

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ & ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ



11 ΑΠΡΙΛΙΟΥ 2016

**ΔΡ. ΕΥΓΕΝΙΑ ΒΑΘΑΚΟΥ
EVATHAKOU@HOTMAIL.COM**



ΙΔΡΥΜΑ ΣΤΑΥΡΟΣ ΝΙΑΡΧΟΣ
STAVROS NIARCHOS FOUNDATION



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικό και Καποδιστριακό
Πανεπιστήμιο Αθηνών

Πρόγραμμα, 11 Απριλίου

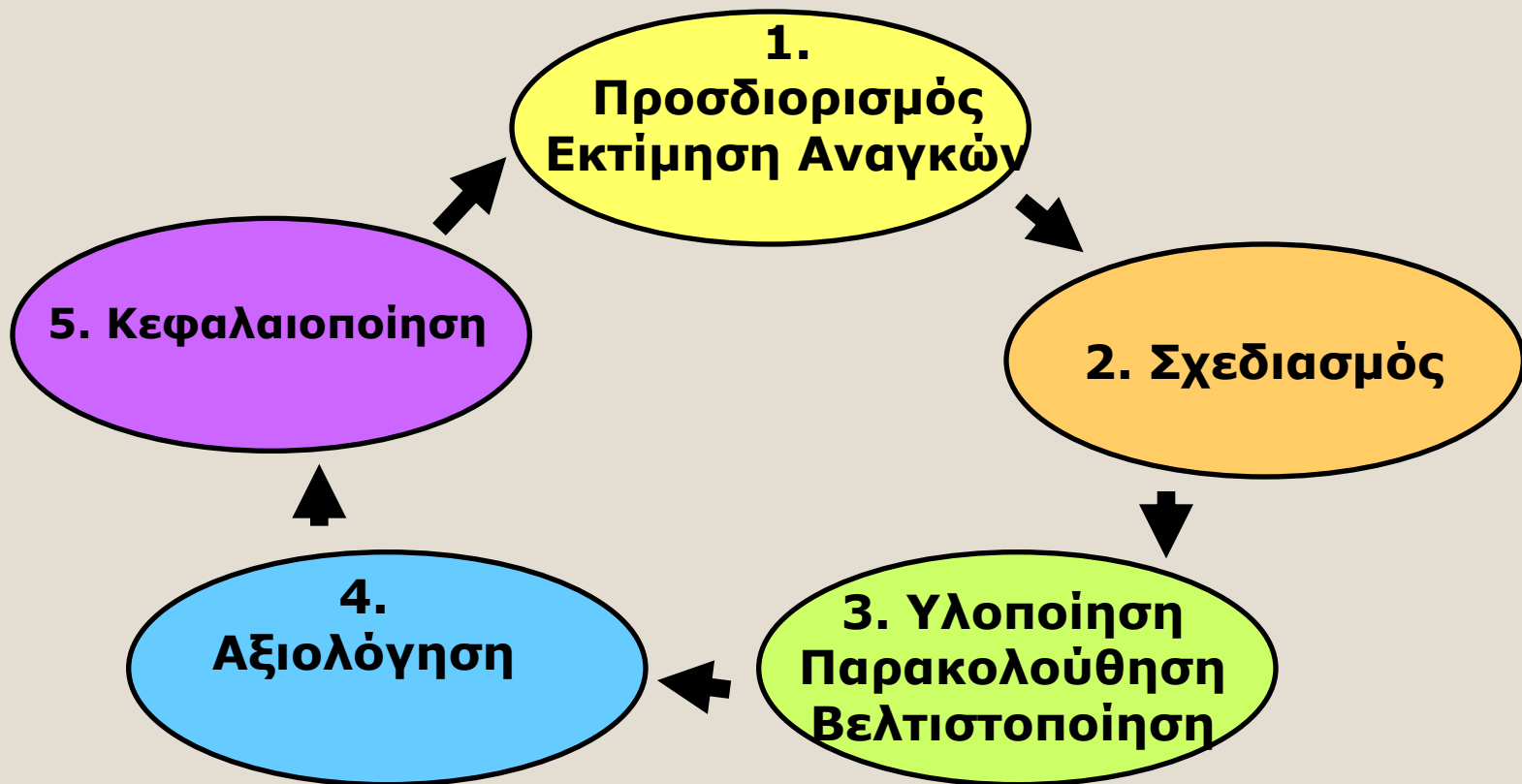


- Φάσεις στον Κύκλο Ζωής ενός Έργου (Project Life Cycle)
- Προσδιορισμός / Εκτίμηση Αναγκών
 - Χρήσιμα εργαλεία στην εκτίμηση αναγκών
 - ★ SWOT, PESTEL, Δέντρο, Ανάλυση εμπλεκομένων
- Σχεδιασμός Έργου – γενικά
 - Χρήσιμα εργαλεία στον σχεδιασμό ενός έργου
 - ★ Λογικό Πλαίσιο ενός Έργου
 - ★ Προϋπολογισμός Έργου
 - ★ Χρονοδιάγραμμα Έργου

