
CZĘŚĆ III

WDRAŻANIE, MONITORING I EWALUACJA

Zawartość

1. Wdrażanie strategii.....	212
1.1. Wprowadzenie.....	212
1.2. Definicja projektu.....	212
1.3. Fazy realizacji projektu.....	212
1.4. Poziomy zarządzania strategicznego.....	213
1.5. Inicjowanie projektu.....	214
1.6. Zatwierdzanie Pomysłu projektu.....	215
1.7. Planowanie projektu.....	216
1.8. Opracowanie Dokumentu Inicjującego Projekt.....	216
1.9. Zatwierdzanie Dokumentu Inicjującego Projekt.....	217
1.10. Realizacja projektu.....	218
1.11. Organizowanie pracy zespołu projektowego.....	219
1.12. Zlecenie wykonania prac na zewnątrz.....	219
1.13. Monitorowanie realizacji i raportowanie postępów w projekcie.....	219
1.14. Zarządzanie zmianami.....	220
1.15. Odbieranie poszczególnych produktów.....	221
1.16. Zamykanie projektu.....	221
1.17. Wdrażanie strategii w strukturze organizacyjnej.....	222
2. Monitoring strategii.....	224
2.1. Definicja monitoringu.....	224
2.2. Poziomy monitoringu.....	224
2.3. Procedury monitoringu.....	224
3. Ewaluacja strategii.....	227
3.1. Definicja ewaluacji.....	227
3.2. Częstotliwość ewaluacji.....	227
3.3. Etapy ewaluacji.....	227
3.4. Pytania badawcze.....	230
3.5. Podejmowanie działań w przypadku negatywnych wniosków z przeprowadzonej ewaluacji.....	231

1. Wdrażanie strategii

1.1. Wprowadzenie

Strategia rozwoju jest dokumentem zawierającym podstawowe wytyczne dotyczące kierunków rozwoju gminy ujętych w cele strategiczne i planowane zadania. Zarządzanie realizacją strategii odbywa się na poziomie celów, następnie zadań strategicznych oraz projektów wchodzących w skład zadań strategicznych. Na każdym z tych poziomów ustalono układ instytucjonalny, podmioty zaangażowane w zarządzanie oraz funkcje i zasady pracy poszczególnych gremiów. Zarządzanie strategią rozwoju będzie przebiegać zgodnie ze schematem podzielonym na etapy planowania, realizacji, monitorowania i ewaluacji. Zatem proces zarządzania strategicznego można przedstawić na macierzy, której elementami są:

- poziomy realizacji strategii:
 - cele, zadania, projekty;
- poziomy instytucjonalnego zarządzania:
 - decernenci, komitet sterujący, promotor zadań strategicznych, przewodniczący zadań strategicznych, kierownicy projektów;
- etapy:
 - planowanie, realizacja, monitorowanie, ewaluacja.

Cele strategiczne będą realizowane poprzez zadania strategiczne. Natomiast zadania strategiczne definiuje się jako pakiet projektów, których realizacja zmierza do osiągnięcia określonego celu strategicznego. Wdrażanie strategii będzie zatem odbywać się operacyjnie poprzez zarządzanie projektami. Metodyka zarządzania projektami realizowanymi przez Urząd Miejski Sulechów oraz przed jednostki organizacyjne, wśród których wyróżnia się także samorządowe instytucje kultury, stała się zatem podstawą systemu zarządzania strategicznego w oparciu o zapisy strategii rozwoju.

1.2. Definicja projektu

Projekt należy rozumieć jako ograniczony czasowo – czyli posiadający określony początek i koniec – zbiór działań realizowanych w celu wytworzenia unikatowego produktu, usługi, rezultatu. Realizacja projektu jest mierzalna – można na podstawie specyficznych wskaźników produktów projektu stwierdzić, że został on wykonany zgodnie z założeniami lub, w jakim zakresie nie udało się go zrealizować.

W dokumencie *Strategia Rozwoju Gminy Sulechów na lata 2012–2022* w zadaniach strategicznych określono kluczowe projekty, za pomocą których będą realizowane poszczególne zadania strategiczne i w konsekwencji cele strategiczne. Są one opisane bardzo ogólnikowo i nie stanowią katalogu zamkniętego projektów, który wykonawczo będzie podlegał każdego roku zatwierdzaniu w zależności od przyjętych priorytetów.

1.3. Fazy realizacji projektu

Każdy projekt posiada fazy realizacji, na które składają się: inicjowanie, planowanie, realizacja, zamykanie.

INICJOWANIE

- opracowanie pomysłu projektu polegające na przygotowaniu podstawowych założeń projektu i powiązaniu go z zadaniami i celami strategicznymi;
- zatwierdzenie pomysłu projektu i przekazanie do fazy planowania.

PLANOWANIE

- opracowanie dokumentu inicjującego projekt polegające na uszczegółowieniu założeń projektu poprzez wskazanie wszystkich elementów planu pozwalających na sprawne zarządzanie realizacją;
- zatwierdzenie dokumentu inicjującego projekt i przekazanie do fazy realizacji.

REALIZACJA

- wykonanie wszystkich działań założonych w projekcie;
- monitorowanie postępów i jakości osiągniętych efektów realizacji projektu;
- odbiór wszystkich działań.

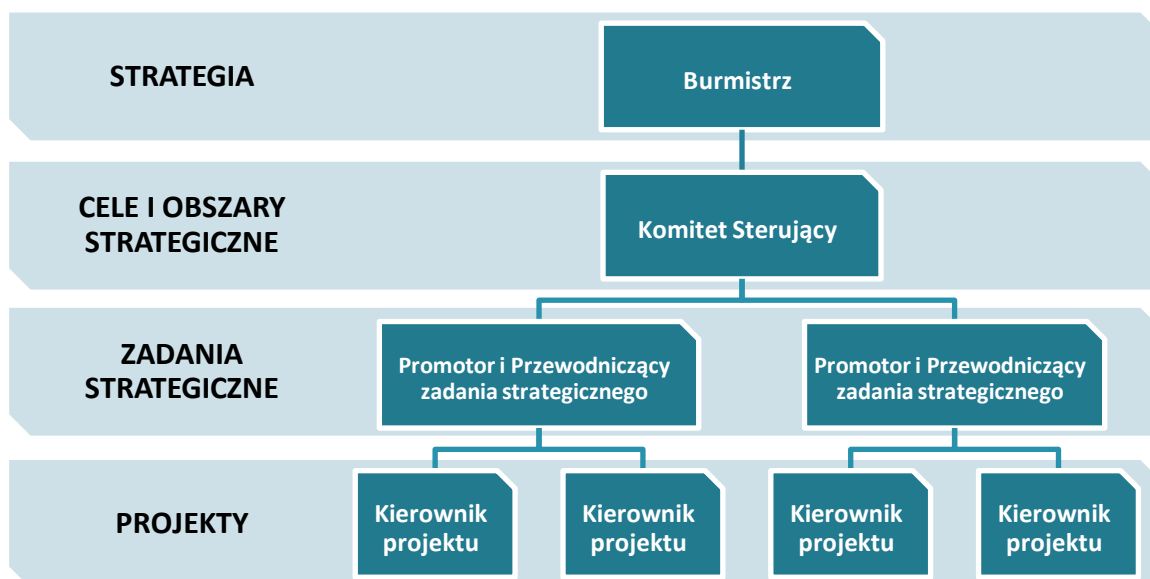
ZAMYKANIE

- opracowanie sprawozdania z realizacji i monitorowania projektu;
- zatwierdzenie zrealizowanego projektu.

1.4. Poziomy zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne będzie odbywać się na następujących poziomach:

- Burmistrz Sulechowa: jest odpowiedzialny za realizację strategii. Zatwierdza wybór pakietu projektów w ramach każdego zadania strategicznego oraz decyduje o zrównoważeniu zaangażowania finansowego i organizacyjnego gminy w ramach obszarów, celów i wszystkich zadań strategicznych.
- Komitet Sterujący: prowadzi monitoring realizacji wszystkich zadań strategicznych w ramach obszarów i celów strategicznych. Rekomenduje burmistrzowi realizację projektów w ramach wszystkich zadań strategicznych, prowadzi działania kontrolne w odniesieniu do realizacji projektów i zadań strategicznych.
- Promotorzy zadań strategicznych: prowadzą monitoring realizacji poszczególnych zadań strategicznych. Rekomendują Komitetowi Sterującemu realizację projektów w ramach zadań strategicznych, prowadzą działania kontrolne w odniesieniu do realizacji projektów i poszczególnych zadań strategicznych.
- Przewodniczący zadań strategicznych: zarządzają pakietem projektów w ramach zadań strategicznych. Planują i rekomendują projekty promotorom poszczególnych zadań, zarządzają projektami realizowanymi w ramach zadań strategicznych.
- Kierownicy projektów: zarządzają operacyjnie poszczególnymi projektami.



Wszystkie procedury zarządzania projektami w ramach strategii rozwoju będzie wspomagać Zespół Koordynacji Zarządzania Strategicznego, który zostanie powołany spośród pracowników Urzędu Miejskiego Sulechów. Jego rola polega przede wszystkim na:

- weryfikowaniu poprawności przygotowania wszystkich dokumentów w procedurach zarządzania strategicznego;
- agregowania danych monitoringowych;
- koordynowania prac Komitetu Sterującego i tworzenia dla Komitetu Sterującego sekretariatu;
- przygotowywania raportów i sprawozdań monitoringowych i ewaluacyjnych dla komitetu oraz burmistrza.

