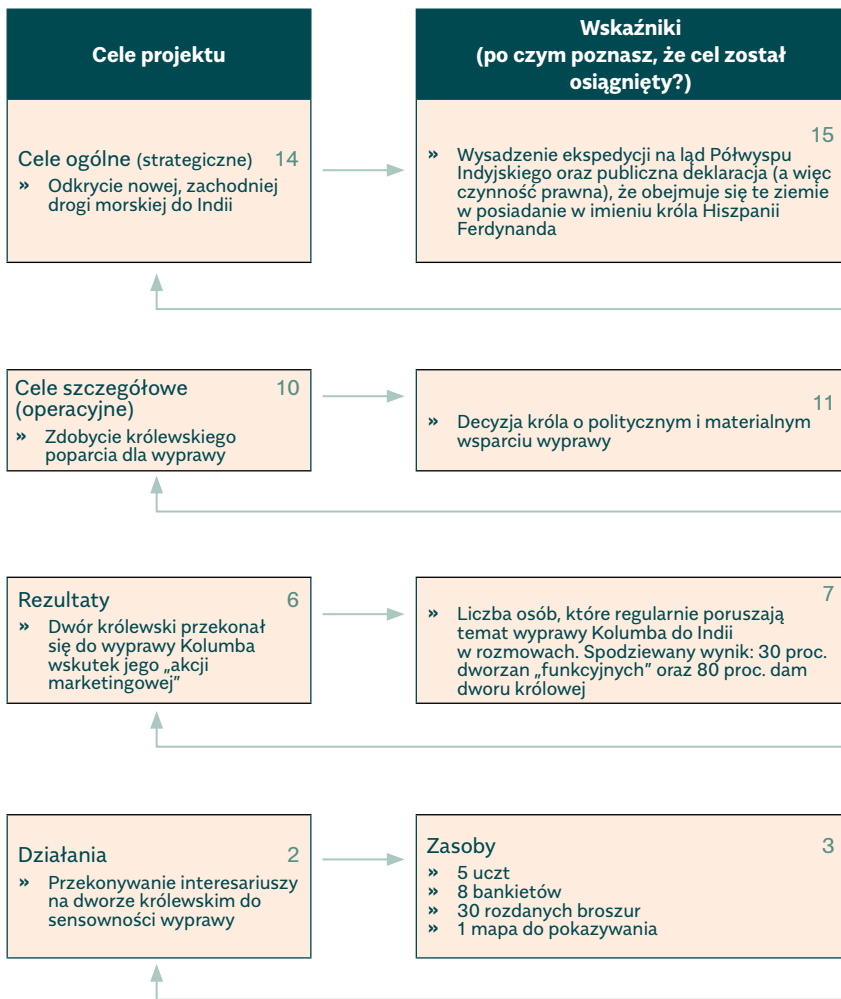
Chcąc stwierdzić, że osiągnęliśmy cel, musimy móc go skonkretyzować, określić w formie rezultatu.

I tu czas na test:

- » Jeżeli celu nie uda się opisać w formie rezultatu, nie będzie to poprawnie sformułowany cel projektu. Nie da się go osiągnąć (a gdy nawet tak się stanie, nie będziemy umieli tego udowodnić).



Nanieśmy to teraz na macierz logiczną



Sposób weryfikacji (skąd będziesz wiedzieć, że to już?)

16

- » Tak jak przy wszystkich wyprawach morskich tego okresu, źródłem weryfikacji będzie własna opowieść. A jak ktoś z załogi przeżyje, to może nawet będziemy mieć świadków

Założenia i ryzyka (co może pójść inaczej, niż planowaliśmy, i jakie będą tego skutki?)

12

- » Edykt królewski o powierzeniu poprowadzenia wyprawy Krzysztofowi Kolumbowi

13

- » Król może nie chcieć angażować własnych pieniędzy w wyprawę

8

- » Wyniki badań terenowych – zaufany sługa przez tydzień podsłuchiwał rozmowy na dworze i notował liczbę osób rozmawiających o wyprawie.

9

- » Nasze argumenty będą niezgrabnie sformułowane i narażą całą ideę na śmieszność

4

Koszty

- » uczty – 30 dublonów
- » bankiety – 20 dublonów
- » broszury – 5 dublonów
- » mapa – 5 dublonów
- » razem – 60 dublonów

5

- » Portugalczycy odkryją nową drogę do Indii
- » Pojawią się inne atrakcyjne cele do zdobycia
- » Pojawi się inny żeglarz z większą siłą przekonywania
- » Pojawi się jakiś nowy temat, który zepchnie wyprawę na dalszy plan

1

Warunki wstępne

- » „Stara” droga morska do Indii jest niebezpieczna
- » Popyt na indyjskie towary jest coraz większy
- » Mamy pomysł na rozwiązanie tego problemu (skoro Ziemia jest okrągła, to płynąc na zachód, dotrzemy do Indii)
- » Nie mamy pieniędzy - musimy poszukać sponsora

- » Jeżeli rezultatu nie możemy przypisać do celu (jednego lub kilku), to taki rezultat nie jest niezbędny do realizacji projektu. Wszelkie działania zmierzające do jego wypracowania są zatem niecelowe, zasoby – zmarnowane, a koszty – bezowocne. (W projektach unijnych pojawia się w takiej sytuacji termin „niekwalifikowane”).
-

1.3.4. Przełożenie rezultatów na działania

Czy każdy rezultat w projekcie jest następstwem jego realizacji?

Rezultat to realne zjawisko, na którym nam zależy. Będziemy zabiegać o rezultat działaniem czynnym (segregujemy odpady) lub biernym (przestajemy palić w piecach starymi kaloszami). Wówczas taki rezultat jest wynikiem naszych decyzji.

Jednak są też zjawiska, do których my się tylko przyczyniamy (np. inicjujemy dyskusję, dostarczamy ulotki z argumentami „za” i „przeciw”), a rezultat pojawia się po jakimś czasie na skutek działań innych osób. Na przykład rada gminy zatwierdza lokalny program walki ze smogiem w kilka miesięcy lub lat po zainicjowaniu dyskusji na ten temat. Czy jest to rezultat projektu? Tak. Czy powstał on w wyniku naszego działania? Między innymi tak.