Κύρια χαρακτηριστικά ενός έργου

- Σαφείς στόχοι & αποτελέσματα
- Ακολουθία δραστηριοτήτων
- Προσδιορισμένο χρονικά
- Περιορισμένο σε χώρο
- Συγκεκριμένο πεδίο δράσης (ομάδα στόχο)
- Χρησιμοποιεί διαφορετικούς πόρους
- Έχει συγκεκριμένο προϋπολογισμό
- Είναι ένα εργαλείο αλλαγής
- Μοναδικό
- Μπορεί ν' αξιολογηθεί

Φάσεις στον Κύκλο Ζωής Ενός Έργου (Project Life Cycle)



Ποια η χρησιμότητα της εκτίμησης αναγκών ενός έργου;



Έχει στόχο τον εντοπισμό των αναγκών της ομάδας στόχου και την κατανόηση των συνθηκών μέσα στις οποίες θα υλοποιηθεί το έργο και βοηθά στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής για να αντιμετωπιστούν οι υπάρχουσες ανάγκες

Πότε γίνεται;

1. Προ του σχεδιασμού του προγράμματος
2. Αρχική Αποτίμηση

Σχεδιασμός Έργου



Καθορίζονται οι παράμετροι του έργου:

το πρόβλημα, για ποιον, με ποιον

Ο σκοπός, ο στόχος/οι [ΓΙΑΤΙ], τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα [ΤΙ]

οι δράσεις μέσω των οποίων θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα [ΠΩΣ]

οι δείκτες για να παρακολουθείται η πρόοδος της υλοποίησης

οι βασικές υποθέσεις που μπορούν να επηρεάσουν την επίτευξη των αποτελεσμάτων

οι πόροι (εργασία, εξοπλισμός, υλικά που απαιτούνται σε κάθε εργασία, κόστος όλων αυτών)

Υλοποίηση

Υλοποίηση των δράσεων σύμφωνα με το αναλυτικό σχέδιο που έχω αναπτύξει

Παρακολούθηση

Συστηματική και συνεχής διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών κατά την διάρκεια της υλοποίησης του έργου με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και απόδοσης του έργου

Βελτιστοποίηση

Διορθωτικές παρεμβάσεις οι οποίες κρίνονται απαραίτητες για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα

Αξιολόγηση



- Είναι η σύγκριση του πραγματικού αντίκτυπου του έργου (impact), έναντι των στόχων που είχαν τεθεί αρχικά. Αν δηλ το έργο επέφερε κάποια αλλαγή σε σχέση με το πρόβλημα που αφορούσε.
- Διερευνάται τι ξεκινήσεις να κάνεις, τι έχεις επιτύχει και πως (με τι εισροές -input).
- Πρόκειται για εκτίμηση που πραγματοποιείται σε συγκεκριμένο χρόνο: εκ των προτέρων (ex ante) / ενδιάμεση / τελική / ex post
- Εσωτερική/εξωτερική

Κεφαλαιοποίηση



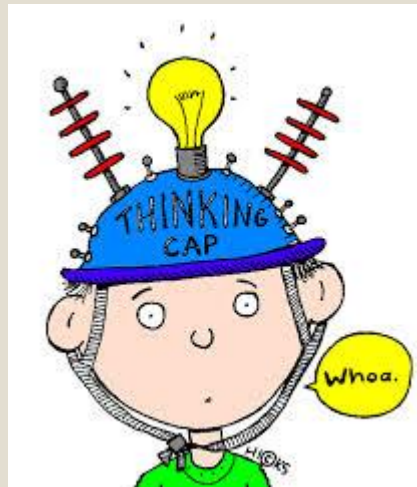
- Όταν ολοκληρώνεται η υλοποίηση, πρέπει να γίνει **οργάνωση** της γνώσης και των άλλων αποτελεσμάτων ενός έργου και **αξιοποίηση** αυτών

ΠΩΣ;

- Ανάλυση των αξιολογήσεων, εξαγωγή συμπερασμάτων, η ατομική εμπειρία μετατρέπεται σε συλλογική (καλές μεθοδολογίες / πρακτικές)
- Ενσωμάτωση της ανάλυσης στο σχέδιο δράσης της οργάνωσης για βελτίωση αδυναμιών & αξιοποίηση νέων δεξιοτήτων / εμπειριών
- Κεφαλαιοποίηση για την οργάνωση / κοινότητα



