

# Raport z badań na temat systemu ewaluacji okresowej programu Phare

## 1. OCENA DOTYCHCZASOWEGO SYSTEMU EWALUACJI OKRESOWEJ

### 1.1. Zasady ewaluacji

Obecny system ewaluacji okresowej uznawany jest za potrzebny, ale przede wszystkim, postrzegany jest jako **odpowiadający potrzebom darczyńcy (KE)**. Niektórzy respondenci **oceniają dotychczasowy system jako rzetelny i wystarczający, część osób jest jednak zdania, że jest nieefektywny, nieprzejrzysty i niewystarczający**, jak mówi jeden z respondentów *obecna ewaluacja jest prowadzona w sposób chaotyczny i zupełnie nieprzydatny*. Zdaniem jednego z respondentów *trzeba spowodować, by był ważnym narzędziem informacyjnym*, inny dodaje *zaś system ten powinien być zarówno narzędziem sterowania procesami pomocowymi w kierunku zwiększania ich efektywności, jak i ważnym elementem budowania systemu EDIS. Należy brać bardziej pod uwagę opinie, sugestie i działania Przedstawicielstwa KE (które zazwyczaj są pomocne, ale niekiedy komplikują implementację projektów)*. Respondenci widzą potrzebę przeprowadzania ewaluacji okresowej, choć nie zawsze spełnia ona ich oczekiwania. Tylko jedna osoba miała wątpliwości co do rzetelności prowadzonych badań, rzetelność jednak przez większość respondentów nie jest kwestionowana, natomiast **kwestionowana jest użyteczność informacji** dostarczanych przez ewaluację okresową.

Istniejące zasady prowadzenia ewaluacji okresowej są, zdaniem respondentów, zrozumiałe jednak nie zawsze oceniane jako konstruktywne. **Uwagi krytyczne dotyczą użyteczności dostarczanych danych oraz jasności wyciągania wniosków** przez ewaluatorów na podstawie zebranego materiału badawczego. Jeden z respondentów uważa, że zasady prowadzenia ewaluacji okresowej *powinny zostać uszczegółowione w fazie analizy danych i oceny, na podstawie której ewaluatorzy dochodzą do pewnych wniosków*, inny dodaje, że *efektywność oceny poprawi dokładny monitoring wykonywania projektów i czytelne „sygnały wczesnego ostrzeżenia”*.

Źródła informacji wykorzystywanych do ewaluacji są w opinii respondentów **wiarygodne, ale niewystarczające**. Jak napisał jeden z nich, *informacje zawarte w raporcie nie zawsze odzwierciedlają stan faktyczny, niejednokrotnie raport powiela pracę, która jest już zrobiona – przepisywane są informacje z fiszki oraz z innych raportów*.

Inny respondent oddaje zaś, że *żeby formułować niektóre wnioski i rekomendacje, istnieje konieczność bardziej zaawansowanych form współpracy z adresatami*.

Wielu respondentów podkreśla, że **ewaluacja okresowa powinna opierać się nie tylko na raportach przygotowanych na Podkomitety Sektorowe**, gdyż w momencie ewaluacji są one już w dużej mierze nieaktualne. W opinii respondentów, wadą obecnego systemu jest brak nacisku na pozyskiwanie informacji o projekcie od osób bezpośrednio zaangażowanych w projekt, skupienie się wyłącznie na dokumentach, dlatego też **projektowany system powinien posługiwać się różnymi metodami badawczymi, z włączeniem wywiadów pogłębionych z beneficjentami oraz wizyt terenowych, w miejscach realizacji projektu**.

## 1.2. Realizatorzy ewaluacji

Dotychczasowi ewaluatorzy zostali ocenieni jako osoby raczej **otwarte i chcące słuchać**, generalnie wykonujące swoją pracę w sposób bezstronny. Jednak tylko w niewielkim stopniu cechowała ich chęć rozwiązania dostrzeganych problemów. Jedna z osób zauważyła, że były to osoby bardzo różne: zarówno takie, które nie uwzględniły zebranych uwag, jak i takie, które bardzo dobrze współpracowały oraz *osoby rzetelne i obeznane z zasadami i kryteriami oceny, ale nie zawsze znające uwarunkowania polskie i specyfikę sektora*.