Czy zatem jest to w ogóle rezultat naszego projektu?

Przeprowadźmy test logiczny: czy bez działania projektu (czynnego lub biernego) rezultat by zaistniał?

- » Nie – jest to „nasz” rezultat, stworzyliśmy warunki jego powstania.
 - » Tak – nie jest to „nasz” rezultat, my się jedynie przyczyniliśmy (być może) do jego powstania.
 - » Nie wiem – brakuje danych potwierdzających związek między działaniem a rezultatem. Możemy jedynie stwierdzić, że być może/prawdopodobnie mieliśmy wpływ na jego powstanie.
-

Tylko w pierwszym przypadku mamy podstawę, aby działania (i towarzyszące im zużycie zasobów oraz koszty) wpisać od projektu finansowanego ze środków publicznych (w tym unijnych).

1.3.5. Materiały do pracy

Macierz logiczna projektu

Cele projektu	Wskaźniki (po czym poznasz, że cel został osiągnięty?)	Sposób weryfikacji (skąd będziesz wiedzieć, że to już?)	Założenia i ryzyka (co może pójść inaczej, niż planowaliśmy, i jakie będą tego skutki?)
Cele ogólne (strategiczne) 14	15	16	
Cele szczegółowe (operacyjne) 10	11	12	13
Rezultaty 6	7	8	9
Działania 2	Zasoby 3	Koszty 4	5
			Warunki wstępne 1

Macierz MoSCoW

Priorytety celów	
<i>Must have</i> (konieczne)	Tu wpisz cele krytyczne.
<i>Should have</i> (istotne)	Tu wpisz cele niezbędne dla projektu, które jednak mogą być osiągnięte w drugiej kolejności.
<i>Could have</i> (można by)	Tu wpisz takie cele, które są ważne dla niektórych interesariuszy, ale zostaną osiągnięte dopiero wtedy, gdy wystarczy czasu i zasobów.
<i>Won't have</i> (<i>Would like</i>) (nie bierzemy/ nie lubimy)	Tu wpisz cele, które warto byłoby osiągnąć, ale na razie nie ma zasobów (czasu, ludzi, środków), w związku z tym odkładamy je na bliżej nieokreśloną przyszłość.

2. Trwałość rezultatów – trwałość celów

Istotą każdego projektu jest wywołanie trwałej zmiany. Trwałej, czyli takiej, która nie znika po ustaniu działania (możemy wciągnąć brzuch, ale to nie to samo, co skuteczne odchudzanie).

Trwałość celów projektu to pochodna trwałości rezultatów – gdy znika rezultat, nie można już mówić o utrzymaniu celu. Jest to cecha charakteryzująca projekty finansowane ze środków publicznych, w tym projekty edukacyjne z programu Erasmus+.

2.1. Czym jest trwałość w projektach edukacyjnych?

Trwałość projektów edukacyjnych to szczególne wyzwanie. W tym przypadku najczęściej oznacza:

- » utrzymującą się po zakończeniu projektu zmianę na poziomie wiedzy, umiejętności lub postaw interesariuszy projektu oraz grup docelowych. *W projektach Erasmus+ trwałość definiowana jest jako zdolność kontynuowania projektu i wykorzystywania jego wyników po zakończeniu okresu finansowania. Wyniki projektu można wówczas stosować i wykorzystywać w dłuższej perspektywie, być może poprzez komercjalizację, akredytację lub włączanie do codziennych działań. Nie wszystkie części projektu lub wyniki mogą być trwałe, zatem ważne jest, aby postrzegać rozpowszechnianie i wykorzystywanie wyników jako proces postępujący, który wykracza poza czas trwania projektu i będzie trwał w przyszłości.*
Przewodnik po programie Erasmus+
- » wdrożoną zmianę systemu lub sposobu działania instytucji operujących w obszarze funkcjonowania rezultatów projektu. *Projekt to trwała zmiana w otoczeniu projektu, a zatem ze swojej definicji wpływa na otoczenie. Wpływ oznacza oddziaływanie realizowanego działania lub jego wyników na ludzi, praktyki, organizacje i systemy. Plany rozpowszechniania i wykorzystywania wyników mogą pomóc zmaksymalizować skutek opracowywanych działań, tak*

że będą one jeszcze przez lata wywierały wpływ na bezpośrednich uczestników i partnerów. Należy także uwzględnić korzyści dla innych zainteresowanych stron, tak aby projekty wywierały wyraźniejsze skutki, a zainteresowane strony korzystały z nich w jak największym zakresie.

Przewodnik po programie Erasmus+

Trwałość projektu to przede wszystkim odpowiedź na pytanie, czy po zakończeniu realizacji osiągnięte przez ten projekt cele wciąż będą odczuwalne/widoczne/mierzalne.

Prześledźmy to na dwóch przykładach:

Projekt A. poSTRZELona młodzież w akcji! Młodzi i starsi na rzecz wspólnej polityki młodzieżowej w Strzelnie

-
- » okres realizacji: 1 lutego 2015 – 31 lipca 2015
 - » koordynator projektu: Fundacja Rozwoju Regionalnego PROMETHEUS
-

Najważniejszym rezultatem projektu było opracowanie Strategii Rozwoju Polityki Młodzieżowej, mającej zapewnić ciągłość zaplanowanych działań wraz z włączeniem młodzieży w proces decyzyjny. Zatem trwałości w tym projekcie należy szukać w zmienionym systemie zarządzania strategicznego w Strzelnie.