- Διαφορά αξιολόγησης από κεφαλαιοποίηση



Γιατί να χρησιμοποιήσω τον ΚΖΕ



Προβλήματα

- Ελλιπές στρατηγικό πλαίσιο
- Έργα με βάση την προσφορά
- Φτωχή ανάλυση της κατάστασης
- Σχεδιασμός με βάση δραστηριότητες
- Αποτελέσματα χωρίς επαλήθευση
- Έλλειψη οράματος
- Ανακριβή έγγραφα του προγράμματος

Αντιμετώπιση

- Ολιστική προσέγγιση
- Λύσεις με βάση την ζήτηση
- Βελτιωμένη ανάλυση
- Σχεδιασμός με βάση τους στόχους
- Αποτέλεσμα το οποίο μπορεί να επαληθευτεί
- Έμφαση στην ποιότητα
- Εστίαση στην βιωσιμότητα
- Τυποποιημένα έγγραφα-φόρμες

Αρχές στην διαχείριση έργων με βάση τον ΚΖΕ



- Τα στάδια – **δομημένη** και **ενημερωμένη** διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Προσανατολισμός στον επωφελούμενο
- Σχεδιασμός με βάση το Λογικό Πλαίσιο
- Σχεδιασμός με βάση περιεκτική & συνεκτική ανάλυση
- Βιωσιμότητα

