

- zarówno cel główny jak i cele szczegółowe tworzone są zgodnie z metodą S.M.A.R.T., tj. każdy z nich musi być Simple (Prosty), Measurable (Mierzalny), Achievable (Osiągalny), Relevant (Istotny), Timely defined (Określony w czasie). Brak zastosowania niniejszej metody przekłada się na brak praktycznej możliwości określenia co jest celem i jak jest realizowany; w konsekwencji prowadzi do braku możliwości zastosowania metod oceny,
- wszystkie cele szczegółowe są celami ilościowymi (np. „redukcja najwyższych fal powodziowych o 8%” czy „wzrost pojemności retencji powodziowej w zbiornikach X, Y, Z o 2 mln m³”) a nie jakościowymi (np. „wartość sentymentalna utraconych w wyniku powodzi dóbr”), gdyż tylko takie można poddać obiektywnej analizie i ocenie.

2. Sposób monitorowania – wskaźniki.

Podobnie jak w przypadku analogicznego programu dla górnej Wisły, wstępnego podziału wskaźników dokonano na podstawie dokumentu *Przewodnik po metodach ewaluacji: Wskaźniki monitoringu i ewaluacji* opracowanego przez Dyрекcję Generalną ds. Polityki Regionalnej Komisji Europejskiej. Sugerując się niniejszą pozycją wskaźniki podzielono na:

- wskaźniki zasobu lub wkładu, które zazwyczaj są szacowane i przydzielane w fazie wstępnej lub realizacji danego zadania, dlatego też zazwyczaj monitorowane są na niskim (operacyjnym) poziomie; w konsekwencji, wskaźniki te nie będą opisywane w dalszej części dokumentu,
- wskaźniki finansowe – w przypadku niniejszego projektu wskaźniki finansowe będą związane z postępami wdrażania poszczególnych celów szczegółowych poprzez realizację poszczególnych zadań; z uwagi na różne podejścia metodyczne przy monitorowaniu tych wskaźników, przyjmuje się, iż lepszym i pełniejszym sposobem jest ich kontrola poprzez pryzmat celu szczegółowego, a nie oderwanych od siebie pojedynczych zadań,
- wskaźniki produktu – podobnie jak wyżej, wskaźniki tej grupy będą dotyczyły wyników (produktów) każdego celu szczegółowego w określonych Programem ramach czasowych,
- wskaźniki rezultatu – wskaźniki tej grupy dostarczają danych ilościowych, związanych z pozytywnymi zmianami i korzyściami, wynikającymi z osiągnięcia jednego bądź więcej produktu celów szczegółowych; przykładowo, w wyniku modernizacji zbiornika X (produkt) zwiększyła się pojemność retencji powodziowej o Y m³ (rezultat); wszystkie wskaźniki rezultatu muszą zostać osiągnięte w ramach czasowych Programu,
- wskaźniki oddziaływania – grupa wskaźników związana z realizacją celu głównego, których pomiar może nastąpić nawet kilkanaście miesięcy bądź kilka lat po prawidłowej realizacji Programu; zakłada się, iż wskaźniki oddziaływania będą odnosiły się do całej populacji w Regionie Wodnym Środkowej Wisły.

Tab. 3.

Lp.	Nazwa celu szczegółowego	Czy cel szczegółowy został osiągnięty?	Mnożnik EV	Wartość PV (PLN)	Wartość EV (PLN)	Wartość AC (PLN)
1	projekt inwestycyjny w zakresie wzrostu objętości wody retencjonowanej w obiektach małej retencji (nr 1)	TAK	100%	86 000,00	86 000,00	86 000,00
2	projekt inwestycyjny w zakresie wzrostu objętości wody retencjonowanej w obiektach małej retencji (nr 2)	TAK	100%	112 000,00	112 000,00	112 000,00
3	projekt inwestycyjny w zakresie wzrostu objętości wody retencjonowanej w obiektach małej retencji (nr 3)	TAK	100%	34 000,00	34 000,00	34 000,00
4	projekt inwestycyjny w zakresie wzrostu objętości wody retencjonowanej w obiektach małej retencji (nr 4)	TAK	100%	27 500,00	27 500,00	27 500,00
5	projekt inwestycyjny w zakresie wzrostu objętości wody retencjonowanej w obiektach małej retencji (nr 5)	TAK	100%	21 300,00	21 300,00	21 300,00
	SUMA			280 800,00	280 800,00	280 800,00

Z powyższych danych wynika, iż każdy cel szczegółowy został zrealizowany (a więc osiągnięto wszystkie wskaźniki produktu i rezultatu) oraz (z uwagi na fakt, iż wartość AC nie przekracza wartości EV i PV) cel główny został osiągnięty w ramach zakładanego czasu i budżetu. W przypadku gdy np. cel szczegółowy 1 oraz 3 nie zostaną zrealizowane w terminie, tabela przyjmie następujące wartości:

Tab. 4.