Ocena współpracy z osobami prowadzącymi ewaluację jest rozbieżna: niektórzy respondenci z dotychczasowej współpracy byli zadowoleni, inni tylko częściowo lub zupełnie, jak mówi jeden z respondentów: *Współpracę cechowała mała otwartość i duża nerwowość osób będących ewaluatorami oraz bardzo powierzchowne podejście do problemu*. Pojawiła się jedna uwaga dotycząca **braku profesjonalizmu ewaluatorów**. Propozycje zmian dotyczyły **włączenia beneficjentów i Jednostek Wdrażających** do omawiania problemów związanych z realizacją ewaluacji, nawiązanie bezpośredniego kontaktu przez osoby prowadzące ewaluację z końcowymi beneficjentami w przypadku projektu rozbudowanego oraz lepszej koordynacji z interesariuszami ich komentarzy do wstępnej wersji raportu. Proponowano także **częstsze spotkania z osobami realizującymi projekt** oraz z większą ich liczbą, a także **wizytacje w terenie**. Jak podsumowuje jeden z

respondentów: *ewaluatorzy prowadzili swoje prace w dużym dystansie do osób zajmujących się wdrażaniem. Współpraca sprowadzała się generalnie do udostępnienia dokumentów źródłowych.*

Zdaniem jednego z respondentów również **sposób rozmów był tendencyjny**. Duża część pytań zadawana była w sposób umożliwiający ewaluatorom interpretację odpowiedzi zgodną z ich tezą, z góry przyjętą. Są również opinie wskazujące, że szczególnie **wysoko ocenić należy znajomość procedur Phare**. Czasami istnieją braki w znajomości dziedziny projektu, **ale nie wpływa to zbyt wiele na przebieg oceny**. Niektórzy rozmówcy wskazywali na potrzebę lepszego przygotowywania się ewaluatorów do rozmów (poprzez dokładną lekturę dokumentów) i przesyłania wcześniej pytań, tak aby także rozmówcy byli do nich przygotowani. Ich zdaniem pozwoli to na zaoszczędzenie czasu obydwu stronom.

Pojawiają się także opinie, wskazujące, że *de facto ewaluacja nie dostarcza żadnych nowych informacji (...), gdy realizowana jest przez osoby nie znające się na kwestiach merytorycznych, których dotyczy projekt.*

Zdecydowana większość respondentów uważa, że przekazane przez nich informacje zostały w dużym stopniu uwzględnione przez ewaluatorów w raporcie z prowadzonej ewaluacji okresowej, jednak zdaniem kilku respondentów *informacje były bardzo ogólne oraz krótkie i niewyczerpujące*. Inny z respondentów dodaje: *przekazane informacje zawarte zostały w postaci skondensowanych wniosków i opinii. Forma raportu nie oddaje stanu realizacji, problemów i podejścia w realizowanych projektach, co jest bardzo istotnym elementem formułowania rekomendacji.*

### 1.3. Rekomendacje

W ocenie respondentów wśród rekomendacji znajdują się **rekomendacje trafne i właściwie zaadresowane**. Jednak w generalnej ocenie **nie są one wyczerpujące, niewiele też wnoszą w kwestie realizacji projektów** chociażby z uwagi na duży stopień ich ogólności. Zdaniem jednego z respondentów poprawa w zakresie formułowania rekomendacji wymaga bliższej niż dotychczas współpracy pomiędzy ewaluatorami a adresatami zaleceń: *warunkiem opracowania trafnych i wyczerpujących rekomendacji powinny być bliższe konsultacje z adresatami oraz instytucjami bezpośrednio zaangażowanymi w zarządzanie programem*. Z drugiej strony rekomendacje powinny być *bardziej szczegółowe, jeśli chodzi o sposoby ich wdrożenia*. Inny respondent ocenia, że rekomendacje zwykle [są] **trafne, ale nadmiernie formalne, a mniej praktyczne**, co wynika z ograniczonej znajomości polskich realiów.