1.5. Inicjowanie projektu

Inicjowanie projektu rozpoczyna się od opracowania podstawowych założeń projektu. Założenia te należy spisać w formie dokumentu pod nazwą *Pomysł projektu*. Każdy pracownik urzędu lub innych podmiotów zaangażowanych w realizację strategii może opracować ten dokument. W zależności od wyników konsultacji dotyczących założeń projektu, dokument ten będzie podlegał modyfikacjom.

Formularz dokumentu pod nazwą *Pomysł projektu* stanowi jeden z dokumentów wykonawczych do systemu zarządzania strategią rozwoju.

Pomysł projektu powinien być zawsze odpowiedzią na zidentyfikowaną, niezaspokojoną potrzebę dostarczenia unikatowego produktu i osiągnięcia rezultatu. Celem opracowania *Pomysł projektu* jest zatwierdzenie jego podstawowych parametrów na odpowiednich poziomach zarządzania. Przechodząc przez wszystkie poziomy zarządzania projektami, *Pomysł projektu* będzie konsultowany i weryfikowany pod względem:

- wykonalności prawnej, organizacyjnej, finansowej, środowiskowej, itp.;
- wpływu na realizację zadania strategicznego, do którego przypisano *Pomysł projektu*;
- wpływu na realizację celów i obszarów strategicznych;
- wpływu na realizację strategii rozwoju.

Weryfikowanie wpływu na realizację zadań, celów i obszarów strategicznych oraz całej strategii polega przede wszystkim na ocenie, czy projekt będący w fazie pomysłu jest:

- adekwatny, czyli trafnie dobrany, zgodny założeniami strategicznymi;
- efektywny, tzn. nakłady finansowe i nakład pracy w realizację projektu pozostają w korzystnym stosunku do spodziewanych rezultatów i stopnia realizacji założeń strategicznych;
- społecznie akceptowalny i oczekiwany;

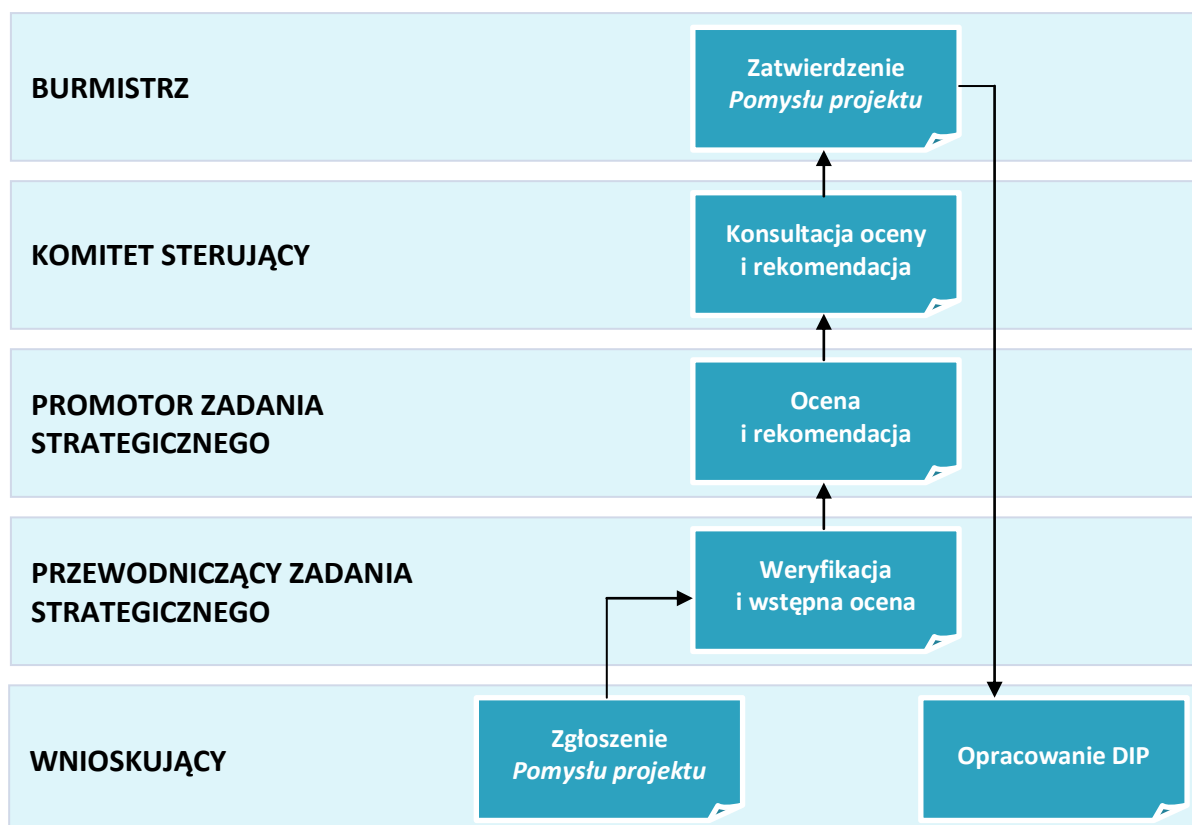
- wariantowo najkorzystniejszy – realizacja projektu będzie przebiegać według najkorzystniejszego wariantu technologicznego, prawnego oraz organizacyjnego, będzie on też skuteczny;
- perspektywiczny, tzn. wpływa nie tylko na rozwiązanie bieżących potrzeb, ale także będzie efektywny w przyszłości.

Dokument pod nazwą *Pomysł projektu* będzie zawierał następujące informacje przygotowane przez inicjującego projekt:

- nazwa projektu;
- wnioskodawca: formalnie będzie to wydział Urzędu Miejskiego Sulechów lub jednostka organizacyjna;
- cele projektu: powinien być tak sformułowany i opisany, aby można była zweryfikować adekwatność projektu;
- główne skwantyfikowane produkty projektu: powinny być opracowane, aby można była zweryfikować efektywność projektu;
- zakres projektu i propozycje rozwiązań prawnych, organizacyjnych i technologicznych: powinny być opracowane, aby można była zweryfikować, czy projekt będzie wariantowo najkorzystniejszy i perspektywiczny;
- wstępna analiza kosztów i korzyści społecznych: polega na zidentyfikowaniu korzyści i kosztów społecznych i przypisaniu im punktowej oceny odnoszącej się do wielkości korzyści lub kosztów społecznych. Analiza powinna pozwolić na ocenę, czy projekt jest efektywny oraz społecznie akceptowalny i oczekiwany;
- przewidywane trudności w realizacji projektu: opisowo powinny zostać wskazane ograniczenia realizacji projektu i problemy, które muszą być rozwiązane, aby projekt był wykonalny, co pozwoli ocenić jego efektywność;
- wstępne ryzyka projektu: opisane w skali niskie, średnie, wysokie powinny pozwolić na ocenę wpływu na wykonalność projektu, a w konsekwencji, czy projekt jest efektywny oraz wariantowo najkorzystniejszy;
- uczestnicy procesu realizacji projektu: zarówno struktury miejskie, jak i podmioty zewnętrzne, jeśli będzie wymagała tego specyfika projektu;
- szacunkowe koszty realizacji projektu: możliwie precyzyjnie wskazane, tak aby była możliwa ocena spodziewanej efektywności projektu oraz jego społecznej akceptowalności;
- źródła finansowania;
- wstępny harmonogram projektu: zawiera kwartał i rok możliwego rozpoczęcia i zakończenia projektu oraz główne etapy realizacji. Powinien pozwalać na ocenę, czy projekt jest wariantowo najkorzystniejszy;
- propozycja zespołu projektowego: powinna zawierać wskazanie przynajmniej, jakie kwalifikacje i doświadczenie powinien posiadać kierownik oraz z jakiego wydziału lub wydziałów i jednostek organizacyjnych będzie wywodzić się zespół zarządzający operacyjnie projektem.

1.6. Zatwierdzanie *Pomysłu projektu*

Formularz *Pomysłu projektu* może przygotować każdy z pracowników urzędu lub jednostek organizacyjnych. Jest on wstępnie przedkładany za pośrednictwem Zespołu Koordynacji Zarządzania Strategicznego przewodniczącemu zadania strategicznego, do którego należałoby przypisać dany projekt. Pośrednictwo ZKZS polega przede wszystkim na weryfikacji poprawności przygotowania dokumentu *Pomysł projektu* pod względem formalnym. Po akceptacji ZKZS dokument przekazywany jest odpowiedniemu przewodniczącemu zadania strategicznego, który wraz z jednostką wnioskującą (inicjatorem projektu) przeprowadza ogólną weryfikację wykonalności projektu prawnej, organizacyjnej, finansowej, środowiskowej itp. Przewodniczący zadania wraz z przydzielonym mu zespołem pracowników urzędu i specjalistów z np. jednostek organizacyjnych strategicznego wstępnie ocenia także projekt ze względu na to, czy jest adekwatny, efektywny, społecznie akceptowalny i oczekiwany, wariantowo najkorzystniejszy, perspektywiczny. Po ocenie dokonuje rekomendacji promotorowi zadania strategicznego lub odrzuca projekt. Promotor zadania strategicznego na podstawie wstępnej oceny wykonanej przez przewodniczącego zadania strategicznego dokonuje oceny projektu pod każdym względem, ocenia projekt na tle całego pakietu zadania strategicznego i dalej rekomenduje Komitetowi Sterującemu lub odrzuca. Komitet Sterujący nie dokonuje kolejnej całościowej oceny projektu, skupia się przede wszystkim na ocenie adekwatności projektu w relacji do obszarów oraz celów strategicznych, i w tym zakresie konsultuje projekt z promotorem zadania strategicznego. Po konsultacjach projekt może być rekomendowany burmistrzowi lub odrzucony. Burmistrz po konsultacji ze skarbnikiem dokonuje ostatecznego zatwierdzenia *Pomysłu projektu* lub go odrzuca. Po pozytywnej rekomendacji burmistrz zleca opracowanie szczegółowych założeń projektu, które ujmowane są w *Dokument Inicjujący Projekt* (DIP).