Trwałość celów w tym projekcie będzie zależeć od:

-
- » zaangażowania władz lokalnych (interesariuszy) w projekt i zrozumienia jego celów, zmiany sposobu działania oraz – co najtrudniejsze – utrzymania tego poziomu zaangażowania w całym lokalnym systemie społeczno-politycznym (niezależnie od aktualnej obsady rady gminy i innych organów samorządowych);
 - » zaangażowania młodzieży Strzelna w sprawy lokalne po zakończeniu działań projektowych, trwałej zmiany postawy z biernej na uczestniczącą i zaangażowaną.
-

Na tym przykładzie można wskazać bardzo istotną cechę przytoczonej powyżej definicji trwałości: jest ona sztuczna. Zmiana systemu nigdy nie będzie skuteczna, jeśli nie zmienią się postawy ludzi, zaś zmiana postaw nigdy nie

będzie trwała, jeżeli nie zostanie wsparta przez zmianę systemu (warunków), w jakich te postawy mają być kształtowane. Zatem prawdziwa trwałość to zjawisko występujące jednocześnie na wielu poziomach, nie jedynie na poziomie formalnym (systemowym) czy ludzkim.

Projekt B. Virtual Game Method in Higher Education

- » okres realizacji: 1 listopada 2014 – 31 października 2016
 - » koordynator projektu: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
-

Celem projektu były rozwój i wdrożenie wirtualnych gier strategicznych do szkolnictwa wyższego jako innowacyjnej metody nauczania. W związku z tym trwałości będziemy poszukiwać w uzupełnionej o „edutainment” metodzie nauczania przynajmniej na czterech uczelniach biorących udział w projekcie. Powinna to być zarówno zmiana w systemie, jak i zmiana na poziomie umiejętności nauczycieli akademickich, którzy z tej metody będą korzystać.

W tym przypadku trwałość będzie zależeć przede wszystkim od:

- » warunków formalnych i finansowych dopuszczalności stosowania nowej metody w procesie nauczania;
 - » łatwości użycia narzędzia, w tym:
 - poziomu kompetencji niezbędnych do jego użycia ze strony zarówno nauczyciela, jak i studenta,
 - niezbędnego wyposażenia;
 - » emocjonalnej atrakcyjności gier dla użytkowników;
 - » oceny skuteczności narzędzia jako metody wspierającej proces dydaktyczny.
-

Na tym przykładzie można wskazać kolejną ważną cechę trwałości: jest ona zależna od warunków stosowania rezultatów projektu, na które nie zawsze (bądź nie na wszystkie) mamy wpływ z poziomu projektu. Możemy ułatwiać, podnosić prawdopodobieństwo, upowszechniać i udostępniać, jednak nie możemy przyjąć pełnej odpowiedzialności za skutki tych działań. Z punktu widzenia projektu trwałość to przede wszystkim należyta staranność zaplanowania i działania rezultatów po zakończeniu okresu finansowania. Dlatego już na etapie realizacji należy wypracować sposoby utrzymania trwałości rezultatów, zapewniając finansowanie przez przeniesienie odpowiedzialności za ich utrzymanie na inny, trwały podmiot (np. szkołę, samorząd czy uczelnię).

Dla wielu projektów najważniejszą metodą zapewniania trwałości jest po prostu kontynuacja, która (np. w kolejnym projekcie) oznacza:

- » rozwijanie wypracowanych rezultatów,
- » aktualizację treści opracowanych w trakcie oryginalnego projektu,
- » rozwój metod i materiałów dydaktycznych na bazie wcześniejszych doświadczeń. W przypadku rezultatów takich jak nowe kierunki studiów kontynuacją jest również otwarcie kolejnych ścieżek specjalizacyjnych czy kolejnych etapów studiów poświęconych danej tematyce.

Liczne publikacje (m.in. *Podziel się sukcesem! Upowszechnianie rezultatów w projektach edukacyjnych*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2015, dostępne na stronie czytelnia.frse.org.pl/podziel-sie-sukcesem) opisują narzędzia upowszechniania, a przez to wzmacniania trwałości rezultatów projektu. Warto do nich sięgnąć i czerpać z zawartych tam odpowiedzi.

Skupię się na praktycznym omówieniu kilku metod, które warto wziąć pod uwagę już na etapie planowania projektu. Chodzi o takie poprowadzenie działań projektowych, aby już w trakcie realizacji zapewnić sobie narzędzia (zasoby oraz sposoby) utrzymania trwałości projektu.

2.2. Trwałość celów a trwałość rezultatów

W podrozdziale 1.3.3. uzgodniliśmy, że – w pewnym uproszczeniu – oznaką osiągnięcia celów jest uzyskanie rezultatów. Dlatego walcząc o trwałość projektu, w istocie skupiamy się na trwałości rezultatów projektu, ponieważ można przyjąć, że jeżeli będzie zachowany rezultat, to będzie też utrzymany odpowiadający mu cel.

Ta „walka” o trwałość rezultatów musi być dostosowana:

- » do typu rezultatu, jaki chcemy utrzymać;
- » do zidentyfikowanych ryzyk jego cyklu życia, w tym zmian zapotrzebowania na rezultaty, zmian w ofercie alternatywnej i innych czynników;
- » do dostępnych zasobów w trakcie realizacji projektu;
- » do dostępnych zasobów po zakończeniu realizacji projektu.

Typy rezultatów

Rezultaty w projektach mają charakter twardy – materialny lub możliwy do utrwalenia (np. udostępniony scenariusz gry, przyjęta strategia polityki młodzieżowej), albo miękkie – niematerialny (popularność „edutainment” w edukacji wyższej, zmiana postawy młodzieży na bardziej zaangażowaną).

Ponieważ rezultaty materialne jest łatwiej podtrzymać i udostępnić, zazwyczaj w takim wypadku jest mniejszy problem z utrzymaniem ich trwałości, przynajmniej pod względem formalnym. Dlatego często w projektach efekty miękkie wzmacniane są elementami twardymi.

Podobnie zresztą elementy twarde wymagają zawsze wzmocnienia – zadbania o dostępność, o informację skierowaną do grup docelowych o możliwościach skorzystania z wypracowanego rozwiązania. Niekiedy konieczne jest też wykonanie działań promocyjnych, przypominających o rezultacie, lub inwestycji „odświeżających” (np. platformy, na której dostępne jest oprogramowanie). O takich działaniach piszę w dalszej części opracowania.