Respondenci zgłaszali wiele uwag dotyczących dotychczas formułowanych rekomendacji. Generalnie są one zbyt ogólne i niemożliwe do wdrożenia, często przedstawiane zbyt późno oraz nie wnoszące nic nowego. Jedna osoba stwierdziła, że ich **nieprzydatność wynika z braku zainteresowania ich wykorzystaniem przez decydentów**, a nie z niedoskonałości samych rekomendacji: *rekomendacje są nieprzydatne w poprawie wdrażania projektów, gdyż nie są przedmiotem zainteresowania instytucji i osób do których powinny być zaadresowane, a będących decydentami programu Phare*. Inna osoba dodaje zaś, że **często nie ma możliwości wdrażania [rekomendacji], gdyż dotyczą zmian systemowych**. *Nie mają zastosowania dla realizacji bieżących środków zaradczych*. Ponadto *dla właściwego monitorowania i wdrażania rekomendacji potrzebna jest stabilność struktur odpowiedzialnych za wdrażanie*. Nieprzydatność rekomendacji wiąże się również z tym, że *spora część nie wniosła nic nowego, ani nie usprawniła realizacji projektów, a wręcz spowodowała niezadowolenie beneficjentów obawiających się wzrostu biurokracji*.

#### **1.4. Wskaźniki**

Uwagi dotyczące wskaźników formułowane przez ewaluatorów są w ocenie respondentów **przydatne i zrozumiałe, lecz nie zaspokajają ich potrzeb – brakuje konkretnych, gotowych propozycji nowych wskaźników**, jak mówi jeden z respondentów *istnieje ocena pozytywna bądź negatywna wskaźnika, [natomiast] ewaluatorzy powinni przedstawić prawidłową propozycję zastąpienia ww. wskaźnika*. Inna osoba dodaje, że formułowane przez ewaluatorów uwagi są *często niepotrzebne i nie można ich zastosować, często [są] zbyt oczywiste, (...) nie spełniają funkcji korygujących/naprawczych dla ewaluowanych projektów*.

Jak powiedział jeden z rozmówców: *dotychczasowy system badał przede wszystkim realizację wskaźników osiągnięcia celów zamieszczonych w fiszce, a my przygotowując projekt przygotowaliśmy wskaźniki „na rybkę” w sposób dosyć przypadkowy, nie mając świadomości, że będą tak ważne i taką rolę będą grały w ocenie projektu*.

#### **1.5. Przebieg ewaluacji**

Zdaniem respondentów istnieje konieczność **poprawy w zakresie określenia samego obszaru ewaluacji (wybór projektów, nastawienie na procesy zarządzania i współpracy), stosowanej metodologii (szerzej włączyć analizę kontekstu), źródeł informacji (bogatsze), rekomendacji i harmonogramu (więcej czasu na weryfikację raportu przez instytucji zarządzające), ukierunkowanie ewaluacji**. Zdaniem jednego z respondentów w

ramach ewaluacji *powinna być oceniona współpraca wszystkich aktorów biorących udział we wdrażaniu projektu, (...) [w tym] współpraca z KE. Ponadto ocenę realizacji projektów Phare należałoby poprzedzić oceną aktualnej sytuacji gospodarczej kraju/regionu i jej wpływu na możliwości wykonawcze przedsiębiorców (wykonawców zadań) i kondycję finansową beneficjentów.*

Respondenci proponowali różne rozwiązania pozwalające z jednej strony korzystać przy sporządzaniu ewaluacji z **bardziej aktualnych informacji** (*Miesiące następujące tuż po zgromadzeniu raportów półrocznych/rocznych, co pozwoliłoby na zamieszczanie w raporcie z ewaluacji bardziej aktualnych informacji*), a z **drugiej lepiej wykorzystać wyniki ewaluacji do wprowadzania modyfikacji w zarządzaniu** (*Ewaluacja w połowie realizacji projektu; terminy takie, aby włączyć wyniki ewaluacji okresowej do agendy komitetów monitorujących; połowa okresu kontraktacji; po roku wdrożenia; minimum rok od daty rozpoczęcia projektu; koniec okresu kontraktacji albo  $\frac{3}{4}$  przedziału czasowego, w jakim trwa projekt; w 10 i 20 miesiącu realizacji projektu*). Alternatywnie zaproponowano *położenie nacisku na krótkie ewaluacje okresowe na spotkania Sektorowego Podkomitetu Monitorującego/ Wspólnego Komitetu Monitorującego*. Jeden z respondentów stwierdził jednak realistycznie, że **w procedurach Phare generalnie brak czasu na jakiegokolwiek korekty**. Z tego względu wyniki oceny projektów zostają wykorzystane z reguły w realizacji projektów następnych (*dobrze, gdy istnieją kolejne fazy realizacji tego samego projektu*).