1.7. Planowanie projektu

Wnioskodawca lub wskazany przez wnioskodawcę (po zatwierdzeniu przez burmistrza) zespół jest zobowiązany do zaplanowania projektu. Proces generalnie polega na przyjęciu szczegółowych założeń realizacji projektu. Planowanie projektu w zasadzie będzie opierać się na *Pomyśle projektu*, jednak po uszczegółowieniu założeń może się okazać, że warunki realizacji projektu zmieniają się, gdyż pojawiły się ograniczenia, z których nie zdawano sobie sprawy na etapie wstępnych założeń. Należy przyjąć, że przyjmowanie szczegółowych założeń projektu, które formalnie będzie polegało na opracowaniu *Dokumentu Inicjującego Projekt*, zawsze może wskazać rozbieżności pomiędzy wstępnymi założeniami a szczegółowymi, dlatego projekt zawarty w DIP będzie podlegał ponownej weryfikacji na poszczególnych poziomach zarządzania strategicznego. *Dokument Inicjujący Projekt* po zatwierdzeniu na odpowiednim poziomie będzie stanowił plan realizacji projektu, który będzie podlegał modyfikacjom, monitorowaniu i kontroli w całym okresie realizacji projektu.

Planowanie projektu przypisane jest kierownikowi projektu oraz zespołowi projektowemu. Kierownik i zespół zazwyczaj będą wskazani w *Pomyśle projektu*, a jeśli tak nie będzie, zostaną wybrani przez przewodniczącego zadania strategicznego, w pakiecie którego znajduje się projekt. Zespół spotyka się i działa na etapie planowania pod kierownictwem kierownika projektu.

1.8. Opracowanie *Dokumentu Inicjującego Projekt*

Dokument Inicjujący Projekt to rozbudowany formularz zawierający najważniejsze informacje na temat projektu. W stosunku do *Pomysłu projektu* zawiera rozszerzone informacje, które rodzajowo występowały już w *Pomyśle projektu* oraz nowe informacje. Struktura DIP przedstawia się następująco:

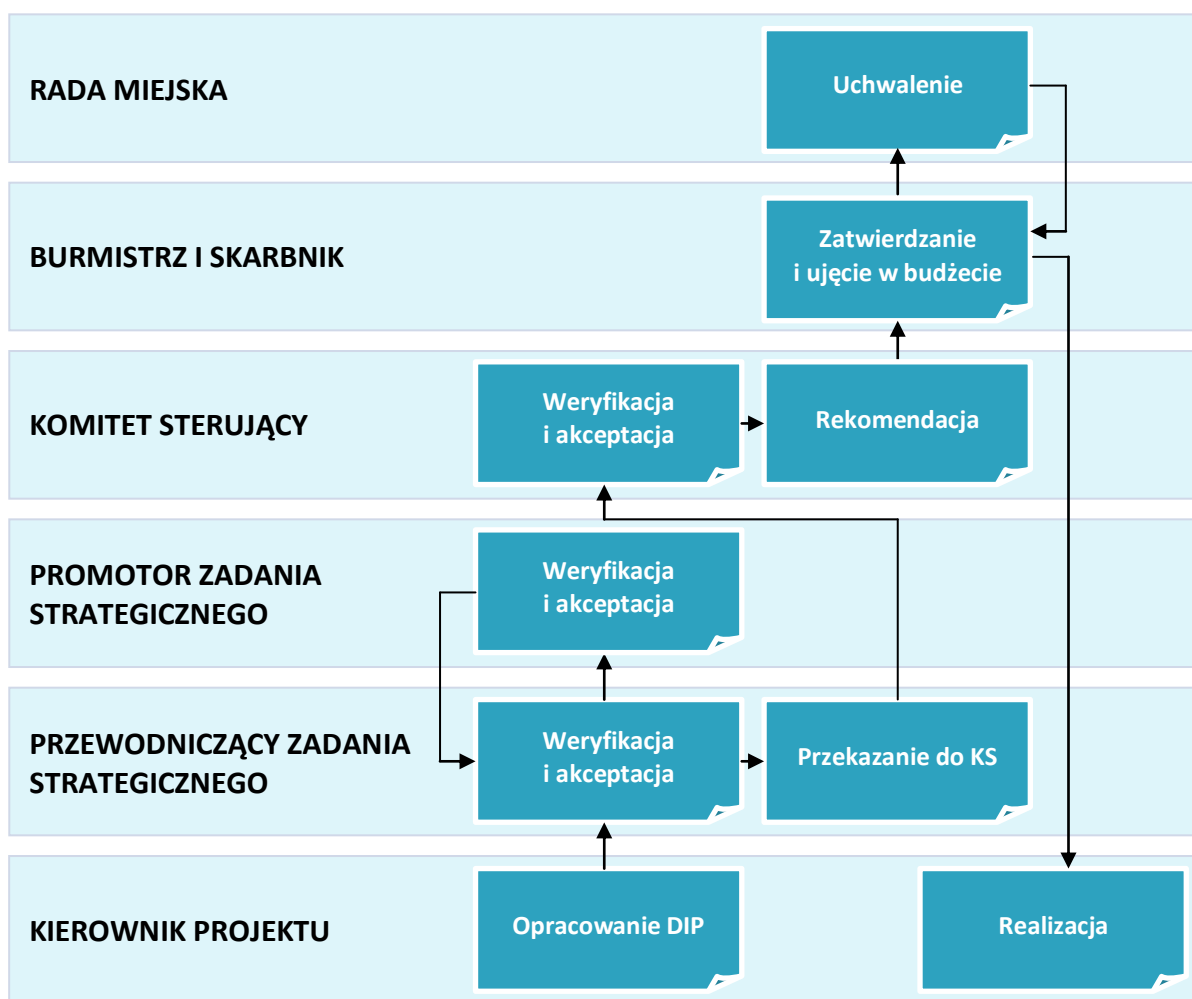
- nazwa projektu: nie powinna ulegać zmianom w stosunku do *Pomysłu projektu*;
- kierownik projektu i zespół projektowy: kierownik projektu oraz zespół projektowy będą wymienieni z imienia i nazwiska wraz ze wskazaniem komórek lub jednostek organizacyjnych, w których są zatrudnieni;
- cele projektu: nie powinny ulegać zmianom w stosunku do *Pomysłu projektu*;

- główne skwantyfikowane produkty projektu: może zostać rozbudowana lista produktów, ale przede wszystkim powinny zostać ponownie skwantyfikowane, by w trakcie realizacji projektu ulegały zmianie w jak najmniejszym stopniu wielkości wskaźników;
- główne skwantyfikowane rezultaty projektu: skwantyfikowane rezultaty przedstawiają w wartościach liczbowych bezpośrednie efekty zrealizowanych produktów – np. rezultatem budowy jednego przedszkola może być 200 nowych miejsc w przedszkolach;
- zakres projektu i propozycje rozwiązań prawnych, organizacyjnych i technologicznych: opis w tym punkcie może zostać rozbudowany i uszczegółowiony w stosunku do *Pomysłu projektu*. W zakresie powinny zostać umieszczone m.in. proponowane rozwiązania przewidywanych trudności w realizacji projektu;
- analiza kosztów i korzyści społecznych: w stosunku do *Pomysłu projektu* metodyka wykonania analizy kosztów i korzyści nie zmienia się, punkt jednak może zostać rozbudowany i zweryfikowany w związku z pozyskaniem większej liczby informacji o planowanej realizacji projektu;
- ryzyka projektu: metodyka oceny ryzyk występujących w projekcie nie zmienia się w stosunku do *Pomysłu projektu*, punkt jednak może zostać rozbudowany i zweryfikowany w związku z pozyskaniem większej liczby informacji o planowanej realizacji projektu;
- uczestnicy procesu realizacji projektu: zarówno struktury miejskie, jak i podmioty zewnętrzne, jeśli będzie wymagała tego specyfika projektu;
- budżet projektu: punkt zostanie opracowany w miejsce szacunkowych kosztów realizacji projektu z karty *Pomysłu projektu*. Wszystkie koszty projektu zostaną ujęte w czasie realizacji projektu z podziałem na kwartały oraz źródła finansowania. Dane dotyczące szacunkowych kosztów w stosunku do karty *Pomysłu projektu* zostaną zweryfikowane i uaktualnione;
- harmonogram projektu: projekt zostanie podzielony rzeczowo na etapy realizacji i przedstawiony w ujęciu kwartalnym. Etapy zostaną przedstawione do drugiego stopnia szczegółowości, np. jeśli pierwszym stopniem szczegółowości jest przygotowanie dokumentacji projektowej, to drugim stopniem szczegółowości jest opracowanie projektu technicznego, pozyskanie pozwolenia na budowę, pozyskanie decyzji środowiskowej itp.;
- zespół projektowy: w punkcie będą wymienieni wszyscy uczestnicy realizacji projektu imiennie ze wskazaniem komórek, w których są zatrudnieni oraz zakres ich obowiązków w projekcie.

