

**Ewaluacja
Narodowego Planu Rozwoju
i programów operacyjnych
w Polsce**

PORADNIK

Krajowa Jednostka Oceny
Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, MGiP
Warszawa, Maj 2005



Publikacja współfinansowana
ze środków Europejskiego Funduszu
Rozwoju Regionalnego
w ramach Programu Operacyjnego
Pomoc Techniczna



SPIS TREŚCI:

1. Wprowadzenie	5
2. Ewaluacja funduszy Unii Europejskiej w Polsce – definicja i zasady przeprowadzania	9
2.1. Rodzaje i przedmiot ewaluacji	9
2.2.1. Ocena szacunkowa – przed rozpoczęciem realizacji (ewaluacja ex-ante)	12
2.2.2. Ocena w połowie okresu realizacji (ewaluacja mid-term)	12
2.2.3. Ocena pełna – po zakończeniu realizacji (ewaluacja ex-post)	15
2.2.4. Oceny uzupełniające (ewaluacje on-going)	16
3. Organizacja procesu ewaluacji NPR i programów operacyjnych	19
3.1 Zaangażowane podmioty i ich rola	19
4. Etapy procesu ewaluacyjnego	25
4.1 Planowanie ewaluacji	25
4.2 Projektowanie ewaluacji	28
4.2.1. Określenie przedmiotu ewaluacji	28
4.2.2. Specyfika ewaluacji sektorowych	29
4.2.3. Formułowanie pytań ewaluacyjnych	38
4.2.4. Przygotowanie zakresu zadań	39
4.2.5. Wybór wykonawcy	42
4.3. Realizacja ewaluacji	43
4.4. Raportowanie	45
4.4.1. Raport z ewaluacji – struktura (format) i język	45
4.4.2. Przyjęcie raportu	48
4.5. Wykorzystanie wyników ewaluacji	50
ZAŁĄCZNIK 1. Metody i techniki ewaluacyjne	52
1. Sposoby (metody) zbierania danych	54
2. Źródła pozyskiwania informacji i ich dostępność w systemie wdrażania funduszy UE	59
3. Metody analizy danych	63
ZAŁĄCZNIK 2. Studia przypadków	68
ZAŁĄCZNIK 3. Słownik podstawowych pojęć z zakresu ewaluacji	77

Pojęcie ewaluacji stosowane jest w Polsce czasem zamiennie ze słowem ocena – oba te terminy traktowane są jako synonimy. W Ustawie o Narodowym Planie Rozwoju stosowany jest termin „ocena”, ewaluacja jest natomiast pojęciem powszechnym w odniesieniu do działań finansowanych z funduszy Unii Europejskiej. Ten ostatni termin funkcjonuje już od dawna nie tylko w świadomości pracowników administracji publicznej, ale także podmiotów zewnętrznych wykonujących badania ewaluacyjne. W związku z tym w **Poradniku operuje się terminem „ewaluacja”**.

1. Wprowadzenie

Ewaluacja jest definiowana jako *osąd wartości interwencji publicznej dokonany przy uwzględnieniu kryteriów i standardów (np. jego skuteczności, efektywności, trafności i trwałości). Osąd dotyczy zwykle potrzeb, jakie muszą być zaspokojone w wyniku interwencji oraz wyprodukowanych efektów. Ewaluacja oparta jest na specjalnie w tym celu zebranych i zinterpretowanych informacjach.*¹

Pewne definicje ewaluacji wykluczają osąd i zawężają pojęcie ewaluacji do oceny, opisu lub pomiaru efektów interwencji. Inne, bardziej restrykcyjne definicje ograniczają ewaluację do końcowego szacunku efektów danej interwencji. W pewnych przypadkach ewaluacja skupia się nie na interwencji publicznej, ale na organizacji danej instytucji (np. uniwersytetu, szpitala lub instytucji unijnej). Bardziej ogólnie, termin „ewaluacja” używany jest w zarządzaniu zasobami ludzkimi podczas oceny pracownika (np. co-rocny wywiad z pracownikiem) lub w wymiarze finansowym przy szacowaniu wartości przedsiębiorstwa. W dziennikarstwie ten termin używany jest do wstępnego oszacowania („szacuje się, że zginęło 1000 osób) lub szacunku walutowego (szacuje się, że koszt tego budynku wyniesie 2000 euro).

Wielość definicji ewaluacji wiąże się z mnogością celów jakim ona służy (zarządzaniu, wzmocnieniu instytucjonalnemu, rozliczeniu, szkoleniom, wsparciu procesu zarządzania, zwiększeniu skuteczności i efektywności podejmowanych działań, kształtowaniu kierunków i priorytetów) i różnorodnym wykorzystywaniem produktów ewaluacji.

Wyróżnia się następujące funkcje ewaluacji:

- poznawczą – ewaluacja opisuje mechanizm podjętej interwencji oraz oszacowuje, tak obiektywnie jak to jest możliwe, jej wpływ na określoną społeczność czy obszar, jej użyteczność w rozwiązaniu istniejących problemów;
- sprawozdawczą – o ustaleniach ewaluacji informowani są realizatorzy programu, społeczność, politycy;
- normatywną – ewaluacja ocenia zasadność i sens podjętych działań publicznych, a więc tym samym pomaga decydentom w ocenie wartości tych interwencji;
- edukacyjną – ewaluacja przedstawia rekomendacje i wnioski, które przyczynią się do udoskonalenia interwencji (programów publicznych), sposobu ich prowadzenia; zalecenia mogą dotyczyć zarówno lepszego (bardziej precyzyjnego) ustalenia celów interwencji, bardziej efektywnego i racjonalnego ulokowania zasobów (kierowane głównie do polityków), jak i sposobów implementacji programów (kierowane do wykonawców i beneficjentów).

Wielorakość funkcji i celów ewaluacji wynika z różnorodnych potrzeb, jakim ewaluacja odpowiada, na przykład:

- określenie **wielorakich efektów** programu lub działań instytucji,
- **lepsze zaspokojenie oczekiwań** (zarówno aktualnych, jak i tych, które z dużym prawdopodobieństwem pojawią się w przyszłości) odbiorców programu i innych zainteresowanych funkcjonowaniem instytucji,

¹ Słownik podstawowych pojęć z zakresu ewaluacji (Załącznik 3).

- **poprawa jakości programów,**
- **rozwój zawodowy osób zarządzających** programami/instytucjami,
- **dostarczanie informacji koniecznych dla podejmowania decyzji** oraz **ocena** zewnętrzna ze strony instytucji nadzorujących, społeczności oraz opinii publicznej,
- **uzyskanie odpowiedzi na pytania i odniesienie się do krytyki** ze strony beneficjentów programu, społeczności lokalnej, nadzoru administracji publicznej, opinii publicznej,
- **pogłębienie odpowiedzialności za program** wśród wszystkich zainteresowanych jego funkcjonowaniem i efektami,
- **usprawnienie sposobu funkcjonowania instytucji zarządzającej i nadzorującej program, wzmocnienie i ulepszenie procedur demokratycznych dialogu społecznego, aktywności, podmiotowości** itp.

Zamawiając i prowadząc ewaluację nie wolno zapomnieć o kwestiach etycznych z nią związanych. Proces ewaluacji bowiem – szczególnie ze względu na jego oceniający charakter – może oddziaływać na wiele osób, które są w niego zaangażowane. Nie zawsze oddziaływanie to ma charakter pozytywny. Dlatego też ewaluatorzy muszą pamiętać o zachowaniu standardów etycznych prowadzonych badań. Są nimi: zawodowy profesjonalizm (spójność, rzetelność, całościowość i dokładność prac), niezależność oraz dbałość o bezpieczeństwo i poufność pozyskanych informacji. Poszanowanie godności ludzkiej powinno mieć charakter nadrzędny.

Dbałość o kwestie etyczne dotyczy także zamawiającego – w przypadku jakichkolwiek wątpliwości jego obowiązkiem jest wyjaśnienie, w jaki sposób wykonawca zamierza zadbać o etykę prowadzonych badań. Znaczenie kwestii etycznych podkreślone jest także przez odpowiednie akty prawne, z którymi realizowana ewaluacja musi być zgodna (np. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 o ochronie danych osobowych).

Od strony technicznej ewaluacja jest badaniem społeczno-ekonomicznym, które obejmuje zarówno

projektowanie czynności badawczych, zbieranie danych, ich analizę w odniesieniu do danego działania (interwencji), ocenę, jak i prezentowanie wyników i wniosków (a także rekomendacji) zainteresowanym odbiorcom.

Z ewaluacją wiąże się profesjonalny, do pewnego stopnia skodyfikowany zespół procedur i narzędzi wykorzystywanych do oceny podejmowanych działań. Seria wydawnicza MEANS² stanowi zestawienie procedur i zasad obowiązujących przy przeprowadzaniu działań ewaluacyjnych (standardów bazujących na doświadczeniach europejskich oraz na wskazówkach Komisji Europejskiej) i pełni rolę wytycznych nt. ewaluacji rozwoju społeczno-gospodarczego).

W zakresie przeprowadzania różnych typów ewaluacji funduszy strukturalnych Komisja Europejska wydała serię zeszytów metodologicznych pełniących rolę wytycznych (*working papers*). W związku z przygotowaniem do kolejnego okresu programowania (2007–13) wiele dokumentów jest stale uaktualnianych, przygotowywane są nowe wytyczne.

Ewaluacja jest nowym narzędziem, nie stosowanym dotychczas powszechnie w działaniach administracji publicznej. W niewielkim stopniu była praktykowana w innych dziedzinach, np. w edukacji. Tym niemniej koncepcja szacowania skuteczności i efektywności podejmowanych działań jest nowa i mało znana. W związku z powyższym, stworzenie niniejszego Poradnika służy 3 głównym celom:

- 1. ma on być materiałem edukacyjnym dla pracowników administracji publicznej – ma pokazać, jak zdefiniować potrzeby ewaluacyjne, jak zamówić ewaluację, jak ocenić otrzymany produkt oraz w jaki sposób wykorzystać wyniki z przeprowadzonych badań; w konsekwencji przyczyni się do podniesienia jakości interwencji publicznych;**
- 2. ma zapoznać potencjalnych ewaluatorów z systemem instytucjonalnym ewaluacji funduszy strukturalnych w Polsce, ze specyfiką ewaluacji poszczególnych programów operacyj-**

² The Guide – evaluation of socio-economic development, London, Tavistock Institute in association with GHK and IRS, December 2003, URL: <http://www.evaled.info>

nych, czy też z kryteriami oceny efektów pracy ewaluatorów oraz pokazać gdzie szukać koniecznych informacji i danych; współpraca stron zamawiającej i wykonującej badanie ewaluacyjne przyczyni się bowiem do uzyskania bardziej wartościowych (tj. bardziej praktycznych i użytecznych) wniosków i rekomendacji, wynikających z przeprowadzonych obserwacji;

3. ma przekonać wszystkich zaangażowanych w badanie ewaluacyjne (a zwłaszcza osoby, z którymi kontaktować się będą ewaluatorzy), że ewaluacja nie jest formą monitoringu, kontroli czy audytu, ale badaniem, które ma usprawnić istniejące procedury, zaproponować – po wysłuchaniu opinii wszystkich zainteresowanych stron – rozwiązania zaistniałych problemów.

Przy opracowywaniu Poradnika uwzględniono zalecenia i rekomendacje Komisji Europejskiej do wykonywania różnych typów ewaluacji, jak też wykorzystano doświadczenia polskie w przeprowadzaniu ewaluacji funduszy przedakcesyjnych³. Ponadto na potrzeby pracy nad tym dokumentem Krajowa Jednostka Oceny zleciła wykonanie 5 ekspertyz⁴, sfinansowanych z Programu Operacyjnego Pomocy Technicznej (działanie 1.4).

Poradnik został przygotowany przez Krajową Jednostkę Oceny we współpracy z przedstawicielami instytucji zarządzających poszczególnymi programami operacyjnymi (głównie jednostkami ds. ewaluacji w tych instytucjach) i Funduszem Spójności w Polsce. Opracowały one w szczególności część dotyczącą specyfiki ewaluacji sektorowych.

W celu wypracowania efektywnego systemu ewaluacji w Polsce dokument ten został dodatkowo poddany konsultacjom z ekspertami polskimi i zagranicznymi (na forum Grupy konsultacyjnej ds. systemu oceny funduszy UE w Polsce) oraz z przedstawicielami Komisji Europejskiej.

Niniejszy Poradnik szczegółowo opisuje:

- rodzaje i zasady przeprowadzania różnych typów ewaluacji,

- system organizacji ewaluacji, w tym podział zadań pomiędzy jednostkami ewaluacyjnymi ulokowanymi w strukturach instytucji zarządzających programami operacyjnymi a Krajową Jednostką Oceny oraz system współpracy pomiędzy nimi w przeprowadzaniu różnych typów ewaluacji,
- etapy procesu ewaluacji, w tym metody przeprowadzania poszczególnych badań ewaluacyjnych,
- sposoby prezentacji i rozpowszechniania wyników badań ewaluacyjnych.

Ponadto w załącznikach umieszczono:

- opis powszechnie stosowanych metod i technik ewaluacyjnych,
- studia przypadków,
- słownik podstawowych pojęć z zakresu ewaluacji.

Rozpowszechnienie Poradnika zostanie zapewnione poprzez:

- umieszczenie dokumentu na stronie www.fundusze-strukturalne.gov.pl (zakładka: ewaluacja),
- rozesłanie pocztą (mailową i wymienną) do wszystkich instytucji zaangażowanych we wdrażanie funduszy UE w Polsce,
- prezentowanie podczas seminariów informacyjnych poświęconych ewaluacji funduszy strukturalnych w Polsce.

Opracowany Poradnik jest dokumentem roboczym i będzie poddawany aktualizacji raz do roku m. in. pod kątem nowych zadań pojawiających się w wyniku realizacji Narodowego Planu Rozwoju i programów operacyjnych w latach 2007–2013 oraz pojawiania się nowych wytycznych Komisji Europejskiej.

**Zespół autorski
Krajowa Jednostka Oceny**

**Kinga A. Komorowska
Elżbieta Opałka
Stanisław Bienias**

³ Podręcznik ewaluacji okresowej programu Phare w Polsce. Część I: procedury, metodologia, raporty; UKIE, kwiecień 2004.

⁴ Wszystkie ekspertyzy udostępnione są na stronie www.fundusze-strukturalne.gov.pl (zakładka: ewaluacja).

2. Ewaluacja funduszy Unii Europejskiej w Polsce – definicja i zasady przeprowadzania

2.1. Rodzaje i przedmiot ewaluacji

Warunkiem koniecznym efektywnego wdrażania Narodowego Planu Rozwoju, w tym Podstaw Wsparcia Wspólnoty oraz programów operacyjnych jest właściwa ewaluacja skuteczności podejmowanych działań i postępów w ich realizacji. Dokonuje się tego na podstawie określonych wskaźników rzeczowych, osiągniętego wyniku finansowego oraz ewaluacja sprawności systemu administracyjnego we właściwym wykorzystaniu środków publicznych.

Konieczność podjęcie działań z zakresu ewaluacji Narodowego Planu Rozwoju na lata 2004–2006 oraz ogólne zasady ich przeprowadzania określają następujące dokumenty:

- Rozporządzenie Rady Unii Europejskiej (WE) nr 1260/1999 z dnia 21 czerwca 1999 r. ustanawiające przepisy ogólne w sprawie funduszy strukturalnych (art. 40–43),
- Podstawy Wsparcia Wspólnoty (PWW) dla Polski na lata 2004–2006 – dokument przyjęty przez Komisję Europejską w dniu 22 czerwca 2004r.,

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o Narodowym Planie Rozwoju (art. 57–61; Dz. U., Nr 116, poz. 1206)

oraz rozporządzenia wynikające z ustawy o Narodowym Planie Rozwoju i dotyczące programów operacyjnych⁵.

Przyznając środki finansowe dla Polski Komisja Europejska wymaga przeprowadzenia oceny skuteczności wykorzystywania przyznanej pomocy. Zgodnie z art. 40–43 Rozporządzenia Rady Unii Europejskiej (WE) nr 1260/1999 przeprowadza się w tym celu 3 rodzaje ewaluacji:

- ex-ante (ocenę szacunkową – przed rozpoczęciem realizacji)⁶,
- mid-term (ocenę w połowie okresu realizacji),
- ex-post (ocenę pełną – po zakończeniu realizacji).

Ponadto, w trakcie realizacji NPR i programów operacyjnych z inicjatywy Instytucji Zarządzającej Podstawami Wsparcia Wspólnoty, instytucji zarządzających programami operacyjnymi (w porozumieniu z Krajową Jednostką Oceny) mogą być dokonywane oceny uzupełniające efektywności wykorzystania środków publicznych i skuteczności funkcjonowania systemu ich wdrażania. Dodatkowo zgodnie z ustawą o Narodowym Planie Rozwoju (art. 57 ust. 3) tak-

⁵ Są to następujące rozporządzenia:

- Rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy w sprawie przyjęcia programów operacyjnych (Dz. U., Nr 166, poz. 1742, 1743, 1744, 1745; Dz. U., Nr 176 poz. 1827 oraz Dz. U., Nr 189 poz. 1948),
- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 28 lipca 2004 r. w sprawie przyjęcia Sektorowego Programu Operacyjnego Transport na lata 2004–2006 (Dz. U., Nr 177 poz. 1828),
- Rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi w sprawie przyjęcia programów operacyjnych (Dz. U., Nr 197, poz. 2027 i 2032).

⁶ Nazwy w nawiasach odnoszą się do terminów zastosowanych w ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 r. o Narodowym Planie Rozwoju (art. 57–61).

że Komitet Monitorujący Narodowy Plan Rozwoju, komitety monitorujące programy operacyjne oraz komitety monitorujące kontrakty wojewódzkie mogą podejmować decyzje o przeprowadzaniu ocen uzupełniających na bieżąco w trakcie realizacji NPR i programów operacyjnych.

W okresie programowania 2004–2006 ewaluacji podlegają następujące programy współfinansowane ze środków wspólnotowych, tj.:

- Narodowy Plan Rozwoju/Podstawy Wsparcia Wspólnoty;
- 5 sektorowych programów operacyjnych:
 - Rozwój zasobów ludzkich,
 - Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw,
 - Transport,
 - Rybołówstwo i przetwórstwo ryb,
 - Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich;
- Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego;
- Program Operacyjny Pomocy Technicznej;
- Inicjatywy Wspólnotowe: Equal, Interreg.

Zakres ewaluacji w okresie programowym 2004–2006 został określony w wydanej przez Komisję Europejską publikacji „*Guidelines for systems of monitoring and evaluation of SF assistance in the period 2000–2006*”, która wskazuje, iż ewaluacja analizuje wyniki, rezultaty i wpływ Programu oraz proces i mechanizmy jego implementacji. Pokazuje stopień osiągnięcia celów, uwzględniając szerszy kontekst oraz tzw. wartość dodaną, jaką niesie ze sobą Program. Ponadto Komisja Europejska przygotowała szereg dokumentów roboczych (*working papers*) dostarczających szczegółowych i praktycznych informacji o przeprowadzaniu poszczególnych typów ewaluacji funduszy strukturalnych⁷.

Ewaluacja jest często mylona z monitorowaniem i audytem (szczególnie ocena uzupełniająca zwana ewaluacją on-going jest błędnie postrzegana jako monitoring programu). Dlatego też w poniższej tabeli zestawiono te trzy rodzaje dyscyplinowania sektora publicznego, prezentując główne różnice między nimi (Tabela 1).

⁷ Są to:

1. Working Paper 1: *Vademecum for Structural Funds Plans and Programming Documents*. Document of the Commission Services (DG for Regional Policy),
2. Working Paper 2: *The Ex Ante Evaluation of the Structural Funds Interventions*. Document of the Commission Services (DG for Regional Policy),
3. Working Paper 3: *Indicators for Monitoring and Evaluation: An Indicative Methodology*. Document of the Commission Services (DG for Regional Policy),
4. Working Paper 4: *Implementation of the Performance Reserve*. Document of the Commission Services (DG for Regional Policy),
5. Working Paper 7: *Ex Ante Evaluation and Indicators for INTERREG*. Document of the Commission Services (DG for Regional Policy),
6. Working Paper 8: *Mid Term Evaluation of Structural Fund Interventions*. Document of the Commission Services (DG for Regional Policy),
7. Working Paper 8a: *Mid Term Evaluation of Structural Fund Interventions – INTERREG III*. Document of the Commission Services (DG for Regional Policy),
8. Working Paper 8b: *Mid Term Evaluation of Structural Fund Interventions – URBAN II*. Document of the Commission Services (DG for Regional Policy),
9. Working Paper 9: *The 2000–2006 Programming Period – The Update of the Mid Term Evaluation of Structural Fund Interventions*. Document of the Commission Services (DG for Regional Policy),
10. Counting the jobs –Evaluating the effects of structural funds interventions on employment – May 1997,
11. *Evaluation of Rural Development Programmes 2000–2006 supported from the EAGGF Guidelines*. Document of the Commission Services (DG for Agriculture, 1999),
12. *Common Evaluation Questions with Criteria and Indicators (Evaluation of Rural Development Programmes 2000–2006 supported from the EAGGF)*. Document of the Commission Services (DG for Agriculture, 2000),
13. *Guidelines for the mid term evaluations of rural development programmes, 2000–2006 from the EAGGF*. Document of the Commission services (DG for Agriculture, 2002 – DG AGRI VI/43517/02),
14. *Guidelines for the evaluation of LEADER+ programmes*. Document of the Commission services (DG for Agriculture, 2002 – DG AGRI VI/43503/02 – Rev. 1).

Tabela 1. Zestawienie różnic między ewaluacją, monitorowaniem a audytem

	Ewaluacja	Monitorowanie	Audyt
Pytanie przewodnie	Jakie są efekty programu?	Czy wszystko idzie zgodnie z planem?	Czy działania wdrażane są zgodnie z procedurami?
Moment badania	Punktowy – na początku, w trakcie i po zakończeniu programu (ewaluacja ex-ante, mid-term, ex-post). Ciągły – w trakcie trwania programu (ocena uzupełniająca).	Ciągły – w czasie trwania programu	Punktowy – okresowo w czasie trwania działań, główne badanie w momencie zamykania programu.
Zakres badania	Szersze spojrzenie na program oraz sposób jego wdrażania. Zidentyfikowanie i ocena: – celów danego przedsięwzięcia, – sposobów realizacji (ewentualnych słabości i pól potencjalnych usprawnień), – długookresowych (zamierzonych i niezamierzonych) efektów, wybiegających poza czas i miejsce wdrażania programu.	Rejestrowanie postępów prowadzonych operacji. Bieżące weryfikowanie zarówno tempa jak i kierunku, w którym zmierza program.	Poprawność procedur Poprawność rozliczeń. Zgodność z zapisami prawnymi i przyjętymi zasadami.
Sposób realizacji	Pozyskiwanie dodatkowych danych na temat procesów, efektów programu jak i jego kontekstu. Krytyczna analiza istniejących i zebranych danych. Ocena efektywności struktur, procesu i skutków programu.	Porównanie istniejących danych na temat postępów realizacji z uprzednio przyjętym planem.	Sprawdzanie faktur, rozliczeń finansowych, proceduralnej strony wykonanych operacji
Podmioty realizujące badanie	Ekspertki zewnętrzni.	Instytucja zarządzająca programem (przy współpracy z głównymi podmiotami zaangażowanym we wdrażanie).	Zewnętrzna wyspecjalizowana firma posiadająca certyfikat audytora. Wewnętrzna (w ramach danej instytucji zarządzającej programem) niezależna komórka audytorska.
Konsekwencje badania	Przedstawienie rekomendacji dotyczących usprawnienia procesów zarządzania, wzmocnienia skuteczności i oddziaływania programu, ewentualnej zmiany orientacji programu (obecnego lub przyszłego).	Przesunięcie środków pomiędzy poszczególnymi celami, działania administracyjne niwelujące odchylenia od planu.	W przypadku uchybień konsekwencje prawne, postępowanie administracyjne, zablokowanie ostatniej transzy lub zwrot całości wydanych środków.

Źródło: ekspertyza pt. „Proces przeprowadzenia ewaluacji ex-ante i on-going w ramach NPR z uwzględnieniem etapów prac: planowanie, projektowanie i realizacja ewaluacji – wkład do procedur operacyjnych ewaluacji w Polsce”, wykonana na potrzeby MGIP.

2.2.1. Ocena szacunkowa – przed rozpoczęciem realizacji (ewaluacja ex-ante)

Ustawa o NPR w art. 59 definiuje cele i zadania oceny szacunkowej. Zgodnie z zapisami ustawy, ocenę szacunkową realizuje się w odniesieniu do Narodowego Planu Rozwoju oraz programów, o których mowa w art. 8 ust. 1 pkt 1 – 3 ustawy⁸ przed rozpoczęciem ich realizacji.

Ocena szacunkowa obejmuje analizę mocnych i słabych stron państwa, regionu lub sektora, w tym w szczególności:

- ocenę sytuacji społeczno-gospodarczej kraju,
- ocenę sytuacji na krajowym rynku pracy z uwzględnieniem szans zawodowych kobiet i mężczyzn,
- ocenę stanu środowiska naturalnego wraz z rozwiązaniami zapewniającymi zgodność z krajową i wspólnotową polityką w tym zakresie.

Ocena szacunkowa stanowi odpowiednik oceny ex-ante (ewaluacji ex-ante) wymaganej przez Komisję Europejską (art. 41 Rozporządzenia Rady nr 1260/1999). Należy zatem w analizie uwzględnić także oczekiwania służb Komisji (KE) w odniesieniu do ewaluacji ex-ante.

Według KE⁹, ewaluacja ex-ante jest interaktywnym procesem mającym na celu przedstawienie ocen i rekomendacji eksperckich, niezależnych od instytucji/osób zaangażowanych w proces planowania, programowania i tworzenia odnośnych polityk.

Celem ewaluacji ex-ante jest poprawienie i wzmocnienie ostatecznej jakości przygotowywanego Planu lub Programu. W tym zakresie, działania ewaluacyjne mają usprawniać konstruktywny dialog pomiędzy osoba-

mi odpowiedzialnymi za Plan lub Program, a ekspertami realizującymi ewaluację ex-ante. W takim ujęciu ewaluacja ex-ante stanowi kluczowy element umożliwiający zrozumienie strategii, a także pozwalający na dokonanie alokacji środków finansowych (co stanowi przedmiot negocjacji z KE), precyzyjnie określający przesłanki i zakres dokonanych wyborów. Z tego też powodu ewaluacja ex-ante stanowi integralną część procesu programowania, nawet jeżeli – w celu zachowania przejrzystości – jest pożądane, aby raport ekspertów był prezentowany w odrębnym dokumencie.

Komisja Europejska stawia przed ewaluacją ex-ante szereg konkretnych celów. Są to:

- dokonanie oceny, czy Plan lub Program jest właściwym narzędziem do sprostania wyzwaniom, przed którymi staje państwo, region czy sektor;
- dokonanie oceny, czy Plan lub Program dobrze określił osie strategiczne, priorytety i cele, a także czy są one właściwe i czy w danej sytuacji mogą zostać osiągnięte;
- przyczynienie się do lepszej kwantyfikacji celów i zbudowanie podstaw zarówno dla monitorowania, jak i dla przyszłych działań ewaluacyjnych.

Ponadto, ewaluacja ex-ante powinna obejmować analizę systemu zarządzania i monitorowania, a także stanowić podstawę do wypracowania procedur i kryteriów selekcji projektów.

Nowa propozycja rozporządzenia ogólnego dotyczącego funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności na okres 2007–2013 (Proposal for a Council Regulation laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund and the Cohesion Fund. COM (2004) 492final, 2004/0163 (AVC)) również definiuje ewaluację ex-ante, choć w mniej wyczerpujący sposób. Istnieje także szereg innych źródeł unijnych, które omawiają ten typ ewaluacji w sposób szczegółowy¹⁰.

⁸ tj. sektorowe programy operacyjne, regionalne programy operacyjne i inne programy operacyjne.

⁹ The Ex-Ante Evaluation of the Structural Funds interventions, w: The New Programming period 2000–2006 methodological working papers, Working Paper 2, European Commission, Directorate-General XVI, Regional Policy and Cohesion (dalej zwany: Working Paper 2).

¹⁰ Niniejsze opracowanie uwzględnia takie publikacje UE jak:

1. Questions and Answers on carrying out ex-ante appraisal of Structural Funds Programmes, European Commission, DG XVI/02, MEANS Paper;
2. Working Paper 2: The ex-ante evaluation of the Structural Funds Intervention 2000–2006, European Commission, DG-Regio;
3. ex-ante Evaluation. A practical guide for preparing proposals for expenditure programmes, European Commission, DG Budget – Evaluation Unit, December 2001;
4. MEANS – Collection 1999, MEANS Update 2003;

2.2.2. Ocena w połowie okresu realizacji (ewaluacja mid-term)

Ustawa o NPR w art. 60 definiuje cele i zadania ocen w połowie okresu realizacji. Zgodnie z zapisami ustawy, ocenę tą realizuje się w odniesieniu do Narodowego Planu Rozwoju oraz programów, o których mowa w art. 8 ust. 1 pkt 1 – 3 ustawy¹¹ nie później niż w ciągu roku następującego po zakończeniu połowy okresu ich realizacji.

Ocena w połowie okresu realizacji obejmuje analizę:

- efektywności wykorzystania środków¹²,
- skuteczności w zakresie osiągania założonych celów,
- oddziaływania na sytuację społeczno-gospodarczą, w tym na zatrudnienie, równość szans i zrównoważony rozwój,
- funkcjonowania systemu wdrażania.

Ocena w połowie okresu realizacji stanowi odpowiednik oceny mid-term (ewaluacji mid-term) wymaganej przez Komisję Europejską (art. 42 Rozporządzenia Rady nr 1260/1999). Należy zatem w analizie uwzględnić także oczekiwania służb KE w odniesieniu do ewaluacji mid-term.

Według służb KE¹³, ewaluacja mid-term jest środkiem służącym poprawie jakości i adekwatności programowania. Stwarza ona możliwość wprowadzania takich zmian w dokumentach programowych, które mogą być potrzebne w celu zapewnienia osiągnięcia celów wyjściowych. Ewaluacja mid-term dokonuje przeglądu i aktualizacji uzgodnionych wskaźników na potrzeby alokacji rezerwy wykonania. Punktem wyjściowym dla ewaluacji mid-term jest ewaluacja ex-ante oraz uzgodnione Podstawy Wsparcia Wspólnoty, programy operacyjne oraz uzupełnienia programów (*Programme Complements*).

STUDIUM PRZYPADKU ZAKRES RAPORTÓW Z EWALUACJI MID-TERM W WIELKIEJ BRYTANII

Patrz: Załącznik 2. Studium przypadku 1

Na ewaluację mid-term na poziomie PWW składa się synteza i analiza ewaluacji poszczególnych programów operacyjnych, uzupełniona o zaktualizowaną analizę makroekonomiczną. Ewaluacja mid-term bada podstawowe elementy programowania (uprzednio będące przedmiotem analizy ex-ante) w celu stwierdzenia ich aktualności, dokonania oceny dotychczas osiągniętych rezultatów oraz określenia oczekiwanego oddziaływania.

Komisja Europejska stawia przed ewaluacją mid-term szereg konkretnych celów:

- przeanalizowanie, na ile aktualne (w stosunku do sytuacji społeczno-gospodarczej) są nakreślone w Programie cele, założenia i zastosowane instrumenty oraz czy ewentualnie nie powinny być one zmodyfikowane w wyniku zmian zaistniałych od rozpoczęcia wdrażania (dokonanie oceny, czy taka forma pomocy pozostaje właściwym narzędziem do sprostania wyzwaniom przed którymi staje państwo, region czy sektor);
- sprawdzenie czy cele strategiczne, priorytety i cele szczegółowe są spójne i czy są nadal aktualne, a także dokonanie oceny stopnia postępu w osiąganiu celów i szans ich osiągnięcia;
- ocena kwantyfikacji celów, ze szczególnym uwzględnieniem stopnia w jakim wspomagają one proces monitorowania i ewaluacji;
- oszacowanie stopnia, w jakim uwzględniono priorytety horyzontalne (w szczególności kwestie równouprawnienia i zagadnienia dotyczące środowiska);
- analiza efektywności systemu wdrażania i monitorowania;
- porównanie osiągniętych rezultatów w stosunku do wskaźników uzgodnionych dla rezerwy wykonania (performance reserve);
- oszacowanie dotychczasowych efektów wdrażanej pomocy (zwl. dostarczonych produktów oraz osiągniętych rezultatów) na poziomie poszczególnych działań Programu.

Jednym z ważniejszych zadań stojących przed ewaluacją mid-term jest również weryfikacja przyjętych

¹¹ tj. sektorowych programów operacyjnych, regionalnych programów operacyjnych i innych programów operacyjnych.

¹² W przypadku badania efektywności analiza ta powinna obejmować niekiedy nawet określenie jednostkowych kosztów dotychczas zrealizowanych przedsięwzięć (np. koszt zbudowania 1 km drogi, koszt stworzenia nowego miejsca pracy).

¹³ The Mid Term Evaluation of the Structural Funds interventions, w: The New Programming period 2000–2006 methodological working papers, Working Paper 8, European Commission, Directorate-General XVI, Regional Policy and Cohesion. (dalej zwany: Working Paper 8).

wskaźników (na poziomie celów i działań). Dokonywana jest ona na podstawie danych monitoringowych zebranych w pierwszym okresie realizacji Programu. Jednocześnie ocenie poddawane jest funk-

cjonowanie systemu monitorowania udzielanej pomocy w zakresie danych finansowych i rzeczowych (w tym informacji o beneficjentach i osiągniętych produktach/rezultatach/oddziaływaniu).

STUDIUM PRZYPADKU MID-TERM EVALUATION OF THE OBJECTIVE 1 PROGRAMME FOR WEST WALES AND THE VALLEYS

Sformułowano zestaw szczegółowych zagadnień badawczych:

- Aktualność strategii Programu i określenie ewentualnej potrzeby wprowadzenia do niej zmian (ocena aktualności ewaluacji *ex-ante* poprzez analizę zmian, które miały miejsce w Walii i wpływu tych zmian na strategię Programu);
- Realizacja zagadnień horyzontalnych (ewaluacja powinna ocenić zakres w jakim zagadnienia wspólne znalazły swoją realizację w projektach);
- Postęp w realizacji celów określonych w Jednolitym Dokument Programowym i jego Uzupelnieniu (analiza danych z monitoringu Programu dotyczących produktu i rezultatu, wydatków – na poziomie działania i funduszy; ocena możliwości realizacji celów, rekomendacje dotyczące ewentualnych zmian; w tej części analizy znalazło się też określenie barier wpływających na realizację celu oraz identyfikacja tzw. dobrych praktyk);
- Postęp w osiąganiu planowanego wyniku (wymagano pełnej oceny prawdopodobieństwa osiągnięcia planowanego wyniku oraz oceny produktów Programu i określenia jego wartości dodanej);
- Wskaźniki rezerwy wykonania (analiza wszystkich wskaźników w zakresie efektywności, zarządzania i finansowego wdrażania Programu oraz określenie, na dany moment, stanu osiągnięcia tych wskaźników)
- Skuteczność Programu (analiza systemu wyboru projektów, zarządzania, monitorowania, ewaluacji, audytu; ocena procesu podejmowania decyzji w świetle zasady partnerstwa);
- Dodatkowe korzyści wynikające z Programu dla regionu, w tym Wspólnotowa Wartość Dodana – *Community Added Value*; identyfikacja dodatkowych korzyści, które by nie zaistniały bez Programu; przeanalizowanie związków pomiędzy Programem a innymi krajowymi działaniami podejmowanymi w Wielkiej Brytanii czy programami realizowanymi ze wsparciem funduszy strukturalnych w sąsiadujących regionach.

Metodologia:

Ewaluacja wymagała podjęcia szerokich badań. Przeanalizowano dokumenty o podstawowym dla wykonania ewaluacji znaczeniu: Jednolity Dokument Programowy wraz z Uzupelnieniem, ewaluacje *ex-ante*, dokumenty krajowe tematycznie powiązane z przedmiotem ewaluacji, dokumenty robocze KE, przewodnik dla wnioskodawców, protokoły z posiedzeń Komitetu Monitorującego.

Przeprowadzono analizę (analiza *bottom – up*) podstawowych wskaźników społecznych, gospodarczych i odnoszących się do środowiska naturalnego. Szczegółowo przeanalizowano dane jakościowe zebrane w procesie aplikowania i monitoringu. Przeanalizowano dane dotyczące wybranych projektów, których realizacja była rozpoczęta oraz wyniki badań ankietowych beneficjentów. Przeprowadzono ankiety z partnerami lokalnymi i regionalnymi zaangażowanymi w realizację Programu. Przeanalizowano także pewną liczbę projektów odrzuconych.

Prace nad przygotowaniem Raportu z ewaluacji w połowie okresu programowania trwały w okresie wrzesień 2002 r. – czerwiec 2003 r. Raport końcowy został przyjęty w październiku 2003 r. Jego rekomendacje zostały uwzględnione przy aktualizacji Programu w grudniu 2003 r.