Χρησιμότητα



**Βελτίωση της ποιότητας του
σχεδιασμού και της διαχείρισης**

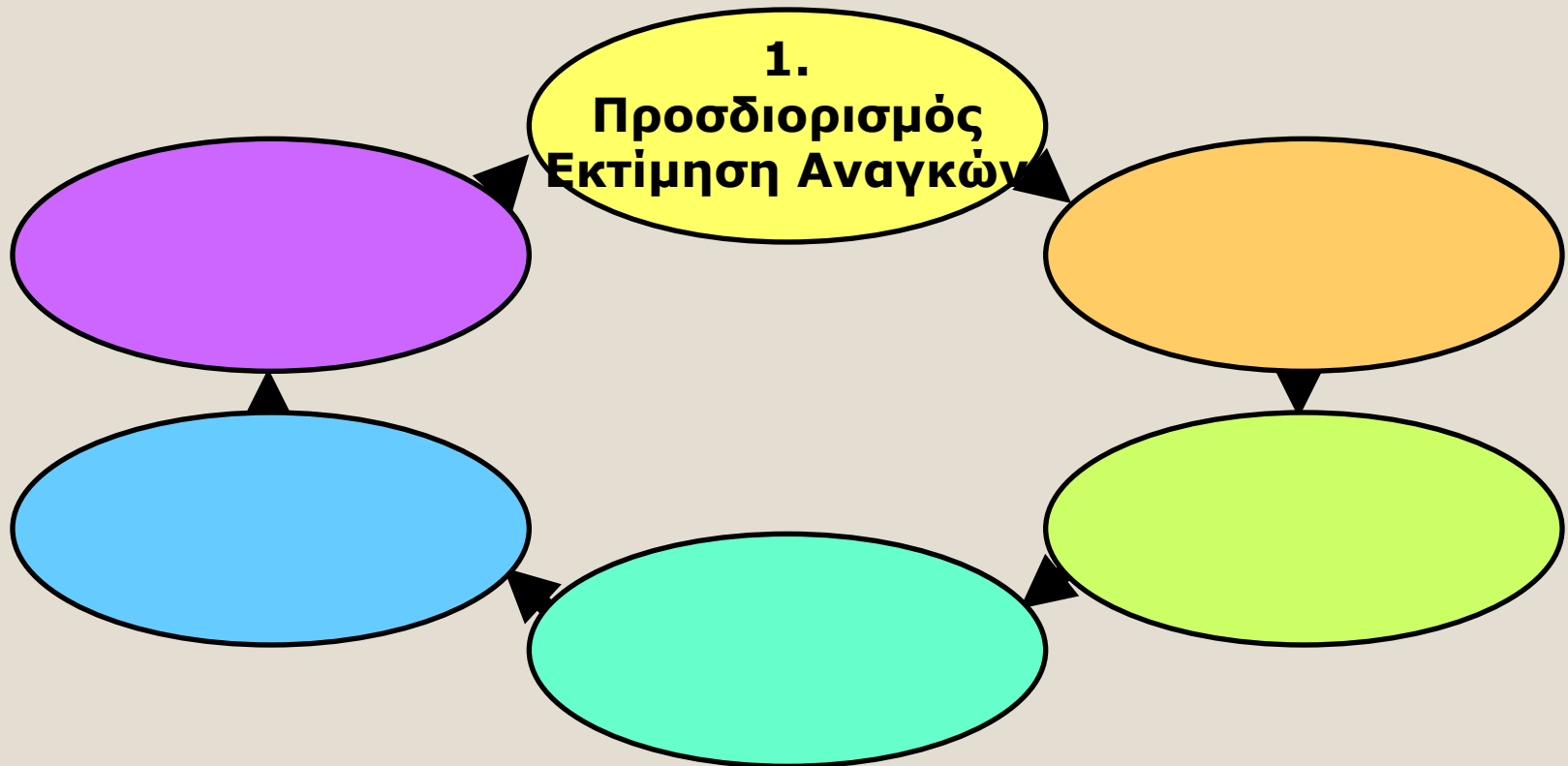


Μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα

**Ανάπτυξη της Οργάνωσης, των στελεχών της,
της κοινότητας / επωφελουμένων**

*** Απεικονίζεται στην αίτηση**

Προσδιορισμός / Εκτίμηση Αναγκών



Ποια η χρησιμότητα της εκτίμησης αναγκών ενός έργου;



Έχει στόχο τον εντοπισμό των αναγκών της ομάδας στόχου και βοηθά στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής για να αντιμετωπιστούν οι υπάρχουσες ανάγκες

Πότε γίνεται;

1. Προ του σχεδιασμού του προγράμματος
2. Αρχική Αποτίμηση

Μεθοδολογίες

Πηγές Ποσοτικών Στοιχείων

- στατιστικά στοιχεία σχετικών υπηρεσιών
- ποσοτικές δειγματοληπτικές έρευνες
- απογραφές προμηθειών και υλικών
- αναφορές και αξιολογήσεις προγραμμάτων

- **Πηγές Ποιοτικών Στοιχείων**
- ομαδικά εστιασμένες συζητήσεις (focus group discussions)
- ημι-δομημένες συνεντεύξεις με βασικούς πληροφοριοδότες
- συμμετοχική παρατήρηση
- εξέταση σχετικού υλικού/εγγράφων
- χρονικές γραμμές (Timeline): καταγραφή των κυριότερων ιστορικών γεγονότων
- ανάλυση τάσης (Trend Analysis): καταγραφή των σημαντικότερων αλλαγών
- κοινωνική χαρτογράφηση

Παράδειγμα:

πρόγραμμα πρόληψης καπνίσματος για νέους



- Συγκεντρώστε στοιχεία που ήδη υπάρχουν
- Συγκεντρώστε πηγές γι' αυτά τα στοιχεία
- Το σχετικό νομικό πλαίσιο, αν υπάρχει
- Κάνετε μια έρευνα με ερωτηματολόγιο
- Μελέτη των σχετικών κρατικών πολιτικών
- Μελέτη αντίστοιχων προγραμμάτων
- Ομαδικά εστιασμένες συζητήσεις
- Μια ανοιχτή δημόσια συζήτηση (debate)

Ερωτήσεις για συζήτηση



- Πως θα ξέρω ποια μέθοδος κάθε φορά είναι η πιο κατάλληλη / υπάρχει κάποια «σειρά» ν' ακολουθήσω;
- Δεν έχω μάθει να κάνω ομάδες εστίασης / συνεντεύξεις
- Θέλω να κάνω ένα πρόγραμμα σ' ένα σχολείο αλλά δεν έχω καμία εμπειρία από το σχολείο και το περιβάλλον

Ποιος πρέπει να συμμετάσχει στην εκτίμηση αναγκών





- **(1) εκπρόσωποι των επωφελουμένων/της κοινότητας στην οποία απευθύνεται το πρόγραμμα**
- (2) προσωπικό του οργανισμού σας από διαφορετικά τμήματα
- (3) προσωπικό των εταίρων οργανισμών και
- (4) εμπειρογνώμονες



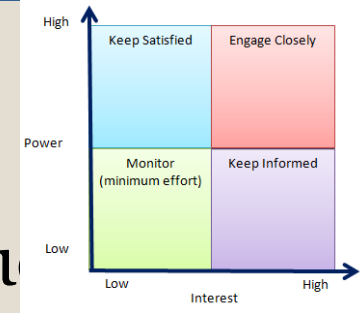
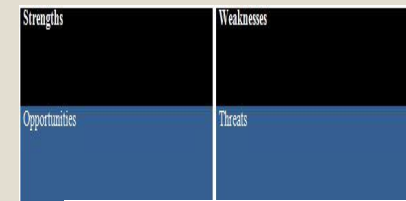
- **ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ**

Εργαλεία εκτίμησης αναγκών

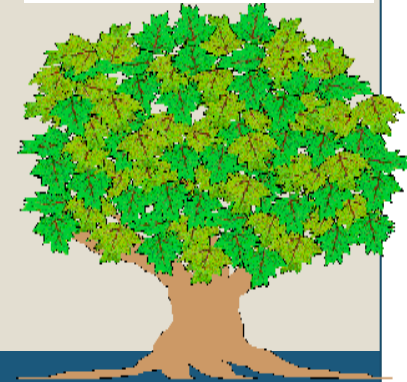


Παραδείγματα:

- PESTEL ανάλυση
- SWOT ανάλυση
- Δέντρο προβλημάτων / λύσεων
- Ανάλυση εμπλεκομένων φορέων



Τα εργαλεία από μόνα τους δεν είναι πανάκεια.
Χρειάζεται σωστή προετοιμασία και καλός συντονισμός των συμμετεχόντων στον Διάλογο κατά την χρήση τους.