1.9. Zatwierdzanie Dokumentu Inicjującego Projekt

Procedura akceptowania DIP przebiega analogicznie, jak w przypadku *Pomysłu projektu*. Zweryfikowane i uszczegółowione założenia projektu muszą zostać ponownie zaakceptowane na poszczególnych poziomach zarządzania strategicznego, przy czym w większym stopniu zaangażowane zostaną służby finansowe ze skarbnikiem na czele. Po opracowaniu przez kierownika projektu *Dokumentu Inicjującego Projekt*, karta zostaje przekazana Zespołowi Koordynacji Zarządzania Strategicznego, który weryfikuje poprawność opracowania karty pod względem formalnym, czy wszystkie informacje zostały przygotowane zgodnie z ogólnie przyjętą metodyką wypełnienia DIP. Po akceptacji formalnej DIP zostaje przekazany do akceptacji przewodniczącemu zadania strategicznego, który przeprowadza weryfikację założeń projektu. Weryfikacja polega głównie na sprawdzeniu, w jakim stopniu założenia projektu odbiegają od przyjętych w *Pomyśle projektu*, a także ponownie weryfikowana jest wykonalność projektu oraz poprawność merytoryczna zamieszczonych w DIP informacji. Przewodniczący zadania strategicznego może dla wykonania tego zadania korzystać ze wsparcia merytorycznego innych pracowników urzędu oraz jednostek organizacyjnych. Zweryfikowany pod względem formalnym i merytorycznym DIP zostaje przekazany promotorowi zadania strategicznego, który również dokonuje weryfikacji dokumentu pod względem merytorycznym, konsultując z przewodniczącym zapisy zadania strategicznego. Zadaniem promotora jest również ustalenie priorytetu realizacji projektu wobec innych projektów w ramach zadania strategicznego. W tym celu dokonywana jest ponowna ocena projektu według kryteriów analizowanych w ramach *Pomysłu projektu*. Ocena ta będzie podstawą do sformułowania rekomendacji Komitetowi Sterującemu. W ten sposób powstaje zrównoważony pakiet projektów w ramach zadania strategicznego. Po akceptacji i ocenie DIP wykonanej przez promotora zadania strategicznego przewodniczący zadania strategicznego przekazuje DIP pod obrady Komitetu Sterującego, który sporządza własną rekomendację, ustalając priorytet realizacji projektu wobec innych projektów umiejscowionych we wszystkich zadaniach strategicznych, w tym także projektów spółek komunalnych, które nie są włączone w całą procedurę zatwierdzania *Pomysłu projektu*, a następnie DIP. Projekty analizowane są poprzez zadania strategiczne, w których są umiejscowione. Komitet Sterujący, dokonując oceny projektów, prowadzi konsultacje z promotorem i przewodniczącym zadania strategicznego, ustalając wagę poszczególnego projektu w odniesieniu do realizacji całego zadania strate-

gicznego. W trakcie tych konsultacji mogą zostać zmienione założenia projektu zgłoszone w DIP. Zmianie może ulec harmonogram realizacji, zakres oraz budżet projektu. Zmiany wywołują konieczność preredagowania DIP przez kierownika projektu. Po zmianach dokument szybko ścieżką wraca pod obrady komitetu. Rekomendacja Komitetu Sterującego obowiązkowo musi być skonsultowana ze skarbnikiem. Pracę Komitetu Sterującego wspomaga Zespół Koordynacji Zarządzania Strategicznego, który porządkuje listę wraz z ocenami projektów zgłaszanych w ramach poszczególnych zadań strategicznych pod obrady komitetu. Lista jest podstawą do konstruowania planów inwestycyjnych, które bezpośrednio zostaną przełożone na roczny budżet gminy oraz wieloletnie planowanie wydatków. Uporządkowana lista przedstawiana jest burmistrzowi przez Komitet Sterujący, który ostatecznie zatwierdza wszystkie *Dokumenty Inicjujące Projekt* i przekazuje do realizacji.



1.10. Realizacja projektu

W ramach realizacji projektu znajduje się także system monitorowania. Po przekazaniu projektu do realizacji przez burmistrza kierownikowi projektu rozpoczyna się formalnie etap realizacji, w skład którego wchodzi następujące czynności:

- organizowanie pracy zespołu projektowego;
- zlecanie wykonania prac;
- monitorowanie realizacji i raportowanie postępów w projekcie;
- zarządzanie zmianami;
- odbieranie poszczególnych produktów;
- zamykanie projektu.

Nadzór nad działalnością kierownika i całego zespołu projektowego prowadzi przewodniczący zadania strategicznego.

1.11. Organizowanie pracy zespołu projektowego

Kierownik kompletuje zespół projektowy, który może się składać z pracowników urzędu różnych komórek oraz pracowników jednostek organizacyjnych. Z pewnością konieczność powołania zespołu interdyscyplinarnego będzie wynikała z zakresu realizowanego projektu. Kierownik zwołuje zespół i omawia wszystkie założenia projektu, przedstawiając jednocześnie zakres obowiązków poszczególnych członków zespołu. Włączenie pracownika urzędu lub jednostki organizacyjnej do zespołu poprzedzane jest uzyskaniem zgody bezpośredniego przełożonego kandydata na członka zespołu. W zakresie obowiązków znajduje się również informacja o zaangażowaniu czasowym członka zespołu (liczba dni w kwartale).

Kierownik projektu zleca wykonywanie zadań poszczególnym członkom zespołu i odbiera wyniki ich prac. Kierownik organizuje cykliczne (i w zależności od potrzeb) spotkania zespołu. Członkowie zespołu przekazują na bieżąco kierownikowi wszystkie informacje, które wymagają podjęcia działań przez kierownika, w tym: zlecenie wykonania prac na zewnątrz, monitorowanie i raportowanie postępów w projekcie, odbieranie poszczególnych produktów. Sposób komunikacji zespołu ustala kierownik projektu.

1.12. Zlecenie wykonania prac na zewnątrz

Zlecaniem prac na zewnątrz, czyli wykonawcom spoza struktur samorządowych oraz spółek komunalnych zajmuje się kierownik projektu. Ustala on wraz z zespołem zapotrzebowanie na zlecenia, koordynuje prace związane z wyborem wykonawców, uczestniczy w wyborze wykonawców, posiłkując się wiedzą i doświadczeniem członków zespołu i innych ekspertów. Bezpośredni nadzór nad działaniami wykonawców będą prowadzić członkowie zespołu, do których obowiązków należą zadania z zakresu będącego przedmiotem zlecenia. Członkowie zespołu uczestniczą również w odbiorze prac wykonawców zewnętrznych. Kierownikowi projektu przekazywane są – według przyjętego sposobu komunikacji – informacje na temat postępów prac zleconych oraz na temat ich odbioru.

1.13. Monitorowanie realizacji i raportowanie postępów w projekcie

Monitorowanie realizacji projektu dotyczy wszystkich tych elementów projektu, które zmieniają się w czasie pod względem wielkości, a zatem przede wszystkim: osiąganych wskaźników produktu, ponoszonych wydatków, wykonania rzeczowego. Monitoring dotyczy również jakości realizowanych działań w ramach projektu. W tym zakresie informacje monitoringowe będą miały charakter opisowy.

Przystępując do monitorowania realizacji działań w ramach projektu, kierownik projektu dysponuje harmonogramem oraz bieżącymi informacjami o postępach prac. Członkowie zespołu projektowego wykonują przydzielone im zadania, i zgodnie z ustalonym sposobem komunikacji raportują postęp prac kierownikowi projektu przy wykorzystaniu odpowiednich formularzy. Zadania podzielone są w taki sposób pomiędzy członkami zespołu, aby wszystkie elementy projektu podlegały monitorowaniu i raportowaniu – np. kierownik rozdziela pomiędzy członków zespołu wszystkie produkty projektu oraz wskazuje poszczególne etapy realizacji projektu. Informacja dotycząca wydatkowania środków pozyskiwana jest bezpośrednio od właściwego wydziału finansowego. Informacje przekazywane kierownikowi są przez niego agregowane i sporządzany jest *Raport z postępów*, który przedstawiany jest przewodniczącemu zadania strategicznego oraz przekazywany Zespołowi Koordynacji Zarządzania Strategicznego prowadzącego monitoring całej strategii.

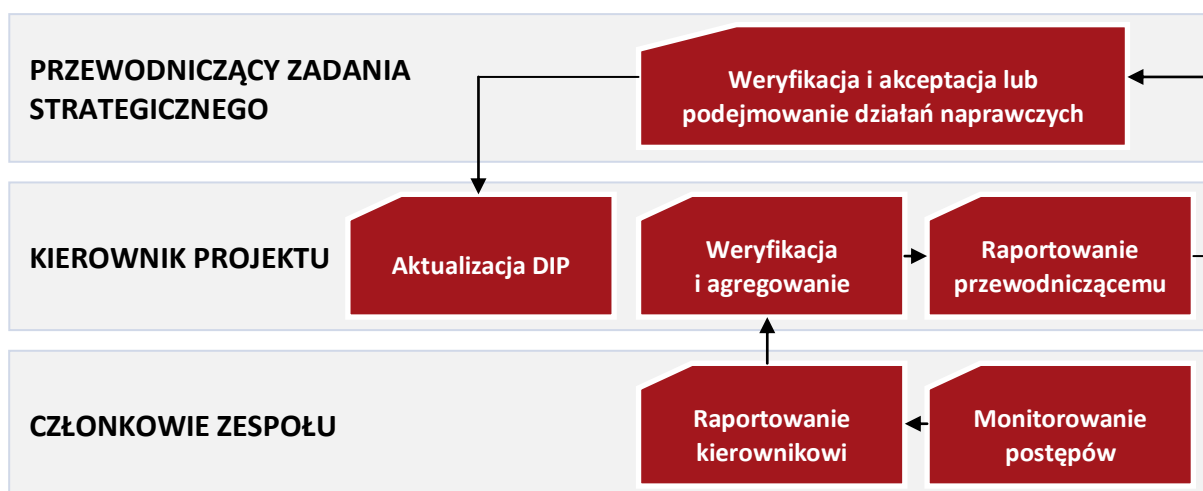
Kierownik projektu weryfikuje kompletność i poprawność informacji o postępach prac pozyskanych od członków zespołu:

- kompletność oznacza: posiadanie informacji o postępach prac dla wszystkich zadań realizowanych w projekcie;
- poprawność oznacza: przede wszystkim spójność z poprzednio raportowanymi postępami prac (zaawansowanie prac nie powinno się zmniejszać), ale również poprawność merytoryczną.

