

Tomasz Skierniewski

[tomasz.skierniewski@pro.onet.pl](mailto:tomasz.skierniewski@pro.onet.pl)

Ekspertyza dla Ministerstwa Gospodarki i Pracy

**BAZA DANYCH NA POTRZEBY EWALUACJI – RODZAJE NIEZBĘDNYCH  
INFORMACJI ORAZ ŹRÓDŁA ICH POZYSKIWANIA (M.IN. WSKAŹNIKI, DANE Z  
MONITORINGU, INNE). BUDOWANIE INFORMACJI NA POTRZEBY POLSKIEGO  
SYSTEMU EWALUACJI**

wnioski dla Krajowej Jednostki Oceny –

## SPIS TREŚCI

1. WPROWADZENIE .....	2
1.1. Typy ewaluacji .....	3
1.1.1 Ewaluacja szacunkowa.....	3
1.1.2 Ewaluacja w połowie okresu realizacji .....	5
1.1.3 Ewaluacja pełna .....	6
2. RODZAJE INFORMACJI (DANYCH) I ICH PRZYDATNOŚĆ PRZY REALIZACJI RÓŻNYCH TYPÓW EWALUACJI.....	9
2.1 Ewaluacja szacunkowa ( <i>ex-ante</i> ) .....	9
2.2 Ewaluacja w połowie okresu realizacji ( <i>mid-term</i> ) .....	10
2.3 Ewaluacja pełna ( <i>ex-post</i> ) .....	13
2.4. Podsumowanie.....	15
3. ŹRÓDŁA POZYSKIWANIA INFORMACJI I ICH DOSTĘPNOŚĆ W SYSTEMIE WDRAŻANIA FUNDUSZY UE .....	16
3.1 Ewaluacja szacunkowa ( <i>ex-ante</i> ) .....	16
3.2 Ewaluacja w połowie okresu realizacji ( <i>mid-term</i> ) .....	17
3.3 Ewaluacja pełna ( <i>ex-post</i> ) .....	19
4. SPOSOBY (METODY) ZBIERANIA DANYCH.....	20
4.1. Badania społeczne – badanie beneficjentów. ....	20
4.1.1. Badania społeczne.....	20
4.1.2. Badanie beneficjentów.....	20
4.2. Wywiady indywidualne.....	22
4.3. Ewaluacja priorytetów.....	23
4.4. Grupy fokusowe .....	24
4.5. Studium przypadku.....	25
4.6. Lokalna ewaluacja.....	25
4.7. Podejście i metoda współuczestnictwa.....	26
4.8. Zastosowanie danych „wtórnych”.....	27
4.9. Wykorzystanie danych administracyjnych.....	28
4.10. Techniki obserwacyjne.....	28
5. SPOSOBY KLASYFIKACJI DANYCH.....	29
5.1. Dane ilościowe .....	29
5.2. Dane jakościowe.....	30
6. METODY ANALIZY (INTERPRETACJI) I WERYFIKACJI DANYCH .....	30
6.1. Analiza skutkowo-przyczynowa ( <i>Input/Output Analysis</i> ).....	30
6.2. Modele ekonometryczne .....	31
6.3. Analiza zwrotna ( <i>Regression analysis</i> ) .....	33
6.4. Badanie metodą Delphi .....	33
6.5. Analiza SWOT .....	34
7. SPOSOBY TWORZENIA (BUDOWANIA) DODATKOWYCH DANYCH (INFORMACJI) NA POTRZEBY EWALUACJI. ....	35
8. WNIOSKI I PROPOZYCJE .....	36
LITERATURA .....	38

## **1. WPROWADZENIE**

Niniejsza Ekspertyza ma na celu, w oparciu o analizę dostępnej dokumentacji związanej z obecnym okresem programowania (2004-2006), tj. dokumentów programowych i aktów prawnych regulujących kwestie wdrażania funduszy UE w Polsce, jak też na podstawie znajomości funkcjonowania systemu Funduszy Strukturalnych w „starych krajach UE”, wskazanie:

- rodzaju informacji (danych) i ich przydatność przy realizacji różnych typów ewaluacji (także w różnych fazach ewaluacji),
- źródeł pozyskiwania informacji i ich dostępności w systemie wdrażania funduszy UE,
- sposobów (metod) zbierania danych,
- sposobów klasyfikacji danych,
- metod analizy (interpretacji) i weryfikacji danych,
- sposobów tworzenia (budowania) dodatkowych danych (informacji) na potrzeby ewaluacji.

Oczekiwaniem Zamawiającego ekspertyzę (Ministerstwo Gospodarki i Pracy) jest, że niniejsza ekspertyza szczegółowo przeanalizuje zakres danych zbieranych w systemie monitorowania (sprawozdawczości) dotyczącym realizacji Narodowego Planu Rozwoju w odniesieniu do projektów, działań, priorytetów i programów.

W ramach tej ekspertyzy dokonano, na podstawie dokonanej analizy, próbę sformułowania wniosków i zaleceń dotyczących w szczególności sposobu organizacji pracy Krajowej Jednostki Oceny i zakresu jej współpracy z jednostkami ewaluacyjnymi ulokowanymi w instytucjach zarządzających programami operacyjnymi, jak też z innymi podmiotami zaangażowanymi we wdrażanie środków UE w Polsce, tj. instytucją płatniczą, jednostkami monitorująco-kontrolnymi fundusze, komitetami (sterującymi, monitorującymi), podmiotami odpowiedzialnymi za ocenę projektów (panele ekspertów, komisje oceny projektów), beneficjentami pomocy i innymi podmiotami.

Realizując tę ekspertyzę należało, dla każdego z przedstawionych wyżej zagadnień, dokonać odrębnej analizy w odniesieniu do każdego z rodzajów (typów) ewaluacji (oceny). W związku z tym, wydaje się celowe krótkie omówienie podstawowych cech

charakterystycznych dla każdego z rozważanych typów ewaluacji. Te cechy w istotny sposób determinują rodzaj i zakres danych koniecznych do dokonania ewaluacji, a także wpływają na metody zbierania danych, sposoby ich klasyfikacji, a także na metody ich analizy (interpretacji) i weryfikacji.

## **1.1. Typy ewaluacji**

Ustawa o Narodowym Planie Rozwoju z 20 kwietnia 2004<sup>1</sup> (zwana dalej Ustawą o NPR) w Rozdziale 10 definiuje i omawia trzy zasadnicze rodzaje ewaluacji (oceny). Jest to ewaluacja:

- szacunkowa (odpowiednik ewaluacji *ex-ante* w nomenklaturze Komisji Europejskiej);
- w połowie okresu realizacji (odpowiednik ewaluacji *mid-term*); oraz
- pełna (odpowiednik ewaluacji *ex-post*).

Ponadto w Art. 57 ust. 3 Ustawa stwierdza, iż Komitet Monitorujący Narodowy Plan Rozwoju (NPR), komitety monitorujące programy operacyjne oraz komitety monitorujące kontrakty wojewódzkie mogą podjąć decyzję o przeprowadzaniu *ocen (ewaluacji) 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 ewaluacji uzupełniającej nie zostały jednak precyzyjniej określone, gdyż zostały one pozostawione do decyzji odpowiedniego Komitetu Monitorującego i będą one definiowane dla każdej realizowanej ewaluacji uzupełniającej. Z tego powodu niniejsza analiza nie obejmuje swoim zakresem ewaluacji uzupełniającej.

### *1.1.1 Ewaluacja szacunkowa*

Ustawa o NPR w Art. 59 definiuje cele i zadania ewaluacji szacunkowej. Zgodnie z zapisami Ustawy, ewaluację szacunkową realizuje się w odniesieniu do NPR oraz programów, o których mowa w Art. 8 ust. 1 pkt 1 – 3 Ustawy<sup>2</sup> przed rozpoczęciem ich realizacji.