PESTEL ανάλυση



• Για το περιβάλλον στο οποίο ενεργοποιείται η οργάνωση:

- **P olitical** Πολιτικό
- **E conomic** Οικονομικό
- **S ociocultural** Κοινωνικο/Πολιτιστικό
- **T echnological** Τεχνολογικό
- **E nvironmental** Φυσικό Περιβάλλον
- **L egal** Νομικό

Προσθήκη άλλων παραγόντων π.χ. Ψυχολογίας



SWOT ANALYSIS



Strengths

Weaknesses

Opportunities

Threats

SWOT ANALYSIS

Strengths	Weaknesses
Opportunities	Threats

STRENGTHS

π.χ. Έμπειρο & αφοσιωμένο προσωπικό

WEAKNESSES

π.χ. Ανεπαρκής χρήση σύγχρονων τεχνολογιών από το προσωπικό

OPPORTUNITIES

P π.χ. Η κυβερνητική πολιτική υποστηρίζει το είδος της δουλειάς που κάνετε

E
S
T
E
L

THREATS

P
E π.χ. Οι χορηγοί άλλαξαν τις προτεραιότητές τους

S
T
E
L

Ερωτήσεις που ακολουθούν την SWOT ανάλυση



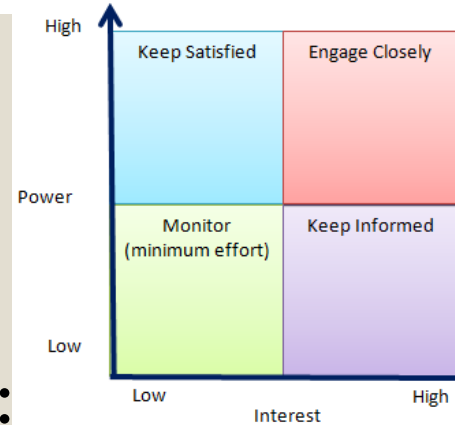
- Τι μπορούμε να κάνουμε για να ενισχύσουμε τα δυνατά μας σημεία
- Τι χρειάζεται να αναπτύξουμε για να ξεπεράσουμε τις αδυναμίες μας ή προβλήματα που αντιμετωπίζουμε
- Τι χρειαζόμαστε για να αξιοποιήσουμε τις ευκαιρίες
- Τι μπορούμε να κάνουμε για να εξουδετερώσουμε απειλές

Ιεραρχείστε ρωτώντας ερωτήσεις αυτού του τύπου:

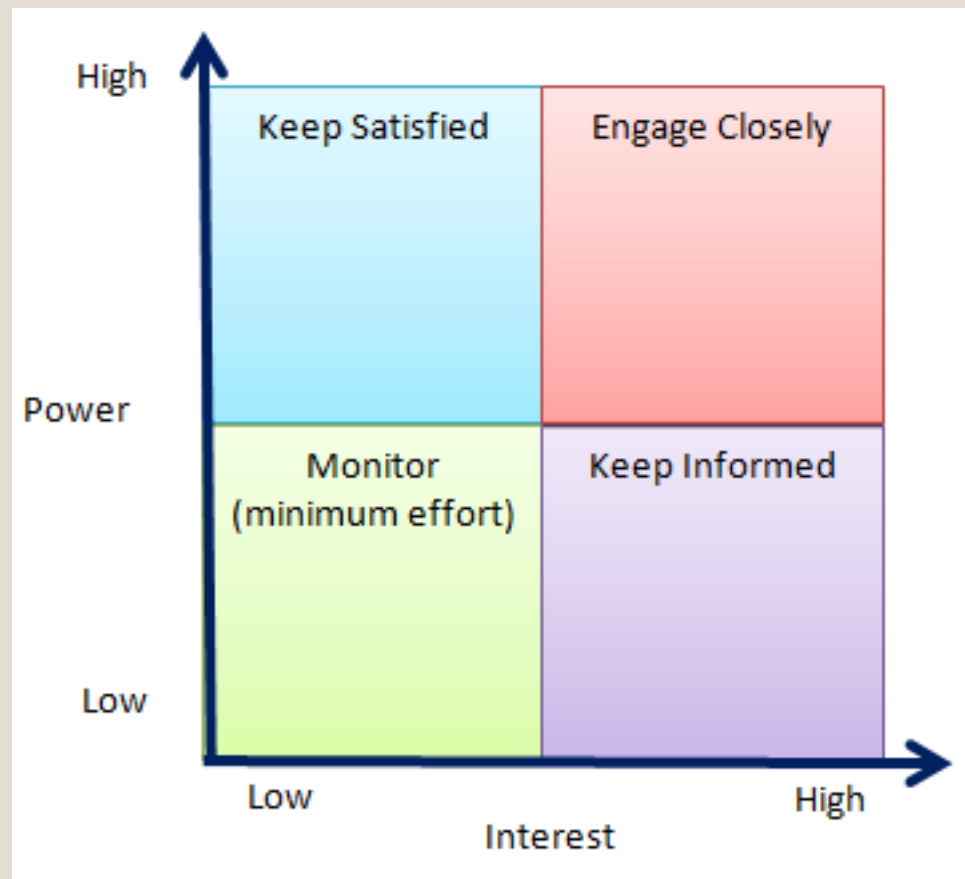
- Τι είναι πραγματικά σημαντικό για την παρούσα και μελλοντική δουλειά μας
- Τι είναι πολύ σοβαρό για να το αγνοήσουμε