Kierownik projektu monitoruje realizację zadań w projekcie, ocenia stan projektu i wyciąga odpowiednie wnioski. Po wykonaniu oceny stanu realizacji zadań możliwe są następujące sytuacje:

- projekt przebiega zgodnie z planem (lub występują niewielkie odchylenia mieszczące się w granicach tolerancji) – wówczas nie są wymagane żadne dodatkowe działania;
- kierownik projektu widzi potrzebę wprowadzenia działań korygujących lub zapobiegawczych w odniesieniu do zidentyfikowanych ryzyk lub problemów, co powoduje odpowiednią reakcję kierownika i realizację działań związanych z zarządzaniem zmianą;
- kierownik projektu stwierdził, że zakończyła się realizacja wszystkich zadań projektowych i należy wykonać działania przewidziane dla zamykania projektu.

Monitorowanie realizacji projektu odbywa się również na poziomie przewodniczącego zadania strategicznego, który ocenia dostarczone przez kierownika projektu informacje. Jeśli projekt przebiega zgodnie z ogólnym harmonogramem, dodatkowe informacje nie są wymagane. Jeśli jednak dane wskazują na niezadowalający stan realizacji projektu, przewodniczący zadania strategicznego wyjaśnia z kierownikiem zaistniałą sytuację i podejmuje działania naprawcze. Informacja zwrotna od przewodniczącego zadania strategicznego wskazuje działania, które musi podjąć kierownik projektu. W każdym przypadku kierownik projektu aktualizuje DIP. Jeśli projekt przebiega zgodnie z planem, aktualizacja polega tylko na wpisaniu daty aktualności *Dokumentu Inicjującego Projekt*.



1.14. Zarządzanie zmianami

Zmiany w projekcie mogą pojawić się na każdym etapie jego realizacji i dotyczyć różnego rodzaju zdarzeń. Przyczyny występowania zmian to przede wszystkim: błędne założenia, problemy oraz pojawienie się nieprzewidzianego ryzyka. Zarządzanie zmianami odnosi się do wszystkich wymienionych przyczyn.

Założenia projektu weryfikowane są przede wszystkim na etapie pomysłu oraz planowania w ramach Dokumentu Inicjującego Projekt. Weryfikacja założeń może nastąpić także podczas realizacji projektu, ponieważ kierownik projektu lub członkowie zespołu pozyskali nową wiedzę na temat warunków realizacji jakiegoś przedsięwzięcia. Weryfikacja założeń może także być wtórnym działaniem wobec dokonanych zmian w projekcie wynikających np. z wystąpienia wcześniej niezidentyfikowanego ryzyka. Generalnie wszystkie zmiany zmierzające do korekty założeń, których przyczyną były błędne założenia, są przeprowadzane przez kierownika projektu. Skorygowane założenia są przedstawiane przewodniczącemu zadania strategicznego, a ten decyduje, czy zmiany wymagają dalszego procedowania na wyższych poziomach strategicznych. Korekta założeń jest zapisywana na wniosku zmian lub zgłaszana w ramach kwartalnego *Raportu z postępów*.

Problemy występujące w projekcie mogą być konsekwencją zaniedbań lub wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń, a także mogą wynikać z faktu niezeweryfikowania błędnych założeń. Bezpośrednio za zarządzanie problemami odpowiada kierownik projektu.

Kierownik projektu niezwłocznie rozpatruje zgłoszone lub samodzielnie zidentyfikowane problemy:

- nadaje im priorytet (wysoki, niski);
- opracowuje przy wsparciu innych interesariuszy rozwiązanie problemu;
- ustala termin rozwiązania problemu;
- ustala osoby odpowiedzialne.

Rozwiązanie problemu może polegać na:

- wprowadzeniu działań korygujących poprzez zdefiniowanie zadań powiązanych z problemem, w wyniku czego do harmonogramu zostaje dodane zadanie – wówczas łatwiej monitorować rozwiązanie danego problemu;
- zaproponowaniu/zgłoszeniu zmiany w projekcie;
- zgłoszeniu problemu na wyższy poziom zarządzania (przewodniczący zadania strategicznego), jeśli nie jest możliwe rozwiązanie go na poziomie projektu.

W trakcie planowania projektu kierownik dokonuje identyfikacji i analizy potencjalnych ryzyk oraz wstępnie planuje sposób reakcji na ryzyko. W trakcie realizacji projektu mogą pojawiać się nowe ryzyka, jak i może zmieniać się ocena istniejących ryzyk. Kierownik projektu rejestruje w DIP i monitoruje zidentyfikowane ryzyka w trakcie całej realizacji projektu. Zgłaszane lub samodzielnie zidentyfikowane nowe ryzyka kierownik projektu niezwłocznie poddaje analizie i ocenie – mogą to być ryzyka bardzo istotne dla przebiegu projektu i wczesne zapobieganie im jest bardzo ważne.

Częstotliwość przeglądu ryzyka w projekcie będzie dostosowana do czasu trwania i charakteru projektu.

W każdym momencie trwania projektu:

- każdy członek zespołu projektowego może i powinien zgłosić (jeżeli zidentyfikuje) nowe ryzyko;
- kierownik projektu (lub członek zespołu projektowego wskazany przez kierownika projektu) wykonuje ocenę i analizuje ryzyka oraz planuje sposób reakcji (działania zapobiegawcze), przy czym ocena ryzyka dotyczy zarówno aspektu prawdopodobieństwa wystąpienia (małe, średnie, wysokie), jak i wpływu na projekt (mały, średni, duży).

1.15. Odbieranie poszczególnych produktów

Odbiór poszczególnych produktów projektu będzie dokonywany przez kierownika projektu oraz członka zespołu odpowiedzialnego za określony produkt. Odbiór poszczególnych produktów będzie odnotowywany w *Raporcie z postępów*.

1.16. Zamykanie projektu

Po zrealizowaniu wszystkich zaplanowanych zadań projektowych kierownik projektu weryfikuje, czy wymagana dokumentacja projektowa jest kompletna. Po zebraniu/zaktualizowaniu dokumentacji projektowej kierownik projektu przystępuje do stworzenia *Raportu z projektu*.

Raport z projektu zawiera poniższe informacje:

- osiągnięcie wskaźników produktu projektu;
- osiągnięcie celów projektu – mając na uwadze określone w DIP cele projektu, należy wskazać, czy potrzeba projektowa, która leżała u podstaw realizacji projektu została zaspokojona;
- realizacja zakresu projektu – należy wskazać, czy wszystkie planowane do realizacji zadania zostały wykonane oraz, czy wszystkie produkty projektu zostały dostarczone;
- harmonogram projektu – należy ocenić terminowość realizowanych działań w ramach projektu i wskazać doświadczenia projektowe, które są istotne, aby terminowość realizacji podobnych projektów wzrastała;
- budżet projektu – należy wskazać, na ile poniesione w projekcie koszty związane z realizacją projektu są zbliżone z kosztami planowanymi. Należy wskazać procentowe odchylenie względem planu bazowego;
- jakość produktów – mając na uwadze wyniki odbiorów produktów projektu, należy przedstawić w sposób ogólny (opisowo) poziom jakości dostarczonych produktów. Jednocześnie należy wskazać na te produkty,

których dostarczenie przysporzyło problemów oraz wskazać doświadczenia projektowe, które są istotne, aby jakość produktów w podobnych projektach wzrastała.

Tak opracowany raport będzie bazowym dokumentem dla prowadzenia monitoringu i ewaluacji strategii rozwoju, a także będzie służył burmistrzowi do informowania opinii publicznej o zrealizowanych przedsięwzięciach. Raport będzie posiadał również zalety dokumentu, w którym gromadzone jest *know-how* administracji samorządowej

Dokument *Raport z projektu* przekazywany jest do Zespołu Koordynującego Zarządzanie Strategiczne, który weryfikuje jego poprawność formalną, a następnie przewodniczącemu zadania strategicznego.

Przewodniczący zadania strategicznego weryfikuje *Raport z projektu*, a w przypadku akceptacji przekazuje do promotora zadania strategicznego, który ocenia, czy na podstawie przedstawionych dokumentów możliwe jest przyjęcie raportu z realizacji projektu.

Raport z realizacji projektu jest archiwizowany przez Zespół Koordynacji Zarządzania Strategicznego. ZKZS dane z raportu agreguje do ogólnego zestawienia zawierającego:

- wskaźniki produktów,
- opis osiągniętych celów projektu,
- opis zrealizowanego zakresu,
- wydatki na projekty.

Zestawienie to będzie przygotowane na dwóch poziomach:

- zadań strategicznych,
- celów strategicznych.

Tak zrealizowane zestawienie będzie służyć do prowadzenia monitoringu i ewaluacji całej strategii rozwoju.