<http://www.wefo.wales.gov.uk/residprogs/lnk-obj1.htm>

2.2.3. Ocena pełna – po zakończeniu realizacji (ewaluacja ex-post)

Ustawa o NPR w art. 61 definiuje cele i zadania oceny po zakończeniu okresu realizacji. Zgodnie z zapisami Ustawy, ocenę tą realizuje się „w odniesieniu do NPR oraz programów, o których mowa w art. 8 ust. 1 pkt 1 – 3 Ustawy¹⁴ nie później niż w ciągu roku następującego po zakończeniu ich realizacji”.

Zgodnie z zapisami ust. o NPR, ocena pełna obejmuje w szczególności analizę:

- efektywności wykorzystania środków,
- skuteczności w zakresie osiągania założonych celów,
- oddziaływania na sytuację społeczno-gospodarczą, w tym na zatrudnienie,
- funkcjonowania systemu wdrażania.

Ocena pełna stanowi odpowiednik ewaluacji ex-post wymaganej przez Komisję Europejską (art. 43 Rozporządzenia Rady nr 1260/1999). Należy zatem uwzględnić także oczekiwania służb KE w odniesieniu do ewaluacji ex-post. W wypadku ewaluacji ex-ante i mid term KE opracowała specjalne dokumenty (*Working Papers*), natomiast dla ewaluacji ex-post tego typu opracowanie będzie przygotowane w 2005 r. Stąd poniższy opis bazuje jedynie na ewaluacjach przeprowadzonych jako podsumowanie poprzedniego okresu wdrażania.

Ewaluacja ex-post definiowana jest tam jako „badanie, które dokonuje podsumowania i oceny interwencji po jej zakończeniu. Jego celem jest oszacowanie wykorzystania dostępnych zasobów, osiągnięcia oczekiwanych (skuteczność [ang. *effectiveness*]) i nieoczekiwanych efektów (użyteczność [ang. *utility*]) a także efektywności [ang. *efficiency*] interwencji. Stara się ono zrozumieć przyczyny sukcesu lub porażki, a także zbadać trwałość rezultatów i oddziaływań. Dąży ono również do wyciągnięcia wniosków, które mogą być uogólnione na inne interwencje. Aby oddziaływanie danej interwencji mogły się pojawić, konieczne jest aby ewaluacja ex-post odbywała się jakiś czas po zakończeniu wdrażania. W celu oceny oddziaływania wskazane jest aby ewaluacja ex-post obejmowała badania terenowe¹⁵.

Analiza zawartości przeprowadzonych ewaluacji ex-post wskazuje, iż koncentrują się one na badaniu i ocenie następujących elementów:

- *trafność* – tj. w jakim stopniu przyjęte cele programu odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym programem i/lub realnym potrzebom;
- *skuteczność* – do jakiego stopnia cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie programowania zostały osiągnięte; kryterium to ma zastosowanie przy ocenie realizacji założeń przedsięwzięcia oraz stopnia, w jakim docelowi beneficjenci naprawdę skorzystali z produktów i usług, które stały się dostępne dzięki zrealizowanemu przedsięwzięciu;
- *efektywność* – pozwala ocenić poziom „ekonomiczności” przedsięwzięcia, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów; nakłady rozumiane są tu jako zasoby finansowe, ludzkie i poświęcony czas; badanie efektywności ma zastosowanie w analizie możliwości osiągnięcia zbliżonych efektów przy wykorzystaniu mniejszych zasobów oraz zwiększenia efektów przy zastosowaniu porównywalnych zasobów;
- *oddziaływanie* – czasem określane jako wpływ, oznacza związek pomiędzy celem przedsięwzięcia i celami ogólnymi, tj. stopień, w jakim korzyści odniesione przez docelowych beneficjentów miały szerszy wpływ na większą liczbę ludzi w danym sektorze, regionie lub w całym kraju; analiza, która w miarę możliwości powinna być zarówno jakościowa, jak też ilościowa, powinna uwzględniać fakt, że na tym poziomie dane przedsięwzięcie jest tylko jednym z wielu czynników dających szerszy efekt (a więc dążyć do wyodrębnienia efektu netto);
- *zarządzanie i wdrażanie* przedsięwzięcia;

Przeprowadzona analiza powinna prowadzić do zidentyfikowania mocnych i słabych stron przedmiotu ewaluacji, a także pozwolić na wyciągnięcie ogólnych wniosków i przedstawienie rekomendacji mogących mieć szersze zastosowanie (np. odnoszących się do kolejnego okresu programowania lub innych obszarów).

¹⁴ tj. sektorowych programów operacyjnych, regionalnych programów operacyjnych i innych programów operacyjnych.

¹⁵ Słownik podstawowych pojęć z zakresu ewaluacji (Załącznik 3).

2.2.4. Oceny uzupełniające (ewaluacje on-going)

Art. 57 ust. 3 ustawy o Narodowym Planie Rozwoju stwierdza, iż Komitet Monitorujący Narodowy Plan Rozwoju (NPR), komitety monitorujące programy operacyjne oraz komitety monitorujące kontrakty wojewódzkie mogą podjąć decyzję o przeprowadzaniu ocen uzupełniających, polegających na zbadaniu – w trakcie realizacji NPR, programów operacyjnych i kontraktów wojewódzkich – efektywności wykorzystania środków publicznych i skuteczności funkcjonowania systemu ich wdrażania.

Cele, zadania i oczekiwane rezultaty oceny uzupełniającej nie zostały precyzyjnie określone – zostały one pozostawione do decyzji odpowiedniego komitetu monitorującego i będą definiowane oddzielnie dla każdej realizowanej oceny.

Ewaluacja on-going nie jest definiowana w prawnie wiążących dokumentach Wspólnotowych. Rozporządzenie Rady nr 1260/1999 w art. 40 dopuszcza jedynie ogólną możliwość prowadzenia ewaluacji uzupełniających (supplementary) czy tematycznych (thematic). Komisja nie wydała dotychczas żadnych dokumentów roboczych ani przewodników na ten temat.

STUDIUM PRZYPADKU PODEJŚCIA DO EWALUACJI ON-GOING Patrz: Załącznik 2. Studium przypadku 2

Ewaluacja on-going może być wykonywana w trakcie całego cyklu implementacji programu. Składa się ona z szeregu badań. Ma zapewnić wsparcie dla zarządzania programem. Jej celem jest dogłębna analiza pytań, kwestii i problemów, które pojawiają się w trakcie realizacji programu, a także zaproponowanie konkretnych rozwiązań. To zintegrowanie ewaluacji z cyklem zarządzania programem zapewnia elastyczność, daje możliwość lepszego identyfikowania i szybkiej reakcji na pojawiające się problemy proceduralne, strukturalne słabości czy też zmiany w otoczeniu zewnętrznym programu. Daje także możliwość bieżącej analizy pojawiających się efektów programu.

STUDIUM PRZYPADKU TOSKANIA – EWALUACJA ON-GOING PROGRAMÓW CELU 2 I 5B Patrz: Załącznik 2. Studium przypadku 3

STUDIUM PRZYPADKU AUSTRIA – EWALUACJA ON-GOING INTERREG IIIA Patrz: Załącznik 2. Studium przypadku 4

Ewaluacja on-going jest szczególnie użyteczna w przypadku programów przechodzących transformację, nowych działań lub innowacyjnych projektów, a także w sytuacji szerszych zmian kontekstowych (otoczenia programu).

STUDIUM PRZYPADKU
PRZYKŁADY ZAGADNIENÍ BADAWCZYCH W EWALUACJACH ON-GOING

Tytuł ewaluacji	Forma ewaluacji	Główne zagadnienia
Okresowa ewaluacja Jednolitego Dokumentu Programowego Celu 2 1994–96 dla Północnej Nadrenii Westfalii	Cykl 4 badań (mid-term połączona z on-going)	Oszacowanie efektów programu w połowie jego realizacji. Oszacowanie wpływu programu na dywersyfikację struktury przemysłowej (ze szczególnym uwzględnieniem MŚP). Studium porównawcze programu dla Północnej Nadrenii Westfalii z innymi programami celu 2 – zidentyfikowanie najlepszych praktyk możliwych do przeniesienia na grunt krajowy.
Ewaluacja on-going JDP Celów 2 i 5b w Toskanii	Dwa procesy badawcze (2 i 3 letni)	Polepszenie koordynacji i spójności pomiędzy poszczególnymi fazami zarządzania programami. Podniesienie płynności przepływu informacji i jakości komunikacji pomiędzy partnerami zaangażowanymi we wdrażanie programów.
Ewaluacja współpracy badawczej instytucji szkolnictwa wyższego i przemysłu wspieranej w ramach PO–Przemysł 1996–97 Irlandia	Jedno badanie (1 działanie w ramach PO Rozwój Przemysłu)	Oszacowanie efektywności działania. Oszacowanie efektów netto, brutto i efektu <i>deadweight</i> .
Ewaluacja mid-term i on-going programów INTERREG 2000–2006 w Austrii	Cykl badań 4 programów INTERREG obejmujący: Ewaluację mid-term Ewaluację on-going Uaktualnienie ewaluacji mid-term	Zakres mid-term opierał się na Dokumencie Roboczym nr 8a i obejmował: – weryfikację poprawności i aktualności analizy SWOT, – powtórne sprawdzenie trafności i spójności strategii programów, – sprawdzenie kwantyfikacji celów, ocenę systemu wskaźników, – ocenę postępów we wdrażaniu poszczególnych priorytetów i działań, przy uwzględnieniu kryterium efektywności, oczekiwanego oddziaływania i alokowanych środków, – ocenę jakości systemu wdrażania i monitoringu, – analiza wartości dodanej programu. Ewaluacja on-going objęła dwie grupy zagadnień: – analizę kwestii międzyprogramowych (funkcjonowanie wspólnych struktur generowania projektów, proces wyboru projektów, kwestie monitoringu i kontroli finansowej). – analizę kwestii wewnątrzprogramowych (trafność i spójność między wyjściową strategią programu a celami okresowymi programu, oszacowanie oddziaływania programu i analiza rezultatów). Zakres uaktualnienia mid-term zostanie sprecyzowany w 2005 r.
Ewaluacja tematyczna – Działania Wsparcie Przedsiębiorczości, Cel 2 Szkocja 1994–98	1 badanie (1 działanie)	Oszacowanie wpływu pomocy na objęte nią przedsiębiorstwa i lokalną gospodarkę. Ocena, na ile dane działanie spełniło swoje cele. Ocena efektywności działania oraz zidentyfikowanie i analiza głównych czynników warunkujących tę efektywność.

3. Organizacja procesu ewaluacji NPR i programów operacyjnych

3.1 Zaangażowane podmioty i ich rola

Przeprowadzanie ewaluacji w ramach NPR/PWW na lata 2004–2006 odbywa się na dwóch poziomach: Narodowego Planu Rozwoju i programów operacyjnych.

Zakłada się, że w celu zapewnienia obiektywności badań, wszystkie ewaluacje w ramach NPR i programów operacyjnych będą zasadniczo zlecane niezależnym ewaluatorom zewnętrznym wybranym w procedurze zgodnej z ustawą z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo Zamówień Publicznych.

STUDIUM PRZYPADKU SYSTEM INSTYTUCJONALNY REALIZACJI EWALUACJI W WIELKIEJ BRYTANII Patrz: Załącznik 2. Studium przypadku 5

Dodatkowo w ramach prac nad tzw. oceną uaktualniająca¹⁶ wstępne analizy dostępnych danych z systemu monitorowania (odnośnie wskaźników produktu i rezultatu) w ramach NPR i programów operacyjnych, będą dokonywane przez instytucje zarządzające, w tym jednostki ewaluacyjne. Analizy te będą dotyczyły głównie stopnia osiągnięcia wskaźników i agregacji danych na poziomie priorytetów i programów. Natomiast przypuszczalny wpływ wydatkowania funduszy unijnych na sytuację społeczno-gospodarczą kraju, w tym na zatrudnienie szacowany

będzie (na poziomie NPR/PWW i programów operacyjnych) w ramach pogłębionych badań zlecanych niezależnym ewaluatorom.

Do podstawowych podmiotów zaangażowanych w realizację ewaluacji NPR/PWW należą:

- Krajowa Jednostka Oceny,
- Instytucje zarządzające: Podstawami Wsparcia Wspólnoty i programami operacyjnymi (w tym jednostki ewaluacyjne PO),
- Grupa sterująca ewaluacją NPR/PWW,
- Komitety monitorujące NPR i programy operacyjne,
- Komisja Europejska,
- Grupa konsultacyjna ds. systemu oceny funduszy Unii Europejskiej w Polsce.

Poniżej przedstawiono główne zadania tych podmiotów w procesie ewaluacji NPR/PWW.

Krajowa Jednostka Oceny (KJO)

Zgodnie z Ustawą o Narodowym Planie Rozwoju (art. 58 ust. 1) za ewaluację Narodowego Planu Rozwoju odpowiada Krajowa Jednostka Oceny. Krajowa Jednostka Oceny powstała w kwietniu 2004 r. jako Zespół ds. Oceny w ramach Departamentu Koordynacji Polityki Strukturalnej Ministerstwa Gospodarki i Pracy. Departament ten koordynuje zarówno działania z zakresu programowania, jak i sprawuje nadzór nad przebiegiem procesu realizacji Narodowego Planu Rozwoju, w tym pełni rolę Instytucji Zarządzającej PWW.

¹⁶ zwanej przez Komisję Europejską *The Update of the Mid Term Evaluation*, której zakres przedstawiono w dokumencie roboczym KE nr 9: *The 2000–2006 Programming Period – The Update of the Mid Term Evaluation of Structural Fund Interventions*. Document of the Commission Services (DG for Regional Policy).

Główne zadania Krajowej Jednostki Oceny polegają na:

- przygotowaniu w porozumieniu z Instytucją Zarządzającą PWW Planu oceny NPR 2004–2006 i koordynacji procesu realizacji celów Planu, w tym rozpowszechnianiu wiedzy na temat stosowanych w Unii Europejskiej standardów ewaluacji funduszy strukturalnych,
- planowaniu i nadzorowaniu procesu ewaluacji NPR i programów operacyjnych, w tym koordynacji pracy jednostek ewaluacyjnych ulokowanych w strukturach instytucji zarządzających programami operacyjnymi (w ramach pracy Grupy sterującej ewaluacją NPR/PWW),
- przedkładaniu Komitetowi Monitorującemu NPR informacji o planowanych działaniach w zakresie oceny (Plan oceny NPR 2004–06) oraz sprawozdań okresowych (kwartalnych) o postępach w ich realizacji,
- zlecaniu ewaluatorom zewnętrznym wykonania ocen uzupełniających dotyczących Narodowego Planu Rozwoju 2004–2006, w tym zlecaniu wykonania ocen kwestii horyzontalnych wdrażanych w ramach NPR/PWW (dotyczących m.in.: równości szans, integracji społecznej, rozwoju zrównoważonego) oraz oceny ex-ante nowej edycji NPR (2007–2013),
- przygotowywaniu sprawozdań zawierających rekomendacje z ewaluacji NPR/PWW dla Instytucji Zarządzającej PWW i innych instytucji pod obrady Komitetu Monitorującego NPR,
- monitorowaniu wykonania zaleceń (rekomendacji) z ewaluacji NPR/PWW zaakceptowanych przez Komitet Monitorujący NPR oraz przedkładaniu sprawozdań Komitetowi o działaniach podjętych w celu wdrożenia rekomendacji,
- upowszechnianiu wyników (rezultatów) ewaluacji, w tym współpracy ze środowiskami eksperckimi w celu podnoszenia jakości badań (spotkania Grupy konsultacyjnej, konferencje tematyczne),
- współpracy z Instytucją Zarządzającą PWW nad poprawą i rozbudową systemu wskaźników, ich kwantyfikacją oraz określeniem celów na potrzeby przyszłego NPR 2007–13 (w ramach Grupy roboczej ds. wskaźników).

KJO wykonuje swoje obowiązki we współpracy z Komisją Europejską i instytucjami zarządzającymi poszczególnymi programami operacyjnymi, a za ich pośrednictwem także z instytucjami pośredniczący-

mi oraz innymi podmiotami zaangażowanymi we wdrażanie programów współfinansowanych ze środków UE.

STUDIUM PRZYPADKU
MIEJSCE KRAJOWYCH JEDNOSTEK
EWALUACYJNYCH W SYSTEMIE EWALUACJI
W IRLANDII I WE WŁOSZECH
Patrz: Załącznik 2. Studium przypadku 6

Instytucje zarządzające programami operacyjnymi (w tym jednostki ewaluacyjne PO)

Za organizację systemu i przeprowadzenie procesu oceny, w odniesieniu do poszczególnych programów operacyjnych realizowanych w ramach NPR, odpowiadają jednostki ewaluacyjne PO ulokowane w strukturach instytucji zarządzających tymi programami. Natomiast za przeprowadzenie oceny kontraktów wojewódzkich odpowiadają zarządy 16 województw.

Główne zadania instytucji zarządzających programami operacyjnymi (w tym jednostek ewaluacyjnych PO) obejmują:

- współpracę z KJO (w ramach Grupy sterującej ewaluacją NPR/PWW) nad planowaniem (identyfikowanie obszarów badań) i przygotowywaniem ocen w ramach programów operacyjnych i tematów horyzontalnych wdrażanych w ramach NPR/PWW,
- przygotowanie w porozumieniu z KJO *Planów oceny* programów operacyjnych i ich realizację,
- zlecenie ewaluatorom zewnętrznym wykonania ewaluacji dotyczących programów operacyjnych,
- przedkładanie komitetowi monitorującemu program operacyjny informacji nt. planowanych badań (*Plany oceny PO*) oraz informacji o prowadzonych badaniach,
- monitorowanie wykonania zaleceń (rekomendacji) z ewaluacji programów operacyjnych zaakceptowanych przez komitet monitorujący w instytucjach podległych oraz przedkładanie sprawozdań komitetowi o działaniach podjętych w celu wdrożenia rekomendacji,
- upowszechnianie wyników ewaluacji, w tym współpraca z KJO oraz ze środowiskami eksperckimi (akademickimi) w celu podnoszenia jakości ewaluacji (spotkania w ramach Grupy konsultacyjnej, konferencje tematyczne),

- udostępnianie KJO i ewaluatorom zewnętrznym danych niezbędnych do wykonania badania (dane z systemu monitorowania, raporty, wiedza pracowników instytucji).

Grupa sterująca ewaluacją NPR/PWW

W celu zapewnienia efektywnej koordynacji wysiłków ewaluacyjnych i umożliwienia przepływu informacji powołana została Grupa sterująca ewaluacją NPR/PWW. Tworzą ją przedstawiciele Instytucji Zarządzających: PWW i PO odpowiedzialni za prowadzenie prac z zakresu ewaluacji oraz Instytucji Płatniczej i Jednostek Monitorujących – Kontrolnych ERDF, ESF, EAGGF i FIGG. Do pracy w Grupie zaproszono także przedstawicieli Komisji Europejskiej i eksperta zewnętrznego mającego doświadczenie w przeprowadzaniu badań ewaluacyjnych. Dodatkowo do dyskusji na forum Grupy mogą być zapraszane inne podmioty (instytucje wdrażające, beneficjenci po-

mocy) w zależności od przedmiotu i zakresu prowadzonej ewaluacji.

Do głównych zadań Grupy należy:

- zapewnienie koordynacji pomiędzy pracami prowadzonymi w poszczególnych jednostkach ewaluacyjnych w ramach ewaluacji NPR/PWW i poszczególnych programów operacyjnych,
- akceptacja merytoryczna (jakościowa) raportów z przeprowadzonych ewaluacji NPR/PWW,
- zapewnienie stosowania jednolitych standardów w zakresie ewaluacji funduszy strukturalnych,
- koordynowanie prac w zakresie budowy systemu ewaluacji NPR/PWW w Polsce, w tym koordynowanie procesu szkoleń dla pracowników jednostek ewaluacyjnych.

W zależności od potrzeb są powoływane grupy sterujące ewaluacją w ramach poszczególnych programów operacyjnych.

STUDIUM PRZYPADKU

WIELKA BRYTANIA – ESF EVALUATION STANDING GROUP (ESG)

ESG została powołana, by nadzorować wszystkie ewaluacje dotyczące Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) w Wielkiej Brytanii. W skład grupy wchodzi przedstawiciele instytucji wdrażających programy Celu 1 i 2 ze Szkocji, Walii, Północnej Irlandii, jak również przedstawiciel jednostki ewaluacyjnej w Ministerstwie Pracy i Emerytur oraz przedstawiciel Komisji Europejskiej.

Celem grupy jest promowanie spójności metod i właściwej jakości ewaluacji EFS, a także rozpowszechnianie najlepszych praktyk z zakresu metodologii ewaluacji.

Źródło: <http://www.esf.gov.uk/evaluation/index.asp>

TOSKANIA – GRUPA STERUJĄCA EWALUACJĄ

Grupa sterująca ewaluacją została powołana przez Komitet Monitorujący Toskański Program Celu 2 w 2000 r. (na pierwszym spotkaniu). Ma funkcjonować przez cały okres programowania 2000–2006.

W skład grupy wchodzi 6 osób:

- menedżer odpowiedzialny za ewaluacje w Sekretariacie Programu,
- przedstawiciel regionalnej agencji ochrony środowiska,
- przedstawiciel Regionalnego Komitetu ds. Równych Szans Kobiet i Mężczyzn,
- przedstawiciel Ministerstwa Gospodarki i Finansów,
- przedstawiciel Komisji Europejskiej – DG–Regio,
- przedstawiciel Regionalnej Unii Prowincji Toskańskich.

Zadaniem grupy jest zapewnienie jakości systemu ewaluacji programu Celu 2 funduszy strukturalnych. Główne działania grupy to:

- przygotowywanie planu działań ewaluacyjnych i zarysu metodologii,
- monitorowanie działań ewaluacyjnych, utrzymywanie kontaktu i ciągły dialog z ewaluatorami,
- weryfikacja średniookresowych raportów ewaluacyjnych i ich użyteczności przy realokacji rezerwy wykonania,
- przygotowanie procedur i sposobów identyfikowania zagadnień dla ewaluacji tematycznych oraz wyboru ewaluatorów do tych badań,
- współpraca z departamentem ewaluacji we władzach regionalnych Toskanii.

Komitety monitorujące

W zakresie ewaluacji NPR/PWW Krajowa Jednostka Oceny i jednostki ewaluacyjne PO współpracują z komitetami monitorującymi NPR i programy operacyjne.

Do zadań komitetów monitorujących należy:

- podejmowanie decyzji o zleceniu KJO (IZ/jednostkom ewaluacyjnym PO) wykonania dodatkowych ocen uzupełniających dotyczących NPR/PWW i PO (definiowanie tematów badań),
- rozpatrywanie i opiniowanie Planów ocen NPR i PO,
- rozpatrywanie i zatwierdzanie rekomendacji sformułowanych na podstawie zaleceń zawartych w raportach z przeprowadzonych ocen,
- monitorowanie postępów w realizacji zaleceń z ewaluacji na podstawie sprawozdań przedkładanych przez KJO/instytucje zarządzające programami operacyjnymi (jednostki ewaluacyjne PO) przygotowywanych w oparciu o informacje uzyskiwane z instytucji, których te zalecenia dotyczą,
- udostępnianie KJO, jednostkom ewaluacyjnym PO i ewaluatorom zewnętrznym danych na potrzeby ewaluacji (dokumentacja pracy komitetów, wiedza członków komitetów).

STUDIUM PRZYPADKU

SZKOCJA – SYSTEMOWE PODNOSZENIE JAKOŚCI EWALUACJI

Pierwszy okres wdrażania funduszy strukturalnych w Szkocji (1989–93) ujawnił szereg słabości: brak spójnych celów, nieprzemysłane alokacje funduszy, niespójne definicje dziedzin interwencji, niespójna terminologia, brak regularnego monitoringu i jednolitych danych. Prowadzone ewaluacje koncentrowały się na uzupełnianiu danych na temat programów, nie były jednak w stanie dostarczyć informacji o ich efektach. Nie było też możliwości porównań między poszczególnymi ewaluacjami, ponieważ dane, terminologia i metody były całkowicie niespójne.

Scottish Executive (szkocka agenda rządowa) uznały za konieczne przeprowadzenie reformy systemu ewaluacji. Powołano specjalną grupę roboczą. W jej skład weszli pracownicy Scottish Office oraz przedstawiciele instytucji wdrażających wszystkie programy. Celem grupy było przedyskutowanie i zidentyfikowanie metod planowania ewaluacji funduszy strukturalnych dla całej Szkocji, czyli wypracowanie standardowego modelu dla wszystkich 7 programów.

Pierwszym etapem prac zespołu było opracowanie planów ewaluacji dla każdego z programów. Określały one jakie działania, kiedy i w jaki sposób będą podejmowane w odniesieniu do monitoringu i ewaluacji. Dyskusja nad planami ujawniła konieczność wypracowania ujednoczonego systemu wskaźników bazowych.

Praca nad takim systemem była drugim zadaniem zespołu. W efekcie powstały standardowe definicje obszarów interwencji, spójny system głównych wskaźników i wspólne nazewnictwo.

Jednocześnie opracowano (przy współpracy z władzami centralnymi) przewodnik pt. *Ramy ewaluacji dla działań finansowanych z europejskich funduszy strukturalnych*. Przewodnik zawierał zasady prowadzenia ewaluacji interim (łącznie ewaluację mid-term i on-going) i ex-post. Krótko opisywał cechy, cele i typy każdej z ewaluacji a także metodologię. Załączono również wytyczne dotyczące konstruowania zakresu zadań (z listą minimum zadań, które ewaluator musi spełnić).

Cały proces reformy trwał dwa lata (1994–1996) i dał Szkocji spójny system monitoringu i ewaluacji, umożliwiający porównywanie poszczególnych programów i badań, a także obserwację ich postępów w czasie.

Komisja Europejska

W procesie ewaluacji uczestniczą także przedstawiciele Komisji Europejskiej poprzez udział w pracach komitetów monitorujących i Grupy sterującej ewaluacją NPR/PWW. W szczególności przedstawiciele Komisji współpracują z KJO i jednostkami ewaluacyjnymi PO nad przygotowaniem systemu ewaluacji funduszy strukturalnych w Polsce poprzez konsultacje zapisów Planów oceny, przedmiotowego Poradnika oraz zakresu poszczególnych ewaluacji on-going (SIWZ). Ponadto współpraca ta będzie kontynuowana w trakcie przeprowadzania przez Komisję Europejską ewaluacji ex-post.

Grupa konsultacyjna ds. systemu oceny funduszy UE w Polsce

Powołana (lipiec 2004) Grupa konsultacyjna, w której skład wchodzi pracownicy KJO, innych jednostek ewaluacyjnych PO, eksperci polscy (potencjalni ewaluatorzy zewnętrzni) i unijni (w ramach umów bliźniaczych Phare, DG Regio Evaluation Unit) stanowią forum współpracy pomiędzy jednostkami ewaluacyjnymi (KJO i jednostkami PO) i ekspertami (polskimi i zagranicznymi).

Współpraca ta koncentruje się na zapewnieniu odpowiedniej skuteczności i efektywności wdrażanego systemu ewaluacji w Polsce. Poprzez dyskusje robocze w ramach Grupy możliwa jest wymiana informacji i doświadczeń służących podnoszeniu jakości prowadzonych badań oraz usprawnienia sposobu ich realizacji.

Inne podmioty

W procesie ewaluacji NPR/PWW uczestniczą także wszystkie podmioty zaangażowane w proces wdrażania funduszy strukturalnych w Polsce. Rola tych podmiotów, m.in. Instytucji Płatniczej, Krajowych Jednostek Monitorujących – Kontrolnych, komitetów sterujących oraz beneficjentów pomocy jest bardzo istotna i polega głównie na udostępnianiu danych na potrzeby ewaluacji (dokumentacji technicznej, raportów oraz wiedzy pracowników instytucji), uczestnictwie w pracach grup sterujących ewaluacją (w zależności od charakteru ewaluacji) oraz realizacji zaleceń (rekomendacji) sformułowanych w toku ewaluacji.

4. Etapy procesu ewaluacyjnego

W rozdziale tym opisano przebieg całego procesu ewaluacji – od etapu planowania przez realizację badania ewaluacyjnego po wdrażanie rekomendacji z raportu ewaluacyjnego. Zwrócono uwagę na różnice pomiędzy planowaniem ewaluacji *ex-ante* i *on-going* oraz specyfikę ewaluacji wykonywanych w ramach poszczególnych funduszy strukturalnych i programów operacyjnych. Ponadto zaproponowano metody badawcze najbardziej odpowiednie dla poszczególnych typów badań. Opisano również elementy, jakie zawierać powinien standardowy TOR (zakres zamówienia) oraz kryteria, jakie warto stosować przy wyborze ewalatorów.

Wyróżnia się następujące etapy procesu ewaluacyjnego:

1. planowanie
2. projektowanie
3. realizacja
4. raportowanie
5. wykorzystanie wyników ewaluacji.

4.1 Planowanie ewaluacji

Poniższa tabela opisuje kolejne zagadnienia jakie należy rozstrzygnąć planując badanie ewaluacyjne.

Tabela 2. Etapy planowania ewaluacji

Lp.	Element	Opis
1	Określenie celu (celów)	Ogólne określenie jakim problemem (kwestią) ma zająć się ewaluacja (pytania szczegółowe są formułowane na etapie projektowania ewaluacji); określenie, które z kryteriów ewaluacji będą szczególnie istotne dla danego badania (w zależności od etapu realizacji programu poszczególnym kryteriom przypisać można różną wagę) – patrz Tabela 3.
2	Wyznaczenie czasu badania	Czas – moment w cyklu programu, w którym wnioski z ewaluacji będą najbardziej pożądane i użyteczne; określa ramy czasowe realizacji badania.
3	Wskazanie zakresu	<ul style="list-style-type: none"> ● przedmiotowy – jakiego programu(ów), kwestii horyzontalnych dotyczy ewaluacja ● czasowy – jaki przedział czasowy ma objąć ewaluacja ● przestrzenny – objęcie badaniem regionu bądź innego terytorium ● zasobów – ludzkich, finansowych
4	Wybór odbiorców	Grupa osób i instytucji, do których badanie ewaluacyjne jest kierowane, którym jego wyniki mają pomóc; do odbiorców ewaluacji należeć może spektrum podmiotów zaangażowanych bezpośrednio lub pośrednio w program tzw. ang. <i>stakeholders</i> (np. sponsorzy programu – Komisja Europejska, ministerstwa; operatorzy programu – instytucje bezpośrednio zlecające badanie, instytucje wdrażające program, beneficjenci, lokalna społeczność, a nawet opinia publiczna czy politycy); krąg odbiorców jest w dużej mierze warunkowany rodzajem ewaluacji oraz jej celem.

5	Identyfikacja dostępnych danych wyjściowych	<ul style="list-style-type: none"> • dokumenty programowe • raporty monitoringowe • dane statystyczne • inne np. ekspertyzy, wcześniejsze ewaluacje itd.
6	Rozwiązanie kwestii instytucjonalnych	<ul style="list-style-type: none"> • wyznaczenie instytucji bezpośrednio odpowiedzialnej za zlecenie i nadzór nad ewaluacją (z reguły dany departament ministerstwa zarządzający programem lub komitet monitorujący dany program), • decyzja, dotycząca tego, kto będzie włączony w proces projektowania kształtu ewaluacji (zakresu badania) i późniejsze wdrażanie ewaluacji (w tym monitorowanie postępów badania).

Planując ewaluację należy pamiętać, że jej celem nie jest jedynie opisanie stanu istniejącego, ale także dokonanie oceny. Taka ocena bazuje na tzw. kryteriach ewaluacji, które przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 3. Kryteria ewaluacyjne stosowane przy funduszach strukturalnych UE

Kryterium	Opis	Przykładowe pytania	Zastosowanie
Trafność (ang. <i>Relevance</i>)	Odnosi się do adekwatności celów i zastosowanych narzędzi programu w stosunku do problemów i kwestii społeczno-ekonomicznych, które program miał rozwiązać na danym terytorium.	W jakim stopniu cele interwencji odpowiadają potrzebom danej społeczności? Czy istnieją alternatywne w stosunku do projektu sposoby zaspokojenia potrzeb potencjalnych beneficjentów – jeśli tak, to jakie?	Ewaluacja ex-ante, mid-term, on-going.
Skuteczność (ang. <i>Effectiveness</i>)	Bada stopień realizacji zakładanych celów, skuteczność użytych narzędzi oraz wpływ czynników zewnętrznych na końcowe efekty.	Na ile zakładane cele zostały osiągnięte? Które z użytych instrumentów są najbardziej skuteczne (najlepiej przyczyniły się do realizacji celu)? Czy możnaby osiągnąć lepsze efekty przy użyciu innych narzędzi – jeśli tak to jakich?	Ewaluacja ex-ante, mid-term, on-going, ex-post.
Efektywność (ang. <i>Efficiency</i>)	Bada relacje między nakładami, kosztami, zasobami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi) a osiągniętymi efektami danej interwencji.	Na ile możliwe było osiągnięcie zakładanych celów niższym kosztem? Na ile możliwe było osiągnięcie lepszych lub takich samych efektów przy użyciu mniejszych zasobów?	Ewaluacja ex-ante, mid-term, on-going, ex-post.
Użyteczność (ang. <i>Utility</i>)	Jest swoistym powtórzeniem kryterium trafności. Stawia bowiem analogiczne pytania, ale w innym momencie czasowym (w trakcie lub po zakończeniu realizacji programu).	Na ile interwencja spełniła oczekiwania adresatów – np. miejscowej ludności? Na ile projekt rozwiązał problemy, które miał rozwiązać? Na ile zakładane i nieoczekiwane efekty projektu były satysfakcjonujące dla beneficjentów?	Ewaluacja on-going (częściowo), ex-post.

Trwałość (ang. <i>Sustainability</i>)	Obejmuje pytania o ciągłość efektów (przede wszystkim pozytywnych) danej interwencji w perspektywie średnio- i długookresowej.	Do jakiego stopnia pozytywne skutki programu były odczuwalne po jego zakończeniu? W jakim stopniu efekty będą odczuwalne również po przerwaniu finansowania z programu?	Ewaluacja ex-post
--	--	--	-------------------

Należy pamiętać, że każde z przedstawionych powyżej kryteriów ewaluacji stosuje się na innym etapie wdrażania programu. Każda bowiem ewaluacja ma swoją specyfikę. Dla przykładu w poniższej tabeli przedstawiono różnice pomiędzy ewaluacją ex-ante a on-going.

Tabela 4. Specyfika planowania ewaluacji ex-ante i on-going

	Specyfika ewaluacji ex-ante	Specyfika ewaluacji on-going
Decyzja o podjęciu ewaluacji	automatyczna – spowodowana wymogami Rozporządzenia Rady nr 1260/1999	<ul style="list-style-type: none"> ● decyzja komitetu monitorującego ● decyzja instytucji zarządzającej ● decyzja wynikająca ze spostrzeżeń wyniesionych z ewaluacji mid-term (część kwestii i problemów zidentyfikowanych w czasie badania mid-term wymaga pogłębienia)
Zakres ewaluacji	<ul style="list-style-type: none"> ● przedmiotowy – cały program/plan ● czasowy – czas przeprowadzania regulują rozporządzenia UE, natomiast przedział czasowy, z jakiego pochodzą będą analizowane dane zależy od ewaluatorów 	zróżnicowany w sensie: <ul style="list-style-type: none"> ● przedmiotowym – może dotyczyć całego bądź części programu lub też kwestii horyzontalnej w kilku programach wdrażanych na danym obszarze ● formy – pojedyncze studia dotyczące jednej kwestii bądź cały pakiet badań, obejmujący kilka aspektów danego programu
Cel ewaluacji	koncentruje się na kryteriach trafności i spójności, weryfikuje poprawność struktury logicznej interwencji (ang. <i>validity</i>) – zarówno wewnętrzną poprawność (ang. <i>internal validity</i>), czyli to czy relacja przyczynowo – skutkowa między planowaną interwencją a spodziewanymi efektami jest poprawna, jak i poprawność konstrukcji (ang. <i>construct validity</i>), czyli czy wskaźniki zostały dobrane we właściwy sposób – to znaczy czy rzeczywiście mierzą wybrane cele	<ul style="list-style-type: none"> ● formatywny (zorientowanie na procesy wdrażania i funkcjonowania programu) ● podsumowujący (zorientowane na analizę rezultatów)
Odbiorcy ewaluacji	przyszłe instytucje zarządzające i sponsorzy programu (w tym także Komisja Europejska)	<ul style="list-style-type: none"> ● instytucje bezpośrednio wdrażające program ● podmioty, których bezpośrednio dotyczy problem analizowany w ewaluacji ● szersza grupa podmiotów zaangażowanych we wdrażanie działań danego programu (dla ewaluacji tematycznych) – na przykład na poziomie europejskim (Komisja Europejska)

Czas przeprowadzenia ewaluacji	ma kluczowe znaczenie w przypadku ewaluacji ex-ante – ma ona bowiem dostarczyć informacji i sądów do przygotowywanego programu (bez niej program nie rozpocznie się)	bezpośredni i praktycznie natychmiastowy wkład do procesu zarządzania; część badań ma również elementy prospektywne, które służą kolejnemu okresowi programowania (a więc są przygotowaniem do ewaluacji ex-ante)
Rozwiązania instytucjonalne	z uwagi na presję czasu i trudności zmobilizowania podmiotów zaangażowanych we wdrażanie programów (którzy w dużej mierze są na tym etapie dopiero potencjalnymi zainteresowanymi programem i często jeszcze nie uświadomili sobie swojej przyszłej roli, nie są więc zainteresowani udziałem w pracach na tym etapie) wynikają uproszczone rozwiązania instytucjonalne – najczęściej nie ma grupy sterującej ewaluacją	często powoływana jest grupa sterująca; stosuje się 2 typy rozwiązań: <ul style="list-style-type: none"> ● powoływanie (najczęściej przez komitet monitorujący dany program) grupy sterującej na potrzeby jednego badania ewaluacyjnego ● powołanie grupy sterującej dla całego procesu ewaluacji on-going, dla danego programu, w ramach danego okresu programowania (przykład Toskanii – studium przypadku 3, załącznik 2)

4.2 Projektowanie ewaluacji

Celem etapu projektowania jest sprecyzowanie i skodyfikowanie oczekiwań, stawianych wobec badania ewaluacyjnego – postawienie szczegółowych pytań, na które zlecający ewaluację oczekuje odpowiedzi oraz określenie wymagań, które będą postawione wykonawcy badania.