Ανάλυση εμπλεκόμενων φορέων

- Αρχικά με την τεχνική της ιδεοθύελλας καταγράφετε τους φορείς που έχουν κάποια επιρροή στο έργο που σχεδιάζετε. Στην συνέχεια ιεραρχείτε τους φορείς ανάλογα με τις εξής παραμέτρους:



ενδιαφέρον των εμπλεκόμενων, την επιρροή / δύναμη που έχουν αλλά και άλλες παραμέτρους που θα εντάξουμε στην ανάλυση. Ο πίνακας εδώ σας βοηθά να προσδιορίσετε την τακτική διαχείρισης αυτών (π.χ. ικανοποιείτε τις ανάγκες τους, τους εμπλέκετε ενεργά, απλώς τους κρατάτε ενήμερους, παρακολουθείτε τις αντιδράσεις / ενέργειές τους).



Παράδειγμα

Εμπλεκόμενοι φορείς	Πως επηρεάζονται από το πρόβλημα	Συμφέροντα (και πιθανές δράσεις για να τους ικανοποιήσει το έργο)	Δυναμικό (Ικανότητα και κίνητρο για θετική αλλαγή)
Οικογένειες που ζουν από το ψάρεμα	Η μόλυνση επηρεάζει την ποσότητα και ποιότητα του αλιεύματος & επηρεάζει την υγεία τους	Συμφέρον να διατηρήσουν την ποσότητα/ποιότητα αλιεύματος. Συμφέρον να ελεγχθεί η μόλυνση	Μειωμένη πολιτική επιρροή & λόγω κακής οργάνωσης

ΠΩΣ ΚΑΝΩ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ;



- Έρευνα (διαδίκτυο, δίκτυο συνεργατών κτλ)
- Συνεντεύξεις / συζήτηση με τους εμπλεκόμενους



ΔΕΝΤΡΟ
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ/ΛΥΣΕΩΝ
ή
ΓΙΑΤΙ – ΓΙΑΤΙ ΔΕΝΤΡΟ

Το Δέντρο Προβλημάτων - Γενικά



- **Τι είναι** - εργαλείο το οποίο μας βοηθά να αποκτήσουμε μια συνολική εικόνα των βαθύτερων αιτίων ενός βασικού προβλήματος που θα έχουμε εντοπίσει και να διερευνήσουμε τις επιπτώσεις του
- **Ποιος το χρησιμοποιεί και πως** – αυτός που σχεδιάζει ένα έργο με τη συμμετοχή της ομάδας στόχου

Το Δέντρο σε 3 στάδια



- 1^ο στάδιο: Ανάλυση προβλήματος με συστηματική καταγραφή αιτίων και συνεπειών
- 2^ο στάδιο: διερεύνηση λύσεων με μετατροπή των αρνητικών δηλώσεων σε θετικών και επαναδιατύπωση
- 3^ο στάδιο: επιλογή στρατηγικής

ΔΕΝΤΡΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Μείωση της ποσότητας των αλιευμάτων και του εισοδήματος των αλιέων

Το οικοσύστημα του ποταμού υπό σοβαρή απειλή, συμπεριλαμβανομένης της μείωσης του αλιευτικού αποθέματος

Αύξηση περιστατικών ασθeneιών λόγω του νερού, ιδιαίτερα ανάμεσα σε φτωχές οικογένειες και παιδιά κάτω των 5 ετών