1.17. Wdrażanie strategii w strukturze organizacyjnej

Umiejscowienie poszczególnych poziomów zarządzania strategicznego w strukturze organizacyjnej urzędu oraz jednostek organizacyjnych można przedstawić następująco:

Poziom realizacji strategii	Poziom instytucjonalny	Umiejscowienie w strukturze
Strategia	Burmistrz	
Cele i obszary strategiczne	Komitet Sterujący	Komitet Sterujący będą tworzyć: burmistrz i jego zastępcę, wybrani urzędnicy wyższego szczebla, wybrani kierownicy jednostek organizacyjnych oraz wybrani szefowie spółek komunalnych. Dobór członków Komitetu Sterującego będzie odbywał się według kryteriów kompetencji oraz woli i umiejętności pracy w tego typu gremium. Skład Komitetu Sterującego może się zmieniać. Na poszczególne zebrania komitetu będą zapraszane osoby według kryterium tematycznego omawianych projektów. Do udziału w pracach Komitetu Sterującego mogą być zapraszane osoby spoza struktur

		administracji samorządowej i spółek komunalnych. Na obrady nad projektami realizowanymi wspólnie w ramach Lubuskiego Trójmiasta będą zapraszani reprezentanci Zielonej Góry oraz Nowej Soli, a także przedstawiciele Stowarzyszenia Lubuskie Trójmiasto.
Zadania strategiczne poziom I	Promotor zadania strategicznego	Promotorem zadań strategicznych będzie zastępca burmistrza.
Zadania strategiczne poziom II	Przewodniczący zadania strategicznego	Przewodniczącymi zadań strategicznych będą kierownicy wydziałów lub ich zastępcy, mogą nimi zostać także kierownicy jednostek organizacyjnych. Przewodniczący zadania strategicznego zostanie powołany zarządzeniem przez burmistrza. Na jednego przewodniczącego zadania strategicznego może przypadać więcej niż jedno zadanie strategiczne, jednak nie więcej niż trzy.
Projekty	Kierownik projektu	Kierownikiem projektu może być każdy urzędnik i pracownik jednostek organizacyjnych dobrany według kompetencji i doświadczenia.
Funkcje wspierające	Zespół Koordynacji Zarządzania Strategicznego	Zespół Koordynacji Zarządzania Strategicznego będzie złożony z wybranych pracowników urzędu lub/i jednostek organizacyjnych. Zespół może składać się z osób pracujących w jednym wydziale lub w kilku.

2. Monitoring strategii

2.1. Definicja monitoringu

Definicja monitoringu strategii, która będzie stosowana na potrzeby niniejszej strategii rozwoju to działania polegające na zbieraniu i przetwarzaniu na potrzeby zarządzania strategicznego informacji w zakresie rzeczowo-finansowego wykonania projektów w ramach celów i zadań strategicznych oraz osiągnięcia wskaźników rezultatu założonych zadań strategicznych.

2.2. Poziomy monitoring

Monitoring strategii będzie prowadzony na poziomie:

- pojedynczego projektu oraz pakietu projektów zgromadzonych w ramach zadań strategicznych;
- wskaźników produktu oraz wskaźników rezultatu.

Pojedynczy projekt zgodnie z procedurami zarządzania strategicznego na poziomie wskaźników produktu oraz w zakresie wykonania rzeczowo-finansowego będzie podlegał monitorowaniu z częstotliwością raz na kwartał.

Pakiet projektów w ramach zadania strategicznego na poziomie wskaźników produktu oraz w zakresie wykonania rzeczowo-finansowego będzie podlegał monitorowaniu z częstotliwością raz na rok.

Pakiet projektów w ramach zadania strategicznego na poziomie wskaźników rezultatu będzie podlegał monitorowaniu z częstotliwością raz na trzy lata – przed przystąpieniem do ewaluacji strategii.

Produkt to materialny i mierzalny efekt podejmowanych działań w ramach projektu, np. droga, sieć kanalizacyjna, budynek, szkolenie, kampania społeczna. Wskaźniki produktu to wielkości, którymi można zmierzyć osiągnięty efekt, np. długość, liczba sztuk, powierzchnia.

Rezultaty to bezpośrednie materialne i niematerialne efekty powstania produktu, np. oszczędność czasu przejazdu, nowe przyłącza kanalizacyjne, udostępnienie budynku, osoby korzystające ze szkoleń. Wskaźniki rezultatu to wielkości, którymi można mierzyć osiągnięty efekt, np. zł/rok, liczba sztuk, liczba osób itp.

Częstotliwość monitoringu	Wskaźniki produktu	Wskaźniki rezultatu
Pojedynczy projekt	Raz na kwartał	Raz na trzy lata
Zadanie strategiczne	Raz na rok	Raz na trzy lata

Monitoring strategii na każdym z poziomów będzie realizowany przez Zespół Koordynacji Zarządzania Strategicznego. Procedury monitoringowe pojedynczego projektu na poziomie wskaźników produktu zostały opisane w poprzednim rozdziale.

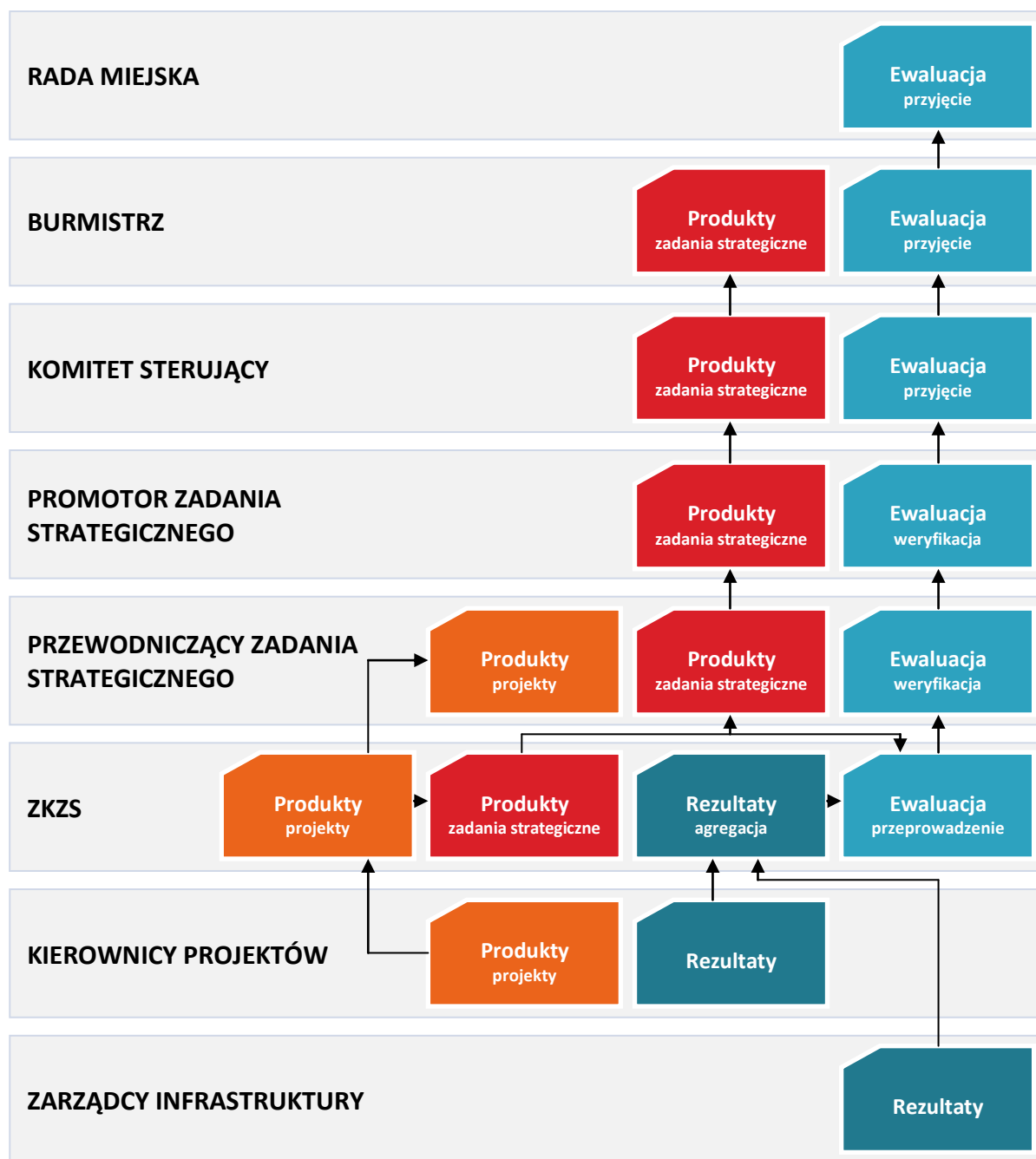
2.3. Procedury monitoringu

Procedury monitorowania pojedynczego projektu oraz zadania strategicznego na poziomie wskaźników rezultatu nakładają na Zespół Koordynacji Zarządzania Strategicznego obowiązek zebrania i zestawienia wszystkich danych dotyczących osiągniętych wielkości. W ramach *Dokumentu Inicjującego Projekt* kierownik planuje osiągnięcie określonych wskaźników rezultatu. Poddawane są ocenie pod względem możliwości osiągnięcia zakładanych wielkości oraz pod względem możliwości weryfikacji osiągniętych wielkości. Rezultaty ze względu na to, że są bezpośrednim efektem powstałych produktów, powstając dopiero po zrealizowaniu projektu, można mierzyć w większości przypadków w okresie trzech lat. Taka perspektywa czasowa pozwala na pełną weryfikację osiągniętych rezultatów

i wyeliminowanie przekłamań związanych np. z tym, że w pierwszym roku po wybudowaniu nowego obiektu kultury odwiedza go więcej osób niż średnio podczas dalszej eksploatacji. Danych do pomiaru wskaźników rezultatu będą dostarczać zarządcy danej infrastruktury. W przypadku tzw. miękkich projektów (np. szkoleń, wydarzeń promocyjnych itp.) wskaźniki rezultatów są mierzone jeszcze przed ostatecznym zakończeniem projektu. W takich przypadkach wskaźniki będą przekazywane do ZKZS bezpośrednio przez kierowników projektów. Dane będą dostarczane na formularzach *Raportu z osiągniętych rezultatów*. Dane będą weryfikowane przez ZKZS pod kątem formalnym, sprawdzając, czy przedstawiono je we właściwych jednostkach oraz pomierzono w odpowiedni sposób. Następnie dane będą agregowane – identyczne wskaźniki osiągnięte w ramach projektów będą sumowane na poziomie zadania strategicznego. Zagregowane dane będą tworzyły bazę wskaźników rezultatów, które będą następnie wykorzystywane na potrzeby ewaluacji strategii; upubliczniane będą w ramach raportu ewaluacyjnego. Procedury zatwierdzania raportu ewaluacyjnego zostały opisane w punkcie dotyczącym ewaluacji strategii.