Ewaluacja szacunkowa obejmuje analizę mocnych i słabych stron państwa, regionu lub sektora, w tym w szczególności (i) ocenę sytuacji społeczno-gospodarczej, sytuacji na

---

<sup>1</sup> Dz.U. Nr 116/2004 poz. 1206

<sup>2</sup> tj. sektorowe programy operacyjne, regionalne programy operacyjne i inne programy operacyjne.

krajowym rynku pracy z uwzględnieniem szans zawodowych kobiet i mężczyzn, oraz (ii) ocenę stanu środowiska naturalnego wraz z rozwiązaniami zapewniającymi zgodność z krajową i wspólnotową polityką w tym zakresie.

Ocena szacunkowa stanowi odpowiednik ewaluacji *ex-ante* wymaganej przez Komisję Europejską (KE). Należy zatem w analizie uwzględnić także oczekiwania służb KE w odniesieniu do ewaluacji *ex-ante*.

Według służb KE<sup>3</sup>, 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 osobami odpowiedzialnymi za Plan lub Program, a ekspertami realizującymi ewaluację *ex-ante*.

W wyniku realizowanego procesu interaktywnego, 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 decyzji/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.

KE stawia przed ewaluacją *ex-ante* szereg konkretnych celów:

- dokonanie oceny, czy Plan lub Program jest właściwym narzędziem do adresowania zagadnień przed którymi staje państwo, region czy sektor;
- dokonanie oceny, czy Plan lub Program dobrze zdefiniował osie strategiczne, priorytety i cele, a także dokonanie oceny, czy są one właściwe i czy w danej sytuacji mogą zostać osiągnięte;

---

<sup>3</sup> 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*)

- przyczynienie się do lepszej kwantyfikacji celów i zbudowanie podstaw zarówno dla monitorowania, jak i dla przyszłych działań ewaluacyjnych<sup>4</sup>;
- ewaluacja *ex-ante* powinna dokonać analizy systemu zarządzania i monitorowania, a także powinna przyczynić się do zbudowania procedur i kryteriów selekcji projektów;

### *1.1.2 Ewaluacja w połowie okresu realizacji*

Ustawa o NPR w Art. 60 definiuje cele i zadania ewaluacji w połowie okresu realizacji. Zgodnie z zapisami Ustawy, ewaluację tę realizuje się w odniesieniu do NPR oraz programów, o których mowa w Art. 8 ust. 1 pkt 1 – 3 Ustawy<sup>5</sup> nie później niż w ciągu roku następującego po zakończeniu połowy okresu ich realizacji.

Ewaluacja w połowie okresu realizacji obejmuje analizę (i) efektywności wykorzystania środków, (ii) skuteczności w zakresie osiągnięcia założonych celów, (iii) oddziaływania na sytuację społeczno-gospodarczą, w tym na zatrudnienie, oraz (iv) funkcjonowania systemu realizacji.

Ocena w połowie okresu realizacji stanowi odpowiednik ewaluacji *mid-term* wymaganej przez Komisję Europejską (KE). Należy zatem w analizie uwzględnić także oczekiwania służb KE w odniesieniu do ewaluacji *mid-term*.

Według służb KE<sup>6</sup>, ewaluacja *mid-term* jest środkiem służącym poprawie jakości i odpowiedności programowania. Stwarza ona możliwość zidentyfikowania reorientacji w programowaniu, które mogą być potrzebne w celu zapewnienia osiągnięcia oryginalnych celów. Ewaluacja *mid-term* dokonuje przeglądu i aktualizacji uzgodnionych wskaźników dla rezerwy realizacyjnej (ang.: „*performance reserve*”), które stanowią podzbiór zbioru wskaźników dla całego programu. Punktem wyjściowym dla ewaluacji *mid-term* jest ewaluacja *ex-ante* oraz uzgodnione Ramy Wsparcia Wspólnotowego (CSF – *Community Support Framework*), Programy Operacyjne (OP) oraz Pojedynczy Dokument Programowy (SPD – *Single Programming Document*) oraz Uzupełnienie Programowe (*Programme*