Na proces projektowania ewaluacji składają się następujące kwestie:

- określenie przedmiotu ewaluacji, a raczej uszczegółowienie go (biorąc pod uwagę decyzje podjęte na etapie planowania),
- sformułowanie listy szczegółowych pytań ewaluacyjnych,
- kodyfikacja pytań w formie zakresu zadań, wymagań i procedur prowadzenia danego badania ewaluacyjnego.

4.2.1. Określenie przedmiotu ewaluacji

Decyzja co do przedmiotu ewaluacji podejmowana jest już na etapie planowania. Na etapie projektowania rozważane są natomiast szczegółowo kwestie przedmiotu ewaluacji – zawsze jednak w ścisłej relacji do planowanego budżetu ewaluacji i z uwzględnieniem preferowanych metod. Możliwe jest:

- zawężenie lub rozszerzenie badania do jednego lub kilku elementów interwencji, np. priorytetów w ramach danego programu (wybór jednego priorytetu do badań pogłębionych),
- uwzględnienie (choćby punktowe) lub nie innych interwencji bądź też interakcji danego programu z innymi interwencjami prowadzonymi na danym obszarze czy w danym czasie, a dotyczącymi podobnego obszaru działania,
- uwzględnienie lub pominięcie części terytorium lub grupy osób, które nie są objęte programem, ale mogą odczuwać jego wpływ,
- uwzględnienie lub nie kwestii związanych z kolejnym cyklem programowania.

Do etapu projektowania wraca się już po dokonaniu wyboru wykonawcy. Na etapie przygotowywania raportu wstępnego, po wstępnym zapoznaniu się z dokumentami, wykonawca może zgłosić swoje propozycje dotyczące przedmiotu ewaluacji. Oczywiście propozycje te nie mogą znacznie odbiegać od zapisów TOR. Podstawowymi kryteriami, którymi powinien kierować się wykonawca proponując zmiany, są: wykonalność badania i jego jakość.

4.2.2. Specyfika ewaluacji sektorowych

Poszczególne fundusze strukturalne, programy operacyjne czy polityki mogą być na tyle specyficzne

bądź istotne, że ich ewaluacja wymaga stosowanie szczególnego podejścia np. innych/dodatkowych narzędzi badawczych, odmiennego zakresu czy podmiotów badania. Taką specyfikę dla niektórych funduszy i programów operacyjnych wdrażanych w Polsce zestawiono w poniższej tabeli.

ŹRÓDŁO	OPIS WYTYCZNYCH
Europejski Fundusz Społeczny	
<p>Wytyczne Komisji Europejskiej dot. systemu monitorowania i ewaluacji Europejskiego Funduszu Społecznego w latach 2000–2006¹⁷</p>	<p>Wytyczne Komisji prezentują całokształt zadań związanych z prowadzeniem ewaluacji Europejskiego Funduszu Społecznego: od momentu tworzenia systemu wskaźników do przeprowadzenia badania ewaluacyjnego.</p> <p>Ewaluacja programów ukierunkowanych na rozwój zasobów ludzkich powinna swoim zasięgiem objąć ocenę czterech obszarów wpływu, w których widoczne mogą być rezultaty podejmowanych działań:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wpływ programu na jednostki, grupy docelowe; 2. Wpływ programu na systemy; 3. Wpływ programu na tworzenie miejsc pracy; 4. Wpływ rozwoju zasobów ludzkich na ogólny rozwój gospodarczy i społeczny. <p>Jednym z zasadniczych elementów ewaluacji programów współfinansowanych ze środków EFS jest ocena poprzez analizę czterech kryteriów:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. trafność programu 2. spójność¹⁸ programu 3. skuteczność programu 4. efektywność programu <p>Ważnym elementem oceny Programu jest także określenie jego szerszego wpływu, definiowanego jako:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. krótkotrwały (rezultaty uzyskane w krótkim czasie) / długotrwały (długofalowy) 2. ogólny (całości realizowanego programu) / zawężony (wybranego działania) 3. bezpośredni (zamierzony) / pośredni (niezamierzony) 4. brutto / netto <p>Podkreślona jest rola podejścia partnerskiego oraz konieczność jasnego zdefiniowania osób odpowiedzialnych za prowadzenie ewaluacji. KE zobowiązuje Państwa Członkowskie do indywidualnego określenia głównych mechanizmów procesu ewaluacji, między innymi: roli Grupy Sterującej ds. Ewaluacji, długości trwania badania, kosztów, zapewnienia niezależności wyników oraz ich późniejszego upowszechnienia.</p>
<p>Badanie miękkich rezultatów (na podstawie Poradnika dla Beneficjentów Europejskiego Funduszu Społecznego)¹⁹</p>	<p>Projekty realizowane w obszarze rozwoju zasobów ludzkich charakteryzują rezultaty dwojakiego rodzaju, określane jako „twarde” i „miękkie”. Rezultaty „twarde” to np. liczba osób przeszkolonych, liczba godzin odbytego szkolenia czy liczba zrealizowanych kursów. Rezultaty „miękkie” są znacznie trudniejsze do zdefinio-</p>

¹⁷ http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/esf2000/guidelines/evaluation/en.pdf, www.europa.eu.int/comm/employment_social/evaluation/esf08_en.html

¹⁸ Spójność to kryterium służące sprawdzeniu, czy działania pomagają osiągnąć cele programu. Analizuje się także zakres, w jakim pomoc dostarczana w ramach EFS zgodna jest z szerszą polityką kraju członkowskiego UE w danej dziedzinie, z politykami regionów, a także politykami wspólnotowymi. Ramami odniesienia dla EFS są wytyczne Europejskiej Strategii Zatrudnienia oraz ich krajowe odniesienia, tj. Plany Działań na Rzecz Zatrudnienia. Ocena „wspólnotowej wartości dodanej” polega na porównaniu wpływu EFS z politykami krajowymi.

¹⁹ www.efs.gov.pl

	<p>wania dotyczą bowiem postaw, umiejętności i innych cech, których istnienie stwierdzone może być jedynie w drodze specyficznych badań czy obserwacji. Same „twarde” rezultaty nie obrazują pełnego sukcesu projektu. Przedstawiane poprzez tradycyjne wskaźniki są niewystarczające dla ukazania poprawy zdolności uczestników projektu do bycia zatrudnionym. Ze względu na fakt, że osoby z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym, osoby niepełnosprawne oraz kobiety napotykają większe przeszkody w osiągnięciu zatrudnienia czy podniesieniu kwalifikacji, osiągnięcie przez te osoby rezultatów „miękkich” jest wymiernym sukcesem projektu. Mierzenie „miękkich” rezultatów pomaga także w uzyskaniu pełnego obrazu Działania i jego wyników podczas oceny na poziomie krajowym. Poniżej przedstawione są przykładowe rezultaty „miękkie” i wskaźniki ich pomiaru:</p> <table border="1" data-bbox="544 602 1423 1272"> <thead> <tr> <th data-bbox="544 602 847 651">Rodzaj rezultatów</th> <th data-bbox="847 602 1423 651">Przykłady wskaźników</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="544 651 847 797">Kluczowe umiejętności</td> <td data-bbox="847 651 1423 797"> <ul style="list-style-type: none"> - osiągnięcie kluczowych umiejętności, np. pracy w zespole, rozwiązywanie problemów, korzystania z technologii informacyjnych, - nabycie umiejętności komunikacyjnych. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="544 797 847 976">Zdolności motywacyjne</td> <td data-bbox="847 797 1423 976"> <ul style="list-style-type: none"> - zwiększenie motywacji, - zwiększenie zaufania we własne siły, - podniesienie poczucia odpowiedzialności, - podniesienie poziomu samooceny, - wyższe osobiste i zawodowe aspiracje. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="544 976 847 1122">Osobiste predyspozycje</td> <td data-bbox="847 976 1423 1122"> <ul style="list-style-type: none"> - poprawa wizerunku / prezentacji, - większa punktualność, - poprawa samopoczucia, - zwiększenie zaangażowania. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="544 1122 847 1272">Umiejętności praktyczne</td> <td data-bbox="847 1122 1423 1272"> <ul style="list-style-type: none"> - umiejętność wypełniania formularzy, - umiejętność napisania życiorysu, - poprawa umiejętności zarządzania środkami finansowymi, - większa świadomość praw i obowiązków. </td> </tr> </tbody> </table> <p>„Miękkie” rezultaty wymagają zastosowania specyficznego systemu badania dopasowanego do charakteru danego projektu. Można wymienić bardzo wiele form pomiaru, poczynając od zwykłych kwestionariuszy, aż po kompleksowe systemy komputerowe. Wybór właściwego narzędzia zależy od celu projektu, specyfiki grupy docelowej, posiadanego zaplecza, a także od rodzaju wskaźnika, który należy zmierzyć. W zależności od projektu, oceny dokonują sami uczestnicy w porozumieniu i przy pomocy pracowników projektu. Mogą być także projekty, gdzie oceny dokonują wyłącznie uczestnicy bądź współuczestnicy. Ocena osiągnięcia „miękkich” rezultatów powinna być dokonana co najmniej dwukrotnie: na początku i na końcu realizacji projektu. Ocena może być również przeprowadzana regularnie podczas trwania projektu.</p>	Rodzaj rezultatów	Przykłady wskaźników	Kluczowe umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> - osiągnięcie kluczowych umiejętności, np. pracy w zespole, rozwiązywanie problemów, korzystania z technologii informacyjnych, - nabycie umiejętności komunikacyjnych. 	Zdolności motywacyjne	<ul style="list-style-type: none"> - zwiększenie motywacji, - zwiększenie zaufania we własne siły, - podniesienie poczucia odpowiedzialności, - podniesienie poziomu samooceny, - wyższe osobiste i zawodowe aspiracje. 	Osobiste predyspozycje	<ul style="list-style-type: none"> - poprawa wizerunku / prezentacji, - większa punktualność, - poprawa samopoczucia, - zwiększenie zaangażowania. 	Umiejętności praktyczne	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność wypełniania formularzy, - umiejętność napisania życiorysu, - poprawa umiejętności zarządzania środkami finansowymi, - większa świadomość praw i obowiązków.
Rodzaj rezultatów	Przykłady wskaźników										
Kluczowe umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> - osiągnięcie kluczowych umiejętności, np. pracy w zespole, rozwiązywanie problemów, korzystania z technologii informacyjnych, - nabycie umiejętności komunikacyjnych. 										
Zdolności motywacyjne	<ul style="list-style-type: none"> - zwiększenie motywacji, - zwiększenie zaufania we własne siły, - podniesienie poczucia odpowiedzialności, - podniesienie poziomu samooceny, - wyższe osobiste i zawodowe aspiracje. 										
Osobiste predyspozycje	<ul style="list-style-type: none"> - poprawa wizerunku / prezentacji, - większa punktualność, - poprawa samopoczucia, - zwiększenie zaangażowania. 										
Umiejętności praktyczne	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność wypełniania formularzy, - umiejętność napisania życiorysu, - poprawa umiejętności zarządzania środkami finansowymi, - większa świadomość praw i obowiązków. 										
<p>Ewaluacja równych szans kobiet i mężczyzn w działaniach współfinansowanych przez EFS; Dokument roboczy Dyrekcji Generalnej ds. zatrudnienia i polityki społecznej²⁰</p>	<p>Zawiera wytyczne dot. metod oceny kwestii związanych z równymi szansami, podsumowuje i weryfikuje metody z okresu 1994–1999.</p>										

²⁰ http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/gender/gender_en.pdf

<p>Ewaluacja jakości systemów monitoringu EFS; Dokument roboczy Dyrekcji Generalna ds. zatrudnienia i polityki społecznej²¹</p>	<p>Stanowi uzupełnienie Wytycznych dot. systemów monitoringu i ewaluacji Europejskiego Funduszu Społecznego w latach 2000–2006, zawiera propozycje pytań ewaluacyjnych dot. monitoringu oraz wkładu systemów do Europejskiej Strategii Zatrudnienia.</p>
<p>SPO Rozwój Zasobów Ludzkich</p>	
<p>Uzupełnienie Programu. Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich²²</p>	<p>Propozycja narzędzi badawczych, które powinny być wykorzystywane przy prowadzeniu ewaluacji SPO RZL:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) monitorowanie informacji administracyjnych, w tym informacji ze sprawozdań na temat bieżącej realizacji wsparcia; do celów bieżącej sprawozdawczości służby SIMIK; 2) badania polegające na ankietowaniu odbiorców pomocy po upływie określonego czasu od zakończenia wsparcia; dzięki tym badaniom możliwe będzie określenie niektórych wskaźników oddziaływania; 3) badania tematyczne kwestii pojawiających się w trakcie realizacji Programu; za pomocą tego narzędzia będą badane między innymi kwestie związane z tematami horyzontalnymi.
<p>Poradnik dla Beneficjentów EFS²³</p>	<p>Poradnik dla Beneficjentów określa obowiązki projektodawców w zakresie ewaluacji Programu SPO RZL. Można je podzielić na dwa główne zadania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dostarczanie danych o beneficjentach ostatecznych pomocy, • prowadzenie oceny własnych projektów (ocena rezultatów „twardych” i „miękkich”).
<p>Wytyczne dla instytucji uczestniczących we wdrażaniu SPO RZL²⁴</p>	<p>Wytyczne określają obowiązki instytucji wdrażających w zakresie ewaluacji SPO RZL. Można je podzielić na dwie główne kategorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wprowadzenie zestawienia danych o beneficjentach ostatecznych pomocy przekazanych przez projektodawców do Podsystemu Monitorowania Europejskiego Funduszu Społecznego (tzw. PEFS), • wrywkowe ankietowanie reprezentatywnej próby wszystkich beneficjentów ostatecznych, po upływie 6 miesięcy od zakończenia ich udziału w projekcie.
<p>Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL</p>	
<p>Wytyczne w zakresie mechanizmów monitorowania i oceny Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w okresie 2000–2006, DG Zatrudnienie i sprawy społeczne, lipiec 2000 r.²⁵</p>	<p>Ewaluacja EQUAL prowadzona jest w sposób ciągły (ewaluacja bieżąca – on-going) w trakcie całego okresu wdrażania programu.</p> <p>Celem ewaluacji jest sprawdzenie, w jakim stopniu realizowana są priorytety Programu, prowadzące do tworzenia nowych sposobów przeciwdziałania zjawisku dyskryminacji i nierówności w dostępie do rynku pracy. Ewaluacja służy również ocenie stopnia realizacji sześciu naczelnych zasad EQUAL: 1) podejścia tematycznego, 2) partnerstwa, 3) współpracy ponadnarodowej, 4) zaangażowania grup dyskryminowanych (empowerment), 5) innowacyjności oraz 6) adaptacji rezultatów projektów do głównych nurtów polityki (mainstreaming).</p> <p>Ewaluacja EQUAL prowadzona jest na trzech poziomach:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Partnerstwa na rzecz Rozwoju (ocena działań podejmowanych przez Partnerstwo w celu realizacji założonych priorytetów, ocena sposobu zarządzania

²¹ www.europa.eu.int/comm/employment_social/evaluation/esf08_en.html

²² www.efs.gov.pl

²³ www.efs.gov.pl

²⁴ www.efs.gov.pl

²⁵ www.europa.eu.int/comm/employment_social/evaluation/esf02_en.html

	<p>projektem i współpracy ponadnarodowej),</p> <p>2. Programu (całościowa ocena sposobu zarządzania i wdrażania Programu oraz wypełniania założonych celów prowadzona przez Instytucję Zarządzającą),</p> <p>3. Na poziomie wspólnotowym (ocena Inicjatywy we wszystkich krajach członkowskich dokonywana przez Komisję Europejską).</p> <p>Ewaluacja prowadzona jest w sposób ciągły i zgodny z harmonogramem wdrażania inicjatywy czyli oceniane są kolejne etapy Programu, odpowiednio: Działanie 1 (budowa Partnerstwa na rzecz Rozwoju oraz Partnerstwa Ponadnarodowego), Działanie 2 (wdrażanie programu Partnerstwa, właściwa realizacja projektu) oraz Działania 3 (upowszechnianie i <i>manistreaming</i> osiągniętych przez Partnerstwo rezultatów).</p>
<p>Komunikat Komisji Europejskiej ustanawiający wytyczne dla drugiej rundy Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dotyczące współpracy ponadnarodowej w celu promocji nowych sposobów zwalczania wszelkich form dyskryminacji i nierówności na rynku pracy „Swobodny przepływ dobrych pomysłów“ COM(2003) 840 final²⁶</p>	<p>Dokument nawiązuje do wytycznych KE, podkreślając, iż ewaluacja EQUAL musi brać pod uwagę eksperymentalny charakter tego instrumentu i obejmować w związku z tym nie tylko klasyczne płaszczyzny ewaluacji, takie jak: trafność, skuteczność, efektywność, użyteczność i trwałość, lecz także skupiać się na procesach, strukturach wsparcia i systemach realizacji polityki.</p> <p>KE zaleca, aby nowe Kraje Członkowskie wykorzystwały okres 2004–2006 na wypracowanie i rozwój zdolności do przeprowadzania ewaluacji programów oraz sformułowanie stosownych wniosków z myślą o okresie programowania 2007–2013.</p>
<p>Note to EQUAL Heads of Mission New Member States „EQUAL evaluation in new member states“, July 2004²⁷</p>	<p>Dokument stanowi odwołanie do powyżej wspomnianych wytycznych Komisji Europejskiej wskazując na główne cele oraz zasady prowadzenia ewaluacji Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.</p>
<p>A „Standard Mandate/Terms of Reference“ for launching the tender procedure“ September 2004²⁸</p>	<p>Dokument prezentuje szczegółowy opis SIWZ/TOR przygotowywanego w celu przeprowadzenia przetargu na wybór wykonawcy ewaluacji on-going. Badanie to będzie prowadzone przez cały okres wdrażania Programu.</p>
<p>Program Operacyjny „Program Inicjatywy Wspólnotowej dla Polski na lata 2004–2006“²⁹</p>	<p>Dokument stanowi podstawę do wdrożenia zasad dotyczących ewaluacji przyjętych w wytycznych KE w Polsce. Ocena programu operacyjnego EQUAL rozpoczyna się w tym samym czasie, kiedy następuje zawiązanie się Partnerstw na rzecz Rozwoju, obejmuje cały okres funkcjonowania Partnerstw na rzecz Rozwoju i Programu oraz uwzględnia samooceny realizowane przez Partnerstwa.</p> <p>Ocena uzupełniająca Programu (ewaluacja on-going) oparta powinna być, zatem na ilościowej analizie danych pochodzących z systemu monitorowania, wywiadach z uczestnikami programu (kluczowymi aktorami i decydentami politycznymi), ankietach i badaniach skierowanych do projektodawców i ostatecznych beneficjentów. Istotnym źródłem informacji dla ewaluacji będą wyniki samooceny Partnerstw na rzecz Rozwoju.</p> <p>Prowadzenie oceny uzupełniającej (ewaluacji on-going) powierzone będzie niezależnym ekspertom zewnętrznym. Zostaną oni wybrani zgodnie z krajowymi i europejskimi zasadami obowiązującymi przy realizacji zamówień publicznych.</p> <p>Wyniki oceny Programu EQUAL zostaną wykorzystane przy dalszym wdrażaniu programu, a także, służyć będą jako narzędzie przydatne przy identyfikacji doświadczeń i rezultatów działań Partnerstw na rzecz Rozwoju.</p>

²⁶ www.europa.eu.int/comm/employment_social/evaluation/esf02_en.html

²⁷ www.europa.eu.int/comm/employment_social/evaluation/esf02_en.html

²⁸ www.europa.eu.int/comm/employment_social/evaluation/esf02_en.html

²⁹ www.efs.gov.pl

<p>Uzupełnienie Programu Operacyjnego „Program Inicjatywy Wspólnotowej dla Polski na lata 2004–2006”³⁰</p>	<p>Ocena Inicjatywy dotyczyć będzie czterech podstawowych zagadnień:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● trafności – doboru ogólnych priorytetów i celów szczegółowych Programu EQUAL w odniesieniu do sytuacji na rynku pracy oraz uwarunkowań społecznych i ekonomicznych w danym okresie czasu, ● skuteczności – w odniesieniu do stopnia osiągnięcia założonych celów, a także realizacji naczelnych zasad EQUAL: partnerstwa, zaangażowania grup dyskryminowanych, współpracy ponadnarodowej, włączania rezultatów do polityk krajowych i realizacji polityki równości szans, ● wydajności – oceniane będą osiągnięte efekty działań Partnerstw na rzecz Rozwoju w porównaniu z poniesionymi kosztami, ● innowacyjności projektów realizowanych przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju w kontekście istniejących już metod w danych obszarach tematycznych.
<p>SPO Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw</p>	
<p>Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 6.VIII.2004 w sprawie przyjęcia Uzupełnienia Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw na lata 2004–2006 (Dz.U. Nr 197, poz.2023 z późn. zm.)³¹</p>	<p>Uzupełnienie wskazuje podmiot odpowiedzialny za prowadzenie ewaluacji ongoing skuteczności podejmowanych działań i oceny skuteczności postępów ich realizacji. Określa ono podstawy, w oparciu o które dokonywana będzie ewaluacja tj.: osiągnięty wynik finansowy, ocena sprawności systemu administracyjnego uruchamiania środków publicznych, a także wymienia wskaźniki pomocne do dokonywania oceny tj. wskaźniki rzeczowe, ilościowe i jakościowe. Ponadto Uzupełnienie wskazuje na niezależnego eksperta, wyłonionego w drodze postępowania zgodnego z ustawą Prawo zamówień publicznych, jako podmiot wykonujący ocenę.</p>
<p>SPO Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich</p>	
<p>Rozporządzenie Komisji (WE) NR 817/2004 z dnia 29 kwietnia 2004 r. (OJ L 153, 30.4.2004)³² ustanawiające szczegółowe zasady stosowania rozporządzenie Rady (WE) nr 1257/1999 z 17 maja 1999 r. (OJ L 160, 26.6.1999) w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich z Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji Rolnej (EFOGR) – art. 62 – 65³³</p>	<p>Oceny dokonywane są przez niezależne instytucje oceniające, zgodnie z uznanymi praktykami oceny. Zawierają w szczególności odpowiedzi na wspólne kwestionariusze oceniające sporządzone przez Komisję we współpracy z państwami członkowskimi. Z zasady załączone są do nich kryteria i wskaźniki dotyczące oceny.</p> <p>Ocena ex-ante polega na analizie silnych i słabych stron oraz możliwości i zagrożeń bieżącej sytuacji w rolnictwie i na obszarach wiejskich, spójności proponowanej strategii z sytuacją i celami oraz dotyczy spraw poruszonych we wspólnych pytaniach oceniających.</p> <p>Ocena w połowie okresu realizacji odnosi się do pytań oceniających i polega w szczególności na zbadaniu wstępnych osiągnięć, ich znaczenia i zgodności z dokumentem programowania rozwoju obszarów wiejskich oraz stopnia, w jakim cele zostały osiągnięte.</p> <p>Ocena ex-post, odnosząca się do pytań oceniających, zwraca szczególną uwagę na wykorzystanie środków finansowych oraz skuteczność i sprawność pomocy i jej oddziaływanie, formułuje także wnioski dotyczące polityki rozwoju obszarów wiejskich, włącznie z jej wkładem do Wspólnej Polityki Rolnej.</p>

³⁰ www.efs.gov.pl

³¹ http://www.konkurencyjnosc.gov.pl/_fundusze.php?dzial=1178

³² <http://www.europa.eu.int/eur-lex/lex/JOhtml.do?uri=OJ:L:2004:153:SOM:EN:HTML>

³³ <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/JOhtml.do?uri=OJ:L:1999:160:SOM:EN:HTML>

<p>Guidelines for the mid term evaluation of rural development programmes 2000–2006³⁴</p> <p>Evaluation of rural development programmes 2000–2006 supported from the European Agriculture Guidance and Guarantee Fund³⁵</p>	<p>Badanie oddziaływań programu</p> <p>Pojedyncza interwencja może przyczynić się do pojawienia się kilku oddziaływań. Na przykład ustanowienie grup producentów może zachęcić adaptowanie ich do osiągnięcia standardów UE, podobnie jak przyczynić się do wzrostu dochodu mieszkańców wsi. Ponadto, kilka produktów może być częścią składową tego samego oddziaływania. Przystosowanie infrastruktury wiejskiej do istniejących potrzeb może objawiać się w działaniach na rzecz bezpośredniego polepszenia infrastruktury wsi, bądź poprzez podejmowanie działań mających na celu odnowę wsi. Ocena taka powinna uwzględniać wzajemne relacje pomiędzy różnymi działaniami i poddać analizie efekty uzupełniania się i synergii, jakie mogą być ich wynikiem. Dokonując oceny, eksperci powinni także wziąć pod uwagę inne działania Wspólnoty lub danego kraju, które mogą oddziaływać na program, szczególnie zaś te, które dotyczą rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich rolnictwa a także pomocy przedakcesyjnej dotyczącej sektora rolno-żywnościowego.</p> <p>Wytyczne dotyczące ujednoczonych (wspólnotowych) pytań ewaluacyjnych</p> <p>Przeprowadzane oceny powinny uwzględniać dwa rodzaje pytań:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● pytania ujednoczone (wspólnotowe), dotyczące kwestii istotnych dla Wspólnoty, ● pytania charakterystyczne dla danego programu rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich. <p>Pytania wspólnotowe</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. W jakim zakresie pomoc wpłynęła na skład i dystrybucję populacji na obszarach wiejskich? 2. W jakim stopniu pomoc (wsparcie) sprzyjała poprawie zatrudnienia? 3. W jakim zakresie pomoc przyczyniła się do zapewnienia właściwego poziomu dochodów społeczności wiejskiej? 4. W jakim stopniu została poprawiona sytuacja rynkowa wskutek uzyskanej pomocy, szczególnie w zakresie reorientacji produkcji, poprawy jakości i konkurencyjności? 5. W jakim zakresie aspekty środowiskowe zostały włączona do programowania rozwoju obszarów wiejskich (włącznie ze stosowanymi praktykami rolniczymi)? 6. W jakim stopniu osiągnięto przewidziane oddziaływanie programu? <p>Pytania charakterystyczne dla wybranych działań</p> <p><i>I. Inwestycje w gospodarstwach rolnych</i></p> <ol style="list-style-type: none"> I. 1. W jakim zakresie wspierane inwestycje przyczyniły się do zwiększenia poziomu dochodów rolników-beneficjentów? I. 2. W jakim zakresie wspierane inwestycje przyczyniły się do lepszego wykorzystania czynników produkcji w gospodarstwach? I. 3. W jakim zakresie wspierane inwestycje przyczyniły się do zmiany kierunku produkcji i różnicowania działalności? I. 4. W jakim zakresie wspierane inwestycje ulepszyły jakość produktów rolnych? I. 5. W jakim zakresie dywersyfikacja działalności rolniczej pomogła w utrzymaniu miejsc pracy na obszarach wiejskich? I. 6. Jaki wpływ na środowisko wiejskie (rolnicze i społeczne) miały podejmowane inwestycje? I. 7. W jakim stopniu wspierane inwestycje poprawiły jakość procesu produkcji, zwłaszcza warunki pracy, higienę i dobrostan zwierząt?
---	---

³⁴ www.europa.eu.int/comm/agriculture/rur/eval/index_en.htm

³⁵ www.europa.eu.int/comm/agriculture/rur/eval/index_en.htm

II. Ułatwienie startu młodym rolnikom

- II. 1. W jakim stopniu pomoc w ramach tego działania pokryła koszty osiedlania się „młodych rolników”?
- II. 2. W jakim stopniu pomoc w ramach tego działania przyczyniła się do wcześniejszego przekazywania gospodarstw?
- II. 3. W jakim stopniu pomoc w ramach tego działania wpłynęła na liczbę osiedlających się młodych rolników obu płci?
- II. 4. W jakim stopniu „Ułatwienie startu młodym rolnikom” przyczyniło się do zabezpieczenia miejsc pracy?
- II. 5. Jak była synergia pomiędzy pomocą w ramach działania „Renty strukturalne” (PROW) a „Ułatwienie startu młodym rolnikom”?

III. Szkolenia

- III. 1. W jakim stopniu szkolenia zawodowe osób (kobiet i mężczyzn) pomogły osiągnąć sprawne i konkurencyjne struktury?
- III. 2. W jakim stopniu poprawienie poziomu szkoleń przyczyniło się do wzrostu zatrudnienia i poprawy jakości pracy?
- III. 3. W jakim stopniu „Szkolenia zawodowe” przyczyniły się do promowania zrównoważonego środowiskowego zarządzania i praktyki w rolnictwie i leśnictwie?
- III. 4. W jakim stopniu „Szkolenia zawodowe” umożliwiły rolnikom sprostanie standardom higieny i zdrowia zwierząt?
- III. 5. W jakim stopniu „Szkolenia zawodowe” sprzyjały podejmowaniu działalności związanej z rozwojem obszarów wiejskich?

VII. Poprawa przetwórstwa i marketingu artykułów rolnych

- VII. 1. W jakim zakresie wspierane inwestycje sprzyjały poprawie konkurencyjności i zwiększeniu wartości dodanej produktów rolnych?
- VII. 2. W jakim stopniu producenci podstawowych produktów rolniczych skorzystali z inwestycji?
- VII. 3. W jakim zakresie wspierane inwestycje polepszyły warunki zdrowotne (m. in. dzięki poprawie warunków pracy)?
- VII. 4. Jaki wpływ na środowisko i zasoby naturalne miały wspierane inwestycje?

IX. Promocja przystosowania i rozwoju obszarów wiejskich

- IX. 1. Czy wsparte działania, szczególnie te podejmowane w celu poprawy warunków życia na obszarach wiejskich, zmieniły strukturę populacji obszarów wiejskich?
- IX. 2. W jakim stopniu wspierane inwestycje z zakresu dywersyfikacji działalności przyczyniły się do utrzymania lub tworzenia miejsc pracy na obszarach wiejskich?
- IX. 3. W jakim stopniu działania przyczyniły się do utrzymania lub zwiększenia dochodów populacji rolniczej?
- IX. 4. W jakim zakresie wspierane działania wniosły przyniosły korzyści środowisku wiejskiemu?

SPO Transport	
Sektorowy Program Operacyjny Transport (rozdział 8.5) ³⁶	Zawiera ogólne informacje na temat ewaluacji SPO Transport. Wymienia rodzaje ewaluacji (ex ante, mid term, ex post). Przewiduje ustanowienie planu oceniającego, który może zawierać: <ul style="list-style-type: none"> ● zarys standardów oceny, ● działania zmierzające do ulepszenia wskaźników, ich skwantyfikowania, ● wspieranie i rozwój metod mających wpływ na polityki współfinansowane, w szczególności analizę beneficjentów głównych projektów rozumianych zgodnie z definicją zawartą w art. 25 i 27 Rozporządzenia nr 1260/1999.
Uzupełnienie Programu Sektorowego Programu Operacyjnego Transport ³⁷	Planuje się przeprowadzenie badania opinii publicznej w 2005 r. na temat znajomości zagadnień SPOT. Kolejne takie badanie będzie wykonane po zakończeniu działań informacyjno-promocyjnych. Pozwoli to na określenie skuteczności przeprowadzonych działań. W ramach ewaluacji przeprowadzonych działań będą stosowane następujące rodzaje wskaźników oceny: <ul style="list-style-type: none"> ● wskaźniki jakościowe (stopień atrakcyjności materiałów informacyjnych, stopień zrozumiałości języka w wydanych materiałach informacyjnych), ● wskaźniki efektywności (wskaźniki wyniku, wskaźniki przeprowadzenia oraz wskaźniki budżetu). Rozdział 8 zawiera plan ewaluacji działań informacyjno-promocyjnych.
Wytyczne Dyrekcji Generalnej ds. Polityki Regionalnej dotyczące ewaluacji rozwoju	Zawiera m. in. sposoby planowania i przeprowadzenia procesu ewaluacji, budowania potencjału ewaluacyjnego, stosowane metody, techniki oraz wskaźniki ewaluacyjne.
Wytyczne Dyrekcji Generalnej ds. Polityki Regionalnej dotyczące analizy kosztów i korzyści dużych projektów	Skierowane są do zewnętrznych ewaluatorów. Zawierają wskazówki dotyczące przeprowadzania analizy kosztów i korzyści dużych projektów, zgodnie z wymaganiami Komisji Europejskiej. Są one istotne dla ewaluacji SPO Transport, gdyż znacząca część projektów realizowana w ramach Programu to duże projekty.
Inicjatywa Wspólnotowa INTERREG	
The Mid Term Evaluation of Structural Fund Interventions – INTERREG III, Working Paper No 8a, Commission of the European Communities, Brussels, 21.5.2002 Ex Ante Evaluation and Indicators for INTERREG (Stand A and B), Working Paper 7, European Commission, DG Regional Policy, 2000	INTERREG III wyróżnia trzy komponenty: A, B, C. Celem A jest wspieranie współpracy przygranicznej zarówno na zewnętrznych, jak i wewnętrznych granicach Unii Europejskiej. Celem B jest wspieranie współpracy ponadnarodowej w zakresie planowania przestrzennego i rozwoju regionalnego. Celem C jest wspieranie międzyregionalnej współpracy, polegającej na wymianie doświadczeń w zakresie poszczególnych grup tematycznych szeroko rozumianego rozwoju regionalnego. Ewaluacja służy ocenie efektów pomocy i uzależniona jest od specyfiki komponentu, w ramach którego realizowany jest program. Kluczowym podejściem przy ocenie poszczególnych programów INTERREG III jest odmienny międzynarodowy charakter tej współpracy (przygraniczny, transnarodowy, międzyregionalny). W przypadku komponentu A szczególna uwaga odnosi się do dualizmu celów, które obejmują zarówno rozwój regionalny, współpracę przygraniczną oraz regionalną integrację. Ważny jest międzynarodowy charakter struktur organizacyjnych zaangażowanych we wdrażanie programów, dostępność gromadzonych danych przez partnerów oraz wynik zastosowania różnych regulacji UE we wspólnych

³⁶ www.mi.gov.pl

³⁷ jw.