Η ποιότητα του νερού του ποταμού χειροτερεύει

Μεγάλη ποσότητα απορριμάτων των νοικοκυριών καταλήγουν στο ποτάμι

Νοικοκυριά και επιχειρήσεις ρίχνουν λύματα στο ποτάμι

Η επεξεργασία των λυμάτων δεν ανταποκρίνεται στα εθνικά πρότυπα

Δεν υπάρχει έλεγχος όσων μολύνουν

Η τοπική κοινότητα δεν γνωρίζει τους κινδύνους

Οι υπάρχοντες κανονισμοί δεν είναι επαρκείς για ν' αποτρέψουν την αποβολή των λυμάτων στο ποτάμι

40% των νοικοκυριών και 20% των επιχειρήσεων δεν είναι συνδεδεμένα στο αποχετευτικό σύστημα

Ανεπαρκής Υπηρεσία Προστασίας Περιβάλλοντος / εξυπηρετεί τα συμφέροντα επιχειρήσεων

Έλλειψη πληροφόρησης / εκπαίδευσης

Χαμηλή πολιτική προτεραιότητα το θέμα της μόλυνσης

Ανεπαρκείς επενδύσεις και κακός σχεδιασμός στον Δήμο

Συνέπειες

Κύριο Πρόβλημα

Αίτια

Γενικά - 1^ο στάδιο – Ι



- Συζητήστε με τη μέθοδο του καταιγισμού ιδεών (brainstorming) ποια θεωρούν οι συμμετέχοντες τα σημαντικότερα προβλήματα
- Συμφωνήστε όσον αφορά στο κύριο ή πρωταρχικό πρόβλημα.
- Ξεκινήστε να ιεραρχείτε αίτια και συνέπειες
- Συνδέστε τα προβλήματα με τόξα αιτίων – αποτελεσμάτων δείχνοντας καθαρά τους συνδέσμους
- Επανεξετάστε και αναθεωρήστε ανάλογα το διάγραμμα

Βασικές ερωτήσεις – 1^ο στάδιο II



- Βασική ερώτηση για την αναγνώριση των αιτίων:
«Γιατί συμβαίνει αυτό»;
Ρωτάτε συνεχώς μέχρι το σημείο που δεν θα μπορείτε να πάτε πιο πέρα
- Για την διερεύνηση των συνεπειών του προβλήματος ρωτάτε:
«και τι συμβαίνει τότε, όταν δηλαδή έχουμε το πρόβλημα αυτό;»

2^ο στάδιο: Από το δέντρο προβλημάτων στο δέντρο λύσεων

- Το δέντρο προβλημάτων μπορεί να μετατραπεί σε δέντρο **λύσεων** ή αλλιώς **στόχων** αν μετατρέψτε κάθε αρνητική δήλωση στο δέντρο προβλημάτων σε θετική
- Κάθε σχέση **αιτίου – αποτελέσματος** στο δέντρο προβλήματος, στο δέντρο λύσεων/στόχων γίνεται σχέση **μέσου – στόχου**
- Δουλεύουμε από κάτω προς τα πάνω και όπου χρειάζεται επαναδιατυπώνουμε τις δηλώσεις

3^ο στάδιο: Επιλογή στρατηγικής



- Χρησιμοποιώντας το Δέντρο των Λύσεων μπορείτε να δουλέψετε συστηματικά πάνω στον σχεδιασμό ενός έργου για την αντιμετώπιση του προβλήματος που σας απασχολεί
- **ΠΩΣ;**
- ★ Εξετάζετε αν μπορείτε να επιτύχετε όλους τους στόχους (αν έχετε πόρους, εξειδίκευση κτλ)
- ★ Εστιάζετε σε αυτό/α που μπορείτε να κάνετε
- ★ Στην συνέχεια σχεδιάζετε τις κατάλληλες δράσεις για την επίτευξη του κάθε στόχου που θέσατε



- ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

ΔΕΝΤΡΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Μείωση της ποσότητας των αλιευμάτων και του εισοδήματος των αλιέων

Το οικοσύστημα του ποταμού υπό σοβαρή απειλή, συμπεριλαμβανομένης της μείωσης του αλιευτικού αποθέματος

Αύξηση περιστατικών ασθeneιών λόγω του νερού, ιδιαίτερα ανάμεσα σε φτωχές οικογένειες και παιδιά κάτω των 5 ετών

Η ποιότητα του νερού του ποταμού χειροτερεύει

Μεγάλη ποσότητα απορριμάτων των νοικοκυριών καταλήγουν στο ποτάμι

Νοικοκυριά και επιχειρήσεις ρίχνουν λύματα στο ποτάμι

Η επεξεργασία των λυμάτων δεν ανταποκρίνεται στα εθνικά πρότυπα

Δεν υπάρχει έλεγχος όσων μολύνουν

Η τοπική κοινότητα δεν γνωρίζει τους κινδύνους

Οι υπάρχοντες κανονισμοί δεν είναι επαρκείς για ν' αποτρέψουν την αποβολή των λυμάτων στο ποτάμι