Generalnie respondenci byli zdania, że istnieje **konieczność koordynacji harmonogramów ewaluacji okresowej oraz posiedzeń Sektorowych Podkomitetów Monitorujących oraz Wspólnego Komitetu Monitorującego**. Z jednej strony ewaluacja stanowi wtedy źródło niezależnej oceny i dodatkowe źródło informacji dla komitetów, a z drugiej staje się narzędziem nacisku na komitet, aby zajął się sprawami istotnymi z punktu widzenia zarządzających, jak mówi jeden z respondentów: *włączenie wyników ewaluacji okresowej do agendy komitetów monitorujących z pewnością pozwoliłoby odpowiednio zaakcentować problemy, które pojawiają się w realizacji poszczególnych projektów, a przez to lepszą ich korektę. Koordynacja powinna też dotyczyć takiej realizacji ewaluacji, aby mogła ona korzystać z aktualnych danych oraz aby posiedzenia komitetów odbywały się w niedługim czasie po zakończeniu realizacji danego etapu (kwartał, półrocze, rok)*. Zdaniem trzech osób nie powinno być to jednak działanie priorytetowe oraz nie jest konieczne zawsze. Jeden z respondentów zwrócił uwagę, że

posiedzenia Sektorowych Podkomitetów Monitorujących są *jedną z bardzo niewielu okazji do spotkań wszystkich stron zaangażowanych w realizację poszczególnych projektów*.

Jeden z respondentów tak podsumowuje swoją opinię: *Nadmierność ewaluacji /kontroli/audytów/inspekcji jest konsekwencją źle zbudowanej krajowej struktury organizacyjnej wdrażania bezzwrotnych form pomocy UE i związanych z nią kompetencji i obowiązków*.

### **1.6. Przewodnik po ewaluacji okresowej**

Większość respondentów pozytywnie ocenia przewodnik po ewaluacji okresowej. Należałoby jednak doprecyzować pewne szczegóły dotyczące stosowanej metodologii (szerzej włączyć analizę kontekstu; szczegóły dotyczące weryfikacji danych pierwotnych i wtórnych oraz przedstawiania metodologii w fazie analizy i oceny), źródeł informacji (bogatsze), skali oceny (poszerzyć) oraz wskaźników (uzupełnić). Pojawiają się jednak opinie, że *podręcznik jest napisany w zbyt ogólny sposób, aby był zrozumiały przez wszystkich wdrażających projekty, z którymi są organizowane spotkania oraz, że jest przydatny głównie dla oceniających, a nie dla ocenianych*. Jeden z respondentów uważa, że *skala proponowana do oceny jest zbyt wąska, brak właściwego rozróżnienia pomiędzy efektywnością wdrażania programów, a efektywnością ich zarządzania*.

## **2. PROPOZYCJE ODNOŚNIE NOWEGO SYSTEMU EWALUACJI OKRESOWEJ**

### **2.1. Rola ewaluacji okresowej**

Wiele osób, z którymi prowadzono wywiady uważa, że system ewaluacji okresowej jest **konieczny, bo wpisuje się w wymogi EDIS**. Taki system jest potrzebny, żeby raportować do Komisji Europejskiej, jak program Phare jest wdrażany. Wśród respondentów brak jednomyślności w kwestii, jaką rolę powinien spełniać system ewaluacji okresowej. Zdaniem jednych powinien stanowić **kontrolę realizacji projektu**, umożliwiać **weryfikację raportów monitorujących**, inni są zdania, że ich główna rola powinna dotyczyć **analizy czy rzeczywiście realizowana jest strategia dla sektora**, jeszcze inni uważają, że *system ewaluacji projektów Phare powinien dawać realną, nie fikcyjną jak jest do tej pory, szansę zmian projektu w trakcie jego realizacji*. Większość osób skłania się jednak ku temu, by ewaluację okresową wykorzystać do zbadania i analizy, tego *czy kierunek wyznaczony w memorandum finansowym jest rzeczywiście realizowany*, dlatego

też system ewaluacji okresowej *nie powinien stanowić narzędzia dogłębnej oceny projektu w trakcie jego realizacji, ale badać jego oddziaływanie*. Pojawiła się nawet opinia, że *jest to sposób, żeby ktoś wreszcie przeczytał i przeanalizował raporty monitorujące, nie pod kątem wydatkowania pieniędzy, ale analizy wpływu projektu*.