	<p>programach (np. program Polska–Białoruś–Ukraina: finansowanie ze środków ERDF oraz TACIS).</p> <p>W przypadku komponentu B przedmiotem ewaluacji jest analiza współpracy transnarodowej. W szczególności, dla programów obejmujących kilkanaście państw, analiza polega na identyfikacji wspólnych problemów i wyzwań oraz globalnego oddziaływania na cały obszar wsparcia programów. Ponadto ocena powinna obejmować różne rodzaje interwencji, wynikające ze zintegrowanych strategii rozwoju terytorialnego i uzupełniające działania prowadzone w ramach programów Celu 1 i 2.</p> <p>Nawiązując do międzynarodowego charakteru programów INTERREG III, przedmiotem analizy powinna być jakość i efektywność funkcjonowania wspólnych struktur zarządzania i monitorowania oraz wpływ partnerstwa na jakość wdrażania i monitorowania programów. Ocena winna obejmować także wspólne zasady wyboru projektów, ich konkurencyjność i efekt transgraniczny oraz zgodność systemów rozliczeń z prawodawstwem krajowym i europejskim.</p> <p>Za przeprowadzenie ewaluacji – zgodnie z przepisami Rozporządzenia nr 1260/1999 – odpowiedzialna jest instytucja zarządzająca. W związku z tym za ocenę dwóch programów sąsiedztwa (komponent III A): Polska – Słowacja oraz Polska – Ukraina – Białoruś odpowiada Departament Programowania Rozwoju Regionalnego MGİP (DRR). W ramach pozostałych programów, w których – w wyniku ustaleń z Komisją Europejską – instytucja zarządzająca i instytucja płatnicza znajdują się poza granicami kraju, po stronie polskiej MGİP pełni funkcję Instytucji Krajowej, która odpowiada za koordynację i wdrażanie programów w kraju.</p>
ZPORR	
<p>Uzupełnienie Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego³⁸</p>	<p>Wymienia roczny plan ewaluacji, na podstawie którego przeprowadzane będą badania ewaluacyjne.</p>
<p>Wytyczne Dyrekcyj Generalna ds. polityki regionalnej dot. ewaluacji rozwoju</p>	<p>Zawiera m. in. opis sposobu planowania i wdrażania procesu ewaluacji, budowania potencjału ewaluacyjnego, stosowane metody, techniki oraz wskaźniki ewaluacyjne.</p>
<p>Wytyczne Dyrekcyj Generalna ds. polityki regionalnej dot. analizy kosztów i korzyści dużych projektów</p>	<p>Skierowane do zewnętrznych ewaluatorów, zawierają wskazówki dot. przeprowadzania analizy kosztów i korzyści dużych projektów zgodnie z wymaganiami Komisji Europejskiej.</p>
<p>Notatka Dyrekcyj Generalna ds. zatrudnienia i polityki społecznej dot. ewaluacji wkładu funduszy strukturalnych do Europejskiej Strategii Zatrudnienia</p>	<p>Dotyczy ewaluacji mid-term, zawiera również listę proponowanych pytań ewaluacyjnych.</p>
<p>Wytyczne dot. ewaluacji programów wspólnotowych w obszarze zatrudnienia i polityki społecznej; Dokument roboczy Dyrekcyj Generalna ds. zatrudnienia i polityki społecznej</p>	<p>Koncentruje się na ewaluacji on-going, stanowi pomoc w tworzeniu planów ewaluacji, formułowaniu zakresu badań, definiowaniu metod badań.</p>

³⁸ www.zporr.gov.pl

4.2.3. Formułowanie pytań ewaluacyjnych

Wyróżnia się cztery rodzaje pytań ewaluacyjnych:

- opisowe, których celem jest obserwacja i pomiar zmian – określenie co się stało (np. pytanie postawione w odniesieniu do projektu finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego: Jak zmieniła się sytuacja na lokalnym rynku pracy po przeprowadzeniu programu szkoleń?),
- przyczynowo–skutkowe, które pozwalają zrozumieć i oszacować relacje między przyczynami i skutkami, a przede wszystkim starają się uchwycić, w jaki sposób i do jakiego stopnia dane zjawiska/zmiany można przypisać programowi (np. Czy zarejestrowany spadek bezrobocia w regionie jest bezpośrednim wynikiem wdrożonego programu szkoleń dla osób długotrwale bezrobotnych?),
- o charakterze normatywnym, odnoszące się do kanonu kryteriów ewaluacji (porównaj Tabela 3); badają przede wszystkim relacje między celami a efektami,
- o charakterze predyktywnym, będące próbą określenia, co się stanie w rezultacie wprowadzenia danej interwencji, jakie efekty uboczne może ona wywołać, jak wpłynie na istniejący już układ (np. Czy program nakierowany na zwalczanie bezrobocia w gminie nie zagrozi już istniejącym miejscom pracy?).

Niezależnie od tego, jaki charakter mają poszczególne pytania, zestaw pytań ewaluacyjnych powinien spełniać następujące warunki:

- powinien odnosić się do konkretnych potrzeb informacyjnych i ułatwiać zrozumienie danej interwencji – *przykład: Na ile uzyskane w wyniku danej*

interwencji efekty uda się utrzymać po zaprzestaniu finansowania?; jeśli dane pytanie ma charakter czysto poznawczy a odpowiedź nie będzie mogła być użyta w procesie decyzyjnym bądź debacie publicznej na temat danej interwencji, to jest ono raczej kwestią do badania naukowego a nie ewaluacji;

- powinien odnosić się do rezultatów, oddziaływania lub potrzeb, czyli przynajmniej częściowo do elementów ze środowiska, w którym działa program (jego beneficjentów, sytuacji społeczno–ekonomicznej) – *przykład: Na ile dany typ szkoleń dla bezrobotnych odpowiadał rzeczywistym potrzebom rynku pracy?*; jeśli pytanie odnosi się wyłącznie do wewnętrznych kwestii zarządzania programem i jego zasobów, to można na nie odpowiedzieć w ramach monitoringu lub audytu;
- powinien zawierać pytania wartościujące (jedno pytanie powinno zawierać tylko jedno stwierdzenie wartościujące) – *przykład: Na ile ocena sytuacji na rynku pracy poprawiła się w wyniku wdrożenia danego programu/projektu?*; bez tego ostateczny raport nie będzie miał konkluzji.

Należy również wziąć pod uwagę konieczność odpowiedzi na pytania wspólnotowe (kierowane przez Komisję Europejską a dotyczące kwestii istotnych dla oceny efektywności i skuteczności interwencji strukturalnych w skali całej UE).

Poniższa tabela przedstawia przykładową listę zagadnień, jakie należy zbadać ewalując poszczególne typy dokumentów programowych tj. projekt Podstaw Wsparcia Wspólnoty (PWW), Jednolitego Dokumentu Programowego (JDP), Programu Operacyjnego (PO) czy Uzupełnienia Programu.

Tabela 5. Lista zagadnień szczegółowych ewaluacji ex-ante

Pytania ewaluacyjne	Projekt PWW	Projekt JDP	Projekt PO	Uzupełnienie Programu
Analiza rezultatów poprzednich ewaluacji				
Trafność istniejącej strategii	x	x	x	
Efektywność istniejących instrumentów realizacji polityki	x	x	x	
Wnioski z kluczowych wydarzeń, wpływających na dotychczasową implementację polityki			x	
Problemy z monitoringiem i ewaluacją	x	x	x	x

Analiza SWOT				
Spójne oszacowanie różnicowań	x	x	x	
Główne czynniki spójności				
spoteczno-gospodarczej i środowiskowej	x	x	x	
Oszacowanie trafności i spójności strategii				
Uzasadnienie strategii, jej osi i priorytetów	x	x	x	
Spójność między celami globalnymi i operacyjnymi	x	x	x	x
Spójność z planami krajowymi i wspólnotowymi	x	x	x	
Kwantyfikacja celów				
Kwantyfikacja celów i głównych różnicowań	x	x	x	x
Trafność wskaźników	x	x	x	x
Poprawność kwantyfikacji i zasad selekcji danych	x	x	x	x
Zakres monitoringu i ewaluacji			x	x
Specjalne procedury przewidziane dla kwestii trudnych do skwantyfikowania		x	x	x
Analiza oczekiwanego oddziaływania i uzasadnienie polityki				
Oczekiwane oddziaływania i rezultaty w odniesieniu do:				
Celów ogólnych	x	x	x	
Celów szczegółowych	x	x	x	x
Celów operacyjnych				x
Uzasadnienie dla policy-mix ³⁹ i alokacji zasobów	x	x	x	
Jakość proponowanych zasad wdrażania i monitorowania				
Określenie koniecznych zmian systemowych	x	x	x	x
Klarowność podziału kompetencji	x	x	x	
Efektywność przepływów finansowych i mechanizmów kontroli			x	
Kryteria wyboru projektów i rozwiązania gwarantujące				
wzmacnianie konkurencyjności			x	x
Specjalne rozwiązania promujące działania innowacyjne			x	x

Przygotowana wstępna lista szczegółowych pytań ewaluacyjnych podlega następnie weryfikacji i wyłaniane są z niej pytania priorytetowe. Są dwa kryteria selekcji:

- użyteczność danego pytania dla zlecających badanie,
- możliwość odpowiedzi na dane pytanie (np. czy hipoteza wyjaśniająca może zostać sformułowana? czy posiadane dane są wystarczające do odpowiedzi na pytanie czy też konieczne będą dodatkowe badania? czy nie będzie problemów z dostępem do właściwych ekspertów?).

Tak wybrana lista pytań priorytetowych musi być dodatkowo zweryfikowana pod kątem zgodności z zaplanowanym budżetem. Ponadto, po wyborze wykonawcy – na etapie przygotowywania przez niego ra-

portu wstępnego powinna nastąpić ponowna weryfikacja listy pytań ewaluacyjnych. Tu także, podobnie jak w przypadku przedmiotu ewaluacji, zasadniczymi kryteriami powinny być: *wykonalność i jakość badania*.

4.2.4. Przygotowanie zakresu zadań

Zakres zadań (ang. *Terms of Reference* – ToR; polska *Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia* – SIWZ) jest przygotowywany przez grupę sterującą ewaluacją (jeśli takowa została powołana) lub też instytucję odpowiedzialną za nadzór nad badaniem. Jest sformalizowanym zapisem decyzji podjętych podczas planowania i projektowania ewaluacji.

³⁹ czyli zestawu polityk, do których odnosi się dana interwencja/program.

Tabela 6. Standardowy zakres SIWZ

<p>Cel kontraktu</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● cel kontraktu tzn. rodzaj ewaluacji i program jakiego ma ona dotyczyć; jeśli ewaluacja składa się z kilku badań, które są realizowane oddzielnymi przetargami (konkursami), należy to zaznaczyć ● podstawa prawna decyzji o podejmowanej ewaluacji – w przypadku ewaluacji ex-ante będą to zapisy Rozporządzenie Rady Unii Europejskiej (WE) nr 1260/1999 z dnia 21 czerwca 1999 r. ustanawiające przepisy ogólne w sprawie funduszy strukturalnych oraz ustawy o Narodowym Planie Rozwoju; w przypadku ewaluacji on-going należy powołać się na ogólną możliwość dodatkowych ewaluacji dopuszczaną w ww. rozporządzeniu oraz zapisy krajowe; dodatkowo określa się w tej części kto jest zlecającym (samodzielna inicjatywa komitetu monitorującego czy też działanie podjęte we współdziałaniu z Komisją Europejską) ● krótkie uzasadnienie ewaluacji – jej celu, odbiorców i czasu przeprowadzenia, czyli opisanie do czego wyniki ewaluacji mają zostać użyte i kim są odbiorcy rekomendacji (w jakim procesie i komu wnioski oraz rekomendacje mają pomóc)
<p>Opis przedmiotu ewaluacji</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● podstawowe informacje kontekstowe dotyczące przedmiotu danej ewaluacji, np. programu (jego cele, zakres, dotychczasowe wdrażanie); aby nie rozbijać spójności TOR dobrze jest zamieścić jedynie kilka kluczowych informacji natomiast dane uzupełniające (np. tabele finansowe, informacje o strukturze zarządzania) zamieścić w załączniku ● dokumentacja i źródła dotyczące przedmiotu ewaluacji, które –według zlecającego – powinny zostać uwzględnione; tu także można wspomnieć o dokumentach dotyczących samej ewaluacji np. dokumentach roboczych Komisji Europejskiej, przewodnikach, których wskazówki powinny zostać uwzględnione
<p>Zakres badania</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● zakres ewaluacji czyli informacje dotyczące zakresu przedmiotowego, przestrzennego i czasowego badania ● główne kryteria ewaluacyjne ● główne pytania ewaluacyjne – należy przedstawić listę pytań ewaluacyjnych, które zostały sformułowane podczas projektowania ewaluacji i na które odpowiedzi oczekuje zlecający badanie; wskazane jest by poszczególne pytania były pogrupowane (z reguły połączenie pytań w grupy dokonywane jest już przy projektowaniu i wyborze pytań priorytetowych) ● (ewentualnie) określenie oczekiwanej metodologii
<p>Organizacja i plan pracy</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● struktura organizacyjna procesu planowanej ewaluacji; należy podać, jaka instytucja nadzoruje ewaluację, czy istnieje grupa sterująca – jeśli tak to przedstawiciele jakich instytucji wchodzi w jej skład ● plan pracy i wymagania dotyczące raportowania; należy podać ramy czasowe badania, daty i formę oczekiwanych raportów (np. raporty okresowe – dotyczące głównie postępów w pracach, prezentacje merytoryczne pierwszych wyników) lub też terminy zdawania kolejnych części badania; ważne jest określenie momentów kluczowych (ang. <i>milestones</i>), które mogą mieć rolę raportów lub też dyskusji na forum grupy sterującej; przedstawiane wymagania co do planu pracy muszą być ściśle związane z czasem przeprowadzenia ewaluacji; należy jasno zaznaczyć, kiedy spodziewane jest dostarczenie wstępnych rekomendacji i jaki czas przewidziany jest na ich dyskusję (ang. <i>validation</i>); w przypadku ewaluacji on-going szczególnie ważne jest wkomponowanie w plan pracy ram współpracy między zespołem ewaluatorów a grupą sterującą ● budżet przeznaczony na badanie ewaluacyjne – zasadniczo przy ustalaniu wielkości budżetu stosowane są dwie praktyki; pierwszą jest podejście odgórne – budżet ewaluacji jest określany w odniesieniu do wielkości budżetu danego programu, którego ma dotyczyć ewaluacja (w przypadku ewaluacji w Irlandii w latach 1994–1999, był to uła-

	<p>mek 0.6%–1.4% rocznych wydatków w ramach danych programów operacyjnych); drugie podejście – oddolne – oznacza, że budżet jest określany na podstawie kalkulowania kosztów realizacji każdego z pytań ewaluacyjnych, uwzględniając koszty ogólne (strukturalizacji, technicznego prowadzenia ewaluacji np. sekretariatu, organizacji spotkań, raportów, publikacji, etc.) oraz koszty zbierania i analizy danych</p> <ul style="list-style-type: none"> ● oczekiwane rezultaty (<i>deliverables</i>) – należy podać listę oczekiwanych produktów badania: prezentacje, spotkania informacyjne i raport końcowy; należy określić oczekiwaną zawartość merytoryczną (czyli de facto powtórzyć cele badania ewaluacyjnego, ale przedstawić je w formie produktów) oraz formę prezentacji produktów badania; w praktyce kontraktów ewaluacyjnych zleczanych przez Komisję Europejską, jak i przez władze krajowe, często spotyka się odwołanie do standardowego formularza oceny ewaluacji (Tabela 13); preferowana struktura raportu ewaluacyjnego dyktowana jest celami ewaluacji (w przypadku ewaluacji ex-ante jego formę w dużej mierze narzucają rozporządzenie i wytyczne Komisji); przy kształcie raportu warto również zwrócić uwagę na wykorzystanie pewnych graficznych technik i rozwiązań, które znacznie ułatwiają odbiór ostatecznego raportu; standardy zawartości i forma raportu nie muszą być szczegółowo określone w zakresie zadań; mogą być równie dobrze wypracowane ze stroną realizującą badanie już pod koniec procesu ewaluacyjnego (w trakcie dyskusji na forum grupy sterującej ewaluacją)
<p>Zasady postępowania konkursowego</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● informacje o zlecającym (nazwa instytucji, adres, osoba kontaktowa, adres na który mają zostać przesłane oferty) ● zasady składania ofert (forma, liczba egzemplarzy, termin), w tym także kryteria dopuszczenia do udziału w konkursie bądź wykluczenia z konkursu (ang. <i>bidder's eligibility, grounds of exclusion</i>) oraz reguły wyjaśniania pytań ze strony potencjalnych wykonawców (np. dopuszczenie sesji pytań, pytania na piśmie) ● kryteria wyboru ofert – lista kwestii z reguły uwzględnianych przy wyborze zespołów badawczych została przedstawiona w punkcie 4.2.5

Wybór metody (metod) ewaluacji zależy m.in. od:

- typu interwencji społeczno-ekonomicznej (typu działania),
- celu ewaluacji,
- etapu wdrażania programu,
- etapu procesu ewaluacji,
- zakresu ewaluacji.

Istnieją dwa różne podejścia w zakresie określenia **oczekiwanej metodologii** zleczanych ewaluacji:

1. *szczegółowe sugestie* – de facto metodologia jest dokładnie sprecyzowana i zespołowi ewaluacyjnemu pozostaje tylko wykonać badanie zgodnie ze wskazówkami; podejście to jest zbyt daleko idącym; po pierwsze, zlecający niepotrzebnie wchodzi w rolę wykonawcy – poświęca czas i energię na samodzielne wykonanie części badania (zasadniczą częścią badania jest bowiem dobranie właściwych narzędzi i metod do pytań ewaluacyjnych); po drugie, takie podejście znacznie

ogranicza inwencję i innowacyjność wykonawcy, nie gwarantując zadowalającej jakości ostatecznego efektu; w trakcie badania mogą pojawić się dodatkowe aspekty, które wymagać będą nieco odmiennego podejścia – sztywna, z góry narzucona metodologia może zubożyć badanie a nawet uniemożliwić wyczerpującą odpowiedź na postawione problemy;

2. *ogólny zarys metodologii* – zaletą tego podejścia jest elastyczność; uwzględnia ono również fakt, że szczegółowe rozstrzygnięcia dotyczące metodologii pojawiają się w pierwszych tygodniach wykonywania ewaluacji, gdy zespół ewaluatorów zapozna się ze szczegółami programu i zadania, realną dostępnością danych, nastawieniem osób zaangażowanych we wdrażanie programu, etc. (szczególnie w przypadku ewaluacji on-going daje to możliwość dyskusji na forum grupy sterującej ewaluacją, uwzględnienia pomysłów ewaluatorów, etc.).

Tabela 7. Metody badawcze polecane przy poszczególnych typach ewaluacji (w zależności od czasu i budżetu przeznaczanego na badanie)

Charakterystyka badania	Polecane metody
Krótkie badanie i mały budżet	Analiza danych pierwotnych (ang. <i>desk research</i>) Badania sondażowe Obserwacja uczestnicząca Wywiady indywidualne (IDI) Zogniskowane wywiady grupowe (ang. <i>focus groups</i>)
Średni budżet i czas badania	Studia przypadków Badania ankietowe Panel ekspertów (ew. opinia ekspercka)
Znaczący budżet i długi czas trwania badania	Badania społeczne (w tym panelowe) Modele ekonometryczne Analiza kosztów-korzyści Analiza efektywności kosztowej

4.2.5. Wybór wykonawcy

Oferty badania ewaluacyjnego powinny być analizowane i oceniane według kryteriów i sposobów punkta-

cji, określonych w zakresie zadań – w punkcie zasady postępowania konkursowego. Standardowo, w praktyce funduszy strukturalnych, brane są pod uwagę kwestie przedstawione w poniższej tabeli (Tabela 8).

Tabela 8. Kryteria wyboru ewaluatorów

Kryteria oceny	Elementy brane pod uwagę
Zrozumienie zakresu zadań	<ul style="list-style-type: none"> ● Zrozumienie celów, zadań i oczekiwań zlecającego ● Zadeklarowane produkty
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> ● Rzetelność projektu badania ● Rzetelność technik zbierania danych ● Rzetelność technik analizy danych
Zarządzanie projektem	<ul style="list-style-type: none"> ● Przejrzystość celów i momentów przełomowych (<i>milestones</i>) projektu ● Przejrzystość i solidność metod pracy ● Przejrzystość alokacji zasobów i rozdysponowania pracy
Kwalifikacje zespołu ewaluacyjnego ⁴⁰	<ul style="list-style-type: none"> ● Kwalifikacje ● Dotychczasowe doświadczenie ● Pola specjalizacji – uwzględnienie dziedzin, których dotyczy ewaluacja (multi-dyscyplinarność zespołu) ● Bezstronność i obiektywność ewaluatorów
Cena	<ul style="list-style-type: none"> ● Wysokość wynagrodzeń ekspertów ● Koszty podróży i noclegów ● Koszty tłumaczeń ● Inne koszty

⁴⁰ To kryterium nie ma zastosowania w przypadku wyboru wykonawcy na mocy ustawy Prawo Zamówień Publicznych.

Poszczególnym elementom można przypisać różną wagę. Najczęściej dwoma najwyższymi punktowanymi kategoriami są cena i kwalifikacje zespołu ewaluacyjnego. Zaleca się również, aby podczas wyboru wykonawcy uwzględnić jego możliwości techniczne zarządzania danym projektem (liczba pracowników administracyjnych, dotychczasowe doświadczenie w zarządzaniu projektami podobnej wielkości).

Każda z części kontraktu może być zlecona innej grupie ewaluatorów. To daje *spectrum* podejść i ciekawe, odmienne ujęcia często podobnych tematów. Umożliwia też ciągłą weryfikację jakości badań (presa konkurencyjna między zespołami jest elementem pozytywnym).

Często jednak, szczególnie przy ewaluacji on-going, wybierane jest całkowicie odmienne rozwiązanie – wybór ewaluatorów na cały okres trwania programu

(np. grupa ewaluatorów w Austrii dla wszystkich 4 programów INTERREG; ewaluatorzy zewnętrzni w Irlandii otrzymujący kontrakt na 2–3 ewaluacje tematyczne w ramach danego programu operacyjnego). To podejście ma również zalety – umożliwia wypracowanie trwałej współpracy między ewaluatorami a instytucją zarządzającą programem, zapewnienia ujednoliconą metodologię poszczególnych badań oraz, co za tym idzie, możliwość porównań i zestawień.

4.3. Realizacja ewaluacji

Badanie ewaluacyjne można podzielić na 4 fazy: strukturalizację, obserwację, analizę i ocenę. Każda z tych faz została krótko opisana w poniższej tabeli (Tabela 9).

Tabela 9. Fazy realizacji badania ewaluacyjnego

Etap	Cel	Opis
Strukturalizacja	<ul style="list-style-type: none"> ● wybór i określenie kryteriów i elementów, które mają być poddane ewaluacji ● wybór narzędzi obserwacji 	<p>Wybór przedmiotu badania zostaje oczywiście rozstrzygnięty już na etapie planowania i projektowania, a zapisany w zakresie zadań. Niemniej, do tych kwestii zespół ewaluatorów powraca na początku kontraktu – po to by niektóre rzeczy uściślić, sprecyzować, czasem zaproponować dodatkowe pytania ewaluacyjne (szczególnie w przypadku ewaluacji on-going cały proces powinien opierać się na dialogu między ewaluatorami a grupą sterującą).</p> <p>W fazie strukturalizacji ewaluatorzy powinni również wybrać narzędzia obserwacji. Konkretnie podjąć decyzję, w jaki sposób, za pomocą jakich wskaźników będzie badane dane zjawisko. Pytania ewaluacyjne zostają zamienione na zestaw wskaźników.</p>
Zbieranie danych	zebranie przez ewaluatorów danych koniecznych do analizy	<p>Punktem wyjścia jest wykorzystanie danych administracyjnych – dokumentacji badanego programu (danych pochodzących z monitoringu, dokumentów programowych, czy wyników wcześniejszych ewaluacji). Opieranie się wyłącznie na takich danych wtórnych i przeprowadzenie badania dokumentacji jest jednak niewystarczające (choć zdarzają się ewaluacje prowadzone jedynie w biurze, to ich efekty są słabe, a wnioski są najczęściej powtórzeniem faktów dobrze znanych zarządzającemu programem). Badanie ewaluacyjne (szczególnie on-going) powinno mieć elementy uczestniczące. Paleta dostępnych narzędzi zbierania danych jest szeroka.</p>

		Najczęściej są to: <i>wywiady, badania ankietowe, badania społeczne, badania terenowe</i> – lustrowanie projektów czy <i>studia przypadków</i> .
Analiza	interpretacja zebranych danych, oszacowanie efektów programu	<ul style="list-style-type: none"> ● Zestawienie i porównanie danych. Służą temu grafy i tabele porównawcze. Do bardziej wyszukanych metod (i dużo droższych) należy GIS⁴¹. Ułatwiają one wychwycenie różnic pomiędzy poszczególnymi elementami, zmian w trendach, etc. ● Analiza właściwa, czyli weryfikacja hipotez, analiza przyczynowo–skutkowa oraz oszacowanie efektów – używane są tu przede wszystkim metody statystyczne oraz porównawcze. Szczególny nacisk kładziony jest na oszacowanie efektów interwencji – zarówno tych zamierzonych jak i niezamierzonych. Najczęściej stosowanymi metodami są: metody statystyczne (np. analiza regresji), modele ekonometryczne, grupy porównawcze i, choć w mniejszym stopniu, panele ekspertów.
Ocena	ocena efektów programu w odniesieniu do uprzednio sformułowanych pytań ewaluacyjnych	Przykłady: analiza kosztów–korzyści, analiza efektywności kosztowej, benchmarking, panel ekspertów

Badanie ewaluacyjne kończy się sformułowaniem syntetycznych wniosków i rekomendacji. Ich wstępna wersja powinna zostać przedstawiona i przedyskutowana na forum grupy sterującej ewaluacją (jeśli taka została powołana).

Prowadzenie badania to przede wszystkim regularne raportowanie. Pierwsze tygodnie projektu (faza strukturalizacji) poświęcone są na dopracowanie metodologii, sprecyzowanie oczekiwań oraz opracowanie szczegółowego harmonogramu, zgodnie z którym przebiegać będzie badanie i opracowywane będą raporty okresowe. Ten etap kończy się zatwierdzeniem raportu wstępnego, metodologicz-

nego (ang. *Inception report*). W dalszych fazach przedstawiane są regularne raporty okresowe (np. co 3 miesiące), koncentrujące się na informacjach technicznych – co zostało wykonane zgodnie z planem, co przesunięto na później, co się zmieniło. Wskazane są, szczególnie w przypadku ewaluacji on-going, spotkania okresowe wykonawcy i zlecającego, konsultacje z grupą sterującą ewaluacją (jeśli taka została powołana). Im więcej wymiany informacji i współpracy z innymi podmiotami zaangażowanymi w realizację programu, tym łatwiej rekomendacje raportu ewaluacyjnego będą przyjęte i większa jest szansa ich efektywnego wykorzystania.

⁴¹ System Informacji Geograficznej (Słownik – załącznik 3).

Tabela 10. Wybrane metody ewaluacji

METODA	Prospektywne ⁴²				Retrospektywne ⁴³			
	Strukturalizacja	Zbieranie danych	Analiza	Ocena	Strukturalizacja	Zbieranie danych	Analiza	Ocena
METODY STATYCZNE								
Wykorzystanie danych administracyjnych		x				x	x	
Analiza SWOT	x				x			x
Modele logiczne	x				x			
Modele ekonometryczne			x				x	
Grupy porównawcze			x				x	
Analiza kosztów–korzyści				x		x		
Analiza efektywności kosztowej								x
<i>Benchmarking</i> (porównania)								x
METODY INTERAKTYWNE								
Badania ankietowe		x				x		
Wywiady		x				x		
Studia przypadków		x	x			x	x	
Panel ekspertów			x	x			x	x

4.4. Raportowanie

O użyteczności i skuteczności ewaluacji, czyli o tym czy ewaluacja spełniła swoją funkcję (tj. czy poprawiła funkcjonowanie programu, podniosła jakość interwencji publicznej, efektywność, etc.), czy też była tylko spełnieniem wymogu administracyjnego decydują:

- jakość raportu końcowego,
- proces rozpowszechniania ewaluacji.

4.4.1. Raport z ewaluacji – struktura (format) i język

Podstawową formą przekazywania informacji o wynikach ewaluacji jest raport ewaluacyjny.

⁴² Narzędzia prospektywne służą analizie wybiegającej w przyszłość, skierowanej na przewidywanie efektów planowanych programów, są więc przydatne przy ewaluacji ex-ante.

⁴³ Narzędzia retrospektywne służą analizie i ocenie zaistniałych już (w czasie lub po zakończeniu programu) sytuacji – są więc bardziej odpowiednie przy ewaluacji mid-term i ex-post.

Tabela 11. Europejskie standardy raportu ewaluacyjnego

Treść raportu ewaluacyjnego powinna być związana z tematem, opierać się na dokładnej analizie i odpowiadać standardom naukowym i ewaluacyjnym.

Raport ewaluacyjny powinien opisywać przesłanki ewaluacji, jej przedmiot, jak również cel, pytania badawcze, procedurę badania (metodologię), rezultaty oraz przedstawiać uzasadnione wnioski. Wszystko to powinno mieć przystępną i zrozumiałą formę.

Raport powinien zawierać dostatecznie szczegółowy i krytyczny opis i ocenę wykorzystanych metod, tak by umożliwić odbiorcom ocenienie wagi przedstawionych dowodów, na których bazują wnioski i rekomendacje.

Raport powinien zawierać zidentyfikowane przykłady *good practice* obrazujące przedstawiane tezy, tym niemniej raport nie powinien – mimo częstych nacisków na ewaluatorów by „produkować historie sukcesów” – stać się przewodnikiem w zakresie *good practise*, gdyż jest wówczas odbierany podejrzliwie przez społeczeństwo i decydentów.

Raport powinien podawać dokładne źródła informacji (tak by można je było zweryfikować). Zebrane dane powinny być dostosowane do metodologii badania bez obniżania ich wiarygodności i adekwatności.

Proces dedukcji i interpretacji rezultatów powinien być opisany i wyjaśniony. Powinien opierać się na szczegółowo zaprezentowanej hipotezie.

Ostateczne wnioski i rekomendacje są opiniami ewaluatorów, więc nie powinny być zmieniane bez ich wiedzy i zgody.

Wnioski i rekomendacje powinny być jasne, bezstronne i wystarczająco precyzyjne by można je było wdrożyć.

Raport końcowy ma być dokumentem użytkowym. z zainteresowaniem. Poniżej zamieszczone wskazówki dotyczące preferowanej formy raportu. Mało przystępna forma może sprawić, że nawet najbardziej wartościowe wyniki i wnioski nie spotkają się

Rady dotyczące formy raportu ewaluacyjnego

1. Raport ewaluacyjny powinien zawierać krótkie (10–15 stronicowe) podsumowanie głównych obserwacji, wniosków i rekomendacji (tzw. *executive summary*). Ten dokument będzie podstawą rozpowszechniania wyników ewaluacji.
2. Raport wraz ze streszczeniem powinien być napisany zwięzłym i przejrzystym językiem; liczyć ok. 100 stron (dodatkowo w aneksach przedstawić można przeanalizowane studia przypadków czy przeprowadzone analizy ilościowe).
3. Wnioski i rekomendacje mogą być powtórzone w formie listy we wstępie raportu (po *executive summary*). Powinny jednak mieć jasne uzasadnienie w tekście – przy każdym z nich powinno się znaleźć odesłanie do szczegółowej części raportu.
4. Wskazane jest, by każdy z rozdziałów miał krótkie podsumowanie.
5. Rekomendacje powinny być jasne i praktyczne, najlepiej pogrupowane tematycznie (np. kwestie zarządzania, efekty, współpraca między beneficjentami a instytucjami zarządzającymi programem, etc.). Jeśli to możliwe dobrze jest podać rekomendacje wiodące (np. 10 rekomendacji) i do każdej z nich szczegółowe zalecenia o bardziej operacyjnym charakterze.

6. Rekomendacje powinny mieć załączoną skalę czasową (czy są to działania pilne, czy możliwe do wprowadzenia w średnim okresie), a także określać/sugerować, do kogo należeć powinno w pierwszej kolejności ich wdrażanie.
7. Jeśli grupa odbiorców raportu jest duża i zróżnicowana warto pomyśleć o przewodniku dla czytających (krótkie sugestie, które części raportu będą dla danego czytającego – np. dla Komisji Europejskiej, beneficjenta, samorządu – najbardziej użyteczne).
8. Krótkie komentarze na marginesie – prezentujące sedno danego akapitu czy części raportu – bardzo ułatwiają szybkie czytanie i znajdowanie interesujących dla czytelnika informacji.
9. Przejrzystość i przystępność tekstu zwiększają tabele, schematy i zestawienia oraz zamieszczone w ramkach studia przypadku (*case studies*).
10. W aneksach do raportu powinny znaleźć się: wykorzystane dane statystyczne, załączniki z wykorzystanymi narzędziami badawczymi (np. formularzami użytych ankiet), listy konsultowanych osób i wykorzystane dane źródłowe. Do raportu (w oddzielnym aneksie) można również dołączyć tekst TOR.

Struktura raportu ewaluacyjnego musi być dostosowana do potrzeb instytucji zlecającej badaniem. Powinna ona zostać sprecyzowana w ToR. Tym nie-

mniej można wskazać elementy, które winny znaleźć się w każdym raporcie. Zestawiono je w poniższej tabeli.

Tabela 12. Stałe elementy raportu ewaluacyjnego

Element	Charakterystyka
1 Przedmiot badania, kontekst ewaluacji	Opis przedmiotu badania i okoliczności towarzyszących badaniu.
2 Procedura badawcza	W celu uwiarygodnienia zebranych danych omawiana jest w tym punkcie koncepcja ewaluacji, jej zakres i zastosowana metodologia.
3 Wyniki badań	Prezentacja zebranego materiału i kontekstu badanych problemów (informacja o zebranych danych, interpretacja danych, wyniki).
4 Wnioski z ewaluacji	Podsumowanie badania (z uwzględnieniem specyfiki badanego obszaru, pokazując zarówno zalety, jak i słabości).
5 Rekomendacje	Prezentowanie możliwych do wykonania działań, wynikających z doświadczenia zebranego podczas ewaluacji (w formie zaleceń czy sugestii ułatwiających podejmowanie decyzji).

Grupa potencjalnych odbiorców raportu ewaluacyjnego jest bardzo zróżnicowana. Sposób prezentacji raportu musi być dostosowany do różnych oczekiwań poszczególnych grup, a więc należy wziąć pod uwagę, że formy raportu będą różne, np.:

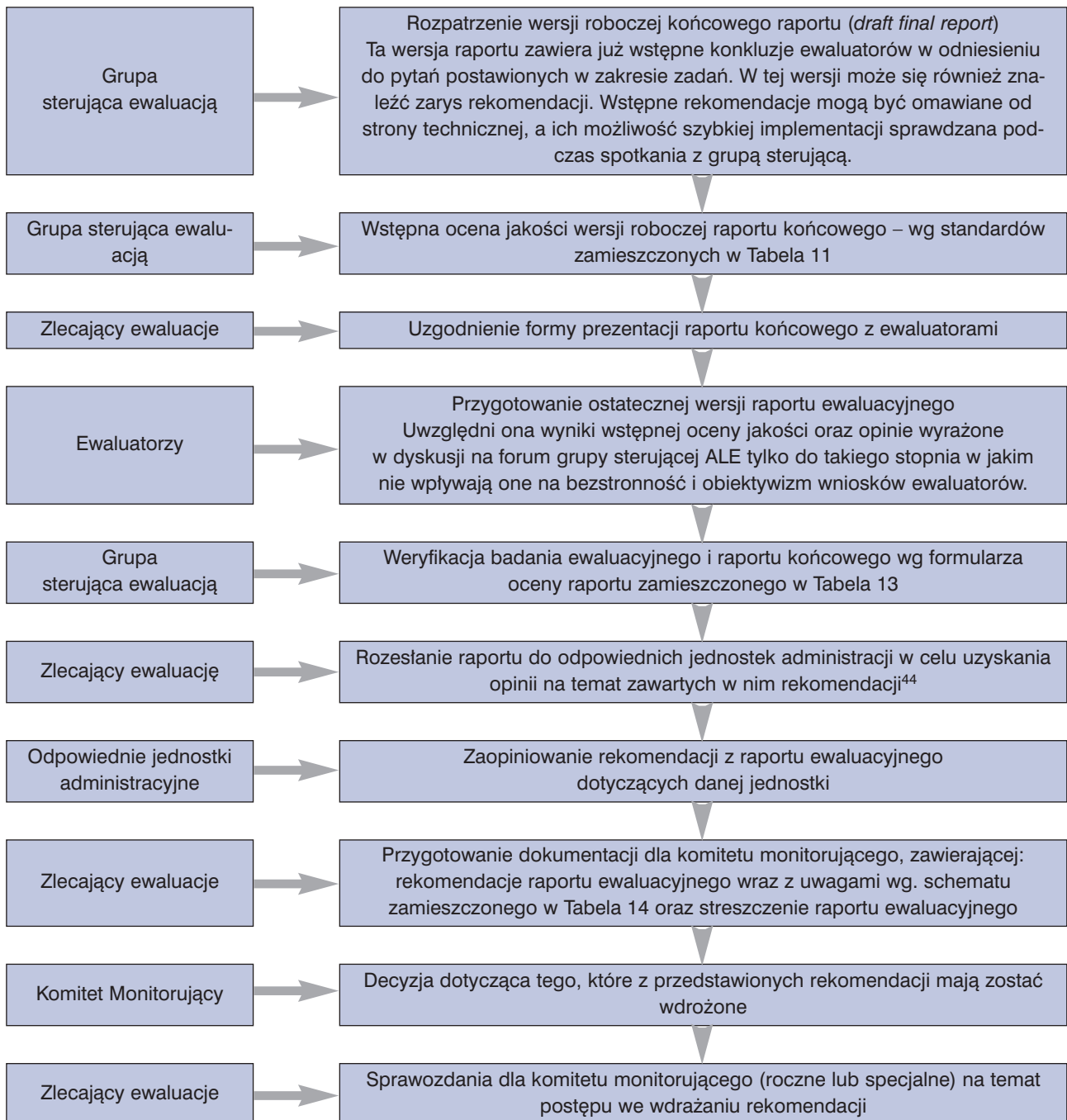
- druk,

- publikacja elektroniczna,
- prezentacja multimedialna,
- ustna prezentacja (np. dla członków komitetu monitorującego, seminarium dla poszczególnych grup odbiorców).

4.4.2. Przyjęcie raportu

Proces przyjęcia raportu z ewaluacji NPR i programów operacyjnych następuje według zamieszczonego poniżej diagramu. Występujące w nim instytucje zlecające ewaluacje to głównie: Krajowa Jednostka Oceny i jednostki ewaluacyjne ulokowane w ramach instytucji zarządzających poszczególnymi programami operacyjnymi (rekomendują one insty-

tucjom zarządzającym programami zlecenie danych ocen). Natomiast przez „odpowiednie jednostki administracyjne” rozumie się instytucje będące przedmiotem badania ewaluacyjnego, np. instytucje zarządzające, pośredniczące, beneficjenci końcowi, instytucja płatnicza, regionalne instytucje finansujące, urzędy pracy i inne. Termin „Komitet Monitorujący” odnosi się do komitetów monitorujących: Narodowy Plan Rozwoju i programy operacyjne.