Cykl życia i ryzyka z nim związane

Zaplanowane przez nas cele projektu (zgodnie z metodą HARD) powinny przede wszystkim cieszyć się popytem (najlepiej w wymiarze zarówno materialnym, jak i emocjonalnym) oraz być potrzebne grupie docelowej. Ale popyt jest zmienny w czasie: coś, co było bardzo potrzebne jeszcze trzy lata temu, dziś staje się zbędne (Pamięta ktoś jeszcze pagery? Właśnie).

Każdy rezultat projektu ma swój **cykl życia**. Zgodnie z (lekko zmodyfikowanymi) zasadami zarządzania cyklem życia produktu (z punktu widzenia projektu rezultat traktować można jak produkt w firmie) powinniśmy zarządzać rezultatami w zależności od fazy cyklu życia.

Fazy typowego cyklu życia rezultatu projektu to:

Okres realizacji projektu	<ul style="list-style-type: none">» Wprowadzenie na rynek – zaprezentowanie rezultatu grupom docelowym (np. w projekcie B: zaprezentowanie scenariuszy gier na konferencji podsumowującej lub inne działania marketingowe, określane łącznie jako <i>launch</i>, czyli „wystrzelenie” produktu, a w naszym wypadku – rezultatu).» Wzrost – bezpośrednio po wprowadzeniu na rynek następuje wzrost zainteresowania rezultatem naszego projektu. Staramy się, aby coraz więcej osób korzystało z jego rezultatów, czemu sprzyja efekt nowości.
Okres utrzymania trwałości projektu	<ul style="list-style-type: none">» Dojrzałość – rezultaty są już rozpowszechnione i znane w grupie docelowej, użytkownicy mają już doświadczenia (tak pozytywne, jak negatywne) w korzystaniu z rezultatu. Mija efekt nowości, odbywa się test utrzymania jakości i atrakcyjności rezultatu projektu. W przypadku projektu A: ile młodych osób angażuje się w działania przewidziane w strategii? Czy jest ona odnowiona i przyjęta na kolejny okres? W przypadku projektu B: ile osób poleca innym nasze gry strategiczne jako narzędzie edukacyjne? Na ilu uczelniach są one regularnie wykorzystywane w ciągu dwóch lat od ich udostępnienia?» Spadek – coraz mniej odbiorców korzysta z rezultatów projektu. Być może dlatego, że kwestia przestała być dla nich atrakcyjna albo ktoś inny zaproponował ciekawsze rozwiązanie problemu? Spadek może być obserwowany nominalnie (korzystało pięć instytucji, korzysta jedna) lub przez dynamikę (przyrost liczby użytkowników w pierwszych latach był wynosił 50 proc., teraz jest to 5 proc.).

Używane powyżej sformułowania charakterystyczne dla rynku komercyjnego przywołuję nieprzypadkowo – rezultaty projektów społecznych czy edukacyjnych konkurują (w znaczeniu rynkowym) zarówno między sobą, jak i z ofertami czysto komercyjnymi. Rywalizują o zasoby (czas, uwagę), użytkowników, a czasami także o pieniądze. Dlatego dbamy o wizerunek, design czy łatwość dostępu do naszych rezultatów, aby utrzymywać rynkową atrakcyjność. Naszą przewagą jest niski (lub zerowy) koszt dostępu do rezultatów, ale często to nie wystarczy do utrzymania jego atrakcyjności.

W zależności od fazy cyklu życia inaczej należy formułować cele marketingowe, które towarzyszą okresowi utrzymania trwałości rezultatów. Cele te zmieniają się w miarę przechodzenia z jednej do drugiej fazy cyklu życia:

- » **w fazie wprowadzenia** podstawowym celem jest kreowanie wśród potencjalnych odbiorców świadomości na temat udostępnionych rezultatów projektu, ich atrybutów funkcjonalno-użytkowych (czyli jak nich używać) oraz korzyści, jakie z rezultatów projektu mogą odnieść jego ewentualni użytkownicy;
- » **w fazie wzrostu** naszym celem jest maksymalizacja udziału w rynku, która umożliwi poprawę wyników ekonomicznych, a przede wszystkim stwarza gwarancję zwrotu kapitału zainwestowanego w rozwój produktu. Czy to ma zastosowanie w projektach edukacyjnych? Oczywiście!
 - **Maksymalizacja udziału w rynku** – dążymy do tego, aby jak największa liczba osób/instytucji spośród naszych grup docelowych zaczęła wykorzystywać rezultaty projektu. Projekt A: jak największa liczba inicjatyw na terenie gminy powinna być prowadzona z udziałem młodzieży, projekt B: jak największa liczba uczelni powinna korzystać z gier strategicznych w swoich programach nauczania.
 - **Poprawa wyników ekonomicznych** – poprawa stosunku nakładu (czasu, środków własnych i publicznych, wykorzystanych zasobów) do efektu społecznego projektu (projekt A: zaangażowanie młodzieży w demokrację lokalną, projekt B: efektywność nauczania przez „edutainment”).
 - **Zwrot kapitału zainwestowanego w rozwój produktu** – tu mogą być różne wzory, jednak ostatecznie zawsze chodzi o zmniejszenie kosztów ekonomicznych (niekoniecznie finansowych), osiągnięcie pożądanego efektu (projekt A: zmniejszenie kosztów społecznych dysocjacji młodzieży, projekt B: zmniejszenie kosztów rozwoju metodyki nauczania oraz zwiększenie tempa rozwoju oferty edukacyjnej).
- » **w fazie dojrzałości** zmieniają się priorytety: dążymy do utrzymania dotychczasowego udziału w rynku. Jednocześnie, ze względu na ograniczone zasoby, staramy się minimalizować koszty, głównie w obszarze rozwoju naszej oferty oraz wydatków marketingowych. Jednak trzeba pamiętać, że zbyt mocno ograniczone wydatki na „odświeżenie” rezultatów czy na działania marketingowe skracają tę fazę cyklu życia rezultatów projektu;
- » **w fazie spadku** odbywają się swoiste żniwa, rozumiane jako maksymalizacja zysków z projektu w krótkim okresie. Na tym etapie zwykle występuje duża redukcja wszelkich inwestycji oraz wyraźne

obniżenie kosztów marketingowych przez ograniczenie wydatków na promocję i rozwój. Tutaj już tylko „odcinamy kupony” – prawdopodobnie nie pozyskamy już nowych użytkowników, ale na podstawie naszych doświadczeń możemy przygotować się np. do kolejnego projektu czy poprawić wizerunek naszej organizacji w społeczności, przez tzw. *testimonials* – przedstawienie historii sukcesu naszego projektu z perspektywy użytkowników lub interesariuszy projektu.