---

<sup>4</sup> W kontekście zakresu niniejszej ekspertyzy należy podkreślić, iż KE docenia rolę i znaczenie ewaluacji *ex-ante* dla wszystkich przyszłych działań ewaluacyjnych, w tym ewaluacji *mid-term* i *ex-post*, a także dla realizacji monitoringu. Szczególne znaczenie w tym zakresie ma kwantyfikacja celów oraz identyfikacja kluczowych wskaźników. (zob.: *Working Paper 2*, s.6: „*The results of ex-ante evaluation – including inputs from the Commission during the negotiation phase – will be central to future evaluations- ongoing and ex-post – as well as to the performance monitoring system. The quantification of objectives, targets and the identification of core indicators are particularly important questions in the context of the ex-ante evaluation.*”)

<sup>5</sup> tj. sektorowe programy operacyjne, regionalne programy operacyjne i inne programy operacyjne.

*Complement*). Ewaluacja koncentruje się na poziomie operacyjnym (OP i SPD). Na ewaluację *mid-term* na poziomie CSF składa się synteza i analiza ewaluacji OP uzupełniona o zaktualizowaną analizę makro-ekonomiczną. Ewaluacja *mid-term* bada podstawowe elementy programowania (uprzednio będące przedmiotem analizy na etapie ewaluacji *ex-ante*) w celu stwierdzenia aktualności ich odpowiedniości, dokonania oceny dotychczas osiągniętych rezultatów oraz określenia oczekiwanego/spodziewanego oddziaływania.

KE stawia przed ewaluacją *mid-term* szereg konkretnych celów:

- dokonanie oceny, czy taka forma pomocy pozostaje właściwym narzędziem do adresowania zagadnień przed którymi staje państwo, region czy sektor;
- dokonanie oceny, czy osie strategiczne, priorytety i cele są spójne i czy są nadal odpowiednie, a także dokonanie oceny, jak daleko postąpił postęp w osiąganiu celów i do jakiego stopnia w chwili obecnej mogą być one osiągnięte;
- dokonanie oceny kwantyfikacji celów, ze szczególnym uwzględnieniem stopnia w jakim one wspomagają proces monitorowania i ewaluacji;
- dokonanie oceny stopnia, w jakim uwzględniono priorytety horyzontalne (w szczególności kwestie równouprawnienia i zagadnienia dotyczące środowiska) zostały uwzględnione w analizowanych formach pomocy;
- dokonanie analizy odpowiedniości systemu wdrażania i monitorowania;
- zaprezentowanie osiągniętych rezultatów w odniesieniu do wskaźników uzgodnionych dla rezerwy wdrożeniowej.

### 1.1.3 Ewaluacja pełna

Ustawa o NPR w Art. 61 definiuje cele i zadania ewaluacji po zakończeniu w połowie okresu realizacji. Zgodnie z zapisami Ustawy, ewaluację tę realizuje się w odniesieniu do NPR oraz programów, o których mowa w Art. 8 ust. 1 pkt 1 – 3 Ustawy<sup>7</sup> nie później niż w ciągu roku następującego po zakończeniu ich realizacji.

Ewaluacja pełna w szczególności obejmuje analizę (i) efektywności wykorzystania środków, (ii) skuteczności w zakresie osiągnięcia założonych celów, (iii) oddziaływania na

---

<sup>6</sup> 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*)

<sup>7</sup> tj. sektorowe programy operacyjne, regionalne programy operacyjne i inne programy operacyjne.

sytuację społeczno-gospodarczą, w tym na zatrudnienie, oraz (iv) funkcjonowania systemu realizacji.