40% των νοικοκυριών και 20% των επιχειρήσεων δεν είναι συνδεδεμένα στο αποχετευτικό σύστημα

Ανεπαρκής Υπηρεσία Προστασίας Περιβάλλοντος / εξυπηρετεί τα συμφέροντα επιχειρήσεων

Έλλειψη πληροφόρησης / εκπαίδευσης

Χαμηλή πολιτική προτεραιότητα το θέμα της μόλυνσης

Ανεπαρκείς επενδύσεις και κακός σχεδιασμός στον Δήμο

Συνέπειες

Κύριο Πρόβλημα

Αίτια

Από το δέντρο προβλημάτων στο δέντρο λύσεων



- Το δέντρο προβλημάτων μπορεί να μετατραπεί σε δέντρο **λύσεων** ή αλλιώς **στόχων** αν μετατρέψτε κάθε αρνητική δήλωση στο δέντρο προβλημάτων σε θετική

ΔΕΝΤΡΟ ΛΥΣΕΩΝ / ΣΤΟΧΩΝ

Αύξηση της ποσότητας των αλιευμάτων και του εισοδήματος των αλιέων

Μείωση της απειλής του οικοσυστήματος του ποταμού, και αύξηση του αλιευτικού αποθέματος

Μείωση περιστατικών ασθeneιών λόγω του νερού, ιδιαίτερα ανάμεσα σε φτωχές οικογένειες και παιδιά 5 ετών

Βελτίωση της ποιότητας του νερού του ποταμού

Μείωση της ποσότητας των απορριμάτων των νοικοκυριών που καταλήγουν στο ποτάμι

Μείωση αριθμού νοικοκυριών και επιχειρήσεων που ρίχνουν λύματα στο ποτάμι

Τα λύματα μετά την επεξεργασία σε μονάδες ανταποκρίνονται στα σχετικά εθνικά πρότυπα

Αποτελεσματικός έλεγχος όσων μολύνουν

Η τοπική κοινότητα γνωρίζει τους κινδύνους

Νέοι αποτελεσματικοί κανονισμοί θεσπίζονται για ν' αποτρέψουν την αποβολή των λυμάτων στο ποτάμι

Αύξηση του ποσοστού των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων που συνδέονται στο αποχετευτικό σύστημα

Αποτελεσματική Υπηρεσία Προστασίας Περιβάλλοντος / ανταποκρινόμενη στα συμφέροντα κοινότητας / φορέων

Ανάπτυξη προγραμμάτων πληροφόρησης / εκπαίδευσης

Μεγαλύτερη πολιτική προτεραιότητα στην διαχείριση της μόλυνσης

Βελτίωση επενδύσεων και βελτίωση του σχεδιασμού στον Δήμο

Σκοπός

Κύριος Στόχος

Αποτελέσματα

Δράσεις



Χρησιμότητα του Δέντρου Λύσεων



- Χρησιμοποιώντας το Δέντρο των Λύσεων μπορείτε να δουλέψετε συστηματικά πάνω στον σχεδιασμό ενός έργου για την αντιμετώπιση του προβλήματος που σας απασχολεί
- **ΠΩΣ;**
- ★ Εξετάζετε αν μπορείτε να επιτύχετε όλους τους ειδικούς στόχους (αν έχετε πόρους, εξειδίκευση κτλ)
- ★ Εστιάζετε σε αυτό/α που μπορείτε να κάνετε
- ★ Στην συνέχεια σχεδιάζετε τις κατάλληλες δράσεις για την επίτευξη του κάθε στόχου που θέσατε

Τι πρέπει να προσέχω στην φάση της Εκτίμησης Αναγκών



- Τον **σχεδιασμό** της φάσης αυτής (χρόνο, πόροι οικονομικοί και ανθρώπινοι, μεθοδολογίες)
- Διασταύρωση στοιχείων μέσα από την χρήση διαφορετικών μεθοδολογιών 
- Οι συμμετοχικές μεθοδολογίες απαιτούν και το χτίσιμο μιας σχέσης **εμπιστοσύνης & σεβασμού** με τους επωφελούμενους 
- Τις ερωτήσεις που κάνετε

Πως συνδέεται η εκτίμηση αναγκών με τη συγγραφή μιας πρότασης;



Σημαντικά ευρήματα θα συμπεριληφθούν στα:

- **Εισαγωγή και Αιτιολόγηση**
- **Δράσεις**
- **Παρακολούθηση και Αξιολόγηση**
- **Προϋπολογισμό**



Σας Ευχαριστώ!



Δρ. Ευγενία Βαθάκου
evathakou@hotmail.com