Raz na rok będą poddawane monitorowaniu wskaźniki produktu na poziomie zadania strategicznego. *Raport z monitoringu wskaźników produktu dla zadań strategicznych* będzie służył na każdym poziomie zarządzania strategicznego do oceny postępów wdrażania zadań strategicznych. Identyczne wskaźniki produktów będą agregowane, jednak agregacji będzie towarzyszyć zastrzeżenie, że jest ona dokonana wyłącznie do celów poglądowych. Wskaźniki produktu dla każdego projektu odnoszą się do specyficznych efektów podejmowanych działań. Raport będzie przedstawiał osobno wszystkie projekty podzielone według zadań strategicznych; prócz danych o osiągniętych wskaźnikach produktu będzie zawierał także informacje na temat wykonania rzeczowego i finansowego projektów w ramach poszczególnych zadań strategicznych.

Schemat obiegu informacji w zakresie monitorowania strategii oraz ewaluacji opisanej w kolejnym rozdziale przedstawiono poniżej.



3. Ewaluacja strategii

3.1. Definicja ewaluacji

Definicja ewaluacji, która będzie stosowana na potrzeby niniejszej *Strategii Rozwoju Gminy Sulechów na lata 2012–2022* to ocena realizacji strategii rozwoju pod względem skuteczności, efektywności, użyteczności i trwałości zaplanowanych oraz wdrażanych działań zgodnych z celami strategicznymi zapisanymi w dokumencie.

Ocena będzie dokonywana za pomocą badań uwzględniających źródła wtórne i źródła pierwotne. Spośród trzech rodzajów ewaluacji wyróżnionych na podstawie okresu podejmowanych działań, które poddawane są ocenie, ewaluacja niniejszej strategii będzie ewaluacją *ex post*. Wyróżnia się następujące rodzaje ewaluacji:

- *Ex ante* (przed): ma na celu poprawę procesu planowania, a więc ma poprawić trafność podejmowanych decyzji odnośnie wyboru projektów do realizacji, ich efektywność i skuteczność.
- *On going* (w trakcie): ma na celu poprawę procedur wdrażania, poprawę jakości i potencjału instytucji realizujących strategię rozwoju. Może przyczynić się do integracji interesariuszy strategii, wypracowania wspólnego stanowiska oraz sprawniejszego przygotowywania realizacji kolejnych projektów.
- *Ex post* (po): pokazuje, co się udało osiągnąć, jakim kosztem, a także, co się nie udało, z jakich powodów i kto za to odpowiada. W ramach ewaluacji *ex post* zbadać można, jaki wpływ realizacja strategii miała na mieszkańców.

3.2. Częstotliwość ewaluacji

Ewaluacja będzie przeprowadzana co trzy lata, przy czym:

- pierwsze badanie zostanie przeprowadzone w 2015 roku i będzie dotyczyć okresu 2012–2014,
- drugie badanie zostanie przeprowadzone w 2018 roku i będzie dotyczyć okresu 2012–2017,
- trzecie badanie zostanie przeprowadzone w 2021 roku i będzie dotyczyć okresu 2012–2020,
- czwarte badanie zostanie przeprowadzone w 2024 roku i będzie dotyczyć okresu 2012–2023.

3.3. Etapy ewaluacji

Przeprowadzenie ewaluacji będzie koordynowane przez Zespół Koordynacji Zarządzania Strategicznego. Do zadań ZKZS będzie należało:

ETAP I

- gromadzenie wszystkich niezbędnych danych (dokumentów, raportów, danych statystycznych) do przeprowadzenia ewaluacji na różnych jej etapach.

ETAP II

- przygotowanie formalne procedury przeprowadzenia badań, w tym m.in. wybór sposobu przeprowadzenia ewaluacji – wykonanie własnymi siłami/zlecenie wykonania badania na zewnątrz.

ETAP III

- wybór zespołu/wykonawcy przeprowadzającego badanie, w tym:
 - opracowanie lub przyjęcie szczegółowej metodyki,
 - opracowanie lub przyjęcie narzędzi badawczych.

ETAP IV

- przeprowadzenie badania.

ETAP V

- przygotowanie/przyjęcie raportu z przeprowadzonej ewaluacji i przekazanie do przyjęcia przez burmistrza, Komitet Sterujący i Radę Miasta.

Etap I

Na potrzeby przeprowadzenia ewaluacji zgromadzone zostaną wszystkie materiały zawierające dane i informacje ze źródeł wtórnych. Należą do nich przede wszystkim:

- wyniki monitoringu wskaźników produktów osiągniętych w wyniku realizacji projektów w ramach zadań strategicznych;
- opracowania własne o charakterze diagnozy stanu, np. wykonane na potrzeby innych programów operacyjnych lub raportów;
- dane statystyczne, których dysponentem są jednostki administracji samorządowej;
- programy operacyjne do strategii rozwoju;
- *Pomysły projektów* – wypełnione formularze pomysłów zgodnie z systemem zarządzania strategicznego;
- *Dokumenty Inicjujące Projekty* – wypełnione formularze zgodnie z systemem zarządzania strategicznego;
- sprawozdania z realizacji budżetów;
- sprawozdania z realizacji programów operacyjnych (np. program rewitalizacji, program ochrony środowiska, itp.);
- inne dokumenty będące w posiadaniu urzędu zawierające dane mogące obrazować realizację strategii oraz stan rozwoju gminy.

Szczegółowa metodyka przeprowadzenia ewaluacji strategii rozwoju będzie opracowana przez wykonawcę ewaluacji, jednak zakłada się, że będzie ona zawierać badania *desk research* w oparciu o zgromadzone dane.

Etap II

Zespół Koordynacji Zarządzania Strategicznego zdecyduje, czy zamierza samodzielnie przeprowadzić ewaluację strategii rozwoju, czy też badania ewaluacyjne będą zlecone podmiotowi zewnętrznemu. Opinię odnośnie tej decyzji przedstawi Komitet Sterujący.

Jeśli ewaluacja będzie przeprowadzona samodzielnie przez ZKZS, przez Komitet Sterujący zostanie wybrany kierownik ewaluacji, który następnie wskaże osoby uczestniczące w badaniu. Na przeprowadzenie badania ZKZS otrzyma środki. Zadania ewaluacyjne będą wykonywane w ramach zwykłych obowiązków, jednak dodatkowe środki mogą być potrzebne na fizyczne przeprowadzenie badań ankietowych. Zespół może również korzystać z doradztwa eksperta zewnętrznego.

Jeśli ewaluacja będzie zlecona podmiotowi zewnętrznemu, zostanie on wybrany w procedurze konkursowej, a przedmiot zamówienia lub zlecenia będzie sporządzony na podstawie niniejszych zapisów. Kryterium wyboru wykonawcy badania ewaluacyjnego powinno również być jakościowe. Podlegać powinna mu przedstawiona wstępna metodologia przeprowadzenia ewaluacji, w tym pytania badawcze oraz techniki badawcze zmierzające do jak najlepszej triangulacji przynajmniej w zakresie:

- metod i technik badawczych;
- źródeł informacji;
- typów danych technik analitycznych.

Etap III

Jeśli ZKZS zdecyduje samodzielnie wykonać badanie ewaluacyjne, po dokonaniu wyboru kierownika badania ewaluacyjnego oraz zespołu zostanie opracowana szczegółowa metodyka ewaluacji. Metodykę będzie opiniował Komitet Sterujący. Następnie zgodnie z zapisami przyjętej metodyki zostaną rozdysponowane zadania pośród członków zespołu ds. ewaluacji. Zespół przygotuje narzędzia badawcze, do których należeć będą przede wszystkim formularze badań społecznych, scenariusze wywiadów pogłębionych lub wywiadów zogniskowanych itp.

Jeśli wykonawcą badania ewaluacyjnego będzie podmiot zewnętrzny, przygotuje on szczegółową metodykę na podstawie materiałów zebranych przez ZKZS w ramach etapu I oraz ogólnej metodyki przygotowanej w ramach oferty. Wykonawca przygotuje także i przedstawi zestaw narzędzi badawczych. Metodyka i narzędzia badawcze będą ocenione przez ZKZS bez konieczności opiniowania przez Komitet Sterujący.

Etap IV

Jeśli badanie ewaluacyjne będzie realizowane własnymi zasobami ludzkimi, po podziale zadań, nastąpi ich realizacja zgodnie z przyjętą przez Komitet Sterujący metodyką. Zespołem zarządzał będzie kierownik i to on będzie odpowiedzialny następnie za przygotowanie raportów częściowych z badania oraz raportu z całego badania. Na potrzeby przeprowadzenia badań ankietowych kierownik badania ewaluacyjnego będzie dysponował środkami na zlecenie fizycznego przeprowadzenia wywiadów. Kierownik badania nadzorował będzie badania.