Używanie w projektach edukacyjnych pojęć charakterystycznych dla świata biznesu może początkowo razić, jednakże mechanizmy rynkowe są tu zbliżone. Dlatego też posłużenie się tymi schematami i wypracowanymi rozwiązaniami np. z obszaru marketingu może wiele uprościć oraz ograniczyć liczbę błędnych i niepotrzebnych działań.

Kolejnym elementem zaczerpniętym ze świata komercyjnego jest zarządzanie ryzykiem. Ryzyko przy planowaniu celów na podstawie matrycy logicznej projektu zaprezentowane zostało w podrozdziale 1.3.2. Zdefiniowaliśmy je tam jako zdarzenie przyszłe i niepewne o określonym wpływie na projekt, zarówno potencjalnie pozytywnym (wówczas jest to szansa), jak i negatywnym (wtedy mówimy o zagrożeniu).

Przy planowaniu cyklu życia rezultatów projektu należy szczególnie zastanowić się nad ryzykami, które pojawiają się w okresie trwałości projektu. I w zależności od tego, z jakim ryzykiem mamy do czynienia – zaplanować reakcję. Warto taką analizę wykonać w gronie kilku osób, będzie wówczas prawdopodobnie pełniejsza.

Przeprowadzenie analizy ryzyka może być bardzo skomplikowane oraz wymagać zaawansowanych narzędzi i algorytmów prognostycznych. My jednak proponujemy metodę bardzo prostą i odpowiednią do większość projektów edukacyjnych – analizę opartą na macierzy ryzyka.

Jak ją wykonać? Przyjmijmy, że w matrycy logicznej projektu zidentyfikowaliśmy ryzyka: zagrożenia i szanse. Typowe ryzyka występujące w czasie realizacji oraz niedługo po zakończeniu projektów edukacyjnych (czyli w okresie trwałości) to m.in.:

Harmonogram, np.:	opóźnienia,
	brak synchronizacji działań,
	niedoszacowanie czasu na działania (np. niewzięcie pod uwagę świąt i dni wolnych w różnych krajach).
Problemy w zarządzaniu, np.:	zbyt skomplikowana administracja/formalności,
	niedocenie wymagań kompetencyjnych,
	przeciążenie (np. kilka projektów zarządzanych przez jeden zespół),
	zbyt mała dostępność infrastruktury/zasobów,
	rotacja zespołu,
	problemy z komunikacją.
Problemy wynikające z różnic kulturowych między interesariuszami, np.:	różne podejście do konieczności dokumentowania działań,
	różna tolerancja na drobne odejścia od ustalonego scenariusza działań,
	różna wrażliwość na kwestie społeczno-polityczne,
	różna zamożność (gotowość do samodzielnego ponoszenia kosztów przez uczestników).

Po określeniu ryzyk kolejnym krokiem jest ich analiza. W jej trakcie każdemu zidentyfikowanemu ryzyku przypisujemy dwa skwantyfikowane parametry: prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia oraz jego wpływ na projekt. Pozwala to umieścić wszystkie ryzyka w dwuwymiarowej macierzy. Im wyżej znajduje się ryzyko, tym większe prawdopodobieństwo jego wystąpienia. Z kolei największy wpływ na projekt mają zdarzenia z prawej strony.

Przykładowa macierz ryzyka przedstawia się następująco:

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	bardzo duże	Ryzyko 1	Ryzyko 8			Ryzyko 7
	duże		Ryzyko 4			
	średnie			Ryzyko 2		
	małe	Ryzyko 6				
	bardzo małe			Ryzyko 3		Ryzyko 5
		bardzo mały	mały	średni	duży	bardzo duży
		Wpływ na trwałość rezultatów projektu				

Takie przedstawienie ryzyka ma o tyle sens, że pozwala zobaczyć i ocenić wszystkie ryzyka jednocześnie. Pozwala dzięki temu łącznie i w sposób skoordynowany planować i wdrażać reakcje na najważniejsze ryzyka. Oczywiście najważniejsze są w prawym górnym rogu macierzy i od nich rozpoczyna się planowanie reakcji na ryzyko.

W tabeli kolorami zasugerowano przebieg tzw. linii tolerancji ryzyka. Jest to umowna (czyli wypracowana w ramach umowy z kluczowymi interesariuszami projektu) granica, powyżej której ryzyko (czyli zarówno jego wpływ, jak i prawdopodobieństwo jego wystąpienia) będzie na tyle duże, że zdecydujemy o podjęciu działań zaradczych (np. poniesiemy wydatki, by temu ryzyku przeciwdziałać).

Możliwych reakcji na ryzyko jest przynajmniej tyle, co ryzyk (a właściwie znacznie więcej, ponieważ nie ma jednej reakcji na każde ryzyko).