⁴⁴ Podejście alternatywne to dyskusja (np. w ramach grupy sterującej ewaluacją) nad rekomendacjami i możliwościami ich sprecyzowania oraz wdrożenia (w przypadku ewaluacji ex-ante będzie to dyskusja nad korektą wskaźników, sprecyzowaniem celów). W takim przypadku, pod obrady komitetu monitorującego przedkładana jest opinia grupy dyskusyjnej (grupy sterującej) na temat wniosków i rekomendacji oraz plan ich wdrażania.

Tabela 13. Standardowy formularz oceny raportu ewaluacyjnego

Biorąc pod uwagę poniższe kryteria raport ewaluacyjny jest:	Nie do przyjęcia	Słaby	Dobry	Bardzo dobry
Spełnione oczekiwania: Czy ewaluacja rozstrzyga wszystkie zagadnienia ewaluacyjne i czy odpowiada wymaganiom sprecyzowanym w SIWZ?				
Właściwy zakres: Czy trafność programu, jego produkty, rezultaty, oddziaływania, interakcje z innymi politykami i nieoczekiwane efekty zostały objęte analizą?				
Odpowiedni projekt: Czy wybrane podejście badawcze i użyte narzędzia były adekwatne w stosunku do postawionych pytań (uwzględniając istniejące ograniczenia metodologiczne)?				
Poprawność doboru danych: Czy użyte dane pierwotne i wtórne były odpowiednie do przedmiotu analizy? Czy są wystarczająco wiarygodne?				
Solidna analiza: Czy informacje jakościowe i ilościowe były poprawnie analizowane, zgodnie z bieżącą metodologiczną wiedzą i standardami? Czy były kompletne i wystarczające by odpowiedzieć na zadane pytania?				
Wiarygodne wyniki: Czy wyniki badania są logiczne, wypływają z przeprowadzonej analizy i mają oparcie w zebranych danych oraz ich interpretacji opartej na sformułowanych hipotezach wyjaśniających?				
Ważne konkluzje: Czy raport dostarcza jasnych konkluzji? Czy są one poparte wiarygodnymi dowodami?				
Bezstronne i użyteczne rekomendacje: Czy rekomendacje są uczciwe, niezniekształcone przez osobiste uprzedzenia zlecającego? Czy są wystarczająco szczegółowe by móc je wdrożyć?				
Przejrzysty raport: Czy raport opisuje kontekst, cele, organizację i rezultaty analizowanego programu w taki sposób, że przedstawiane informacje są przystępne?				
Biorąc pod uwagę ograniczenia kontekstowe badania ewaluacyjnego, ogólnie raport można uznać jako:				

Tabela 14. Wzór zestawienia uwag do rekomendacji raportu ewaluacyjnego

Jednostka administracyjna	Rekomendacja raportu ewaluacyjnego	Termin wdrożenia rekomendacji	Stanowisko jednostki w sprawie dotyczących ich rekomendacji ⁴⁵	Stanowisko KM – zatwierdzenie (+) bądź odrzucenie (-) rekomendacji
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
.....				
.....				
.....				

4.5. Wykorzystanie wyników ewaluacji

Rozporządzenie Rady Unii Europejskiej (WE) nr 1260/1999 z dnia 21 czerwca 1999 r. ustanawiające przepisy ogólne w sprawie funduszy strukturalnych stanowi, że rezultaty ewaluacji są udostępniane społeczeństwu **na żądanie** (art. 40 ust. 4). Jednakże praktyka pokazuje, iż na przykład w Irlandii wszystkie raporty z ewaluacji są dostępne w pełnej wersji na stronach internetowych Jednostki Ewaluacyjnej NPR/PWW. We Włoszech raporty umieszczane są na stronie internetowej resortu odpowiedzialnego za wdrażanie funduszy strukturalnych, a więc również dostępne są dla wszystkich zainteresowanych (pliki do pobrania).

Działania informacyjne podejmowane już na etapie realizacji ewaluacji (np. interaktywne metody prowadzenia ewaluacji – warsztaty, szerokie konsultacje

z instytucjami zarządzającymi programami, ankiety) mogą niewątpliwie wzbudzić zainteresowanie ewaluacją, zwiększyć i ułatwić upowszechnianie wyników badania. Już na etapie projektowania ewaluacji należy pomyśleć o **strategii informacyjnej/komunikacyjnej** związanej z publikacją ewaluacji, czyli o wyborze kanałów komunikacji w zależności od potencjalnych odbiorców, do których ewaluacja ma dotrzeć. Jej podstawowy element – do kogo będzie adresowany raport i po co, określa się już w TOR.

Główną rolę w procesie informowania o wynikach ewaluacji pełni instytucja zlecająca ewaluację oraz grupa sterująca ewaluacją. Instytucje te powinny:

1. sporządzić listę potencjalnych odbiorców ewaluacji,
2. zdecydować o sposobie prezentacji wyników ewaluacji w poszczególnych grupach odbiorców – pomocna w tym celu jest Tabela 15 oraz lista pytań zestawiona w Tabeli 16.

Tabela 15. Przykładowe kanały komunikacyjne raportów ewaluacyjnych

		Kanały Komunikacji					
		Spotkanie połączone z dyskusją	Skrócony raport	Publikacja	Prezentacja	Broszury, artykuły	Konferencja prasowa
Odbiorcy	Zarządzający i wdrażający program	x	x	x	x		
	Instytucje europejskie, regionalne, krajowe			x		x	
	Obywatele, Prasa			x		x	x

⁴⁵ Czy zgadzają się z rekomendacjami, czy też nie i dlaczego.

Tabela 16. Lista pytań pomocnych w wyborze kanałów komunikacyjnych dostosowanych do poszczególnych grup odbiorców.

- Jaki jest skład grupy docelowej?
- Jakich informacji potrzebują i dlaczego?
- Jaka jest ich wiedza na temat ewaluacji?
- Czy byli zaangażowani w projektowanie ewaluacji? Jeśli tak, to do jakiego stopnia? Jeśli nie, to dlaczego?
- Jakie korzyści i jakie szkody mogą wynikać dla nich z ewaluacji?
- Jakie zagadnienia ewaluacji najbardziej ich interesują?
- Jakie inne kwestie mogą być dla nich ważne?
- Czy jest możliwe, że zgłoszą sprzeciw wobec jakichś ustaleń, wniosków lub rekomendacji?
- W jaki sposób można to odeprzeć?
- Jakie znaczenie będą dla nich miały szczegóły w porównaniu z ogólnym obrazem całości?

Źródło: ekspertyza pt. „Ewaluacja funduszy strukturalnych”, wykonana na zlecenie Departamentu Wdrażania Programów Rozwoju Regionalnego w MGiP.

Niektóre z działań służących rozpowszechnianiu wyników raportów ewaluacyjnych zostały już określone poprzez odpowiednie zapisy w *Planie Oceny Narodowego Planu Rozwoju na lata 2004–2006 (dokumencie rozpatrzonego przez Komitet Monitorujący Narodowy Plan Rozwoju 7.12.2004 r.)*. Jeden z 4 priorytetów tego dokumentu – „Rozpowszechnianie wiedzy i informacji na temat oceny” – ma być realizowany przez dwa działania służące m. in. rozpowszechnianiu

wyników przeprowadzonych ewaluacji, mianowicie:

- w zakładce dot. ewaluacji uruchomionej na serwerze MGiP www.fundusze-strukturalne.gov.pl sukcesywnie umieszczane będą raporty ewaluacyjne,
- publikowane będą dokumenty z zakresu ewaluacji NPR/PWW i poszczególnych programów operacyjnych.

STUDIUM PRZYPADKU WYKORZYSTANIE WYNIKÓW EWALUACJI W IRLANDII

Proces przyjmowania wyników ewaluacji został zaprojektowany tak, aby wymusić zainteresowanie nimi odpowiednich instytucji. Gotowy raport jest przedkładany do dyskusji przez IZ Komitetowi Monitorującemu dany PO. KM musi rozważyć i zająć stanowisko wobec wszystkich rekomendacji zawartych w raporcie, co oznacza, że może ich także nie zaakceptować. IZ jest zobowiązana regularnie informować KM o postępach we wdrażaniu rekomendacji.

We wcześniejszym okresie programowania Jednostka Ewaluacyjna Przemysłu postępowała według następującego schematu: po przyjęciu wstępnego raportu przez grupę sterującą i w czasie, kiedy nanoszone były ostatnie poprawki, był on rozsyłany do odpowiednich osób w administracji w celu uzyskania formalnej odpowiedzi na rekomendacje w nim zawarte. Dokument zawierający rekomendacje i oficjalną odpowiedź (czy rekomendacja została przyjęta i sposób oraz czas jej wdrożenia lub czy została odrzucona wraz z podaniem przyczyny) oraz streszczenie raportu stanowiły podstawę do dyskusji podejmowanych przez KM. Na prośbę członka KM udostępniano mu pełną wersję raportu. Zadaniem KM było podjęcie decyzji, które z rekomendacji należy wprowadzić w życie. Zaakceptowane rekomendacje były przedmiotem raportów z wdrożenia rekomendacji (specjalnych lub stanowiących część standardowych raportów rocznych) przedkładanych KM.

ZAŁĄCZNIK 1.

Metody i techniki ewaluacyjne

Żadna z ewaluacji nie postępuje się jedną tylko metodą – w jednym badaniu stosuje się ich kilka. Poniżej przedstawiono metody wykorzystane na poszczególnych etapach ewaluacji programu współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w Irlandii.

STUDIUM PRZYPADKU PRZEBIEG PROCESU EWALUACJI PROGRAMU WSPÓLFINANSOWANEGO ZE ŚRODKÓW ESF W IRLANDII	
Faza ewaluacji	Metody badań
1. Badanie wstępne	<ul style="list-style-type: none"> ● analiza danych pierwotnych (desk research)
2. Analiza kontekstu programu	<ul style="list-style-type: none"> ● przegląd literatury krajowej i zagranicznej ● konsultacje z osobami posiadającymi stosowne informacje
3. Określenie celów	<ul style="list-style-type: none"> ● wywiad kwestionariuszowy i konsultacje z osobami zaangażowanymi w kształtowanie założeń programowych, koordynację programów i wdrażanie
4. Tworzenie ram procesu badawczego	konsolidacja wyników wcześniejszych faz
5. Badania terenowe <ul style="list-style-type: none"> ● decydenci ● kadra kierownicza ● osoby szkolące ● osoby szkolone ● pracodawcy ● inne zainteresowane grupy 	Wykorzystywano różnorodne metody badawcze (zarówno ilościowe, jak i jakościowe) <ul style="list-style-type: none"> ● ankieta (pocztowa i wywiad kwestionariuszowy) ● warsztaty ● wywiad indywidualny/ zogniskowany wywiad grupowy ● konsultacje
6. Konsolidacja	Wnioski i rekomendacje oparte na analizie zebranych informacji, wykorzystującej następujące metody: <ul style="list-style-type: none"> ● analizy statystyczne ● analizy treści ● analizy tematyczne ● meta-analizy
7. Konsultacje	<ul style="list-style-type: none"> ● raport wstępny dostarczony do odpowiednich ministerstw/agencji ● pogłębione konsultacje / wyjaśnienia ● ukończenie raportu
8. Przekazanie raportu	<ul style="list-style-type: none"> ● równoległe dostarczenie do Ministerstwa Przedsiębiorczości i Zatrudnienia oraz Komisji Europejskiej

Dane wykorzystywane w procesie ewaluacji pochodzą zazwyczaj z wielu źródeł i są wzajemnie ze sobą zestawiane i porównywane. Zabieg ten nazywa się triangulacją i stosowany jest w celu zapewnienia rzetelności uzyskanych danych, zebrania jak najpełniejszego materiału badawczego oraz formułowania poprawnych logicznie i metodologicznie wniosków.

Tabela 17. Triangulacja danych w ewaluacji

Poziom triangulacji	Opis
1-szy	Zbierania dostępnych danych (np. analiza dokumentacji, wcześniejsze badania ankietowe, studia przypadku).
2-gi	Zbieranie informacji od różnych grup respondentów (kadry menedżerskiej Programu, beneficjentów). Multiplikacja źródeł informacji umożliwia uzyskanie informacji na dany temat od osób, które potencjalnie mogą prezentować różny punkt widzenia na badaną kwestię.
3-ci	Realizacja badania i analiza danych przez zespół badawczy w zespole (a nie przez jedną osobę), gdzie możliwa jest wzajemna kontrola realizacji oraz weryfikacja i konfrontacja dokonywanych analiz i formułowanych na ich podstawie wniosków.

W badaniach społeczno-ekonomicznych stosuje się zarówno dane pierwotne jak i wtórne oraz dane ilościowe i jakościowe (Tabela 18). Należy pamiętać, że są to kategorie rozłączne, tak więc mogą istnieć, na przykład ilościowe i jakościowe dane pierwotne.

Tabela 18. Dane pierwotne a dane wtórne; dane ilościowe i jakościowe

Dane pierwotne	Dane wtórne
Zbierane specjalnie na potrzeby prowadzonej ewaluacji.	Dane zebrane już wcześniej, wykorzystywane do prowadzenia analiz.
Uzyskiwane przez ewaluatora bezpośrednio ze źródła pochodzenia danych. Do tego celu wykorzystuje się przede wszystkim metody typowe dla nauk społecznych: wywiady, kwestionariusze, zogniskowane wywiady grupowe (focus groups), studia przypadków (case studies).	Zostały wcześniej zgromadzone i najczęściej są już przetworzone. Są to wszystkie dane dostępne w chwili rozpoczęcia badania (np. dokumenty fazy programowania, raporty z wcześniejszych ewaluacji, raporty z monitoringu, statystyki prowadzone przez różne urzędy, w tym urzędy pracy, administrację centralną i lokalną, stowarzyszenia branżowe itp.).
Dane ilościowe	Dane jakościowe
Dotyczą informacji liczbowych.	Nie są wyrażalne w liczbach i dotyczą opisu, poznania i zrozumienia badanych zjawisk.
Wykorzystywane są do poznania rozkładów częstości występowania badanego zjawiska oraz określenia poziomu zależności, jakie występują pomiędzy różnymi	Wiele istotnych aspektów badanego zagadnienia nie daje się wyrazić w sposób ilościowy, co więcej, dane jakościowe są najczęściej niezbędne dla właściwej interpre-

zmiennymi. Dane ilościowe podlegają analizie statystycznej i regułom w niej obowiązującym. Charakter i zakres dokonywanych analiz zależy od skali, na jakiej dokonany został dany pomiar (skala nominalna, przedziałowa i ilorazowa). Dzięki statystyce opisowej można poznać strukturę danej zmiennej oraz zależności pomiędzy zmiennymi. Dzięki wnioskowaniu statystycznemu możliwe jest natomiast weryfikowanie stawianych hipotez w oparciu o posiadane dane. Błędem często popełnianym w analizie statystycznej jest utożsamianie zależności (korelacji) pomiędzy zmiennymi z ich wzajemną przyczynowością. Przyczynowość, w powszechnym znaczeniu tego terminu, nigdy nie może zostać udowodniona statystycznie, choć może być bardzo silnie sugerowana.

tacji informacji liczbowych. Analiza danych jakościowych jest bardziej złożona, gdyż badacz otrzymuje bogactwo, najczęściej słabo ustrukturalizowanego, materiału. Złożoność procesu analizy danych jakościowych wynika bezpośrednio z samej specyfiki jakościowych metod badawczych, w których badacze nie narzucają badanym kategorii odpowiedzi, lecz stwarzają im możliwość pełnego wyrażenia swych poglądów i opinii. Jakościowy charakter badań i prowadzonych analiz pociąga za sobą nacisk na procesy i znaczenia, które nie podlegają ścisłym rygorom pomiaru o charakterze ilościowym.

1. Sposoby (metody) zbierania danych

W ramach systemów monitorowania programów i projektów zbierane są dane finansowe (alokacje finansowe na poziomie całego programu, jego komponentów, priorytetów, działań, projektów, wartości zawartych kontraktów, z uwzględnieniem poszczególnych źródeł finansowania) oraz rzeczowe (dotyczące miejsca realizacji programu i projektów, informacje na temat beneficjentów, bieżące informacje na temat zaawansowania wdrażania przy wykorzystaniu wskaźników osiągnięć). Dane te stają się następnie podstawą dla prowadzonej ewaluacji.

Istnieje wiele sposobów zbierania danych na potrzeby ewaluacji procesu realizacji przedsięwzięć wdrażanych w ramach funduszy UE. W poniższej tabeli (Tabela 19) zestawiono podstawowe metody.

Tabela 19. Metody zbierania danych

Metoda	Opis
1. Badanie społeczne	<p>Badania społeczne polegają na zadawaniu serii zestandaryzowanych pytań ułożonych w ustrukturyzowany sposób (kwestionariusze) próbce osób, które są wybrane jako grupa reprezentatywna dla badanej populacji.</p> <p>Badania kwestionariuszowe (ankieta i wywiad kwestionariuszowy) mogą służyć zarówno do zbierania danych o charakterze ilościowym, jak i jakościowym, częściej jednak wykorzystuje się je do zbierania informacji o charakterze liczbowym. Ankieta i wywiad kwestionariuszowy bazują na bardzo podobnym narzędziu, jakim jest kwestionariusz. Kwestionariusz to uporządkowana merytorycznie i graficznie lista pytań (zwykle wydrukowana). Główna różnica między tymi technikami polega na tym, że w przypadku ankiety badany samodzielnie odpowiada na postawione w niej pytania, natomiast w przypadku wywiadu kwestionariuszowego odbywa się to za pośrednictwem ankietera (osoba przeprowadzająca badanie zadaje pytania ankietowanemu i sama zapisuje jego odpowiedź).</p> <p>Badania społeczne są zwykle nakierowane na uzyskanie rezultatów istotnych statystycznie. Jest to uzyskiwane przez objęcie badaniem całej populacji, bądź też próbki reprezentatywnej. Wielkość (liczebność) próbki w sposób bezpośredni wpływa na dokładność badań.</p> <p>W kontekście ewaluacji przedsięwzięć dotyczących rozwoju społeczno-gospodar-</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● Badanie beneficjentów 	<p>czego, badania społeczne są zwykle stosowane w połączeniu z innymi technikami, jako narzędzie służące szacowaniu rezultatów, oddziaływania i użyteczności interwencji.</p> <p>Badanie beneficjentów może być uznane za szczególny przypadek zastosowania metody badania przy pomocy kwestionariusza. Jego celem jest uzyskanie informacji od tych, na których interwencja oddziaływała bezpośrednio i którzy oczekują, iż skorzystają z jej efektów (czy to jako jednostki, organizacje, czy społeczności). Beneficjenci otrzymują wsparcie, usługi i informacje, korzystają z ułatwień stworzonych przy pomocy interwencji. Należy podkreślić, iż niekoniecznie cała grupa osób/organizacji uprawnionych do uzyskania wsparcia (eligible group) składa się z beneficjentów. Ponadto, niekiedy może zaistnieć sytuacja, kiedy pewne osoby/organizacje są beneficjentami interwencji, mimo iż nie należą do grup docelowych przedsięwzięcia.</p> <p>Podobnie jak w przypadku badania społecznego, badanie beneficjentów polega na postawieniu serii zestandardyzowanych pytań ułożonych w ustrukturyzowany sposób (kwestionariusze). Pytania zadawane są zidentyfikowanym beneficjentom przedsięwzięcia bądź ich reprezentacyjnej próbce.</p> <p>W kontekście ewaluacji przedsięwzięć realizowanych w ramach funduszy UE, badania kwestionariuszowe są zwykle stosowane w celu poznania opinii beneficjentów. Główną cechą charakterystyczną dla badania kwestionariuszowego, odróżniającą go od innych metod badania beneficjentów (studium przypadku, obserwacja) jest nakierowanie go na wyniki, które mogą zostać uogólnione na całą grupę docelową.</p> <p>Kwestionariuszowe badanie beneficjentów jest użytecznym narzędziem do poznania rezultatów i oddziaływania interwencji skierowanej do relatywnie jednorodnej populacji. Z tego względu, kwestionariusz wydaje się być narzędziem szczególnie przydatnym do retrospektywnej ewaluacji (ex-post i do pewnego stopnia mid-term) stosunkowo prostej, jednorodnej interwencji (np. programu szkoleniowego dla bezrobotnych). Metoda ta jest mniej przydatna w odniesieniu do skomplikowanych przedsięwzięć.</p> <p>Narzędzie to nie jest właściwe w odniesieniu do ewaluacji ex-ante. Może ono jednak odgrywać istotną rolę w analizach mających na celu budowanie harmonogramów realizacji przedsięwzięcia, które posłużą do mierzenia postępu realizacji w trakcie i po okresie wdrażania danej inicjatywy.</p> <p>Pojedyncza próbka może podlegać badaniu kwestionariuszowemu wielokrotnie, w celu uzyskania danych pozwalających na monitorowanie zmian postaw beneficjentów i ocenienie trwałości uzyskanych rezultatów.</p>
<p>2. Wywiad indywidualny</p>	<p>Wywiad indywidualny polega na pogłębionej rozmowie z konkretnym rozmówcą, przeprowadzonej przez wyszkolone osoby. Technika wywiadu indywidualnego jest stosowana w celu zebrania informacji jakościowej i opinii osób zaangażowanych w konkretny program lub projekt, dotyczących jego kontekstu, rezultatów i oddziaływania. Możliwe jest wyróżnienie kilku form wywiadu, z których każdy służy innym celom: nieformalna rozmowa, rozmowa częściowo ustrukturyzowana, wywiad przeprowadzony w oparciu o dyspozycje do wywiadu oraz ustrukturyzowany wywiad (będący najbardziej formalną odmianą tej techniki). Najczęściej stosowaną formą jest rozmowa częściowo ustrukturyzowana.</p> <p>Jak sama nazwa wskazuje, indywidualne wywiady służą uzyskaniu informacji poprzez bezpośrednie zadawanie pytań. Pozwalają one rozpoznać i zrozumieć zależności, jakie występują w badanym obszarze, poznać nie tylko fakty, ale przede wszystkim opinie osób na dany temat.</p> <p>Pogłębione wywiady mogą pomóc w:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● uzyskaniu informacji dotyczącej wszystkich aspektów przedsięwzięcia: wkładu, działań, wyników, rezultatów i oddziaływań; jest to metoda pozwalająca na poznanie opinii uczestników procesu (beneficjentów i innych osób/organizacji zaangażowanych), tj. do jakiego stopnia przedsięwzięcie odpowiada potrzebom? czy rezultaty odpowiadają oczekiwaniom?; wywiady służą także poznaniu sposobu rozumowania użytkowników przedsięwzięcia; ● poznaniu dynamiki zmian; jeżeli wywiad jest przeprowadzany więcej niż raz (w pewnym interwale czasu) lub jest realizowany z osobą przez długi czas zaangażowaną

	<p>w przedsięwzięcie, pozwala dowiedzieć się, czy jakieś zmiany (jakie?) zachodziły w trakcie realizacji przedsięwzięcia; technika ta służy także zebraniu informacji o indywidualnych doświadczeniach i ma szczególne znaczenie podczas identyfikowania najlepszych praktyk;</p> <ul style="list-style-type: none"> • poznaniu problemów, które nie mogłyby być zidentyfikowane w trakcie badań grupowych; • poznaniu potrzeb i problemów społecznych poprzez wywiady z liderami społeczności; • lepszym zastosowaniu innych metod badawczych. <p>Pogłębione wywiady są często stosowane jako narzędzie służące wstępnemu zebraniu informacji od uczestników przedsięwzięcia.</p> <p>Zwykle każda ewaluacja obejmuje wywiady indywidualne. Zazwyczaj prowadzone są one z osobami zaangażowanymi w przygotowanie dokumentów programowych, z przedstawicielami instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie działań, przedstawicielami środowisk lokalnych oraz z beneficjentami. Lista osób, z którymi warto i należy porozmawiać zależy od obszaru podlegającego ewaluacji oraz zagadnień, które powinny być zbadane.</p>
<p>3. Ewaluacja priorytetów</p>	<p>Metoda ta opiera się na symulacji możliwości wyboru w sytuacji rynkowej. Uczestnicy badania otrzymują pewien hipotetyczny budżet, za który mogą nabyć określony zespół dóbr po hipotetycznych cenach. Wartości podlegają zmianom w zależności od preferencji respondentów w alokowaniu środków z ich hipotetycznego budżetu.</p> <p>Metoda ta ma na celu połączenie teorii ekonomicznych z badaniem społecznym w celu oszacowania ceny dóbr, nie mających konkretnych wartości rynkowych. Metoda ta jest stosowana w sytuacjach, kiedy możliwy jest konflikt interesu pomiędzy różnymi ludźmi lub grupami interesu. W takiej sytuacji, zastosowanie tej techniki wiąże się ściśle z analizą kosztów i zysków oraz z zagadnieniami ochrony środowiska.</p> <p>Metoda ewaluacji priorytetów jest także stosowana do zbierania informacji na temat deklarowanych preferencji, zwykle jako element działań zmierzający do zaplanowania inicjatyw, które w najlepszy sposób będą odpowiadały aspiracjom wybranych grup docelowych.</p> <p>Jest szeroko stosowana w odniesieniu do studiów środowiska, mających oszacować dobra środowiskowe nie mające ceny rynkowej. Jest ona stosowana, gdy decydenci pragną poznać:</p> <ul style="list-style-type: none"> • reakcja społeczne na zmiany w charakterze środowiska naturalnego; • relatywne wielkości pożytku z wykorzystania środowiska w konkretny sposób, w porównaniu do sytuacji nie korzystania z niego.
<p>4. Zogniskowany wywiad grupowy (<i>focus group</i>)</p>	<p>Metoda zogniskowanych wywiadów grupowych jest dobrze znaną metodą badań społecznych, mających formę ustrukturyzowanej dyskusji, polegającej na dzieleniu się i uzgadnianiu poglądów i opinii uczestników. Technika jest szczególnie użyteczna przy analizie tematów i obszarów, w których występują odmienne opinie i które obejmują kompleksowe zagadnienia, wymagające dogłębnego poznania. Jej zaletą jest bowiem efekt synergii grupowej, możliwość wzajemnej dyskusji i konfrontacji opinii.</p> <p>Zogniskowane wywiady grupowe należą do rodziny grupowych metod dyskusyjnych. W typowej formie obejmują one relatywnie jednorodną grupę sześciu do ośmiu uczestników, która spotyka się na czas ok. 1,5 godz. Moderatorem dyskusji jest ewaluator lub badacz, który podaje tematy lub zagadnienia do dyskusji. Formą zogniskowanego wywiadu grupowego jest warsztat, który obejmuje większą grupę osób spotykających się na dłuższy czas.</p> <p>Metoda zogniskowanych wywiadów grupowych umożliwia zebranie – razem, równoległe lub w sekwencji czasowej – różnych typów osób zaangażowanych w przedsięwzięcie (osoby zarządzające, odbiorcy, beneficjenci, etc.) i zebranie istotnych informacji (ilościowych lub jakościowych) w relatywnie krótkim czasie.</p> <p>Poprzez odpowiednie działania interakcyjne lub konfrontujące różne punkty widzenia, technika ta pozwala na zebranie opinii uczestników na różne zagadnienia, poznanie ich opinii i poglądów na rozmaite kwestie dotyczące ewaluacji.</p>

	<p>Zogniskowane wywiady grupowe stanowią formę ewaluacji współuczestniczącej. Poprzez zaangażowanie uczestników procesu i/lub beneficjentów przedsięwzięcia jako współuczestników ewaluacji, wnioski płynące ze studium ewaluacyjnego mogą być bardziej wiarygodne i szerzej akceptowalne.</p> <p>Metoda zogniskowanych wywiadów grupowych stanowi przede wszystkim źródło danych jakościowych, zwykle łączonych z innymi metodami pozyskiwania danych jakościowych, połączonych w studium przypadku.</p> <p>Istnieje bardzo szeroka możliwość zastosowania zogniskowanych wywiadów grupowych do ewaluacji przedsięwzięć realizowanych w ramach funduszy UE – w ewaluacji ex-ante, mid-term i ex-post.</p>
<p>5. Studium przypadku (case study)</p>	<p>Studium przypadku obejmuje pogłębioną analizę jakiegoś zagadnienia, którego obraz staramy się uzyskać. Dany przypadek bada się z różnorodnych perspektyw, które mogą odpowiadać zastosowanym różnym metodom zbierania danych (zarówno ilościowych jak też jakościowych) lub wynikać z odmiennych punktów widzenia poszczególnych stron uczestniczących w badaniu.</p> <p>Studia przypadku stanowią bardzo bogate źródło informacji. Pozwalają na budowanie bardzo szczegółowego i pogłębionego obrazu wielowymiarowych interakcji i procesów. Mogą dotyczyć pojedynczego przypadku lub obejmować grupę przypadków. W ewaluacji „przypadkiem” jest najczęściej kraj lub pojedynczy projekt realizowany w ramach Programu. Takie podejście pozwala traktować badane zagadnienia (niezależnie od tego, jakiego poziomu dotyczy ewaluacja) jak pewną zamkniętą i ograniczoną całość. Podejście to jest szczególnie przydatne przy opracowywaniu ewaluacji tematycznych i/lub tzw. monografii projektów. Oprócz pogłębionej analizy samego przypadku, możliwe jest następnie zidentyfikowanie i przekrojowe przeanalizowanie zagadnień związanych z realizacją Programu.</p> <p>Na etapie planowania metoda ta wymaga odpowiedzi na liczne pytania: (i) co rozumiemy pod pojęciem „przypadku”?, (ii) na jakiej podstawie dokonujemy selekcji przypadków i jak liczną grupę obejmujemy badaniem? (iii) jakie dane będą poddane analizie?, (iv) jakiego typu ogólne wnioski mogą być wyciągnięte na podstawie tej analizy?</p> <p>Wyniki analizy przeprowadzonej metodą studium przypadku są zawsze prezentowane w narracyjnej formie. Z tego powodu studium przypadku pozwala na wzbogacenie suchego tekstu raportu ewaluacyjnego o narracyjne fragmenty opisowe. Jeżeli jednak studium przypadku ma służyć ilustrowaniu błędów i wyciąganiu z nich wniosków, to wówczas należy zachować anonimowość prezentowanego materiału tak, aby nie odnosił się on do konkretnych osób.</p> <p>Studium przypadku jest powszechnie uznawane za skuteczną metodę całościowej analizy kompleksowych sytuacji.</p>
<p>6. Lokalna ewaluacja („auto-ewaluacja“)</p>	<p>Powszechną praktyką podczas prowadzenia ewaluacji dużych, zdecentralizowanych programów jest zwrócenie się do zarządzających programami/projektami (lub innych osób/organizacji uczestniczących w programie) z prośbą o przeprowadzenie ewaluacji na poziomie lokalnym. Takie ewaluacje mogą być organizowane przez władze centralne, które określają koncepcję, metodologię, kwestie techniczne. Generalnie są one jednak prowadzone przez lokalnych partnerów.</p> <p>Celem lokalnych ewaluacji jest przede wszystkim gromadzenie danych użytecznych dla lokalnych instytucji zaangażowanych we wdrażanie programu, służących:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● usprawnieniu jego realizacji, ● wzmocnieniu zdolności instytucjonalnych (poprzez upowszechnienie kultury ewaluacyjnej wśród uczestników programu), podniesieniu wiarygodności, ● usprawnienia procesu zbierania danych podczas prowadzenia szerszych ewaluacji, w których dane z ewaluacji lokalnych stanowią materiał wyjściowy lub są obiektem większych studiów czy analiz porównawczych. <p>Zakłada się, że poprzez zobowiązanie uczestników programu do zdefiniowania swoich priorytetów, zbierania informacji, interpretowania zjawisk oraz ich analizowania, zarządzanie programem będzie ulegać systematycznej poprawie.</p>

<p>7. Podejście i metoda współuczestnictwa</p>	<p>„Współuczestnictwo w monitorowaniu i ewaluacji” jest terminem obejmującym grupę metod, w których nacisk położony jest na uwzględnianie lokalnej perspektywy w procesie ewaluacji i monitorowania. Współuczestnictwo nie ogranicza się do wyboru konkretnej metody czy techniki badawczej, ale zmierza również do wspólnej odpowiedzi na pytania: kto inicjuje i prowadzi ewaluację? kto uczy się lub korzysta z efektów procesu ewaluacyjnego? Współuczestnictwo może być rozumiane jako proces zachodzący w trakcie ewaluacji lub jako zestaw stosowanych technik. Na poziomie procesu, podejście współuczestniczące służy wielu ważnym celom:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● buduje zaufanie i zrozumienie pomiędzy ewaluatorem a uczestnikami ewaluowanego przedsięwzięcia oraz wskazuje różne perspektywy i możliwe oddziaływania; ● zapewnia, iż stanowisko i potrzeby beneficjentów przedsięwzięcia są uwzględnione w ewaluacji; ● pozwala wielu uczestnikom procesu (szczególnie tym, których głos jest zwykle marginalizowany) na zaprezentowanie swoich potrzeb, interesów i oczekiwań. <p>Poprzez aktywne zaangażowanie środowisk lokalnych w proces ewaluacji, zwiększa się utożsamienie z jej wynikami oraz wzrasta szansa na większą trwałość rezultatów przedsięwzięcia.</p> <p>W zakresie zastosowanych technik, współuczestnictwo w monitoringu i ewaluacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● zwiększa rzetelność rezultatów ewaluacji i ich adekwatności w stosunku do lokalnych sytuacji; ● poszerza listę kryteriów i wskaźników, służących ocenie rezultatów i oddziaływania programu poprzez zwiększenie kreatywności, zastosowanie interaktywnych form dialogu; ● pogłębia analizę dokonanych osiągnięć poprzez uwzględnienie szerszego zakresu oczekiwań i doświadczeń uczestników przedsięwzięcia.
<p>8. Zastosowanie danych wtórnych</p>	<p>Jako dane wtórne określa się dane i informacje, które nie zostały wytworzone na potrzeby prowadzonej ewaluacji (Tabela 18). Wykorzystywanie na potrzeby ewaluacji danych zebranych wcześniej oznacza zwykle wykorzystywanie tych danych w innym celu, niż zostały one pierwotnie wytworzone.</p> <p>Na potrzeby ewaluacji programów rozwoju społeczno-gospodarczego wykorzystuje się trzy podstawowe źródła danych „wtórnych”:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● dokumenty jednostek zarządzających przedsięwzięciem; ● dane statystyczne; ● wcześniejsze ewaluacje i inne badania. <p>Biorąc pod uwagę znaczenie i użyteczność danych wtórnych, są one używane praktycznie w każdej ewaluacji.</p>
<p>9. Wykorzystanie danych administracyjnych</p>	<p>Dane administracyjne oznaczają informacje, które w sposób rutynowy zbierane są jako element administrowania programami rozwoju społeczno-gospodarczego. Należy jednak pamiętać, że dostępność i jakość tych danych może być uzależniona od wymagań programu oraz od zastosowanych mechanizmów wdrażania programu.</p> <p>W najlepszej sytuacji, dane administracyjne mogą być gromadzone centralnie i archiwizowane w łatwo dostępnej formie, mogą być spójne co do zakresu i kompletności zbioru, a także mogą być gromadzone w porównywalnej formie i w sposób systematyczny przez cały okres realizacji programu. W praktyce jednak, odpowiedzialność za gromadzenie różnego typu danych często jest delegowana do różnych instytucji wdrażających, a wymagania dotyczące zakresu i formy zbierania danych mogą ulegać zmianom podczas trwania realizacji programu.</p> <p>Dane administracyjne mają kluczowe znaczenie dla każdego typu ewaluacji: (i) dostarczają informacji dotyczących podstawowych faktów, takich jak: liczba działań, typy zrealizowanych interwencji, etc. (ii) stanowią podstawową informację dotyczącą efektów działań.</p>

<p>10. Techniki obserwacyjne</p>	<p>Obserwacja zakłada, że ewaluator uda się na miejsce, gdzie realizowany jest program i będzie obserwował zastaną sytuację. Jest to metoda polegająca na planowym, selektywnym rejestrowaniu różnych aspektów ludzkich działań.</p> <p>Zalety obserwacji terenowej w ewaluacji to:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● możliwość lepszego zrozumienia kontekstu, w jakim podejmowane są działania wynikające z realizacji programu, ● możliwość naocznego stwierdzenia faktycznego przebiegu przedsięwzięcia, ● zaobserwowanie takich zjawisk, które – jako oczywiste – umykają innym uczestnikom przedsięwzięcia, ● zaobserwowanie faktów, o których ludzie nie chcą mówić w wywiadach (konfliktowe, drażliwe), ● wyjście poza subiektywizm i selektywność innych osób, ● dostęp do indywidualnych doświadczeń uczestników (ewaluator poznaje przyczyny i sposób ekspresji ich odczuć). <p>Dane z obserwacji mogą być wykorzystywane do opisu ram przedsięwzięcia, działań, które w tych ramach mają miejsce, osób uczestniczących w tych przedsięwzięciach/działaniach oraz znaczenia tych aktywności dla danych osób.</p> <p>Obserwacja może mieć charakter mniej lub bardziej ustrukturalizowany (tzn. być prowadzona według ściśle określonego zestawu dyspozycji), bądź może być maksymalnie spontaniczna, bez wcześniej ustalonego czasu, zakresu i sposobu jej realizacji. Obserwacja może mieć charakter „uczestniczący” (badacz realizując badanie odgrywa jednocześnie rolę aktywnego uczestnika obserwowanych wydarzeń) lub „nieuczestniczący” (badacz nie włącza się w tok obserwowanych zjawisk). Obserwacja może mieć również charakter ukryty (badani nie są świadomi że są obserwowani) lub jawny (badani wiedzą, że są obserwowani). Przedstawiona klasyfikacja nie ma charakteru rozłącznego, tak więc możemy zastosować np. obserwację nieustrukturalizowaną, uczestniczącą, niejawną.</p>
----------------------------------	--

2. Źródła pozyskiwania informacji i ich dostępność w systemie wdrażania funduszy UE

Charakter gromadzonych i analizowanych danych może się zmieniać w zależności od zakresu danego badania ewaluacyjnego, a zatem inne może być źródło pozyskania informacji. Kwestie te muszą być określone indywidualnie dla każdej przeprowadzanej ewaluacji. Możliwe jest jednak pewne uogólnienie, dotyczące podstawowych typów ewaluacji – przedstawiono je w poniższej tabeli (Tabela 20).