Niemal powszechna wśród respondentów jest opinia, że ewaluacja okresowa jest istotna przede wszystkim dla **projektowania przyszłych programów, również wykorzystania Funduszy Strukturalnych, gdyż może pokazywać kierunki dla przyszłych projektów**.

Zdaniem wielu respondentów *rolą ewaluacji jest przede wszystkim ułatwienie pracy nad projektowaniem kolejnych projektów, a nauka z realizacji projektu ujawniona w ewaluacji przyda się tylko w projektowaniu kolejnych programów i ich realizacji*, gdyż, co podkreślają realizatorzy projektów, **w trakcie realizacji projektu praktycznie nie można już nic modyfikować, bo opóźni to całą realizację, a żaden kierownik projektu tego nie zaryzykuje**.

Zebrane doświadczenie może być wykorzystywane w **realizacji i zarządzaniu kolejnymi projektami** oraz do **właściwszego definiowania wskaźników w fiszce**. Celem ewaluacji powinna być **identyfikacja luk i best practices**, które będą skutkowały przy FS np. *określenie, ile czasu dokumenty spędzają w poszczególnych instytucjach*.

Ewaluacja powinna dostarczać rekomendacji **odnośnie przyszłych projektów, wnioski wychodzące poza sektor, sugerujące potrzeby i konieczności realokacji środków**. Zdaniem jednego z respondentów: *konieczne są analizy porównawcze sektor-sektor i rekomendacje odnośnie przeniesienia funduszy z jednego sektora na drugi oraz ogólnie dla polityki, czy realizacja danego przedsięwzięcia rzeczywiście ma sens, czy przynosi istotnie ważne efekty, a w sytuacji realizacji ewaluacji okresowej daje to szansę na realokację środków*.

Z drugiej jednak strony system ewaluacji okresowej, zdaniem wielu respondentów, powinien spełniać rolę **szybkiego ostrzegania**. Jak mówi jeden z respondentów: *ewaluacja powinna być systemem wczesnego ostrzegania w specyficznych sytuacjach, ale powinna dostarczać informację bardzo szybko, przedłużenie tego czasu powoduje, że informacje się dezaktualizują*.

Pojawiają się też głosy, że ewaluacja okresowa **jest zbędna**, szczególnie dla kierowników projektów i beneficjentów. Jak podsumował jeden z realizatorów kilku projektów w ramach programu Phare *jest to kolejny zbędny dokument, który będę musiał konsultować i wносить poprawki*. Rola takiej ewaluacji powinna być raczej w **podejmowaniu problemów natury ogólnej odnośnie realizacji projektów** (np. czy PAA powinien być merytystą, czy managerem, czy projekty z 40 TA może być skuteczny, gdzie każdego z nich trzeba na nowo wprowadzać w projekt i każdy ma inne pomysły). Inny realizator wielu projektów dodaje *właściwie dla nas wystarczyłby dobry system monitorowania, zamiast ewaluacji okresowej*.

## 2.2. Częstotliwość ewaluacji okresowej

Zdaniem większości respondentów ewaluacja okresowa powinna być prowadzona nie częściej **niż raz w roku, najlepiej jednorazowo w połowie „życia projektu” szczególnie w projektach inwestycyjnych**. Częściej ewaluacji mogą podlegać jedynie twinningi (2 razy w roku), *bo tutaj efekty można śledzić na bieżąco*.

Realizacja ewaluacji okresowej *powinna odbyć się w takim momencie, aby była możliwość wdrożenia proponowanych korekt. Termin ten musi być uzależniony od specyfiki programów, gdyż, jak mówi jeden z respondentów, do tej pory przy ewaluacji okresowej 4 na 5 wybranych projektów były przed przetargami*.

Zdaniem respondentów trzeba jasno określić moment rozpoczęcia ewaluacji (czas, którego dotyczy) tak, *aby w momencie wdrażania nie oceniać programowania, bo wtedy nie ma możliwości zmian. Pozostaje zatem tylko albo konsekwentnie realizować to, co zostało wcześniej wymyślone, albo skasować cały projekt*.

Są również respondenci, którzy uważają, że powinny być **dwa etapy ewaluacji okresowej** (ponieważ nie jest planowana ewaluacja *ex-ante*) - *wczesna ewaluacja pozwalałaby szybko przesunąć środki, jeżeli projekt byłby nie trafiony, druga – oceniałaby realizację*.