Jednak można wymienić cztery typy reakcji spotykanych w dotychczasowej praktyce zarządzania ryzykiem projektowym:

- » **Unikanie**, czyli takie działanie, by wyeliminować dane ryzyko albo jego przyczynę. Niezwykle istotna jest też ochrona celów projektu przed wystąpieniem ryzyka. Jest to próba zapobiegania wystąpieniu ryzyka lub zapobieżenia jego skutkom (zmniejszenie prawdopodobieństwa jednego i drugiego do bardzo małego lub do zera).
- » **Łagodzenie**, czyli zmniejszanie prawdopodobieństwa lub skutków wystąpienia ryzyka do akceptowalnego poziomu (sensowna wówczas, gdy możemy przez nasze działania zmienić prawdopodobieństwo lub skutki wystąpienia ryzyka, ale nie do wartości skrajnych – bardzo mały lub bardzo duży).
- » **Przeniesienie**, czyli próba transferu skutków wystąpienia ryzyka na inny podmiot i tym samym konieczności sformułowania odpowiedniej metody reakcji na to ryzyko. Najczęściej są to ubezpieczenia, gwarancje albo przeniesienie odpowiedzialności za utrzymanie rezultatów projektu na inną, „dużą” instytucję, jak szkoła wyższa czy samorząd.
- » **Akceptacja**, czyli pogodzenie się z ewentualnymi konsekwencjami ryzyka. Występuje wówczas, gdy nie udało się znaleźć odpowiedniej strategii reakcji na ryzyko lub koszt możliwych środków zaradczych jest wyższy niż koszty samego ryzyka. Należy przy tym odróżnić świadomą akceptację dla ryzyka od zwyczajnej beztroski – to jest po prostu złe zarządzanie projektem, a nie strategiczna decyzja zarządcza.

Poniższe zestawienie pokazuje przykładowe reakcje na różnorakie ryzyka w podziale na różne rodzaje reakcji na ryzyko.

	Ryzyko	Reakcja na ryzyko
unikanie	zagrożenie zapomnienia o projekcie i jego wynikach przez interesariuszy	biuletyn, strona w portalu społecznościowym, udział w konferencjach
	zagrożenie niewłączenia rezultatów projektu do stałego sposobu działania grupy docelowej	włączenie kadry projektu do pracy nad strategią/statutem instytucji
	zagrożenie utraty kontroli nad jakością	skupienie się na dwóch, trzech najważniejszych rezultatach, które chcemy utrzymać
	zagrożenie wystąpienia błędów popełnionych przez podwykonawców	stawiamy duży nacisk na doświadczenie wykonawców w postępowaniach konkursowych
	zagrożenie słabej obsługi interesariuszy	zwiększenie zasobów doskonalenie procedur obsługi interesariuszy
łagodzenie	zagrożenie niewielkiego wykorzystania rezultatów projektu ze względu na zbyt wysoki poziom skomplikowania	przygotowanie w ramach projektu filmiku instruktażowego
przeniesienie	zagrożenie wystąpienia braku zasobów dla utrzymania dostępności rezultatu po projekcie	przekazanie odpowiedzialności za rezultaty (np. udostępnienia gry edukacyjnej) instytucji, która ma zasoby własne do tego typu działalności
	brak gwarancji ciągłości kadr realizujących projekt edukacyjny	przygotowanie tak szczegółowych scenariuszy zajęć i pomocy dydaktycznych, aby „każdy” mógł na ich podstawie poprowadzić zajęcia
akceptacja	nasz projekt współpracy z gminą trafi na niesprzyjający czas (za blisko lub za daleko do wyborów)	monitorujemy klimat polityczny w gminie, żeby wybrać optymalny moment na rozpoczęcie projektu

Można założyć, że przykładowa macierz ryzyka w ujęciu typów reakcji na ryzyko będzie wyglądać tak:

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	bardzo duże	Ryzyko 1	Ryzyko 8			Ryzyko 7
	duże		Ryzyko 4			
	średnie			Ryzyko 2		
	małe	Ryzyko 6				
	bardzo małe			Ryzyko 3		Ryzyko 5
		bardzo mały	mały	średni	duży	bardzo duży
Wpływ na trwałość rezultatów projektu						

 – strategia przeniesienia, unikania lub łagodzenia

 – strategia akceptacji

- » Wobec ryzyk 1, 8, 7, 4, 2 oraz 5 powinniśmy zastosować strategię przeniesienia, unikania lub łagodzenia.
- » Wobec ryzyka 6 powinniśmy zastosować strategię akceptacji.
- » Wobec ryzyka 3 każda strategia zarządzania ryzykiem miałaby swoje uzasadnienie. Wybór strategii będzie zależeć od naszego „apetytu na ryzyko” (jak się określa tolerancję dla ryzyka przyjętą w danym projekcie lub w danej organizacji).

2.3. Materiał do pracy – listy kontrolne do zarządzania trwałością rezultatów projektu

Tablica planowania działań w cyklu życia rezultatu

Rezultat 1.:						
Faza cyklu życia rezultatu	Cel w tej fazie	Ryzyka i jego klasyfikacja (prawdopodobieństwo/skutek)	Narzędzia utrwalenia rezultatu oraz przyjęte sposoby reakcji na ryzyko	Wykonawca (zespoł projektowy, partner, podmiot zewnętrzny, podwykonawca)	Spodziewane skutki	Spodziewany czas trwania fazy
Węście	kreowanie wśród odbiorców świadomości na temat udostępnionych rezultatów projektu, atrybutów funkcjonalno-użytkowych oraz korzyści dla użytkowników	<input type="checkbox"/> niezrozumienie sensu przez użytkowników (ś/d) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> platforma rezultatów <input type="checkbox"/> strona internetowa projektu, profil w portalu społecznościowym <input type="checkbox"/> konferencja „własna” <input type="checkbox"/> konferencje „cudze” <input type="checkbox"/> działania PR <input type="checkbox"/> filmiki z instrukcjami i inne narzędzia wspierające użytkownika <input type="checkbox"/> bezpośrednie spotkania z kluczowymi interesariuszami <input type="checkbox"/> pakiet startowe dla użytkowników z praktycznymi informacjami na temat konkretnego rezultatu <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Liczba osób w pełni poinformowanych: <input type="checkbox"/> Liczba instytucji w pełni poinformowanych: <input type="checkbox"/> Liczba osób, która „podały dalej” informacje z portalu społecznościowego: <input type="checkbox"/> Liczba cytowań i omówień w mediach: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	miesiąc (najlepiej krótko i intensywnie)