Lp.	Nazwa celu szczegółowego	Czy cel szczegółowy został osiągnięty?	Mnożnik EV	Wartość PV (PLN)	Wartość EV (PLN)	Wartość AC (PLN)
-----	--------------------------	--	------------	------------------	------------------	------------------

- obliczyć dla każdego ryzyka iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia oraz znaczenia skutków,
- nadać iloczynom odpowiednie kolory, tj. poniżej 9 punktów kolor zielony, pomiędzy 9 a 14 kolor żółty, powyżej 14 kolor czerwony,
- zaproponować rozwiązanie w przypadku materializacji ryzyka.

Dla tak otrzymanych danych należy:

- monitorować każde ryzyko zielone, gdyż wraz z upływem czasu może przekształcić się w żółte,
- podjąć działania dla każdego ryzyka żółtego, prowadzące do obniżenia prawdopodobieństwa bądź skutków wystąpienia,
- natychmiastowo podjąć działania obniżające prawdopodobieństwo bądź skutki wystąpienia, często poprzez zwiększenie wydatków finansowych związanych z danym ryzykiem. W przypadku możliwych ekstremalnych konsekwencji wystąpienia ryzyka w procesie realizacji celu szczegółowego (np. wysokie straty bezpośrednie) możliwe jest zaniechanie realizacji danego celu.

Poniżej przedstawiono przykładowy fragment Rejestru Ryzyk:

Tab. 6.

Lp	Opis zagrożenia	Kategoria	Prawdopodobieństwo wystąpienia	Skutki wystąpienia	Iloczyn punktów	Proponowane rozwiązanie
1	Utrata zasobów ludzkich w ramach zespołu realizującego <i>Programu</i>	Zagrożenie wewnętrzne	1	5	5	Prowadzenie kompletnej dokumentacji programów i dokonywanych zmian tak aby łatwo można było część pracy przekazać innej osobie.
2	Przekroczenie budżetu celu szczegółowego	Zagrożenie finansowe	3	5	15	Bieżące monitorowanie wydatków. Określenie dodatkowego bufora w wysokości 10% wartości każdego celu szczegółowego
3	Zmiana przepisów ustawy Prawo zamówień publicznych w etapie tworzenia SIWZ	Zagrożenie formalno-prawne	1	3	3	Monitorowanie zmian ustawy od momentu publikacji (Vacatio legis)

wskaźnika rezultatu „Wzrost objętości wody retencjonowanej w obiektach małej retencji”),

- wszystkie ryzyka w trakcie realizacji *Programu* będą zmieniały się w czasie zarówno w zakresie prawdopodobieństwa jak i skutków; dlatego niezwykle istotny jest ciągły (codzienny) monitoring ryzyk i aktualizacja Rejestru Ryzyk. Należy mieć świadomość, iż za zarządzanie ryzykami (począwszy od analizy możliwości wystąpienia aż do ew. minimalizacji skutków wystąpienia) odpowiadają wszystkie osoby (we wszystkich etapach i na wszystkich szczeblach) realizujące cele i *Program*; dlatego też, w ramach prac należy położyć duży nacisk na szkolenia, podnoszenie świadomości oraz ew. rozbudowę metod zarządzania¹¹,
- wraz z zatwierdzeniem *Programu* przez Radę Ministrów i przyjęciem uchwały powołującej Pełnomocnika Rządu rekomenduje się wykonanie szczegółowej analizy dotyczącej celu głównego i celów szczegółowych oraz szczegółowego sposobu monitorowania *Programu* w odniesieniu do przyjętego dokumentu programowego, analizę powinien przeprowadzić zespół *Programu* wraz z ewentualnym zewnętrznym audytorem.

¹¹ Np. poprzez wprowadzenie w zakresie ryzyka metod projektowych PRINCE2™/PMI™.