## 2.3. Wybór projektów

Zdaniem kilku respondentów projekty powinny być **dobierane losowo**, *żeby wszyscy mieli świadomość, że może paść właśnie na ich projekt*. Jeden z respondentów twierdzi, że to *jest szansa na reprezentatywność*.

Część projektów zaś może być wybierana według **jakiś kryteriów** np. *na podstawie wyników monitoringu.*

#### **2.4. Przedmiot ewaluacji**

Dotychczasowy system jest, zdaniem rozmówców, **ograniczający, gdyż bada projekty tylko w odniesieniu do wskaźników zawartych w fiszce, natomiast przyszły system powinien pokazywać furtki dynamizujące realizację projektu.** W związku z tym *trzeba doskonalić wskaźniki osiągnięć i badać, czy osiągnięto to, co zamierzono.*

Nowo budowany system, zdaniem respondentów, *powinien zwracać uwagę na kategoryczne rozdzielenie kwestii merytorycznych od proceduralnych (szczególnie finansowych).*

Dla realizacji, rzeczywiście użytecznej dla realizatorów projektów ewaluacji, **konieczna jest wiedza merytoryczna, nie tylko czy program jest realizowany zgodnie z wymogami programu Phare, ale powinna dawać ogłąd bardziej ekspercki, w związku z tym należy włączyć w zespół ewaluacyjny ekspertów z danej dziedziny.**

Pojawiają się również opinie, że *ewaluacja powinna koncentrować się na kwestiach organizacyjnych i kwestiach związanych z zarządzaniem projektem, a nie kwestiach merytorycznych i wskaźnikach osiągnięcia celów – to jest zbędne, gdy projekt jest w toku.*

Ponadto projekty inwestycyjne i projekty szkoleniowe powinny być rozdzielone, *gdyż inwestycyjnych nie da się realizować szybko, dużo dłużej trwa również proces ich przygotowania.*

Należy przyjrzeć się realizacji projektu **nie tylko z poziomu beneficjenta, ale również np. Komisji i przepływowi dokumentów między instytucjami, trzeba projekt oceniać z każdego poziomu realizacyjnego, nie tylko realizatora, ale i KE i jednostki wdrażającej.**

Ponadto przedmiotem ewaluacji powinien być również *system monitoringu – posłuży to poprawie efektywności działania jednostek.*

## 2.5. Metodologia

Analizy powinny być **głębokie i rzetelne**, z zastosowaniem wskaźników jakościowych i analizy wpływu, analizy korzyści dla sektora, czy też korzyści ogólnospołecznych. Ewaluacja powinna dostarczać jak najwięcej informacji, **nie tylko pełnić rolę sprawozdawczą**. Analiza powinna określać *czy jest w projekcie wartość dodana, co on rzeczywiście daje, zanegować coś, czego do tej pory nie zauważyliśmy, być oglądem z zewnątrz, analizy powinny być bardziej pogłębione*.

**Wyciąganie wniosków o realizacji całego programu** w oparciu o ewaluację **kilku wybranych projektów** – to jest, zdaniem kilku respondentów, **zbyt daleko idące uogólnienie**, zwłaszcza w kwestiach, *gdzie jest duże zróżnicowanie regionalne, dlatego też analizy powinny być bardziej zindywidualizowane i uwzględniać kontekst*.

Ewaluacja, zdaniem wielu respondentów, powinna przede wszystkim być realizowana **w terenie**, musi być wzięta pod uwagę **perspektywa beneficjentów, władz regionalnych**, *dlatego ewaluacja nie może opierać się tylko na analizie dokumentów*.

Ewaluacja okresowa, zdaniem wielu respondentów, **nie może opierać się jedynie o raporty monitorujące, to powinno być nowe, rzetelne badanie**, *powinny być rozmowy z kluczowymi osobami oraz koniecznie z beneficjentami, wizyty – najlepiej niespodziewane*.

Żaden z badanych nie ma wątpliwości, że ewaluacja **powinna być robiona przez niezależną, zewnętrzną instytucję**, *gdyż najważniejsza jest niezależność sądu*. Jak podsumowuje jeden z respondentów: *jeśli ewaluacja będzie niezależna, to będzie służyła wszystkim, jest to obiektywna opinia w sytuacjach konfliktowych; dobra ewaluacja służy wszystkim, zła – nikomu, a podstawowym kryterium jest tu niezależność*.