Rezultat 1.:						
Faza cyklu życia rezultatu	Cel w tej fazie	Ryzyka i jego klasyfikacja (prawdopodobieństwo/skutek)	Narzędzia utrwalenia rezultatu oraz przyjęte sposoby reakcji na ryzyko	Wykonawca (zespół projektowy, partner, podmiot zewnętrzny, podwykonawca)	Spodziewane skutki	Spodziewany czas trwania fazy
wzrost	wzrost udziału w rynku, który umożliwi poprawę wyników ekonomicznych	<input type="checkbox"/> pojawienie się naśladowców (n/s) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> platforma rezultatów <input type="checkbox"/> strona internetowa projektu z opiniami użytkowników <input type="checkbox"/> profil w portalu społecznościowym budujący interakcję z użytkownikami (konkursy, relacje z wdrożeń) <input type="checkbox"/> działania PR <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> liczba wdrożeń <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	sześć miesięcy (możliwie jak najdłużej, w miarę dostępnych zasobów i harmonogramu projektu)

Rezultat 1:						
Faza cyklu życia rezultatu	Cel w tej fazie	Ryzyka i jego klasyfikacja (prawdopodobieństwo/skutek)	Narzędzia utrwalenia rezultatu oraz przyjęte sposoby reakcji na ryzyko	Wykonawca (zespół projektowy, partner, podmiot zewnętrzny, podwykonawca)	Spodziewane skutki	Spodziewany czas trwania fazy
dojrzałość	jak najdłuższe utrzymanie udziału w rynku	<input type="checkbox"/> zmiana technologii (ś/w) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> platforma rezultatów <input type="checkbox"/> strona internetowa projektu z opiniami użytkowników <input type="checkbox"/> profil w portalu społecznościowym budujący interakcję z użytkownikami (konkursy, relacje z wdrożeń) <input type="checkbox"/> działania PR <input type="checkbox"/> „odświeżenie” technologiczne rezultatu <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> liczba wdrożeń <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	trzy lata (możliwie jak najdłużej, w miarę dostępnych zasobów)
schyłek	utrwalamy wynik, odcinamy kupony	<input type="checkbox"/> pojawienie się nowych potrzeb po stronie użytkowników, które zdezaktualizują rezultat (ś/w) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> platforma rezultatów <input type="checkbox"/> strona internetowa projektu z opiniami użytkowników <input type="checkbox"/> analizy marketingowe użytkowników <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> liczba rekomendacji dla produktu <input type="checkbox"/> liczba rekomendacji dla organizacji <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	sześć miesięcy (krótko i zdecydowanie)

Rezultat 1.:						
Faza cyklu życia rezultatu	Cel w tej fazie	Ryzyka i jego klasyfikacja (prawdopodobieństwo/ skutek)	Narzędzia utrwalenia rezultatu oraz przyjęte sposoby reakcji na ryzyko	Wykonawca (zespoł projektowy, partner, podmiot zewnętrzny, podwykonawca)	Spodziewane skutki	Spodziewany czas trwania fazy
węście	kreowanie wśród odbiorców świadomości na temat udostępnionych rezultatów projektu, atrybutów funkcjonalno-użytkowych oraz korzyści dla użytkowników	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
wzrost	wzrost udziału w rynku, który umożliwia poprawę wyników ekonomicznych	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

Rezultat 1.:						
Faza cyklu życia rezultatu	Cel w tej fazie	Ryzyka i jego klasyfikacja (prawdopodobieństwo/ skutek)	Narzędzia utrwalenia rezultatu oraz przyjęte sposoby reakcji na ryzyko	Wykonawca (zespół projektowy, partner, podmiot zewnętrzny, podwykonawca)	Spodziewane skutki	Spodziewany czas trwania fazy
dojrzałość	jak najdłuższe utrzymanie udziału w rynku	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
schyłek	utrwalamy wynik, ucinamy kupony	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	



Macierz ryzyka trwałości rezultatów projektu

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Wpływ na trwałość rezultatów projektu				
	bardzo mały	mały	średni	duży	bardzo duży
bardzo duże					
duże					
średnie					
małe					
bardzo małe					

Zamiast podsumowania

Projekty realizowane przy wsparciu programu Erasmus+ obliczone są z reguły na wywołanie trwałej zmiany. Zmiany te zachodzą na poziomie:

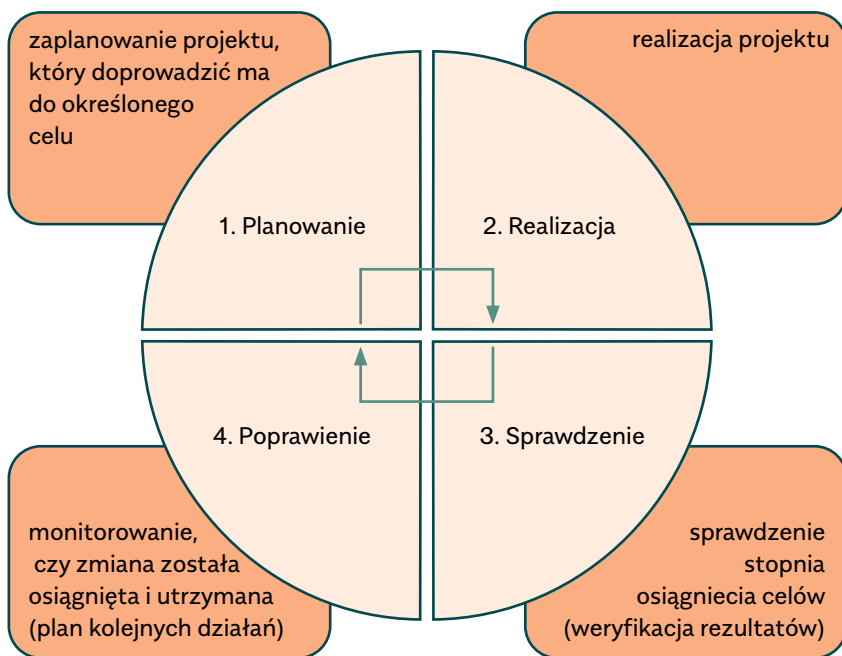
- » osób bezpośrednio zaangażowanych w projekt (np. uczestników projektu, organizacji realizującej projekt), w których projekt ma wywołać zmianę postaw, kompetencji czy wiedzy;
- » dalszych interesariuszy projektu (np. władz samorządowych czy innych instytucji mogących korzystać z efektów projektu), u których mają przede wszystkim wywołać zmianę postaw, kompetencji czy wiedzy, ale także zainspirować do działań leżących w obszarze celów projektu;
- » systemu (programu, strategii działania, sposobu organizacji obszaru działania), w ramach którego projekt ma zapewnić narzędzia do dalszego działania.