Tabela 20. Źródła pozyskiwania i dostępność informacji dla ewaluacji funduszy UE

Rodzaj informacji	Źródła pozyskiwania	Dostępność informacji w systemie funduszu UE
EWALUACJA ex-ante		
Informacje dotyczące przebiegu procesu programowania przedsięwzięcia.	Jednostki/osoby odpowiedzialne za opracowanie dokumentów programowych przedsięwzięcia.	Uczestnictwo ewaluatorów we wszystkich etapach procesu programowania przedsięwzięcia zapewnia dostęp do potrzebnych informacji.

Ewaluacja Narodowego Planu Rozwoju i programów operacyjnych w Polsce

Dane i informacje stanowiące podstawę dla ewaluowanych dokumentów programowych przedsięwzięcia.	Jednostki/osoby opracowujące dokumenty programowe i przeprowadzające poszczególne analizy. Dane dodatkowe pochodzące z oficjalnych źródeł, takich jak GUS, RCSS, etc.	Instytucje przygotowujące dokumenty programowe przedsięwzięć posiadają wszystkie niezbędne dane.
Dane konieczne do weryfikacji modelu oddziaływania makroekonomicznego przedsięwzięcia (wg metodologii HERMIN).	Instytucje/osoby opracowujące model oddziaływania makroekonomicznego. Oficjalne źródła informacji (GUS, RCSS, raporty rządowe dot. obszarów/sektorów objętych przedsięwzięciem, opublikowane analizy przeprowadzone przez różne instytuty badawcze, etc.).	Konieczne informacje i dane powinny być dostępne w systemie funduszy UE (instytucje opracowujące dokumenty programowe). Pozostałe informacje/dane są dostępne w domenie informacji publicznej.
EWALUACJA mid-term		
Harmonogram realizacji przedsięwzięcia i informacje/dane opisujące rzeczywisty przebieg realizacji.	System monitorowania realizacji przedsięwzięcia. Jednostka zarządzająca przedsięwzięciem. Beneficjenci.	Zarówno harmonogram realizacji przedsięwzięcia (dot. realizacji celów finansowych i rzeczowych), jak i informacje/dane opisujące rzeczywisty przebieg realizacji przedsięwzięcia stanowią podstawową zawartość systemu monitorowania, a zatem są dostępne w systemie funduszy UE. Ewentualny problem może stanowić aktualność danych dostępnych w systemie monitorowania, lecz jest to kwestia możliwa do rozwiązania (np. przez odpowiednie ustalenie daty granicznej [cut-off date] ewaluacji lub poprzez dodatkowe badania przeprowadzane w ramach ewaluacji a aktualizujące dostępne dane).
Informacje/dane dotyczące osiągnięcia odpowiedniego poziomu wskaźników realizacji przedsięwzięcia.	System monitorowania przedsięwzięcia. Jednostka/instytucja odpowiedzialna za zarządzanie realizacją przedsięwzięcia. Beneficjenci.	W chwili obecnej dokumenty programowe nie zawierają informacji dot. wskaźników oceny realizacji przedsięwzięcia. Wskaźniki takie nie zostały zdefiniowane, ani też nigdzie nie zapisano potrzeby ich powstania. W ramach monitorowania system takich wskaźników powinien zostać zbudowany jako użyteczne narzędzie do kontrolowania przebiegu realizacji przedsięwzięcia, a także służące usprawnieniu procesu zarządzania przedsięwzięciem. Wskaźniki powinny zostać zdefiniowane wraz z określeniem ich oczekiwanej wartości. W chwili obecnej ta informacja nie jest dostępna w systemie funduszy UE.

<p>Informacje/ dane dotyczące strategii wobec sektora/regionu/zagadnienia stanowiącego przedmiot ewaluowanego przedsięwzięcia.</p>	<p>Jednostka zarządzająca przedsięwzięciem. Właściwe organy administracji publicznej (rządowej i samorządowej). Beneficjenci.</p>	<p>Dokumenty strategiczne dotyczące regionu /sektora objętego przedsięwzięciem powinny być dostępne w jednostce zarządzającej przedsięwzięciem. Ewaluator nie powinien mieć problemów z dostępem do nich.</p>
<p>Informacje/dane pozwalające na weryfikację trafności celów/priorytetów przedsięwzięcia.</p>	<p>System monitoringu. Jednostka zarządzająca przedsięwzięciem. Beneficjenci.</p>	<p>Są to informacje złożone, które nie mogą być w sposób ciągły gromadzone w systemie funduszy UE, lecz muszą być zbierane przez ewaluatorów w trakcie prowadzenia ewaluacji. Tym niemniej, wszystkie niezbędne elementy do zbudowania takiej informacji są dostępne w systemie funduszy UE.</p>
<p>Informacje dotyczące realizacji założeń przedsięwzięcia oraz materializowania się zagrożeń zidentyfikowanych w dokumentach programowych.</p>	<p>System monitorowania realizacji przedsięwzięcia. Jednostka zarządzająca realizacją przedsięwzięcia. Informacje wytwarzane przez GUS, RCSS, etc. Beneficjenci.</p>	<p>Informacje są dostępne w systemie funduszy UE oraz w domenie informacji publicznej.</p>
<p>Informacje/dane opisujące zewnętrzne czynniki (inne niż wskazane w założeniach przedsięwzięcia i zidentyfikowane jako elementy analizy ryzyka) oddziałujące na proces realizacji przedsięwzięcia i na osiągnięcie celów przedsięwzięcia.</p>	<p>Jednostka zarządzająca realizacją przedsięwzięcia. System monitorowania realizacji przedsięwzięcia. Dokumenty rządowe, analizy RCSS, dane GUS dotyczące czynników oddziałujących/mogących oddziaływać na proces realizacji przedsięwzięcia oraz na osiągnięcie celów przedsięwzięcia. Beneficjenci.</p>	<p>Informacja o niespodziewanych czynnikach oddziałujących (pozytywnie lub negatywnie) na proces realizacji przedsięwzięcia lub mogących wpłynąć na stopień osiągnięcia celów przedsięwzięcia powinna znajdować się w systemie monitoringu. Dodatkowe informacje służą weryfikacji wpływu tych czynników na przedsięwzięcia. Informacje te są dostępne w systemie funduszy UE.</p>
<p>Dane/informacje dotyczące postępu w osiąganiu celów przedsięwzięcia (osiąganie wskaźników realizacji celów).</p>	<p>System monitoringu realizacji przedsięwzięcia. Jednostka zarządzająca przedsięwzięciem. Raporty końcowe z realizacji poszczególnych projektów. Beneficjenci.</p>	<p>Informacja dostępna w systemie funduszy UE.</p>
<p>Dane konieczne do weryfikacji i aktualizacji modelu oddziaływania makroekonomicznego przedsięwzięcia (wg metodologii HERMIN).</p>	<p>Dokumenty rządowe, analizy RCSS, dane GUS, informacje pochodzące od odpowiednich organów administracji publicznej (rządowej i samorządowej).</p>	<p>Informacje generalnie nie są gromadzone w systemie funduszy UE, lecz ewaluator powinien mieć do nich dostęp poprzez system wdrażania i zarządzania funduszami UE.</p>

	EWALUACJA ex-post	
Harmonogram realizacji przedsięwzięcia i informacje/dane opisujące rzeczywisty przebieg realizacji.	System monitorowania realizacji przedsięwzięcia.	Zarówno harmonogram realizacji przedsięwzięcia (dot. realizacji celów finansowych i rzeczowych), jak i informacje/dane opisujące rzeczywisty przebieg realizacji przedsięwzięcia stanowią podstawową zawartość systemu monitorowania, a zatem są dostępne w systemie funduszy UE.
Informacje/ dane dotyczące strategii wobec sektora/regionu/zagadnienia stanowiącego przedmiot ewaluowanego przedsięwzięcia.	Jednostka zarządzająca przedsięwzięciem. Właściwe organy administracji publicznej (rządowej i samorządowej). Beneficjenci.	Dokumenty strategiczne dotyczące regionu /sektora objętego przedsięwzięciem powinny być dostępne w jednostce zarządzającej przedsięwzięciem. Ewaluator nie powinien mieć problemów z dostępem do tych dokumentów.
Informacje/dane pozwalające na weryfikację trafności celów/priorytetów przedsięwzięcia.	Jednostka zarządzająca przedsięwzięciem. Właściwe organy administracji publicznej (rządowej i/lub samorządowej) Beneficjenci.	Są to informacje złożone, które nie mogą być w sposób ciągły gromadzone w systemie funduszy UE, lecz muszą być zbierane przez ewaluatorów w trakcie prowadzenia ewaluacji. Tym niemniej, wszystkie niezbędne elementy do zbudowania takiej informacji są dostępne w systemie funduszy UE.
Informacje/dane opisujące zewnętrzne czynniki (wskazane i niewskazane w dokumentach programowych przedsięwzięcia) oddziałujące na proces realizacji przedsięwzięcia.	Jednostka zarządzająca realizacją przedsięwzięcia. System monitorowania realizacji przedsięwzięcia. Dokumenty rządowe, analizy RCSS, dane GUS dotyczące czynników oddziałujących/mogących oddziaływać na proces realizacji przedsięwzięcia oraz na osiągnięcie celów przedsięwzięcia. Beneficjenci.	Informacja o niespodziewanych czynnikach oddziałujących (pozytywnie lub negatywnie) na proces realizacji przedsięwzięcia lub mogących wpłynąć na stopień osiągnięcia celów przedsięwzięcia powinna znajdować się w systemie monitoringu. Dodatkowe informacje służą weryfikacji wpływu tych czynników na przedsięwzięcia. Informacje te są dostępne w systemie funduszy UE.
Informacje/dane opisujące stopień osiągnięcia celów przedsięwzięcia (wyrażane poprzez wskaźniki osiągnięcia celów).	Jednostka zarządzająca przedsięwzięciem. Raporty końcowe z realizacji poszczególnych projektów. Beneficjenci.	Informacja dostępna w systemie funduszy UE.
Informacje/dane konieczne do oceny makroekonomicznego oddziaływania przedsięwzięcia (wg metodologii HERMIN).	Dokumenty rządowe, analizy RCSS, dane GUS, informacje pochodzące od odpowiednich organów administracji publicznej (rządowej i samorządowej).	Informacje generalnie nie są gromadzone w systemie funduszy UE, lecz ewaluator powinien mieć do nich dostęp poprzez system wdrażania i zarządzania funduszami UE.

3. Metody analizy danych

W ewaluacji wykorzystuje się:

- analizy jakościowe – bazują na danych gromadzonych przy użyciu takich metod jak wywiady, analiza dokumentów, kwestionariusze,
- analizy statystyczne – dotyczą danych o charakterze ilościowym.

Metody analizy danych najczęściej wykorzystywane w ewaluacji zestawiono w poniższej tabeli (Tabela 21).

Tabela 21. Metody analizy (interpretacji) i weryfikacji danych

	TECHNIKI ANALITYCZNE
Analiza kosztów i korzyści (<i>cost-benefit analysis</i>)	Używając jej ocenia się celowość realizacji projektu poprzez porównywanie korzyści i kosztów. Najczęściej stosowanymi tu miernikami są: wewnętrzna stopa zwrotu (IRR – internal rate of return), aktualna wartość netto (NPV – net present value) projektu, a niekiedy także ekonomiczna stopa zwrotu (ERR – economic rate of return), która uwzględnia czynniki nie dające się bezpośrednio przedstawić w formie monetarnej. Metoda ta jest jednak najbardziej użyteczna przy ewaluacji projektów infrastrukturalnych.
Analiza efektywności kosztowej (<i>cost-effectiveness analysis</i>)	Polega na porównaniu uzyskanych efektów netto programu lub projektu z jego całkowitymi kosztami, wyrażonymi wielkością zaangażowanych środków finansowych. Wyniki uzyskuje się poprzez odniesienie uzyskanych efektów do budżetu zaangażowanego w ich uzyskanie.
Analiza wkładów i produktów (<i>Input/Output Analysis</i>)	Analiza ta jest stosowana do budowania ekonomicznej charakterystyki przedsięwzięcia w danym okresie oraz do określania reakcji regionalnej gospodarki na stymulację wywołaną np. wzrostem konsumpcji lub zmianą polityki rządowej. Stosuje się macierze przyczynowo-skutkowe w celu opisanego sposobu, w jaki system produkcyjny zaspokaja finalny popyt (składający się z konsumpcji, inwestycji i eksportu). Macierz skutkowo-przyczynowa reprezentuje relacje (zależności) pomiędzy źródłami gospodarczymi i konsumpcją. Macierz może być zapisana w przestrzeni n-wymiarowej, począwszy od stosunkowo prostego opisu w trzech wymiarach (reprezentujących trzy podstawowe sektory: przemysł, usługi i rolnictwo) aż po skomplikowany, wielowymiarowy zapis w przestrzeni reprezentującej ponad 500 dziedzin gospodarki. Technika ta znajduje zastosowanie podczas ewaluacji sektorowego oddziaływania interwencji strukturalnych, ponieważ pozwala na bardzo drobiazgowy podział struktury produkcyjnej gospodarki. Macierz skutkowo-przyczynowa może być porównywana z modelami makroekonomicznymi, które dają obraz bardzo uproszczony pod względem mechanizmów gospodarczych, lecz są szczególnie precyzyjne z punktu widzenia analizy sektorowej. Analiza wkładów i produktów jest przede wszystkim używana do oceny różnych scenariuszy, symulacji i analizy wariantowej (do weryfikacji scenariuszy politycznych). W odniesieniu do interwencji funduszy strukturalnych analiza wkładów i produktów znajduje swoje podstawowe zastosowanie poprzez model rozwinięty przez Konstanz University oraz EUROSTAT (tzw. model „Beutel“), służący do analizy efektu netto podstawowych programów finansowanych przez fundusze strukturalne. Analiza wkładów i produktów jest generalnie używana na poziomie krajowym, gdyż na tym poziomie gromadzone są dane statystyczne potrzebne do zbudowania macierzy. Powstają również macierze regionalne i są one także stosowane do analizy wkładów i produktów, jednak taka analiza ma mniejszą wartość statystyczną, ponieważ występują trudności z monitorowaniem przepływu dóbr, które na poziomie regionalnym nie są przedmiotem opisu poprzez służby celne.

<p>Porównanie (<i>Benchmarking</i>)</p>	<p>Polega na ocenianiu faktycznych efektów zrealizowanego programu lub projektu poprzez ich porównanie z efektami podobnych programów lub projektów, które są uznawane za wzorcowe i mogą służyć jako przykład udanych przedsięwzięć.</p>
<p>Analiza zwrotna (<i>Regression analysis</i>)</p>	<p>Jest techniką statystyczną pozwalającą na identyfikację relacji (zależności) pomiędzy dwoma lub więcej zmiennymi ilościowymi: zmienną zależną której wartość należy przewidzieć oraz niezależną zmienną (zmiennymi), co do której (których) wiedzę mamy daną. Technika ta służy do znalezienia równania opisującego relację pomiędzy zmiennymi. Prosta analiza zwrotna pozwala pokazać linearny związek pomiędzy niezależną zmienną X oraz zmienną zależną Y wyrażający się równaniem $Y=a+bX$ (gdzie a i b są stałe). Wielokrotna zależność prowadzi do równania, które pozwala obliczać zmienną zależną od dwóch lub więcej zmiennych niezależnych: $Y=a+bX1+cX2+dX3$.</p> <p>Analiza zwrotna jest stosowana do zrozumienia statystycznej zależności jednej zmiennej od innych zmiennych. Technika ta pozwala pokazać proporcję pomiędzy zmiennymi. Relacja pomiędzy zmiennymi może być ilustrowana graficznie, lub – częściej – jest wyrażana za pomocą równania.</p> <p>Ta technika statystyczna jest najczęściej używana w ewaluacji do oszacowania rezultatów programu.</p>
<p>Analiza SWOT</p>	<p>Analiza SWOT została rozwinięta w połowie XX wieku w celu stworzenia narzędzia pomagającego firmom w zbudowaniu ich strategii w zmieniającym się i konkurencyjnym otoczeniu. SWOT jest akronimem angielskich słów Strengths (mocne strony), Weaknesses (słabe strony), Opportunities (szanse) i Threats (zagrożenia). Jest to popularna metoda oceny sytuacji strategicznej firmy. Metoda wykorzystuje prosty schemat klasyfikacji dzieląc wszystkie czynniki wpływające na obecną i przyszłą sytuację przedsiębiorstwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • według miejsca powstania – na wewnętrzne i zewnętrzne; • według sposobu oddziaływania – na pozytywne i negatywne. <p>Ogólne wytyczne analizy SWOT są proste: (i) unikać zagrożeń, (ii) wykorzystywać szanse, (iii) wzmocnić słabe strony oraz (iv) opierać się na mocnych stronach. Analiza SWOT może być poszerzona poprzez zastosowanie narzędzi znanych w technikach „zarządzania portfelem”, takich jak macierz BCG (Boston Consulting Group) czy macierz Mc Kinsleya, w celu zbadania wartości strategii zaproponowanej lub wdrażanej oraz zaproponowania odpowiednich zmian.</p> <p>Użyteczność takich narzędzi w procesie ewaluacji polega na ich zdolności do ukazywania usystematyzowanego obrazu relacji pomiędzy ewaluowanym programem, a jego bezpośrednim otoczeniem.</p> <p>Analiza SWOT pozwala na zidentyfikowanie najbardziej istotnych strategicznych wskazówek w odniesieniu do zagadnień rozwoju społeczno-gospodarczego. Zastosowanie tego narzędzia jest zatem szczególnie pomocne w trakcie planowania programu oraz podczas jego ewaluacji ex-ante, gdzie może ono pomóc poprawić oddziaływanie pomiędzy programem a jego otoczeniem.</p> <p>SWOT może także służyć jako narzędzie oceny trafności strategii na etapie wdrażania programu. Tam, gdzie analiza SWOT była zastosowana na etapie formułowania programu, należy dokonywać przeglądu i weryfikacji tej analizy w sposób systematyczny, a szczególnie należy ją przeprowadzić podczas ewaluacji typu mid-term.</p> <p>W odniesieniu do okresu 2000–2006 programowania funduszy strukturalnych, analiza SWOT jest wymagana przez regulacje UE na etapie ewaluacji mid-term oraz przygotowywaniu programów operacyjnych.</p>

<p>Analiza delficka/panel ekspertów (metoda Delphi)</p>	<p>Metoda Delphi opiera się na ustrukturyzowanym procesie zbierania wiedzy grupy ekspertów za pomocą serii kwestionariuszy połączonych z kontrolnym zbieraniem opinii zwrotnych. Kwestionariusze są przedstawiane w formie anonimowej i wielokrotnie powtarzanej procedury konsultacyjnej w trakcie badania (pocztą lub e-mailem).</p> <p>Technika jest relatywnie prosta. Zbudowana jest ona z serii kwestionariuszy wysyłanych do wybranej grupy ekspertów. Kwestionariusze są zaprojektowane tak, aby uzyskać indywidualne odpowiedzi na zadane tematy, a następnie umożliwić ekspertom redefiniowanie ich poglądów w miarę rozwoju pracy grupy.</p> <p>Metoda Delphi jest przede wszystkim używana do ułatwienia formułowania opinii grupowych. Mimo iż metoda była oryginalnie zaprojektowana do gromadzenia opinii nt. obszarów nowych i mało popularnych, obecnie zaczyna być ona używana w sytuacjach, gdy dla danego zagadnienia istnieje bogaty zasób ekspertów, np. w odniesieniu do programów, które nie są innowacyjne. Metoda jest rekomendowana do zastosowania w sytuacji, gdy postawione problemy są relatywnie proste (program posiada nieliczne cele, jest natury „stricte” technicznej) a także w celu zbudowania ilościowego szacunku potencjalnego oddziaływania pojedynczej interwencji (np. wzrost podatków, wzrost cen energii). Metoda jest także rekomendowana do zastosowania w ewaluacji ex-ante w odniesieniu do interwencji publicznych o charakterze technicznym. W odniesieniu do przedsięwzięć realizowanych w ramach funduszy strukturalnych, metoda Delphi jest zalecana do uzyskiwania estymacji makroekonomicznych w sytuacjach, gdy analizowane zjawisko ma charakter kompleksowy, np. dla oszacowania oddziaływania dużego projektu infrastrukturalnego.</p>
<p>MODELE ANALITYCZNE</p>	
<p>Modele mikroekonomiczne</p>	<p>Przeznaczone są do badania zachowania się gospodarstw domowych i przedsiębiorstw w specyficznych gałęziach działalności i na specyficznych rynkach.</p>
<p>Modele makroekonomiczne</p>	<p>Modele ekonometryczne wykorzystywane są do modelowania zachowania gospodarki jako całości oraz ewolucji w czasie istotnych zmiennych makroekonomicznych (takich jak inflacja, poziom zatrudnienia, wzrost gospodarczy i bilans handlowy). Stosowane są przy ewaluacji dużych programów, obejmujących swym zasięgiem region lub cały kraj. Pozwalają na oszacowanie wpływu pomocy na funkcjonowanie całej gospodarki.</p> <p>Istnieje duża liczba modeli ekonometrycznych, głównie dlatego, iż rzadko są one tworzone specjalnie z myślą o zastosowaniu w ewaluacji. Zwykle jakiś model, oryginalnie zbudowany dla zupełnie innych celów, jest adoptowany jako narzędzie ewaluacyjne.</p> <p>W stosunku do przedsięwzięć finansowanych w ramach funduszy UE dotychczas stosowano cztery podstawowe modele ekonometryczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Model analizy oddziaływania makroekonomicznego HERMIN został zbudowany na początku lat 90-tych w celu zastosowania do Podstaw Wsparcia Wspólnoty (CSF) i analizy państw objętych „Objective 1”. Model składa się z trzech zasadniczych elementów: (i) strony podaźowej [określającej wynik (output), czynnik wkładu (input), wagi, ceny, produktywność, etc.], (ii) strony absorpcyjnej [określającej stronę wydatków na rachunkach państwowych takich jak konsumpcja, giełda, etc.] oraz (iii) strony dystrybucji przychodu [określającej przychody sektora prywatnego i publicznego]. System HERMIN jest zaprojektowany jako makroekonometryczny model składający się z czterech sektorów: przemysł, rolnictwo, usługi rynkowe i usługi nierynkowe. ● Model QUEST, zbudowany przez Komisję Europejską, jest wielo-narodowym modelem zaprojektowanym do analizy cykli koniunkturalnych, długoterminowego wzrostu gospodarczego państw członkowskich UE, a także interakcji tych państw z resztą świata (głównie z USA i Japonią). Jego bardziej rozbudowaną wersją jest model QUEST II.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Model E3ME (energy–environment–economy model for Europe), jest wielosektorowym, zregionalizowanym i dynamicznym modelem ekonometrycznym dla UE. Model został zbudowany dla Komisji Europejskiej przez zespół partnerskich instytucji europejskich pod kierownictwem Cambridge Econometrics. Jest on zaprojektowany jako model pozwalający na prognozowanie w zakresie oceny energetyki, środowiska i gospodarki oraz stosownych polityk. ● Model REMI dotychczas stosowany był przede wszystkim na obszarze Ameryki Północnej, jednak w ciągu ostatnich kilku lat zaczęto stosować go do analizy oddziaływania interwencji realizowanych w ramach funduszy strukturalnych (zwłaszcza do analizy zjawisk na poziomie regionalnym).
--	--

STUDIUM PRZYPADKU METODY ZASTOSOWANE W BADANIACH EWALUACYJNYCH W WIELKIEJ BRYTANII	
Raport	Zastosowana metodologia
<p>Mid-term Evaluation of the Community Support Framework for England/Gibraltar, Scotland and Wales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Analiza danych gromadzonych i przetwarzanych w ramach monitoringu realizacji projektów ● Ilościowe badania kwestionariuszowe obejmujące beneficjentów Programu ● Ilościowe badania kwestionariuszowe obejmujące przedsiębiorstwa, które otrzymały wsparcie w ramach Programu ● Badania ad hoc wybranych zagadnień ● Analiza dokumentów kluczowych dla Programu ● Pogłębione wywiady z członkami Komitetu Monitorującego ● Badanie kwestionariuszowe obejmujące projekty realizowane w ramach Programu ● Jakościowe i ilościowo–jakościowe badania wybranych projektów, w ramach tych badań realizowano wizyty w terenie i prowadzono wywiady indywidualne ● Szczegółowa analiza wybranych projektów pod kątem realizacji zobowiązań pomiędzy instytucją zarządzającą a władzami szkockimi (Scottish Executive) ● Analiza wyników wcześniej realizowanych badań kwestionariuszowych uczestników Programu ● Analiza dokumentacji programowej i wcześniej prowadzonych ewaluacji ● Przegląd dokumentów strategicznych ● Analiza „delficka” – konsultacje eksperckie ● Zogniskowane wywiady grupowe (tzw. focusy) ● Pół–strukturalizowane wywiady z osobami reprezentującymi wszystkie sektory i wszystkie poziomy zarządzania i realizacji Programu ● Studia przypadków, mające być przykładami tzw. dobrej praktyki ● Analiza wskaźników dotyczących rynku pracy i rozwoju makroekonomicznego ● Analiza danych finansowych ● Analiza protokołów ze spotkań Komitetu Monitorującego
<p>Mid-term Evaluation of the Border, Midland and Western Regional Operational Programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Przegląd wcześniejszych raportów ewaluacyjnych, dokumentacji Programu oraz dokumentacji związanej z Programem (na poziomie narodowym, regionalnym i na poziomie każdego działania) ● Analiza danych dotyczących kwestii finansowych i realizacji działań ● Wywiady z kluczowymi osobami ● Warsztaty z kluczowymi osobami

<p>Mid-term Evaluation of the National Development Plan and Community Support Framework for Ireland 2000–2006</p>	<ul style="list-style-type: none">● Analiza makroekonomiczna, w której wykorzystano szereg wskaźników osiągniętych w ostatnich latach oraz prognozy na najbliższą dekadę● Analiza z zastosowaniem modeli ekonometrycznych, np. modelu HERMES oraz modelu Small Labour Market● Analiza SWOT dla NPR/PWW● Analiza wyników ewaluacji poszczególnych programów operacyjnych, dokonana w oparciu o analizę raportów z ewaluacji poszczególnych programów● Ocena poszczególnych działań przy użyciu skali ważonej
---	---

ZAŁĄCZNIK 2.

Studia przypadków

STUDIUM PRZYPADKU 1 ZAKRES RAPORTÓW Z EWALUACJI MID-TERM W WIELKIEJ BRYTANII	
Raport	Zakres prowadzonej ewaluacji
Mid-term Evaluation of the Community Support Framework for England/Gibraltar, Scotland and Wales	<ul style="list-style-type: none"> ● Ocena skuteczności osiągnięcia Celu 3 ● Sprawdzenie aktualności założeń Programu zaprezentowanych w dokumentach programowych ● Przeanalizowanie powiązań pomiędzy realizacją Programu a Europejskim Funduszem Społecznym ● Analiza najnowszych danych i tendencji na rynku pracy ● Analiza realizacji Programu w kontekście projektów realizowanych w ramach Celu 3 ● Klasyfikacja beneficjentów otrzymujących wsparcie w ramach realizacji Celu 3 i analiza skuteczności Programu w docieraniu do grup docelowych ● Opis osiągniętych dotychczas rezultatów Programu ● Analiza wpływu Programu na jego indywidualnych beneficjentów i przedsiębiorstwa oraz identyfikacja tzw. wartości dodanej, wynikającej z realizacji Programu ● Ocena, na ile działania realizowane w ramach Programu są adekwatne do celów operacyjnych ● Ocena realizacji kryterium „równych szans” ● Ocena użycia ITC (Information and Communication Technologies) oraz wpływu szkoleń ICT na ich beneficjentów ● Analiza wpływu Programu na poziomie lokalnym oraz realizacji kryterium „zrównoważonego rozwoju” ● Ocena pracy Komitetu Monitorującego ● Analiza danych z monitoringu pod kątem osiągnięcia wskaźników określonych dla Celu 3
Mid-term Evaluation of the 2000–2006 South of Scotland Objective 2, Upper Nithsdale Area Regeneration Strategy	<ul style="list-style-type: none"> ● Analiza stopnia, w jakim oceniana Strategia wpisuje się w założenia dotyczące rozwoju gospodarczego regionu Celu 2 ● Diagnoza, na ile działania podjęte przy realizacji Strategii przyniosą efekty uczestnikom i wspomogą społeczność lokalną

	<ul style="list-style-type: none"> ● Opis podstawowych parametrów położenia geograficznego, danych społeczno-ekonomicznych oraz informacji na temat środowiska naturalnego ● Analiza kwestii dotyczących wspólnoty lokalnej, przedsiębiorczości i zasobów naturalnych, które są istotne z punktu widzenia nakreślonych założeń rozwoju regionu ● Opis roli zagadnień horyzontalnych w Strategii ● Założenia dotyczące wskaźników ilościowych i jakościowych, zaplanowanych do osiągnięcia w latach 2001, 2002 i 2003
<p>Mid-term Evaluation of the Border, Midland and Western Regional Operational Programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Analiza czynników zewnętrznych, które pojawiły się od roku 2000, a które mogą mieć wpływ na ewaluowany Program, w tym wprowadzonych uregulowań prawnych ● Analiza postępów w realizacji Programu ● Ocena skuteczności wdrożenia Programu, w tym postępów w wydatkowaniu budżetu wraz z informacją o współfinansowaniu ● Ocena postępów w osiąganiu założonych produktów/rezultatów/oddziaływania na poziomie każdego działania/poddziałania ● Analiza warunków (wewnętrznych i zewnętrznych względem Programu), które mogły niekorzystnie wpłynąć na jego realizację ● Ocena postępów w realizacji założonych celów dla każdego działania/poddziałania ● Analiza roli zagadnień horyzontalnych ● Analiza powiązania Programu z innymi przedsięwzięciami np. Europejską Strategią na rzecz Zatrudnienia (European Strategy Employment), Narodowym Planem na rzecz Zatrudnienia (National Plan Action Employment) ● Ocena zarządzania Programem, efektywności Programu oraz monitorowania jego realizacji ● Ocena wyboru projektów na poziomie działania/poddziałania, w tym ocena przejrzystości procedur selekcji oraz zastosowania kryteriów NPR ● Przegląd i ocena wskaźników zastosowanych w Programie na poziomie działania/poddziałania w odniesieniu do PWW ● Ocena realizmu założonych celów ● Ocena procedur zbierania i analizowania danych <p>Dokonano przeglądu działań współfinansowanych przez fundusze strukturalne w celu realokacji rezerwy wykonania. Postawiono następujące pytania kluczowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Czy cele działania/poddziałania/priorytetu oraz całego Programu zostaną osiągnięte? ● Czy potrzeby zdiagnozowane przed rozpoczęciem realizacji Programu są nadal aktualne? ● Czy, na podstawie wybranej próby działań/poddziałania, możliwy jest do zidentyfikowania wpływ Programu/priorytetu/działania w odniesieniu do priorytetów horyzontalnych NPR? ● W jaki sposób, w ramach Programu, realizowana jest współpraca Północ-Południe?

<p>Mid-term Evaluation of the National Development Plan and Community Support Framework for Ireland 2000–2006</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Uzasadnienie podjęcia inwestycji ● Finansowy i realizacyjny postęp działań ● Efektywność implementacji działań ● Koszt realizacji działań w odniesieniu do czasu realizacji ● Stopień, w jakim działania wpisują się w priorytety horyzontalne przyjęte w NPR/PWW ● Analiza zmian warunków zewnętrznych i zmian polityk mających wpływ na NPR/PWW ● Skuteczność i postęp w realizacji Programu ● Efektywność zarządzania i wdrażania wraz z oceną procesu wyboru projektów ● Wdrażanie priorytetów horyzontalnych NPR/PWW ● Zarządzanie finansami ● Wpływ NPR/PWW w skali makroekonomicznej
<p>Thematic Evaluation of the Territorial Employment Pacts</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Opis Programu Terytorialne Porozumienia na rzecz Zatrudnienia i jego lokalne zróżnicowanie ● Ocena stopnia, w jakim lokalne Porozumienia wpisują się w ogólne założenia Programu ● Ocena wydajności i jakości zarządzania Programem ● Opis wyników osiągniętych przez Porozumienia oraz metod, jakie zostały zastosowane przy wypracowywaniu Porozumień oraz partnerstw na ich rzecz, z uwzględnieniem okoliczności sprzyjających i zakłócających ten proces ● Zbadanie relacji pomiędzy wynikami, jakie osiągnęły Porozumienia a ich założeniami i jakością ich zarządzania ● Zbudowanie typologii Porozumień w celu dalszej, bardziej pogłębionej analizy ● Zbadanie wpływu różnych czynników kontekstualnych (jak np. polityki rządowej, skala i lokalizacja) na realizację poszczególnych Porozumień ● Ocena skuteczności programu, w tym wpływu i jego trwałości oraz tzw. „wartości dodanej” Porozumień, jako instrumentu wspomagającego rynek pracy i rozwój zawodowy ● Sformułowanie wniosków na temat skuteczności Programu oraz rekomendacji dotyczących przyszłych działań

STUDIUM PRZYPADKU 2 PODEJŚCIA DO EWALUACJI ON-GOING

AUSTRIA

Austria nie ma ugruntowanej tradycji użycia ewaluacji w podnoszeniu jakości interwencji publicznych. Prace nad systemem ewaluacji funduszy strukturalnych rozpoczęto na początku nowego okresu planowania – w 2000 r. Propozycja systemu została przedstawiona przez ÖROK (instytucja centralna, koordynująca politykę regionalną w Austrii) i dyskutowana była podczas serii warsztatów z 9 instytucjami zarządzającymi poszczególnymi programami, przy współudziale ekspertów.

Raporty ewaluacyjne są przygotowywane dla każdego z 9 programów w cyklu rocznym, a ewaluacje mid-term są częścią tego procesu.

ÖROK jest odpowiedzialny za:

- przygotowanie standardowego zakresu zadań ewaluacji,
- koordynację działań ewaluacyjnych i wymianę doświadczeń oraz uczenie się – poprzez cykl spotkań i szkoleń stron zaangażowanych w ewaluację, stronę internetową z informacjami i raportami oraz bibliotekę z publikacjami dotyczącymi ewaluacji,
- zlecanie ewaluacji, wybór ewaluatorów i realizację badań mid-term i on-going, obejmujących grupy programów.

Władze zarządzające na poziomie landów:

- zlecają ewaluacje, wybierają ewaluatorów i wdrażają badania mid-term, on-going dotyczące ich programu,
- określają grupy tematyczne dla cykli badań w danym regionie,
- decydują o zakresie i konkretnych pytaniach ewaluacyjnych w badaniach dotyczących ich programu.

W założeniu system ma zapewnić ciągłość między ewaluacją i monitoringiem, przyspieszyć wdrażanie rekomendacji, zwiększyć zdolność dostosowania programów do zmieniającego się otoczenia, jak również poprawić techniczną stronę zarządzania.

IRLANDIA

System ewaluacji jest zinstytucjonalizowany i skoordynowany.

Działania ewaluacyjne inicjowane są przez komitety monitorujące a prowadzone przez ewaluatorów zewnętrznych i przez jednostki ewaluacyjne istniejące na potrzeby konkretnych programów operacyjnych. Każda z nich przygotowuje i wdraża własne plany ewaluacyjne. Tematyka i liczba badań jest zróżnicowana i wynika z pojawiających się potrzeb.

Całość systemu skoordynowana jest przez Departament Ewaluacji dla PWW (CSF Evaluation Unit). Ten departament zleca również ewaluacje, obejmujące kilka programów oraz ewaluacje tematyczne.

Spójność i obieg informacji zapewniają:

- standardy i praktyki określone przez CSF Evaluation Unit,
- studia przekrojowe (tzw. meta-ewaluacje podsumowujące kilka, kilkanaście ewaluacji okresowych),
- publikowanie większości badań w formie raportów tradycyjnych lub elektronicznych.