Wykonawca zewnętrzny przeprowadzi wszystkie badania samodzielnie, a raporty częściowe oraz raport końcowy z ewaluacji zostanie przedstawiony kierownikowi ZKZS, który dokona odbioru raportów częściowych samodzielnie, a raportu końcowego po uzyskaniu akceptacji Komitetu Sterującego.

Etap V

Zakres raportu ewaluacyjnego będzie przedstawiać się następująco:

- Metodyka badania ewaluacyjnego:
 - zastosowane techniki badawcze;
 - pytania badawcze;
 - objaśnienia sposobu interpretacji;
- Wymiar przedmiotowy ewaluacji: podjęte działania związane z zarządzaniem strategicznym oraz realizowane projekty objęte badaniem ewaluacyjnym.
- Wymiar czasowy ewaluacji: okres, w jakim były podejmowane działania związane z zarządzaniem strategicznym oraz realizowane projekty objęte badaniem ewaluacyjnym.
- Wymiar terytorialny ewaluacji: obszar, w którym powstają produkty i rezultaty projektów oraz obszar oddziaływania realizowanych zadań i projektów strategicznych.
- Wyniki przeprowadzonych badań:

- diagnoza stanu;
- badania *desk research*;
- badania społeczne;
- Wnioski z przeprowadzonych badań.
- Podsumowanie i rekomendacje.

Raport będzie podlegał weryfikacji przewodniczącego zadania strategicznego, promotora zadania strategicznego oraz będzie przyjmowany przez burmistrza, a następnie Radę Miejską.

3.4. Pytania badawcze

Pytania badawcze, na jakie powinna odpowiadać ewaluacja, przedstawia się w zbiorach według kryteriów ewaluacji, do których należą:

- Trafność: Stopień, w jakim zaplanowane cele oraz zadania strategiczne i projekty odpowiadają potrzebom mieszkańców: czy realizowane projekty przyczynią się do rozwiązania zidentyfikowanych problemów? Czy są zgodne z obraną strategią rozwoju? w przypadku strategii ofensywnej realizowane zadania i projekty strategiczne powinny wpływać na wykorzystanie nadarzających się okazji i wzmacniania atutów. Kryterium weryfikowane jest w ramach ewaluacji *ex ante* i *on going*, zatem nie będzie brane pod uwagę.
- Skuteczność: W jakim stopniu realizowane zadania i projekty strategiczne przyczyniają się do osiągnięcia zakładanych celów strategii i rozwoju gminy?
- Efektywność: Jaki jest stosunek zasobów realizowanych zadań i projektów strategicznych oraz nakładów na nie do osiągniętych produktów i rezultatów?
- Użyteczność: Czy osiągnięte produkty i rezultaty realizowanych projektów będą użyteczne, funkcjonalne dla mieszkańców? Czy mieszkańcy będą z nich korzystać? Czy pojawiły się pozytywne lub negatywne efekty uboczne?
- Trwałość: Czy na poziomie użyteczności realizowanych projektów pozostaną trwałe zmiany i czy zmiany te będą użyteczne przez długi czas?

Szczegółowe pytania badawcze, które będą objęte badaniem ewaluacyjnym przedstawiają się następująco:

SKUTECZNOŚĆ

- W jakim stopniu zostały zrealizowane zadania i projekty strategiczne?
- W jakim stopniu zrealizowane zadania i projekty strategiczne przyczyniły się do osiągnięcia wizji rozwoju i celów strategicznych?
- Jaki wpływ na osiągnięcie wizji i celów strategicznych miały czynniki zewnętrzne?
- Czy wybrane do realizacji projekty okazały się skuteczne?
- W jakim stopniu system zarządzania strategicznego okazał się skuteczny we wdrażaniu strategii rozwoju?

EFEKTYWNOŚĆ

- Czy osiągnięte efekty realizacji strategii można było osiągnąć w inny sposób?
- Czy osiągnięte efekty realizacji strategii można było osiągnąć mniejszym nakładem finansowym i przy wykorzystaniu mniejszych zasobów osobowych?

UŻYTECZNOŚĆ

- W jakim stopniu zrealizowane projekty spełniły oczekiwania mieszkańców, szczególnie grup, do których były kierowane?
- W jakim stopniu zidentyfikowane problemy rozwoju miasta zostały rozwiązane?
- W jakim stopniu realizacja strategii przyczynia się do wykorzystania szans, minimalizowania zagrożeń, wzmacniania mocnych stron, osłabiania słabych stron?
- W jakim stopniu realizacja strategii przyczynia się do rozwoju Lubuskiego Trójmiasta i aglomeracji zielonogórskiej oraz rozwoju regionu? (efekty uboczne pozytywne)
- W jakim stopniu realizacja strategii przyczynia się do obniżenia konkurencyjności sąsiednich obszarów? (efekty uboczne negatywne)

TRWAŁOŚĆ

- W jakim stopniu osiągnięte efekty realizacji strategii będą trwałe, długofalowe?
- W jakim stopniu osiągnięta użyteczność efektów realizacji strategii będzie trwała i dla jakich grup odbiorców?

3.5. Podejmowanie działań w przypadku negatywnych wniosków z przeprowadzonej ewaluacji

Jeśli wnioski z przeprowadzonej ewaluacji strategii będą negatywne w całości lub w części, Komitet Sterujący umocowany w ramach systemu zarządzania strategicznego, będzie rekomendował podjęcie odpowiednich środków zaradczych. Przede wszystkim zleci Zespołowi Koordynacji Zarządzania Strategicznego przeprowadzenie analizy: czy i które z negatywnych wniosków podjętych w ramach ewaluacji mogą dotyczyć także innych zadań i projektów strategicznych oraz działań zarządczych. Ewaluacja *ex post* obejmuje projekty i działania wykonane, a zatem niekoniecznie negatywne wnioski z ewaluacji będą się przekładać na projekty podejmowane w przyszłości.

Analiza wykonana przez ZKZS będzie zawierała następujące elementy:

- wykonanie ewaluacji *ex ante* zaplanowanych projektów;
- analiza przyczyn i zakresu błędów popełnianych w ramach wdrażania strategii;
- analiza możliwości wyeliminowania działań objętych negatywnymi wnioskami.

Ewaluacja *ex ante* będzie dotyczyć zadań i projektów strategicznych, które będą realizowane w przyszłości i nie podlegały ocenie w ramach zwykłej ewaluacji *ex post*. Schemat postępowania i zarządzania ewaluacją będzie identyczny, jak w przypadku zwykłej ewaluacji *ex post* wykonywanej cyklicznie co trzy lata.

Zakres pytań badawczych, jakie zostaną postawione w ramach nadzwyczajnej ewaluacji *ex ante*, będzie skupiony na weryfikacji kryteriów:

- trafności,
- skuteczności,
- efektywności.

Szczegółowe pytania badawcze w ramach weryfikacji kryteriów skuteczności i efektywności będą sformułowane podobnie, jak w przypadku cyklicznej ewaluacji *ex post*. Różnica będzie polegać na tym, że badaniu będą poddane działania przyszłe, a zatem odpowiedzi na pytania ewaluacyjne będą rozstrzygać o potencjalnych skutkach podejmowanych działań. Podstawowy zestaw pytań badawczych należy sformułować następująco:

TRAFNOŚĆ

- W jakim stopniu za pomocą zaplanowanych projektów mogą być osiągnięte cele strategiczne?
- W jakim stopniu zaplanowane projekty odpowiadają potrzebom mieszkańców?
- W jakim stopniu system zarządzania strategicznego zawiera procedury właściwie przygotowane, by możliwe było wdrażanie strategii?

SKUTECZNOŚĆ

- Czy i w jakim stopniu możliwa jest realizacja zaplanowanych projektów?
- W jakim stopniu zaplanowane zadania i projekty strategiczne mogą przyczynić się do osiągnięcia wizji rozwoju i celów strategicznych?
- Jaki wpływ na osiągnięcie wizji i celów strategicznych mogą mieć czynniki zewnętrzne?

EFEKTYWNOŚĆ

- Czy założone efekty realizacji strategii można osiągnąć w inny sposób?
- Czy założone efekty realizacji strategii można osiągnąć mniejszym nakładem finansowym i przy wykorzystaniu mniejszych zasobów osobowych?

Analiza przyczyn i zakresu błędów popełnianych w ramach wdrażania strategii będzie wykonana w oparciu o wnioski zwykłej ewaluacji *ex post* oraz na podstawie wykonanej dodatkowej analizy wewnętrznych procedur zarządzania strategicznego, zidentyfikowania słabych punktów przepływu informacji, podejmowania decyzji, planowania projektów do realizacji. Wnioski z przeprowadzonej analizy zostaną podsumowane rekomendacjami oraz analizą możliwości wyeliminowania działań objętych negatywnymi wnioskami.

Wykonane przez ZKZS analizy zostaną przedstawione Komitetowi Sterującemu, który przygotuje pakiet działań naprawczych, czyli usprawniających funkcjonujące procedury zarządzania strategicznego. W ramach działań naprawczych zostanie dokonana rewizja zatwierdzonych do realizacji i zaplanowanych projektów w ramach zadań strategicznych. Na poszczególnych poziomach zarządzania strategicznego zgodnie z przyjętym systemem wdrażania strategii zostanie przeprowadzona ponowna ocena projektów. W przypadku negatywnego zweryfikowania któregoś z projektów Komitet Sterujący będzie rekomendował burmistrzowi usunięcie projektu z budżetu. Zmiany w projektach oraz wprowadzenie nowych projektów będą procedowane zgodnie z przyjętym systemem wdrażania strategii.