Oczywiście najczęściej projekty oddziałują (silniej lub słabiej) na każdym z tych poziomów, ale to wyłącznie od inicjatywy koordynatorów projektów zależy trwałość tych oddziaływań.

Najczęściej beneficjenci skupiają się na dbałości o trwałość efektów projektu na poziomie materialnym, „twardym”:

- » dostępności publikacji, ale już nie na osobach z niej korzystających i wynikach wykorzystywania publikacji;
- » przedstawieniu dobrych praktyk wypracowanych w projekcie potencjalnym interesariuszom, ale już nie na monitorowaniu wykorzystania tych praktyk: zazwyczaj nie mamy planu utrzymania zainteresowania rezultatami naszego projektu wśród interesariuszy;
- » wzroście konkretnych kompetencji wśród uczestników projektu, ale już nie na monitorowaniu ich dalszych losów: nie wiemy, czy te kompetencje są rzeczywiście wykorzystywane.

Brakuje nam zatem często ostatniego elementu z cyklu logiki interwencji:



Ostatnia faza cyklu, ze względu na brak formalnej weryfikacji ze strony sponsorów oraz brak środków zapewnionych na jej realizację, jest często zostawiana własnemu losowi. Ocena trwałości utrzymania celów „miękkich” jest przedmiotem wyłącznie ewaluacji projektu.

Tymczasem to właśnie trwałość celów „miękkich” (czyli utrzymanie zmiany na wszystkich trzech poziomach) jest w istocie głównym, strategicznym celem finansowania projektów przez program Erasmus+. Dlatego też tak bardzo istotnym elementem działania całego programu jest dbałość o jak najszersze upowszechnianie rezultatów, praktyk i doświadczeń płynących z realizacji projektów.

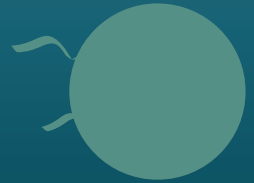
Mam nadzieję, że korzystając z narzędzi i odpowiedzi zawartych w niniejszej publikacji, beneficjenci programu Erasmus+ będą zwracać większą uwagę na etapie planowania projektów na kwestie trwałości wywołanej zmiany.

Pytania kontrolne
<input type="checkbox"/> Co stanie się z celami naszego projektu po jego zakończeniu?
<input type="checkbox"/> Jak będą się zmieniać cele projektu po roku, dwóch czy trzech latach od zakończenia działań projektu?
<input type="checkbox"/> Kto konkretnie weźmie na siebie odpowiedzialność za utrzymanie i rozwój tych celów? Dlaczego? Jak mu w tym pomóc? Jak to sprawdzić i jak zagwarantować?
<input type="checkbox"/> Jak przygotować rezultaty projektu, aby były jak najłatwiejsze i najtańsze w użyciu i trafiły dzięki temu do jak najszerszego grona odbiorców, a przez to wzmocnić trwałość celów projektu?
<input type="checkbox"/> Jak wykorzystać rezultaty projektu w przyszłych działaniach (naszych i innych podmiotów) i dzięki temu wzmocnić trwałość celów projektu?
<input type="checkbox"/> Jakimi konkretnie narzędziami i środkami będziemy zachęcać do korzystania z rezultatów naszego projektu przez inne podmioty?
<input type="checkbox"/> Kogo konkretnie będziemy zachęcać do wykorzystania rezultatów naszego projektu przez inne podmioty?
<input type="checkbox"/> Skąd będziemy wiedzieć, że cele projektu są utrwalane, a rezultaty są wykorzystywane przez interesariuszy projektu?
<input type="checkbox"/> Jaki poziom wykorzystania rezultatów przez interesariuszy projektu będzie nas zadowalał? Jaki jest poziom konieczny do utrzymania celów?
<input type="checkbox"/> Skąd będziemy wiedzieć, że czas już na aktualizację celów i rezultatów naszego projektu?

Zadanie sobie powyższych pytań podczas planowania projektu wpływa na jego konstrukcję i stosunkowo niewielkim kosztem oraz wysiłkiem może doprowadzić do daleko idących zmian w trwałości strategicznych i miękkich celów projektu.



Home



Home

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE) funkcjonuje od 1993 r. Jest jedyną w Polsce instytucją z tak dużym doświadczeniem w zarządzaniu kilkunastoma edukacyjnymi programami europejskimi. W latach 2007–2013 koordynowała w Polsce programy: „Uczenie się przez całe życie” (Erasmus, Leonardo da Vinci, Comenius i Grundtvig) oraz „Młodzież w działaniu”. Pełni funkcję Narodowej Agencji Programu Erasmus+ na lata 2014–2020 oraz Narodowej Agencji Europejskiego Korpusu Solidarności. Równolegle realizuje unijne inicjatywy informacyjno-edukacyjne: eTwinning, Eurodesk Polska, Eurydice, Europass, ECVET i EPALE. Wspiera również współpracę z państwami Wschodu poprzez Polsko-Litewski Fundusz Wymiany Młodzieży, Polsko-Ukraińską Radę Wymiany Młodzieży oraz Centrum Współpracy SALTO z Krajami Europy Wschodniej i Kaukazu. Od 2014 r. FRSE uczestniczy we wdrażaniu Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

Fundacja jest organizatorem wielu wydarzeń edukacyjnych i konkursów promujących rezultaty projektów (EDUinspiracje i EDUinspirator, European Language Label, SELFie+). Koordynuje obchody Europejskiego Tygodnia Młodzieży oraz wspiera przedsięwzięcia odbywające się w ramach Europejskiego Dnia Języków. Prowadzi działalność analityczno-badawczą i wydawniczą (jest wydawcą kwartalników: „Języki Obce w Szkole” oraz „Europa dla Aktywnych”).

www.frse.org.pl