Przykładami ewaluacji on-going jest 7 ewaluacji zaprojektowanych i zrealizowanych w latach 2001–2003 jako uzupełnienie badań między ewaluacją ex-ante a mid-term, czy też kilkadziesiąt ewaluacji z lat 1995–99 (posumowanych i krytycznie przeanalizowanych w formie raportu nt. praktyk ewaluacji on-going).

SZKOCJA, WALIA

Stosowane w tych regionach podejście do ewaluacji ma w dużej mierze charakter „ad hoc”. Ewaluacja on-going pojawia się jako efekt konkretnego zapotrzebowania informacyjnego instytucji zaangażowanych we wdrażanie programu bądź wynika z ewaluacji mid-term.

Przykładem jest podejście zastosowane w strategii walijskiej (ewaluacje tematyczne są przewidziane dopiero po przeprowadzeniu ewaluacji mid-term), czy też starsze ewaluacje podejmowane w Szkocji w latach 1996–99 (np. ewaluacja tematyczna dla programu Dumfries & Galloway dotycząca ICT, turystyki i rozwoju lokalnego inspirowana ewaluacją mid-term celu 5b oraz ewaluacja zasad selekcji projektów dla programu Zachodniej Szkocji).

Należy jednak podkreślić, że w obydwu przypadkach widać dążenie do sformalizowania procedur. W Szkocji trwają prace nad ogólnoregionalną strategią ewaluacyjną dla wszystkich programów, natomiast poszczególne instytucje zarządzające stosują już praktykę planów działań ewaluacyjnych.

STUDIUM PRZYPADKU 3 TOSKANIA – EWALUACJA ON-GOING PROGRAMÓW CELU 2 I 5B

Ewaluacją on-going zostały objęte dwa jednolite programy operacyjne realizowane w Toskanii – dla Celu 5B i Celu 2. Impulsem dla przyjęcia nowego podejścia były problemy z koordynacją zarządzania i poważne blokady w procesie operacyjnym.

Ewaluacja on-going została zaplanowana jako kilkuletni proces, złożony z:

- ewaluacji on-going celu 2 (lata 1994–1996),
- ewaluacji on-going celu 5b (lata 1994–1999).

Celami ewaluacji było:

- zidentyfikowanie przyczyn blokad proceduralnych i operacyjnych,
- polepszenie koordynacji i spójności pomiędzy poszczególnymi fazami zarządzania programami,
- podniesienie płynności przepływu informacji i jakości komunikacji pomiędzy partnerami zaangażowanymi w programy.

Ewaluację realizował zespół 6 ekspertów, każdy o innej specjalizacji (dla ewaluacji Celu 2: polityka przemysłowa, turystyka, ochrona środowiska; dla Celu 5b: infrastruktura, rolnictwo, szkolenia zawodowe).

W trakcie ewaluacji zespół używał przede wszystkim metod interaktywnych: wywiadów i badań ankietowych (ze wszystkimi operatorami programu!), a także obserwacji uczestniczącej (udział w spotkaniach komitetów monitorujących, etc.). Przeanalizował również krytycznie ewaluację ex-ante (pod kątem wskaźników i jasności procedur), zaś przy analizie porównawczej każdego z działań w ramach programów użyto analizy wieloczynnikowej.

Wypracowana została specyficzna relacja partnerska między operatorami programu a badaczami (ewaluacja była postrzegana nie jako narzędzia kontroli a pomoc), co ułatwiło badanie i sprawiło, że zidentyfikowano prawdziwe problemy.

Wnioski i rekomendacje z badania były bardzo praktyczne, spotkały się z przychylnym przyjęciem podmiotów realizujących programy i szybko zostały wdrożone (w dużej mierze ewaluatorzy działali tu jako zbierający i porządkujący opinie – zebrali więc wiedzę, która była już w systemie, aczkolwiek bardzo rozproszona).

Ewaluacja przyniosła następujące, wymierne korzyści dla programów:

- pozwoliła zidentyfikować strukturalne słabości i blokady, a także dostarczyła propozycje konkretnych rozwiązań,
- podniosła jakość działania programów, dając operacyjne, techniczne rekomendacje na poziomie działań,
- pomogła zbudować klimat zaufania pomiędzy uczestnikami programów, podniosła wiedzę na temat przydatności ewaluacji,
- przekonała operatorów programu co do skuteczności ewaluacji, jako narzędzia podnoszenia jego efektywności.

STUDIUM PRZYPADKU 4 AUSTRIA – EWALUACJA ON-GOING INTERREG IIIA

Ewaluacją on-going w 2003 r. zostały objęte 4 programy INTERREG IIIA realizowane w Austrii: Austria–Słowenia, Austria–Słowacja, Austria–Czechy, Austria–Węgry.

Impulsem dla przyjęcia nowego podejścia do ewaluacji on-going były dwie kwestie:

- wprowadzenie nowego, systemowego podejścia do ewaluacji funduszy strukturalnych w Austrii,
- przekształcenie programów INTERREG–Phare–CBC w programy INTERREG, a co za tym idzie konieczność elastycznego podejścia i monitorowania procesu transformacji.

W założeniu ewaluacja on-going ma zapewnić szybszą adaptację do nowej sytuacji, a także lepszą współpracę z partnerami po drugiej stronie granic.

Ewaluacja on-going została zaplanowana jako złożony proces, integrujący 3 elementy:

- ewaluację mid-term (zakończona w grudniu 2003),
- ewaluację on-going (2004 – 2005),
- uaktualnienie ewaluacji mid-term (do końca 2005).

Procesem ewaluacji kieruje Grupa Sterująca Ewaluacją (w jej skład wchodzi przedstawiciele władz zarządzających 4 programów i komitetów monitorujących) a także Task Force on Transition (forum konsultacji przedstawicieli austriackich z zagranicznymi partnerami).

Realizacja wszystkich trzech elementów ewaluacji dla wszystkich 4 programów zlecona została ośrodkowi badawczemu ÖAR–Regionalberatung. Do każdego z programów ośrodek dobierał – oprócz własnych badaczy – ekspertów z krajów sąsiadujących.

Dotychczas zrealizowano pierwszy z elementów procesu ewaluacji on-going tj. 4 ewaluacje mid-term. Zakończono je w grudniu 2003 r. Bazowały one na zestawie jednolitych pytań (opartym na wytycznych Komisji Europejskiej – Dokumentie Roboczym nr 8A). Zastosowano także jednakową metodologię. Główne kwestie objęte badaniem to:

- weryfikacja aktualności analizy SWOT,
- powtórne sprawdzenie trafności i spójności strategii programów,
- sprawdzenie stopnia osiągnięcia wskaźników,
- ocena postępów we wdrażaniu poszczególnych priorytetów i działań, przy uwzględnieniu kryterium efektywności, oczekiwanego oddziaływania i alokowanych środków,
- ocena jakości systemu wdrażania i monitoringu,
- analiza wartości dodanej programów.

Sprawdzano również integrację nowych partnerów w ramach istniejących struktur i procedur.

W badaniu użyto metod *desk-research* (analizy dokumentów programowych, analizy danych statystycznych) jak również metod interaktywnych (wywiady i warsztaty z podmiotami wdrażającymi program, zarówno austriackimi jak i z państw sąsiedzkich).

Wnioski i rekomendacje z badania dotyczące głównie kwestii zarządzania (np. procedur selekcji projektów) lub nieznacznych alokacji środków, natychmiast wdrożono.

Drugi element procesu ewaluacyjnego programów INTERREG IIIA w Austrii (właściwa ewaluacja on-going) wciąż trwa. Ewaluacja on-going opiera się na:

- ciągłej analizie kwestii międzyprogramowych – funkcjonowaniu wspólnych struktur generowania projektów, procesie podejmowania decyzji i wyboru projektów, kwestiach monitoringu i kontroli finansowej,
- ciągłej analizie kwestii specyficznych dla poszczególnych programów – ich zakres tematyczny poszczególne podmioty miały zdefiniować podczas kolejnych spotkań Task Force (wstępnie ma on objąć: trafność i spójność między strategią wyjściową a celami okresowymi programu, oszacowanie oddziaływania programu i analizę rezultatów projektów).

Wnioski z analizy kwestii międzyprogramowych dyskutowane są na forum Grupy Sterującej Ewaluacją. Natomiast wnioski z analiz kwestii specyficznych omawiane są z podmiotami wdrażającymi program (po obu stronach granicy).

Element trzeci procesu ewaluacji on-going (uaktualnienie ewaluacji mid-term) – prowadzony jest od początku 2005 roku i obejmuje pytania przedstawione w Dokumentie Roboczym nr 9 Komisji Europejskiej.

Dotychczasowa wstępna ocena systemu ewaluacji jest pozytywna. Przyjęcie partnerskiego podejścia, opartego na dialogu i ciągłej wymianie informacji, ułatwia integrację programów INTERREG i włączanie partnerów czeskich, węgierskich, słowackich i słoweńskich w proces zarządzania. Z drugiej strony, przyjęcie ujednoczonego podejścia do wszystkich 4 programów dało możliwość porównań i rozpowszechniania najlepszych rozwiązań ewaluacji mid-term, co z powodzeniem zastosowano już w pierwszym etapie.

STUDIUM PRZYPADKU 5 SYSTEM INSTYTUCJONALNY REALIZACJI EWALUACJI W WIELKIEJ BRYTANII

Mid-term Evaluation of the Community Support Framework for England/Gibraltar, Scotland and Wales

Wykonawcy:

Zespół Ewaluacyjny Europejskiego Funduszu Społecznego (European Social Fund (ESF) Evaluation Team), który stanowi część Jednostki Badawczej (Social Research Division) w Zarządzie ds. Informacji i Analiz (Information and Analysis Directorate) Ministerstwa Pracy i Emerytur (Department for Work and Pensions).

Nadzór:

Komitet Monitorujący dla Celu 3 w Wielkiej Brytanii (Great Britain Objective 3 Monitoring Committee), współpracujący ze Scottish Executive and Welsh Assembly Government, które są odpowiedzialne za Cel 3 programów operacyjnych dla Szkocji i Walii.

Brytyjski Stały Zespół Ewaluacyjny (United Kingdom Evaluation Standing Group) powołany w celu czuwania nad realizacją ewaluacji PWW.

<p>Mid-term Evaluation of the Border, Midland and Western Regional Operational Programme</p>	<p>Wykonawcy: Konsorcjum w składzie: Fitzpatrick Associates, Economic Consultants (lider), Brendan Kearney and Associates, Kieran McKeown Ltd.</p> <p>Nadzór/Grupa Sterująca:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● przedstawiciele departamentów związanych z Programem, ● przedstawiciele Komisji Europejskiej, ● przedstawiciele Jednostki Ewaluacyjnej NPR/PWW, ● Zgromadzenie Regionalne (BMW Assembly).
<p>Mid-term Evaluation of the National Development Plan and Community Support Framework for Ireland 2000–2006</p>	<p>Wykonawcy: The Economic and Social Research Institute we współpracy z DKM Economic Consultants, ESB International, Gesellschaft für Finanz- und Regionalanalysen (GEFRA).</p> <p>Nadzór: Jednostka Ewaluacyjna NPR/PWW (w imieniu Ministerstwa Finansów oraz Komisji Europejskiej).</p>
<p>Thematic Evaluation of the Territorial Employment Pacts</p>	<p>Wykonawcy: ECOTEC Research & Consulting Limited.</p> <p>Nadzór: Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej (Directorate General Regional Policy).</p>

**STUDIUM PRZYPADKU 6
MIEJSCE KRAJOWYCH JEDNOSTEK EWALUACYJNYCH
W SYSTEMIE EWALUACJI W IRLANDII I WE WŁOSZECH**

<p>Irlandia</p>	<p>Wraz z oficjalnym wymogiem przeprowadzenia trzech podstawowych ewaluacji (ex-ante, mid-term i ex-post) Ministerstwo Finansów w 1996 r. uznało konieczność koordynacji działań ewaluacyjnych. Do tego momentu nie było bowiem mechanizmu, który pomógłby uniknąć powielania pracy i zapewnił wykorzystywanie właściwej metodologii ewaluacji. Stwierdzono, że mniejsze programy potrzebują wsparcia i rad w zakresie zlecenia lub przeprowadzania ewaluacji. Jednostka Ewaluacyjna (JE) NPR/PWW jest głównym ciałem zaangażowanym w ewaluację NPR/PWW 2000–2006 w Irlandii. Podobnie jak wcześniej utworzone jednostki ewaluacyjne, JE NPR/PWW jest niezależna i działa pod egidą Ministerstwa Finansów. Jest częściowo opłacana ze środków funduszy strukturalnych (PO Pomoc Techniczna). Komitet Monitorujący PO Pomoc Techniczna ustala program pracy dla Jednostki.</p> <p>Obecnie personel JE NPR/PWW składa się z ewaluatora naczelnego, który zarządza jednostką, pięciu ewaluatorów i dwóch osób personelu pomocniczego. Są oni zatrudniani na kontrakty trzyletnie. Budżet komórki na lata 2000–2006 to 4.6 mln euro.</p> <p>W poprzednim okresie programowania do zadań JE PWW należało:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● prowadzenie lub zamawianie ewaluacji NPR/PWW, ● udzielanie porad i informacji nt. ewaluacji i monitoringu Komisji Europejskiej, instytucji rządowych i regionalnym oraz innym podmiotom, ● prowadzenie centralnego rejestru ewaluacji, ● ocena metodologii użytej w przeprowadzonych ewaluacjach w celu identyfikacji „dobrej praktyki” i sformułowania rekomendacji przydatnych w przyszłych badaniach, ● ocena planów ewaluacji poszczególnych programów operacyjnych w celu zidentyfikowania badań wymagających koordynacji i uniknięcia powielania, ● rozpatrywanie propozycji tematów ewaluacji, przedstawionych przez władze lokalne i sporządzanie wytycznych w tej sprawie,
------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> ● ocena adekwatności wskaźników wykonania dla PWW i sporządzenie wytycznych w celu ich poprawy, ● dokonanie uzgodnień dotyczących ewaluacji mid-term i sporządzenie wytycznych w tej sprawie. <p>Zdaniem szefa JE NPR/PWW, instytucja ta odegrała kluczową rolę w identyfikacji i rozszerzaniu dobrych praktyk ewaluacyjnych, co ma istotne znaczenie z perspektywy rozwoju zdolności administracji w zakresie ewaluacji. W szczególności, pomocne było stworzenie praktycznych poradników i analizy dotychczas prowadzonych działań.</p> <p>W obecnym okresie programowania JE NPR/PWW ma następujące zadania:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● odpowiedzialność za ewaluację okresową NPR, ● poradnictwo skierowane do instytucji zarządzających w zakresie tworzenia i modyfikacji wskaźników wykonania, włączając w to ocenę dostępności poszczególnych danych, ● praca nad tworzeniem i monitorowaniem wskaźników wykorzystywanych do realokacji rezerwy wykonania, ● wsparcie komitetów monitorujących NPR/PWW i programy operacyjne w zakresie ewaluacji, ● udział w pracy komitetów koordynacyjnych, ● przygotowanie ewaluacji mid-term, włączając w to przygotowanie wzoru TOR-ów (zakresów zadań), ● rola recenzenta przy zleceniu i prowadzeniu analiz kosztów i korzyści, ● udział w pracach grupy ds. monitorowania i ewaluacji EFS (ESF Monitoring and Evaluation Partnership Group) oraz grupy ds. ewaluacji technicznych (Technical Evaluation Group), której przewodzi DG Regio, ● wizyty studyjne w krajach przystępujących do Unii Europejskiej. <p>Grupy sterujące (GS) powoływane są do poszczególnych ewaluacji w zależności od potrzeb – w praktyce: w przypadku większych ewaluacji, wymagających koordynacji (na przykład ewaluacji mid-term). W obecnym okresie programowania wyglądało to następująco: ewaluację mid-term prowadzono zarówno na poziomie NPR/PWW, jak i na poziomie programów operacyjnych. W połowie 2002 roku podjęto decyzję o utworzeniu grupy planującej ewaluację mid-term (w celu koordynacji tego procesu), pełniącej równocześnie funkcje grupy sterującej. W jej skład weszli przedstawiciele instytucji zarządzających programami operacyjnymi i odpowiednich Dyrekcji KE. JE NPR/PWW pełni rolę sekretariatu tej grupy. W celu koordynacji GS uchwaliła ogólny harmonogram procesu ewaluacji i wzór ToRu dla ewaluacji na poziomie programu operacyjnego. W praktyce wzór ten wymagał nieco więcej, niż tylko drobnych adaptacji do poszczególnych programów, ale pozwolił na zastosowanie wspólnego podejścia ewaluacyjnego na poziomie trzech krajowych i dwóch regionalnych programów operacyjnych. ToR dla ewaluacji mid-term NPR/PWW uzupełniający te na poziomie programów operacyjnych został przygotowany przez JE NPR/PWW i zaaprobowany przez grupę planującą ewaluację mid-term (Grupę Sterującą).</p>
<p>Włochy</p>	<p>W ramach PWW dla Celu 1 utworzono Krajowy System Ewaluacji, jako ciało koordynujące i udzielające wsparcia techniczno–metodologicznego. Ma to polepszyć jakość działalności ewaluacyjnej. Zadanie organizacji i koordynacji systemu powierzono JE DPS – jednostce ewaluacyjnej w Departamencie Rozwoju i Spójności Społecznej (Department for Development and Social Cohesion Policies – DPS). Należą do niej jednostki ewaluacyjne odpowiedzialne za ewaluacje: EFS i EAGGF oraz jednostki ewaluacyjne powstałe przy instytucjach zarządzających.</p> <p>Celem Krajowego Systemu Ewaluacji jest wsparcie skuteczności prac zespołu ds. ewaluacji istniejącego w ramach grupy roboczej „ewaluacja i monitoring” w Komitecie Monitorującym PWW. W ramach Systemu, jako pierwszą powołano JE DPS. Pełni ona funkcję centralną. Bazując na jej doświadczeniach, w połowie 1999 roku wydano akt prawny umożliwiający władzom centralnym i regionalnym tworzenie takich jednostek. Miały one być tworzone w departamentach programowych ministerstw i we wszystkich regionach (czyli na poziomie poszczególnych programów operacyjnych). Aby rozpocząć proces ich budowania oraz zachęcać do rozpoczęcia niezbędnej procedury rekrutacyjnej, w 2000 roku w instytucjach tych powołano komitety naukowe i techniczne. Pomoc w tym zakresie oferowała JE DPS. W ślad za aktem prawnym zaoferowano finansowanie: aby zapewnić pewien poziom niezależności od struktury administracyjnej oraz uniknąć sytuacji, w której ograniczony budżet będzie wymówką do zaniechania powołania jednostek ewaluacyjnych. Na ten cel wydatkuje się ponad 20 mln euro rocznie.</p>

Jednostki ewaluacyjne działają już we wszystkich regionach. Powołano je także w wielu resortach centralnych.

Zadania jednostek ewaluacyjnych to:

- pomoc administracji w realizacji rozmaitych zadań, nie tylko dotyczących ewaluacji, ale też techniczne wsparcie programowania i zarządzania inwestycjami publicznymi,
- pomoc w zarządzaniu ewaluacją,
- aktywna rola w procesie ewaluacji, jako partner dla ewaluatorów na poziomie technicznym (współudział w wyborze metod badawczych, przekazywanie własnej wiedzy nt. sektora). Tak więc mówiąc jest to rola łącznika pomiędzy ewaluatorami a administracją, a jednocześnie rola „bufora” – jednostka ewaluacyjna chroni w ten sposób niezależność ewaluatorów,
- rozprzestrzenianie wiedzy o metodach badawczych i szerzenie kultury ewaluacyjnej wewnątrz administracji – sprzyja temu szczególnie „wewnętrzne” usytuowanie jednostek,
- tworzenie instytucjonalnej sieci współpracy,
- przeprowadzanie okresowych lub końcowych ewaluacji programów regionalnych.

Jednostki ewaluacyjne nie mają mocy decyzyjnej. Zostały stworzone jako pomoc merytoryczna, a nie jako ciała odpowiedzialne za ewaluację. Nie są w pełni niezależne, gdyż są ulokowane w strukturze administracyjnej. Częściowa niezależność została osiągnięta poprzez zatrudnienie osób spoza administracji publicznej (zewnętrznych specjalistów).

Jednostki ewaluacyjne uczestniczą w trzech grupach współpracy instytucjonalnej:

- „sieci jednostek ewaluacyjnych” – skupiającej wszystkie centralne i regionalne JE,
- „Krajowym Systemie Ewaluacji Celu 1” – należą do niego jednostki ewaluacyjne z: instytucji zarządzających, DPS, ISFOL (jednostka odpowiedzialna za ewaluacje EFS), INEA (jednostka odpowiedzialna za ewaluacje EAGGF),
- „grupie technicznej ds. ewaluacji i monitoringu” – która skupia instytucje zarządzające, partnerów społecznych, KE i niezależnych ewaluatorów.

Pomimo przydzielenia JE zadań zarówno z zakresu wsparcia merytorycznego, jak i ewaluacji, większość wykonywanych przez nie prac dotyczy wspomagania administracji w programowaniu lub zarządzaniu programem (dostarczanie ekspertyz, metod i rzeczowych podstaw selekcji projektów, analiza ex-ante projektów, zatwierdzanie studiów wykonalności).

Grupy sterujące (GS) i jednostki ewaluacyjne mają takie same zadania w zakresie zarządzania ewaluacją, tj.:

- dostarczanie wiedzy merytorycznej (badania społeczne, metodologia ewaluacji, wiedza sektora),
- występowanie w roli „bufora” pomiędzy instytucjami zarządzającymi i ewaluatorami (ochrona niezależności tych drugich).

Grupy sterujące różnią się jednak od jednostek ewaluacyjnych tym, że otwarte są na społecznych i instytucjonalnych partnerów. Komisja Europejska, a za nią krajowe wytyczne prowadzenia ewaluacji sugerują, by tworzyć grupy sterujące „ad hoc”. Jednak do tej pory tylko jedna taka grupa została powołana – Krajowa Grupa Ewaluacyjna dla Celu 1 (Evaluation National Group for Objective 1 – ENSG). Jest to ciało skupiające jednostki ewaluacyjne poszczególnych funduszy strukturalnych oraz PWW. Powołano ją w lecie 2002 r., aby upewnić się, że ewaluacje prowadzone są z wykorzystaniem właściwych zasobów i dają rzeczowe wyniki. Grupa ta prowadzi działania meta-ewaluacyjne:

- analizuje raporty,
- obserwuje proces ewaluacji – aby dostarczyć informacji zwrotnej zaangażowanym stronom, kiedy jeszcze proces ten jest w toku,
- przeprowadza systematyczne spotkania z ewaluatorami, jednostkami ewaluacyjnymi i instytucjami zarządzającymi.

Informacje na potrzeby pracy grupy dostarczane są przez instytucje zarządzające (same przesyłają dokumenty) oraz zbierane we własnym zakresie.

Grupa podlega Komitetowi Monitorującemu PWW – dla niego też sporządza i prezentuje raporty. Są one publicznie dostępne na stronie internetowej DPS. Na podstawie wniosków Grupa podejmuje również działania naprawcze – organizuje warsztaty metodologiczne.

ZAŁĄCZNIK 3.

Słownik podstawowych pojęć z zakresu ewaluacji⁴⁶

TERMIN	WYJAŚNIENIE
Analiza czynnikowa <i>Factor analysis</i>	Narzędzie analizy statystycznej pozwalające na zredukowanie dużej liczby zmiennych do kilku wzajemnie nieskorelowanych czynników (zespołów zmiennych).
Analiza SWOT <i>SWOT</i>	Metoda ewaluacji, używana do sprawdzania czy interwencja publiczna pasuje do sytuacji społeczno-ekonomicznej. To narzędzie pomaga określić kierunek strategii. (skrót SWOT: Strengths – mocne strony, weaknesses – słabe strony, opportunities – szanse, threats – zagrożenia).
Audyt <i>Audit</i>	Weryfikacja legalności i regularności wdrażania zasobów. Audyt jest oceną pod kątem wcześniej uzgodnionych i objaśnionych ogólnych kryteriów i standardów. Przykład: w przypadku pomocy udzielanej małym i średnim przedsiębiorstwom zadaniem audytu jest sprawdzenie czy spełnione zostały kryteria kwalifikowalności i czy firmy–beneficjenci postępowali zgodnie z regulami rządzącymi wykorzystaniem pomocy. Głównym zadaniem audytu jest zapewnienie zgodności. Z czasem terminy „kontrola” i „audyt” zostały rozszerzone i obejmują większy zakres działań. Na przykład, niektóre kontrole lub audyty sprawdzają czy produkty uzyskane zostały przy odpowiednim stopniu wydajności i jakości, oraz czy mają wartość monetarną. Inne, oceniają czy rezultaty i działania są podobne do rezultatów i działań w innych, porównywalnych interwencjach. W tym przypadku, znaczenie terminów audyt i ewaluacja są zbliżone. (OECD: Niezależna działalność ukierunkowana na wzmocnienie wartości i poprawę działań organizacji. Pomaga organizacji osiągnąć cel oferując systematyczne i zdyscyplinowane podejście, mające na celu poprawę efektywności zarządzania ryzykiem i kontroli. Wyróżnia się audytowanie finansowe, które skupia się na zgodności z regulacjami i audytowanie wydajności działania, które bada stosowność, wydajność i efektywność. Audytowanie wewnętrzne dostarcza oceny wewnętrznych kontroli przeprowadzanych przez stosowną jednostkę zaś audytowanie zewnętrzne przeprowadzane jest przez niezależną organizację.).
Badanie ankietowe <i>Questionnaire survey</i>	Technika badawcza stosowana w badaniach społecznych wykorzystująca ankietę. Kwestionariusz ankiety zawiera zwykle pytania, na które respondent odpowiada wybierając jedną lub kilka z przygotowanych alternatyw. Może zawierać również tzw. „pytania otwarte”, w których zadaniem odpowiadającego jest samodzielne sformułowanie odpowiedzi na określony temat.

46 Źródło: „The evaluation of socio-economic development. The Guide”, 2003; Tavistock Institute in association with: GHK, IRS. Terminologia OECD zaczerpnięta z „OECD Glossary comparison”, www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf

Ewaluacja Narodowego Planu Rozwoju i programów operacyjnych w Polsce

Badanie społeczne <i>Social survey</i>	Badanie, którego celem jest zebranie szerokiego zasięgu informacji (jakościowych i ilościowych) na temat populacji.
Beneficjent <i>Beneficiary</i>	Osoba lub organizacja bezpośrednio objęta działaniami interwencji w sposób zamierzony lub niezamierzony. Beneficjenci otrzymują wsparcie, usługi i informacje oraz korzystają z udogodnień utworzonych dzięki interwencji (np. rodzina korzysta z linii telefonicznej ulepszonej dzięki działaniom podejmowanym przy udziale środków publicznych; firma otrzymuje pomoc materialną lub merytoryczną). Niektórzy mogą być beneficjentami bez konieczności przynależenia do grupy docelowej. Podobnie, grupa kwalifikująca się niekoniecznie musi składać się wyłącznie z beneficjentów. Termin „adresat” był używany w zbiorze MEANS, ponieważ termin „beneficjent” kojarzony jest w większości z efektem pozytywnym, co może być mylące kiedy ewaluacja wykaże negatywne wpływy na beneficjentów bezpośrednich. (OECD: Osoby indywidualne, grupy lub organizacje, które mogą być grupą docelową i które korzystają bezpośrednio lub pośrednio z interwencji.)
Beneficjent pośredni <i>Indirect beneficiary</i>	Osoba, grupa osób lub organizacja, na które interwencja nie ma bezpośredniego wpływu, a jedynie wpływ poprzez beneficjentów bezpośrednich (np. firmy, które używały sieci transferu technologii założonych dzięki interwencji publicznej). Efekty pośrednie wytwarzane są w krótkim lub średnim czasie, i mogą być zarówno pozytywne i negatywne. Uzasadnieniem przeprowadzenia interwencji jest wytwarzanie pozytywnych zmian dla wszystkich pośrednich i bezpośrednich beneficjentów.
Dane administracyjne <i>Administrative data</i>	Informacje dotyczące administracji programu zwykle uzyskane w procesie monitorowania, ale nie są konieczne dla celów ewaluacji.
Dane ciągle <i>Longitudinal data</i>	Serie czasowe odnoszące się do powtarzających się porównawczych obserwacji tych samych osób (lub innego beneficjenta), w regularnych odstępach czasu przez dany okres.
Dane pierwotne <i>Primary data</i>	Dane zebrane bezpośrednio na przykład za pomocą ankiet przeprowadzanych na osobach objętych interwencją przez osoby dokonujące ewaluacji. Odgrywają znaczącą rolę w poznawczym aspekcie ewaluacji.
Dane wtórne <i>Secondary data</i>	Istniejące informacje zebrane i zinterpretowane przez oceniającego. Dane wtórne pochodzą z systemu monitorowania, od instytucji statystycznych i czerpane są z przeprowadzonych wcześniej badań i ewaluacji.
Efekt <i>Effect</i>	Zmiana społeczno-gospodarcza będąca rezultatem przeprowadzonej interwencji. Na efekty składają się rezultaty i wpływy interwencji, zarówno pozytywne i negatywne, oczekiwane i nieoczekiwane. Termin „efekt” nie powinien być używany do określania „produktów”. (OECD: Zamierzona lub niezamierzona zmiana będąca pośrednim lub bezpośrednim wynikiem interwencji.)
Efekt bezpośredni <i>Direct effect</i>	Wpływ interwencji publicznej jedynie na beneficjentów bezpośrednich, z wykluczeniem wszelkich oddziaływań na inne grupy. Na przykład: wsparcie inwestycji ma bezpośredni wpływ na firmy, którym udzielana jest pomoc (koszty produkcji lub jej wydajność, tworzenie i utrzymanie miejsc pracy). Nowa infrastruktura ma bezpośredni wpływ na ludzi i przedsiębiorstwa, które z niej korzystają.
Efekt brutto <i>Gross effect</i>	Zmiana będąca następstwem interwencji publicznej lub efekt odnotowany przez beneficjentów bezpośrednich. Efekt brutto wydaje się być konsekwencją interwencji, ale zwykle nie może być jej całkowicie przypisany. Następujący przykład pokazuje, że nie wystarczy, aby ewaluacja opisała jedynie efekty brutto: firma, której udzielono wsparcia utworzyła dzięki temu 500 miejsc pracy (efekt brutto). W rzeczywistości, była w stanie utworzyć 100 miejsc pracy, nawet bez wsparcia (efekt zdarzenia występującego niezależnie). Tym samym, jedynie 400 miejsc pracy można przypisać interwencji (efekt netto).

<p>Efekt dźwigni <i>Leverage effect</i></p>	<p>Efekt występujący kiedy interwencja publiczna skłania beneficjentów bezpośrednich do wydatków prywatnych na cele interwencji. W przypadkach, gdzie interwencja publiczna wspiera inwestycje prywatne, efekty dźwigni są proporcjonalne do wielkości wydatków prywatnych beneficjentów. Efektów dźwigni nie należy mylić z efektami dodatkowymi (patrz: efekty netto). Nie odnoszą się również do zasady dodatkowości, która stosowana jest w społecznej i gospodarczej polityce spójności UE (patrz: zasada dodatkowości).</p>
<p>Efekt netto <i>Net effect</i></p>	<p>Efekt przypisany tylko i wyłącznie interwencji publicznej, w przeciwieństwie do efektów brutto. Aby ocenić efekty netto oparte na efektach brutto, konieczne jest odjęcie zmian, które zaszyłyby również bez interwencji publicznej, i które nie są jej przypisane, jako że przyczyniły się do nich czynniki zakłócające (sytuacja sprzeczności faktów). Przykład: liczba zatrudnionych w firmie objętej pomocą wydaje się być stabilna (zmiana lub efekt brutto równy zero). Jednakże, szacuje się, że w przypadku braku pomocy, firma zwolniłaby 400 pracowników (sytuacja sprzeczności faktów). Tym samym, utrzymano 400 miejsc pracy (efekt netto).</p>
<p>Efektywność <i>Efficiency</i></p>	<p>Efekty uzyskane przy rozsądnych kosztach. Stopień efektywności można ocenić zadając następujące pytania: „Czy można było osiągnąć więcej efektów przy tym samym budżecie?” lub „Czy inne interwencje osiągnęły ten sam efekt przy niższym koszcie?”. Wskaźnik efektywności jest obliczany przez podział wkładów budżetowych uruchamianych przez ilość uzyskanych efektów. Przykład: średni koszt szkolenia osoby od dłuższego czasu bezrobotnej wynosi 2000 Euro; dzięki interwencji koszt stworzonego miejsca pracy nie powinien przekroczyć 30,000 Euro. Dla uzyskania przejrzystości, warto sprecyzować czy efektywność odnosi się do produktów, wyników czy wpływów. Efektywność w przypadku produktów może być mierzona przy obliczeniu kosztu wyprodukowanej jednostki. (OECD: Miara, jak w ekonomiczny sposób zamienić wkłady/zasoby na rezultaty.)</p>
<p>Ewaluacja <i>Evaluation</i></p>	<p>Osąd wartości interwencji publicznej dokonany przy uwzględnieniu kryteriów i standardów (np. jego skuteczności, efektywności, trafności i trwałości). Osąd dotyczy zwykle potrzeb, jakie muszą być zaspokojone w wyniku interwencji oraz wyprodukowanych efektów. Ewaluacja oparta jest na specjalnie w tym celu zebranych i zinterpretowanych informacjach. Przykład: ewaluacja skuteczności programu, ewaluacja kosztów i korzyści, ewaluacja jakości świadczonych usług publicznych. Pewne definicje ewaluacji wykluczają osąd i zawężają pojęcie ewaluacji do oceny, opisu lub pomiaru efektów interwencji. Inne, bardziej restrykcyjne definicje ograniczają ewaluację do końcowego szacunku efektów. W pewnych przypadkach ewaluacja skupia się nie na interwencji publicznej, ale na organizacji publicznej (np. uniwersytetu, szpitala lub instytucji unijnej). Bardziej ogólnie, termin „ewaluacja” używany jest w zarządzaniu zasobami ludzkimi przy ocenianiu pracownika (np. coroczny wywiad z pracownikiem) lub w wymiarze finansowym przy oszacowaniu wartości przedsiębiorstwa. W dziennikarstwie, ten termin używany jest do wstępnego oszacowania („szacuje się, że zginęło 1000 osób) lub szacunku walutowego (szacuje się, że koszt tego budynku wyniesie 2000 euro). Taka wielość definicji ewaluacji wynika z mnogości celów, jakie ewaluacja niesie (zarządzanie, wzmocnienie instytucjonalne, rozliczanie, szkolenia). (OECD: Systematyczna i obiektywna ocena trwającego lub zakończonego projektu, programu lub polityki, jego planu, wprowadzania i rezultatów. Celem ewaluacji jest określenie stosowności i spełnienia celów, efektywności rozwoju, wpływu i trwałości. Ewaluacja powinna dostarczać rzetelnych i przydatnych informacji pozwalając wykorzystać zdobytą w ten sposób wiedzę w procesie decyzyjnym. Ewaluacja dotyczy także procesu określenia wartości lub ważności działania, polityki lub programu. Jest systematyczną i możliwie jak najbardziej obiektywną oceną planowanej, trwającej lub zakończonej interwencji. W niektórych przykładach, ewaluacja zawiera definicję odpowiednich standardów, ocenę aktualnych lub oczekiwanych rezultatów oraz wyciągnięcie wniosków.)</p>