## 2.6. Odbiorcy ewaluacji okresowej

Większość respondentów jest zdania, że **odbiorcami ewaluacji okresowej są organy z bardziej decyzyjnego poziomu niż kierownik projektu, natomiast kierownikom projektów jej wyniki powinny być przekazywane „do wiadomości”**. Głównym odbiorcą jest, ich zdaniem, Komisja Europejska oraz instytucje *od poziomu Ministerstwa w górę*. Raport końcowy powinien więc trafiać do NAO, PAO, NAC, IA; ewentualnie PAO lub IA mogą je przekazać dalej beneficjentom.

Jeden z respondentów stwierdza wręcz: *tak naprawdę urzędnicy muszą się wykazać słuszością swoich decyzji – a raport z ewaluacji jest dla nich.*

Zdaniem respondentów raporty powinny być **po polsku**, *bo to rozszerzy krąg odbiorców*, powinny również być publikowane w Internecie.

### **3. PRZEBIEG BADANIA**

Badanie zrealizowano na przełomie listopada i grudnia 2003 roku przeprowadzając szereg wywiadów pogłębionych z osobami wskazanymi przez UKIE (lista osób, z którymi przeprowadzono wywiady znajduje się poniżej). Ponadto analizie poddano 21 ankiet rozesłanych przez UKIE do instytucji zaangażowanych w system ewaluacji okresowej Programu Phare.

#### **3.1. Osoby z którymi przeprowadzono wywiady:**

1. Jacek Piechocki, Ministerstwo Środowiska, 27.11.2003
2. Aleksandra Podemska, Ministerstwo Środowiska, 27.11.2003
3. Lucyna Dyga-Ciołkowska, Ministerstwo Środowiska, 27.11.2003
4. Piotr Derlacz, Ministerstwo Środowiska, 4.12.2003
5. Krzysztof Musiński, FAPA, 27.11.2003
6. Grzegorz Anczewski, FAPA, 27.11.2003
7. Andrzej Grochulski, FAPA, 27.11.2003
8. Elżbieta Sidorkiewicz, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, 1.12.2003
9. Mirosław Skonieczny, Komenda Główna Policji, 4.12.2003 (odmowa spotkania, gdyż respondent już nie zajmuje się Programem PHARE)
10. Tomasz Pest, Komenda Główna Straży Granicznej, 5.12.2003
11. Bartosz Ledzian, Władza Wdrażająca Program Współpracy Przygranicznej, 4.12.2003
12. Magdalena Komorek, Władza Wdrażająca Program Współpracy Przygranicznej, 4.12.2003
13. Mariusz Krawczyk, Władza Wdrażająca Program Współpracy Przygranicznej, 4.12.2003
14. Leszek Prokopowicz, UKIE, 9.12.2003

15. Tamara Matłacka, UKIE, 12.12.2003
16. Tomasz Piątkowski, UKIE, 12.12.2003
17. Joanna Żebrowska-Cielek, PARP, 12.12.2003
18. Anna Kacprzyk, PARP, 12.12.2003
19. Karolina Medwecka, UKIE, 11.12.2003
20. Kazimiera Supeł, UKIE, 11.12.2003
21. Dariusz Knebel, UKIE, 11.12.2003
22. Monika Wysocka, Ministerstwo Infrastruktury
23. Joanna Held, MGPIPS, 26.11.2003
24. Małgorzata Zalewska, MGPIPS, 27.11.2003
25. Małgorzata Wasilewska, MGPIPS, 02.12.2003
26. Wiktor Witkowski, MGPIPS, 02.12.2003
27. Anna Panufnik, MRiRW, 02.12.2003
28. Anna Kondraciuk, ARR, 09.12.2003
29. Hanna Kulik-Wojtyś, MRiRW, 02.12.2003
30. Bohdan Gójski, MRiRW, 09.12.2003
31. Maria Neuman, MGPIPS, 11.12.2003
32. Elżbieta Potrzebowska, CFCU, 15.12.2003
33. Izabella Nowakowska, CFCU, 15.12.2003
34. Bronisław Pietrala, CFCU, 15.12.2003
35. Monika Janicka, CFCU, 15.12.2003
36. Agnieszka Czarnecka, MF, 16.12.2003
37. Dorota Jaworska, MF, 16.12.2003
38. Zofia Piasecka, MF, 16.12.2003
39. Agnieszka Marciniak, MF, 16.12.2003