<p>Ewaluacja on-going (ocena uzupełniająca) <i>on-going evaluation</i></p>	<p>Ewaluacja, która przebiega w czasie wdrażania interwencji. Ta forma ewaluacji towarzyszy monitorowaniu produktów i rezultatów. Jest często mylona z monitorowaniem. Zalecane ewaluacji uzupełniającej jest to, że pozwala na efektywną współpracę pomiędzy ewaluatorami i instytucjami zarządzającymi programem, co korzystnie wpływa na wykorzystanie wniosków i rekomendacji. Ewaluacja bieżąca może być postrzegana jako seria pogłębionych studiów, zawierających sukcesywną analizę pytań ewaluacyjnych pojawiających się podczas wdrażania. Przykład: ewaluacja bieżąca programu rozwoju turystyki sukcesywnie badała odpowiedzi na następujące pytania: „jak zareagowali ludzie na proponowane wsparcie?” (w pierwszym roku); „czy ewolucja rynku turystyki sprawiła, że pomoc stała się bezużyteczna?” (w trzecim roku), „który ze wspieranych projektów powinien zostać powielony w przyszłości?” (w czwartym roku). Z założenia, ewaluacja bieżąca jest ewaluacją formatywną.</p>
<p>Ewaluacja ex-post (ocena pełna – po zakończeniu realizacji) <i>Ex post evaluation</i></p>	<p>Ewaluacja, która podsumowuje i ocenia działanie po jego zakończeniu. Jej zadaniem jest uzasadnienie zużycia środków, ocena osiągniętych efektów oczekiwanych (skuteczność) i nieoczekiwanych (użyteczność), a także wydajności działania. Próbuje zrozumieć czynniki wpływające na sukces i porażkę a także trwałość rezultatów i oddziaływanie. Jej zadaniem jest także wyciągnięcie wniosków, które można generalizować na potrzeby innych działań. Aby można było zaobserwować wpływ działania, ewaluacja końcowa musi być przeprowadzona po pewnym czasie od zakończenia działania. Aby móc ocenić oddziaływanie, ewaluacje końcowe zwykle obejmują badania terenowe, które śledzą zmiany następujące w czasie, oraz ankiety, które pozwalają na uchwycenie obrazów badanej rzeczywistości. (OECD: Ocena dokonana po zakończeniu interwencji).</p>
<p>Ewaluacja mid-term (ocena w połowie okresu realizacji) <i>mid-term evaluation</i></p>	<p>Ewaluacja przeprowadzana w czasie wdrażania programu. Ta ewaluacja poddaje krytyce pierwsze produkty i rezultaty, co pozwala ocenić jakość monitorowania i wdrażania. Pokazuje, w jaki sposób założenia przekładane są na działania i w miejscu, gdzie jest to konieczne, wskazuje de facto konieczność dokonania korekt. Przez porównanie z sytuacją początkową, pokazuje ewolucję kontekstu gospodarczego i społecznego oraz ocenia czy cele pozostają trafne. Bada, czy polityka i priorytety innych władz publicznych pozostają spójne. Pomaga w przygotowaniu ewentualnych poprawek i zmian w programie oraz przedyskutowanie ich w przejrzysty sposób. Ewaluacja częściowa nie tylko mocno opiera się na informacji czerpanej z monitoringu, ale także na informacji odnoszącej się do warunków zewnętrznych i zmian w nich zachodzących. Ma charakter normatywny: dostarcza informacji zwrotnej o interwencji, która pomaga ulepszyć zarządzanie interwencją. Jest formą ewaluacji pośredniej. Inne oceny pośrednie mogą być przeprowadzane w pierwszym lub ostatnim roku wdrażania.</p>
<p>Ewaluacja tematyczna <i>Thematic evaluation</i></p>	<p>Ewaluacja, która analizuje poszczególny element w kontekście kilku działań wewnątrz jednego programu lub kilku programów wdrażanych w różnych krajach lub regionach. Ten element może odnosić się do oczekiwanych rezultatów (np. konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw) lub do pola działania interwencji (np. badania i rozwój). Pojęcie ewaluacji tematycznej jest często podobne do studium przypadku (np. wpływ wsparcia sektora B+R na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw), ale w przypadku ewaluacji na skalę europejską jest to poważne zadanie ewaluacyjne. (OECD: Ewaluacja wybranych interwencji, które ukierunkowane są na priorytet pojawiający się w krajach, regionach lub sektorach).</p>

<p>Ewaluacja ex-ante (ocena szacunkowa) <i>Ex Ante evaluation</i></p>	<p>Ewaluacja przeprowadzana przed wdrożeniem programu. Aby móc ocenić działanie przed jej rozpoczęciem, należy ją poznać z dużą precyzją. Innymi słowy, musi istnieć przynajmniej plan interwencji. Jeśli ewaluacja będzie dopiero planowana, należy raczej zastanowić się nad analizą potrzeb niż ewaluacją wstępną. Ewaluacja wstępna pozwala stwierdzić, czy działanie jest trafne i spójne. Głównie zajmuje się analizą kontekstu, ale również jest okazją do zdefiniowania mechanizmów interwencji w odniesieniu do stanu istniejącego. Dzięki ewaluacji wstępnej odpowiednie władze otrzymują informację, czy problemy rozwoju zostały poprawnie zdiagnozowane, czy strategia i cel jest trafny, czy nie brakuje spójności pomiędzy nimi a polityką unijną i wskazówkami, czy oczekiwane wpływy da się osiągnąć, etc. Ponadto, ewaluacja wstępna jest konieczną podstawą do monitorowania i przyszłej ewaluacji dzięki zapewnieniu, że istnieją wyraźne i w miarę możliwości, skwantyfikowane cele. (OECD: Ewaluacja przeprowadzana przed wdrażaniem interwencji).</p>
<p>Ewaluator <i>Evaluator</i></p>	<p>Osoba lub grupa osób przeprowadzająca ewaluację, posiadająca zróżnicowane umiejętności i kompetencje, która zbiera i interpretuje dane wtórne, zbiera dane pierwotne, przeprowadza analizę i przygotowuje raport ewaluacji. Osoby dokonujące ewaluacji mogą pochodzić z zewnątrz lub pracować w jednostce, z której pochodzą zarządzający programem. Zespół przeprowadzający ewaluację może składać się z pojedynczej lub kilku organizacji (konsorcjum). W niektórych przypadkach ewaluatorem jest pojedyncza osoba, która przygotowuje raport ostateczny na bazie wniosków sformułowanych przez grupę ewaluacyjną.</p>
<p>Grupa docelowa <i>Target group</i></p>	<p>Ludzie i organizacje, do których bezpośrednio kierowana jest interwencja (np. osoby bez zatrudnienia od ponad roku, przedsiębiorcy). Grupa kwalifikująca się składa się ze wszystkich potencjalnych beneficjentów bezpośrednich. Tylko część z nich objęta jest interwencją. To pojęcie jest bardziej ograniczone niż termin „grupa zainteresowana”, która obejmuje zarówno przewidzianych jak i nieprzewidzianych beneficjentów.</p>
<p>Grupa sterująca <i>Steering group</i></p>	<p>Grupa, która kieruje procesem ewaluacji. Wspomaga i dostarcza informacji zwrotnej osobom dokonującym ewaluacji; jest zaangażowana w dialog w trakcie ewaluacji i tym samym może lepiej korzystać z jej rezultatów. Grupa sterująca może składać się z komisarza ewaluacji, menedżerów programu i decydentów, oraz kilku lub wszystkich osób zaangażowanych w interwencję. Grupa sterująca ewaluacją może mieć również w swoim składzie każdą osobę, która potencjalnie wykorzysta rekomendacje i informacje jakie wynikną z procesu ewaluacji, lub każdą osobę, która może skorzystać lub stracić w procesie trwania programu. Główne kategorie grup zainteresowanych to: władze współfinansujące, menedżerowie, operatorzy i grupy zaangażowane w ewaluację. Te osoby włączone w prace grupy sterującej poprawiają trafność zadawanych pytań, a ich obecność czyni proces ewaluacji bardziej wiarygodnym. Niebezpieczeństwem grup sterujących jest ich ingerowanie w ewaluację i próby wpływu na wnioski, zamiast zapewnienia stosownego użycia informacji i zrozumienie kontekstu.</p>
<p>Informacja zwrotna <i>Feedback</i></p>	<p>Proces, w którym sformułowania, odkrycia i rezultaty ewaluacji przekazywane są zainteresowanym stronom. Może on być użyty do ukształtowania lub zmodyfikowania programu lub wsparcia wyciągania wniosków w ewaluacji. Reakcja zwrotna odnosi się także do przekazywania informacji osobom zarządzającym finansami programu i beneficjentom, a także tym, którzy współpracowali przy ocenie dostarczając informacji. (OECD: Przekazanie danych zdobytych w czasie procesu ewaluacji zainteresowanym stronom, w celu wyciągnięcia wniosków. Może obejmować zbieranie i rozdzielanie wniosków i zaleceń).</p>
<p>Kontekst (tło) <i>Context</i></p>	<p>Środowisko społeczno-ekonomiczne, w ramach którego wdrażane jest działanie publiczne. Przykład: w przypadku interwencji korzystnej dla małych i średnich przedsiębiorstw, kontekst obejmuje sytuację makroekonomiczną oraz inne warunki podstawowe (prawo podatkowe, prawo spółki).</p>

<p>Kryterium <i>Criterion</i></p>	<p>Pojęcia i cechy działania publicznego, na podstawie których dokonuje się ewaluacji. Na przykład: program motywacyjny na rzecz zatrudnienia może być oceniany w ramach „kosztu utworzenia miejsca pracy” lub „procentu wsparcia bezrobotnych pozostających bez pracy od dłuższego czasu”. Kryterium ewaluacji musi być jasno sprecyzowane, tzn. musi wyraźnie wskazywać, dlaczego działanie oceniane jest lepiej lub gorzej. Rodzaje kryteriów często używanych w ewaluacji to: skuteczność, efektywność, adekwatność i trwałość. Tym samym, kryteria ewaluacji mogą odnosić się do różnych wartości społecznych. Każde działanie jest zwykle oceniane za pomocą wielu kryteriów.</p>
<p>Mapa oddziaływania <i>Concept Mapping of Impacts</i></p>	<p>Narzędzie, które polega na identyfikacji, pogrupowaniu i ustaleniu hierarchii ważności oczekiwanych rezultatów i oddziaływań. Mapa oddziaływania wprowadzana jest w sposób demokratyczny i w związku z tym, może służyć do zaangażowania różnych uczestników i odbiorców ewaluacji. Efektem może być wybór wskaźników trafnie oddających główne oczekiwane oddziaływania.</p>
<p>Matryca logiczna <i>Logical framework</i></p>	<p>Narzędzie używane do budowy logiki interwencji publicznej. Oparta jest na matrycy interwencji podkreślającej jej produkty, rezultaty, wpływy specyficzne i globalne. Każdy poziom celu jest przypisany jednemu lub więcej dających się zweryfikować wskaźnikom sukcesu, a także warunkom i ryzyku mającym wpływ na sukces lub porażkę (czynniki zakłócające). To narzędzie jest często używane do oceny projektów wsparcia rozwoju. (OECD: Narzędzie zarządzania używane do poprawy planu interwencji, głównie na etapie projektu. Określa elementy strategiczne (wkłady, produkty, rezultaty, oddziaływania) i ich związki przyczynowe oraz wskaźniki i oszacowanie ryzyka, które może mieć wpływ na porażkę lub sukces. Tym samym ułatwia planowanie, wykonanie i ocenę interwencji).</p>
<p>Matryca osiągnięcia celów <i>Goals Achievement Matrix</i></p>	<p>Matryca osiągniętych celów precyzyjnie określa główne cele, ponadto określone są cele szczegółowe, niezbędne środki i metody potrzebne do ich osiągnięcia. Przykład: celem nr 1 może być poprawa wzrostu gospodarczego, który może zawierać kilka celów szczegółowych polityki tzn. promować gospodarkę wysokiej wartości dodanej, zachować zróżnicowaną strukturę gospodarczą i usuwać przeszkody stojące na drodze interwencji.</p>
<p>Metaewaluacja/ ewaluacja ewaluacji <i>Meta-evaluation</i></p>	<p>Ocena innej ewaluacji lub serii ewaluacji. Metaewaluacja i systematyczne podsumowania ewaluacji podziwiają założenie, że najbardziej wartościowe wnioski wyciągane są z więcej niż jednej ewaluacji. Metaewaluacja może skupiać się na rezultatach programu, na mechanizmach, które są czynnikiem napędowym różnych programów lub nawet na kontekstach programów – zwłaszcza jeśli obiekt badany jest jako studium przypadku. Rezultaty mogą być oceniane pod kątem możliwości ich uogólnienia i czasami trwałości. (OECD: Termin używany dla ewaluacji, których zadaniem jest zebranie doświadczeń z serii procesów ewaluacyjnych. Może również oznaczać ocenę ewaluacji, która osądza jej jakość lub/i wydajność osób jej dokonujących).</p>
<p>Metoda <i>Method</i></p>	<p>Metody są zbiorem technik i narzędzi ewaluacji, przygotowanych ze względu na różne cele. Składają się zwykle z procedur, które zapewniają systematyzację i spójność w sposobie przeprowadzania ewaluacji. Metody mogą skupiać się na zebraniu lub analizie danych i informacji, mogą być ilościowe i jakościowe, mogą podejmować próbę opisu, wyjaśnienia lub przewidywania działania. Wybór metod wynika z pytań zadawanych w ewaluacji i sposobu dochodzenia: przyczynowego, wyjaśniającego, normatywnego, etc. Zrozumienie szerokiego zakresu metod zapewnia, że ewaluatorzy wybiorą odpowiednią metodę dla danego celu.</p>
<p>Metoda delficka <i>Delphi Panel</i></p>	<p>Procedura wielokrotnych i anonimowych konsultacji kilku ekspertów, której celem jest wyłonienie opinii i wyciągnięcie wspólnych wniosków. Metoda delficka może być stosowana w ewaluacji szacunkowej do szacowania potencjalnego wpływu działania i na późniejszym etapie do rozważenia wyników ewaluacji.</p>

<p>Metodologia <i>Methodology</i></p>	<p>W najszerszym znaczeniu: ogólny sposób, w jaki podejmowane są decyzje przy wyborze metod oparte na różnych założeniach: z czego składa się poznanie (ontologia), z czego składa się wiedza (epistemologia), zaś w węższym znaczeniu: jak można to zinterpretować i zanalizować (metodologia).</p>
<p>Modele logiczne <i>Logic models</i></p>	<p>Termin opisujący różne wyobrażenia programów łącząc ich konteksty, założenia, wkłady, logikę działania, łańcuchy implementacji, wyniki i rezultaty. Te modele mogą być relatywnie proste (takie jak struktura logiczna) lub bardziej skomplikowane (takie jak realistyczne konfiguracje kontekst/mechanizm/wynik i modele Teorii Zmiany – Theory of Change [ToC]).</p>
<p>Monitorowanie <i>Monitoring</i></p>	<p>Wyczerpujące i regularne badanie zasobów, produktów i rezultatów działania publicznego. Monitorowanie oparte jest na systemie spójnej informacji włączając raporty, opinie, bilanse, wskaźniki, etc. Informacje uzyskiwane są głównie od podmiotów zaangażowanych we wdrażanie programów/projektów i stosowane jest przede wszystkim w sterowaniu interwencjami publicznymi. Jeśli monitorowanie zawiera osąd, odnosi się on do osiągnięć celów operacyjnych. Jego zadaniem jest również uzyskanie informacji zwrotnej i bezpośrednich wniosków praktycznych. Monitorowanie pozostaje w gestii osób odpowiedzialnych za wdrażanie interwencji. Przykład: monitorowanie konsumpcji budżetu, monitorowanie dotrzymywania terminów, monitorowanie odsetka małych i średnich przedsiębiorstw wśród firm–beneficjentów, monitorowanie poziomu kwalifikacji wśród osób przeszkolonych. (OECD: Czynność, która za pomocą systematycznego zbioru danych w określonych wskaźnikach dostarcza osobom zajmującym się interwencją stałej oceny i informacji o postępie w osiąganiu celów i użyciu przyznaných funduszy).</p>
<p>Obserwacja uczestnicząca <i>Participant observation</i></p>	<p>Nie powodująca żadnych efektów negatywnych obserwacja codziennych działań osób zaangażowanych w projekt lub jego beneficjentów. Obserwator próbuje zrozumieć niejako „od środka” obserwowaną sytuację. Obserwacja etnograficzna jest użyteczna w mało poznanych sytuacjach lub tam, gdzie dostęp do danych jest trudny. Taka obserwacja służy zbieraniu szczegółowych informacji dotyczących typowych sytuacji towarzyszących wdrażaniu działania, w tym również nagrań audiowizualnych. Służy również zidentyfikowaniu efektów interwencji i wpływu kontekstu.</p>
<p>Ocena możliwości przeprowadzenia ewaluacji <i>Evaluability assessment</i></p>	<p>Techniczna część pre–ewaluacji, której zadaniem jest zebranie wiedzy i ocena czy istnieją wystarczające warunki techniczne i instytucjonalne by zapewnić rzetelne odpowiedzi na zadawane pytania. Ocena możliwości przeprowadzenia ewaluacji polega na sprawdzeniu, czy osoba dokonująca ewaluacji będzie w stanie odpowiedzieć na pytania i wyciągnąć przydatne wnioski mając do dyspozycji takie metody i techniki ewaluacji jakie są mu dostępne w danym mu czasie i przy dostępnych środkach. Czasami ocena możliwości przeprowadzenia ewaluacji zawiera także ocenę prawdopodobieństwa wykorzystania wyników ewaluacji. Jest ściśle związana z badaniami teorii i logiki programu, jako że zależy od zgody logiki programu i wiarygodności jego interwencji. (OECD: Możliwość przeprowadzenia ewaluacji jest zasięgiem, w jakim działanie lub program, może być oceniany w rzetelny sposób. Jej celem jest wczesna ocena proponowanego działania, co pozwala mieć pewność, że jego cele są odpowiednio zdefiniowane a rezultaty można określić).</p>
<p>Ocena strategiczno–środowiskowa <i>Strategic Environmental Assessment</i></p>	<p>Technika podobna do oceny wpływu na środowisko, ale zwykle stosowana dla polityk, planów, programów i grup projektów. Ocena strategiczno–środowiskowa zapobiega przygotowaniu i wdrażaniu nieodpowiednich programów i projektów oraz pomaga w identyfikacji i ocenie alternatyw projektu i identyfikacji efektów narastających. Ocena strategiczno–środowiskowa zawiera dwa główne typy oceny: sektorową ocenę strategiczno–środowiskową (stosowaną, kiedy wiele projektów dotyczy tego samego sektora) i regionalną ocenę strategiczno–środowiskową (stosowaną, jeśli planowany jest szeroki rozwój gospodarczy wewnątrz jednego regionu).</p>

<p>Ocena wpływu na środowisko <i>Environmental Impact Assessment</i></p>	<p>Badanie wpływu pojedynczego projektu na środowisko. Ocena wpływu na środowisko jest w pewnych krajach obowiązkowym krokiem przy wyborze głównych projektów infrastrukturalnych. Dla kontrastu: ocena strategiczno-środowiskowa odnosi się do ewaluacji programów i priorytetów polityki. Na ocenę wpływu na środowisko składają się dwa kroki: badanie stanu środowiska naturalnego, który odnosi się do początkowej, ogólnej analizy określającej stopień ewaluacji środowiskowej wymaganej przed przystąpieniem do projektu oraz zasięg określający, które wpływy należy ocenić ze szczególną dokładnością. Ewaluacja wpływu na środowisko bada zamierzone i niezamierzone efekty.</p>
<p>Ocena wpływu na sytuację płci <i>Gender Impact Assessment</i></p>	<p>Narzędzie analityczne pozwalające oceniać wpływ podejmowanych decyzji i działań na sytuację każdej z płci. Służy do ewaluacji ex ante. Rezultaty oceny mogą być wykorzystane w procesie planowania działań lub ich modyfikacji.</p>
<p>Oddziaływanie (wpływ) <i>Impact</i></p>	<p>Zespół konsekwencji dla beneficjentów bezpośrednich i pośrednich obserwowalny przez pewien czas po zakończeniu interwencji. Niektóre rodzaje konsekwencji obserwuje się wśród beneficjentów bezpośrednich po kilku miesiącach a niektóre po dłuższym czasie (np. kondycja firm, którym udzielono wsparcia). W dziedzinie wsparcia rozwoju, wpływ interwencji odczuwalny po długim czasie zwykle odnosi się do rezultatów trwałych. Niektóre rodzaje wpływu pojawiają się pośrednio (np. obroty wygenerowane przez dostawców firm, którym udzielono wsparcia). Inne można zaobserwować na poziomie makroekonomicznym i makrospołecznym (np. poprawa obrazu wspieranego regionu); są to wpływy globalne. Wpływ może być pozytywny i negatywny, oczekiwany i nieoczekiwany.</p>
<p>Odpowiedzialność <i>Accountability</i></p>	<p>Zobowiązanie spoczywające na uczestnikach wprowadzających lub realizujących działanie publiczne polegające na informowaniu władz oraz opinii publicznej o oczekiwanych i bieżących rezultatach działań podejmowanych przy pomocy środków publicznych. Z perspektywy postawy demokratycznej, odpowiedzialność jest znaczącym wymiarem ewaluacji. Władze sukcesywnie podnoszą wymagania przejrzystości procedur względem podatników. W tym duchu, ewaluacja ma za zadanie wyjaśnić, w jaki sposób wydane zostały pieniądze publiczne, jakie to przyniosło efekty i w jaki sposób wydatki zostały uzasadnione. Ten typ ewaluacji jest korzystny zarówno dla władz politycznych jak i dla obywateli. Na przykład, organizacja szkoleniowa informuje o liczbie przeszkolonych oraz o kwalifikacjach jakie zdobyli. Władze zarządzające informują o kosztach netto każdego utworzonego dzięki interwencji miejsca pracy. Komisja Europejska wydaje raport o postępie w dziedzinie spójności gospodarczej i społecznej. Raport jest dostępny do wglądu dla każdego obywatela. (OECD: Obowiązek wykazania, że praca została wykonana zgodnie z obowiązującymi regułami i standardami. Taki obowiązek może wymagać dokładnego, do obronienia w świetle prawa, dowodu, że praca jest spójna z warunkami umowy. Dla osób dokonujących oceny wiąże się to z odpowiedzialnością dostarczenia dokładnych, sprawiedliwych i wiarygodnych raportów z monitorowania i oceny działania. Dla zarządzających sektorem publicznym i władz ustawodawczych oznacza to odpowiedzialność względem podatników/obywateli).</p>
<p>Podmioty zainteresowane <i>Stakeholders</i></p>	<p>Jednostki, grupy lub organizacje zainteresowane ewaluowanym działaniem lub samą ewaluacją, w szczególności: władze podejmujące decyzje na temat interwencji i finansujące ją, menedżerowie, organizatorzy i inni zainteresowani. Ich udział w działaniu powinien być wzięty pod uwagę w ewaluacji. Mogą mieć oni również czysto prywatny interes, który nie jest prawnie częścią ewaluacji. Pojęcie stakeholder może być znacznie rozszerzone. Przykład: w przypadku działania, które wspomaga budowanie nowych hoteli, stronami zainteresowanymi mogą być władze przyznające fundusze/menedżerowie, przyszli hotelarze (beneficjenci bezpośredni), inni uczestnicy sektora turystycznego, hotelarze, dla których konkurencją stanie się nowobudowany hotel, organizacje ochrony środowiska, firmy budowlane. (OECD: Organizacje, grupy lub osoby bezpośrednio lub pośrednio zainteresowane interwencją lub jej wynikami).</p>

Potencjał ewaluacyjny <i>Evaluation capacity</i>	Baza instytucjonalna, zasoby ludzkie, środki, umiejętności niezbędne do przeprowadzenia ewaluacji w administracji państwowej oraz poza nią (mówi się wtedy o potencjale zewnętrznym). Kompetencje i możliwości ewaluacji rozumiane są czasami w ujęciu kulturowym, udzielanie odpowiedzi na pytania, otwarcie na krytykę, naukę z doświadczenia i zaangażowanie w użyciu wyników ewaluacji.
Produkt <i>Output</i>	Wszystko, co zostało sfinansowane i uzyskane za pieniądze przyznane na interwencję. Promotor projektu przystępuje do wytworzenia produktu jako efektu wsparcia. Produkty mogą przybrać formę: prac (np. budowa drogi, ponowne zagospodarowanie nieużywanego obszaru miejskiego, stacja oczyszczania, zakwaterowanie dla turystów); usług niematerialnych (np. szkolenia, konsultacje, informacje). Warto pamiętać o rozróżnieniu pomiędzy produktami (tzn. ilością), wynikami (tzn. zastosowaną wiedzą) i rezultatami (np. firmami, które stały się bardziej konkurencyjne). (OECD: Produkty, dobra i usługi, które wynikają z interwencji. Mogą zawierać również zmiany wynikające z interwencji, które są konieczne do osiągnięcia produktów).
Prognoza <i>Forecast</i>	Przewidywania przyszłych efektów.
Projekt ewaluacji <i>Evaluation design</i>	Techniczna część planu ewaluacji, wyjaśnienie powiązań pomiędzy pytaniami, przygotowanie do zbierania danych oraz analiza, w jaki sposób dokonywane będą osądy.
Próba badawcza <i>Sample</i>	Część grupy wybrana do badania. W sensie statystycznym, słowo „populacja” odnosi się do wszystkich ludzi, projektów lub obiektów, które mogą być obserwowane, np.: wszystkie firmy lub osoby, którym udzielono wsparcia; wszystkie firmy w regionie, cała grupa docelowa. Jeśli próba jest reprezentatywna, jej wyniki mogą być uogólnione dla całej badanej populacji (wewnętrzne uwiarygodnienie rezultatów procesu ewaluacji) lub dla podobnych populacji (zewnętrzne uwiarygodnienie rezultatów procesu ewaluacji). Próba jest reprezentatywna, jeśli posiada to samo rozłożenie cech co populacja, z której została wyodrębniona oraz jeśli jest wystarczająco duża. Zwiększając rozmiar próby poprawia się statystyczne znaczenie jej wyników.
Porównanie <i>Benchmarking</i>	Standard jakościowy i ilościowy dla porównania wyników interwencji. Ustalony standard będzie często najlepszy w tej samej lub zbliżonej dziedzinie interwencji. Porównanie jest ułatwione jeśli, na poziomie narodowym lub regionalnym, dostępna jest porównywalna informacja na temat dobrych i gorszych praktyk. Termin „porównanie” używany jest również w odniesieniu do warunków kontekstowych pomiędzy terytoriami. (OECD: Punkt odniesienia lub standard, według którego można ocenić wynik lub osiągnięcie. Odnosi się do ostatnich osiągnięć porównywalnej organizacji, lub do przykładowych osiągnięć, które można samemu wywnioskować).
Pytanie ewaluacyjne <i>Evaluation question</i>	Pytanie, na które muszą odpowiedzieć osoby dokonujące ewaluacji. To pytanie, zadane jest zwykle przez osobę zlecającą ewaluację w imieniu głównych zaangażowanych osób takich jak: zarządzający programem, osoby odpowiedzialne za politykę, parlamentarzyści lub obywatele. Pytania w ewaluacji mają trzy wymiary: opisowy (co się wydarzyło?), przyczynowy (jak dalece, to co się wydarzyło jest w rzeczywistości efektem interwencji?) i normatywny (czy efekt jest satysfakcjonujący?). Ewaluacja zawiera zwykle kilka pytań kluczowych. Czasami, jeśli nie są one jasno zadane lub jeśli niejasna jest logika programu oraz jeśli należy wyjaśnić potrzeby, pytania w ewaluacji są powtórzone w raporcie początkowym dla pewności, że zostały właściwie ukierunkowane.
Rezerwa wykonania <i>Performance Reserve</i>	Mechanizm wewnątrz Funduszy Strukturalnych UE, według którego część funduszy przyznawanych każdemu państwu członkowskiemu umieszcza się w rezerwie do roku 2003. Następnie zostaną one przyznane najlepszym programom najpóźniej 31 marca 2004 roku. Ten krok jest stosowany w celu zmotywowania adresatów funduszu. Każdy kraj członkowski złoży propozycję w Komisji na podstawie wskaźników monitorujących, które sam wprowadził.

<p>Rezultat <i>Outcome</i></p>	<p>Korzyść, jaką uzyskują beneficjenci po zakończeniu interwencji. Dobra i usługi wyprodukowane przez interwencję.</p>
<p>Równość szans <i>Equal opportunities</i></p>	<p>Odnosi się głównie do równego dostępu kobiet i mężczyzn do zatrudnienia, tego samego poziomu wynagrodzenia i świadczeń socjalnych w danym kontekście społeczno-gospodarczym. Ten wpływ odnosi się do zasady równych praw i równego traktowania kobiet i mężczyzn. Założeniem polityki równych szans jest wolność jednostki do rozwoju indywidualnych zdolności i wolnego wyboru bez stereotypowych ograniczeń związanych z płcią. Według polityki równych szans, różnice w zachowaniu, aspiracjach i potrzebach wynikające w płci nie powinny być oceniane zbyt krytycznie. Ewaluacja wpływów na politykę równych szans obejmuje jednakowe traktowanie obu płci. Polityka równych szans może być stosowana również w odniesieniu do innych kategorii niż płeć, rasa, etc.</p>
<p>Równość szans <i>Equal opportunities</i></p>	<p>Odnosi się głównie do równego dostępu kobiet i mężczyzn do zatrudnienia, tego samego poziomu wynagrodzenia i świadczeń socjalnych w danym kontekście społeczno-gospodarczym, do zasady równych praw i równego traktowania kobiet i mężczyzn. Założeniem polityki równych szans jest wolność jednostki do rozwoju indywidualnych zdolności i wolnego wyboru bez stereotypowych ograniczeń związanych z płcią. Różnice w zachowaniu, aspiracjach i potrzebach wynikające w płci nie powinny być oceniane zbyt krytycznie. Ewaluacja wpływów na politykę równych szans obejmuje jednakowe traktowanie obu płci. Polityka równych szans może być stosowana również w odniesieniu do innych kategorii niż płeć, rasa, etc.</p>
<p>Samoewaluacja <i>Self-evaluation</i></p>	<p>Ewaluacja interwencji publicznej przez grupy, organizacje lub społeczności, które uczestniczą bezpośrednio w jej wdrażaniu. Jest zwykle uzupełnieniem innych form ewaluacji eksperckiej lub zewnętrznej. Jej celem jest ocena wybranych aspektów realizacji projektu dla podniesienia efektywności działań, jakości współpracy, zarządzania, itp. (OECD: Ewaluacja dokonana przez osoby zajmujące się planowaniem i wdrażaniem interwencji).</p>
<p>Skuteczność <i>Effectiveness</i></p>	<p>Stopień osiągnięcia celów i oczekiwanych rezultatów interwencji. Skuteczność może być oceniana za pomocą odpowiedzi na następujące pytania: „Czy można było osiągnąć większe efekty realizując interwencję w inny sposób?“, lub „Które działania dały najwięcej korzyści?“ Wskaźnik skuteczności można obliczyć zestawiając produkt, wynik lub wpływ z wcześniej zamierzonym celem. Przykład: osiągnięto 85% celu stworzenia nowych firm; stopa zatrudnienia osiągnięta przez firmę A jest lepsza niż firmy B. Dla uzyskania pełnej przejrzystości ważne jest zdefiniowanie, czy skuteczność odnosi się do produktów, wyników czy wpływów. (OECD: Stopień, w jakim osiągnięto cele interwencji lub w jakim planuje się je osiągnąć. Skuteczność używana jest także jako łączna miara zasług lub wartości działalności).</p>
<p>Spójność wewnętrzna <i>Internal coherence</i></p>	<p>Zgodność pomiędzy różnymi celami tej samej interwencji. Spójność wewnętrzna zakłada istnienie hierarchii celów, w której cele niższego rzędu wynikają w sposób logiczny z celów wyższego rzędu.</p>
<p>Spójność zewnętrzna <i>External coherence</i></p>	<p>Powiązanie pomiędzy celami interwencji a celami innych interwencji publicznych, które z nią współdziałają. Jeśli polityka narodowa i program społeczno-gospodarczy Unii Europejskiej wdrażane są w sposób uzupełniający się na tym samym obszarze i ich celem jest na przykład rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, możemy mówić o spójności zewnętrznej.</p>

<p>System informacji geograficznej <i>GIS (Geographical Information System)</i></p>	<p>System baz danych zawierający różnorodne informacje o terenie, szeroko wykorzystywany w zarządzaniu przestrzenią (planowanie przestrzenne, proces inwestycyjny, gromadzenie podatków). To zorganizowany system składający się z komputerów, hurtowni danych, oprogramowania, danych geograficznych i obsługi, zaprojektowany w celu efektywnego gromadzenia, przechowywania, przetwarzania, uaktualniania, analizowania i wyświetlania wszystkich form informacji mających odniesienie geograficzne.</p>
<p>Trafność (celu/celów) <i>Relevance</i></p>	<p>Odpowiedniość założonych celów interwencji, pod kątem problemów społeczno-gospodarczych, które interwencja ma rozwiązać. Problem stosowności celów jest szczególnie ważny w ewaluacji wstępnej, ponieważ wiąże się z uzasadnieniem wybranej strategii rozwiązania problemu. W ewaluacji w połowie okresu wdrażania zalecane jest sprawdzenie czy i jak zmienił się kontekst społeczno-gospodarczy, w porównaniu ze stanem przed realizacją programu i czy ta ewentualna zmiana nie pociąga za sobą konieczności modyfikacji założonych celów. (OECD: Zasięg, w jakim cele interwencji pozostają w zgodzie z wymaganiami beneficjentów, potrzebami kraju, priorytetami globalnymi i polityką. Kwestia stosowności bada czy cele interwencji są nadal odpowiednie w zmienionych okolicznościach).</p>
<p>Trwałość <i>Sustainability</i></p>	<p>Zdolność efektów interwencji do trwania przez długi okres. (OECD: Ciągłość korzyści płynących z interwencji, po zakończeniu głównych działań wspierających rozwój).</p>
<p>Użyteczność <i>Utility</i></p>	<p>Sytuacja, w której wpływ interwencji koresponduje z potrzebami społeczeństwa i problemami społeczno-gospodarczymi, które mają być rozwiązane.</p>
<p>Wkład <i>Input</i></p>	<p>Środki finansowe, ludzkie, materialne, organizacyjne lub regulacyjne uruchamiane do celów wdrażania interwencji. Przykład: 60 osób pracowało nad wdrażaniem programu; 3% kosztów projektu wydano na redukcję wpływu na środowisko. Monitorowanie i ewaluacja skupiają się przede wszystkim na wkładach lokowanych przez władze publiczne i używanych przez operatorów celem osiągnięcia produktów. Wkłady prywatne uruchamiane przez firmy objęte pomocą uważa się za rezultaty interwencji publicznej. Powyższa definicja podaje względnie szerokie znaczenie terminu „wkład”. Niektórzy wolą ograniczyć jej użycie wyłącznie do zasobów finansowych i budżetowych. W tym przypadku, słowo „działalność” można zastosować do implementacji zasobów ludzkich i organizacyjnych. Termin „produkty finansowe” jest czasami używany w sensie konsumpcji wkładów budżetowych. (OECD: Finansowe, ludzkie i materialne zasoby użyte w interwencji).</p>
<p>Wskaźnik <i>Indicator</i></p>	<p>Cecha lub atrybut, który może być zmierzony w celu oceny interwencji w kategoriach wyników lub oddziaływania. Informacja dostarczona przez wskaźnik jest miarą faktów lub opinii (np. procent przedsięwzięć w regionie, którym udzielono wsparcia, odsetek przeszkolonych osób zadowolonych ze zdobytych nowych kwalifikacji). Wskaźnik musi przekazywać proste informacje w sposób zrozumiały zarówno dla autora informacji, jak i dla adresata. Musi pomagać zarządzającym interwencją publiczną w komunikacji, negocjacjach i podejmowaniu decyzji. Do tego celu, powinien być połączony z kryterium sukcesu interwencji. Powinien odzwierciedlać możliwie jak najprecyzyjniej, czy jego celem jest pomiar (uwiarygodnienie konstrukcji). Wskaźnik i jego jednostka miary muszą odznaczać się wrażliwością, tzn. mierzona ilość musi się znacząco różnić, jeśli następuje zmiana w zmiennej, która jest mierzona. Wskaźniki mogą być specjalnie tworzone przez grupę oceniającą i obliczane za pomocą danych statystycznych. Są one często zapożyczane z systemu monitorującego lub statystyk. Wskaźnik może być podstawowy lub pochodzić od wielu innych wskaźników w formie współczynników lub indeksów. (OECD: Czynniki ilościowe, jakościowe lub zmienna, za pomocą której można zmierzyć osiągnięcie, odzwierciedlić zmiany dokonane przez interwencję lub wspomóc ocenę efektywności rozwoju).</p>

Ewaluacja Narodowego Planu Rozwoju i programów operacyjnych w Polsce

Wywiad indywidualny <i>Individual interview</i>	Technika używana w zdobywaniu danych i opinii ludzi, których dotyczy lub może dotyczyć interwencja, jej kontekst, wdrażanie lub efekty. Istnieje wiele typów wywiadu indywidualnego, włączając rozmowy nieformalne, wywiady częściowo standaryzowane lub standaryzowane, które przypominają ankietę.
Zakres zadań (SIWZ) <i>Terms of reference</i>	Określa prace i plan, które muszą zostać wykonane przez grupę dokonującą ewaluacji. Zwykle obejmuje jej zakres, określa główne cele i pytania. Podsumowuje także dostępną wiedzę i wyznacza metodę ewaluacji, określa rozłożenie pracy i odpowiedzialność pomiędzy osobami uczestniczącymi w procesie ewaluacji. Ustala plan, a w miarę możliwości, również budżet. Określa kwalifikacje, jakie musi posiadać grupa dokonująca ewaluacji, a także kryteria wyboru tej grupy. (OECD: Dokument prezentujący cel i zakres ewaluacji, metody, które mają być użyte, standardy według których wynik ma być oceniony i przeprowadzona ma zostać analiza. Przedstawia również włożone środki i czas).
Zasięg ewaluacji <i>Scope of evaluation</i>	Definicja obiektu ewaluacji. Zasięg ewaluacji jest zwykle definiowany pod przynajmniej czterema względami: operacyjnym (wszystkie lub część domen interwencji, jedna lub kilka powiązanych polityk), instytucjonalnym (wszystkie osoby zarządzające lub część), czasowym (okres brany pod uwagę) i geograficznym (jeden lub więcej obszarów, poszczególne regiony, miasto, rezerwat naturalny, etc.). W kontekście polityki spójności UE, obiekt ewaluacji może być polityką, programem, działaniem lub projektem.
Zaproszenie do składania oferty <i>Call for Proposals</i>	Proces, podczas którego organizacje wzywane są do składania propozycji wykonania pracy/ badań, które spełniają wymagania. Następnie organizacje składają ofertę przetargową na wykonanie badań/projektu, zawierającą szczegóły metodologii proponowanych badań.