Ocena pełna stanowi odpowiednik ewaluacji *ex-post* wymaganej przez Komisję Europejską (KE). Należy zatem w analizie uwzględnić także oczekiwania służb KE w odniesieniu do ewaluacji *ex-post*. Niestety, o ile w wypadku ewaluacji *ex-ante* i *mid term* służby KE opracowały specjalne dokumenty (*Working Papers* akceptowane i zalecane przez DG Regio), to w wypadku ewaluacji *ex-post* nie dysponujemy tego typu dokumentem. Z tego powodu przedstawiona analiza została oparta na materiałach pośrednich i wybranych ewaluacjach przeprowadzonych dla poprzedniego okresu programowania Funduszy Strukturalnych (1994 – 1999): Resources for the Evaluation of Socio-Economic Development -Guide<sup>8</sup>; Ex-post Evaluation of Objective 1 1994 – 1999, A Final Report to the Directorate General for Regional Policy<sup>9</sup>; Ex-Post Evaluation of the Objective 1 programmes 1994- 1999 UK Member State Report<sup>10</sup>; Ex-Post Evaluation of Objective 1, 1994 – 1999, National Report Austria<sup>11</sup>; oraz Ex-Post Evaluation of Objective 1, 1994 – 1999, National Report Portugal<sup>12</sup>.

W świetle analizowanych dokumentów ewaluacja *ex-post* jest definiowana jako „ewaluacja, która dokonuje podsumowania i oceny interwencji po jej zakończeniu. Jej celem jest ocenienie wykorzystania dostępnych zasobów, osiągnięcia oczekiwanych (skuteczność [ang. *effectiveness*]) i nieoczekiwanych efektów (użyteczność [ang.: *utility*]) a także efektywności [ang.: *efficiency*] interwencji. Stara się ona zrozumieć przyczyny sukcesu lub porażki, a także trwałość rezultatów i oddziaływań. Również zmierza ona do wyciągnięcia wniosków, które mogą być uogólnione na inne interwencje. Aby oddziaływania mogły się pojawić, konieczne jest aby ewaluacja *ex-post* odbywała się jakiś czas po zakończeniu wdrażania. Aby ocenić oddziaływania, jest wskazane aby ewaluacja *ex-post* obejmowała badania terenowe.”<sup>13</sup>

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

---

<sup>8</sup> Opracowany w 2004 r. dla DG Regio przez zespół ekspertów koordynowany przez Travistock Institute (Londyn), GHK Consulting Ltd. (Londyn) i IRS (Istituto per la ricerca sociale (Włochy). Dalej zw.: GUIDE.

<sup>9</sup> Opracowany w 2004 r. przez ECOTEC Research & Consulting Ltd. (Birmingham).

<sup>10</sup> Opracowany w 2003 r. przez ECOTEC Research & Consulting Ltd. (Birmingham).

<sup>11</sup> Opracowany w listopadzie 2002 r. przez Thomasa Stumm'a (EureConsult S.A., Luxembourg).

<sup>12</sup> Opracowany w styczniu 2003 r. przez Centro Interdisciplinar de Estudos Economicos (Lisbona).

<sup>13</sup> GUIDE, Glossary, Ex post evaluation.



- Odpowiedniość (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, jakie 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 ogólny wpływ na większą liczbę ludzi w danym sektorze, regionie lub w całym kraju. Analiza, która w miarę możliwości powinna być jakościowa, jak też ilościowa, powinna uwzględniać fakt, że na tym poziomie analizowane przedsięwzięcie jest tylko jednym z wielu czynników dających szerszy efekt);
- Zarządzanie i wdrażanie przedsięwzięcia;

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

\* \* \*

Przedstawiona wyżej charakterystyka podstawowych typów ewaluacji oraz ich ogólne omówienie w świetle Ustawy o NPR, a także w świetle oczekiwań i praktyki Komisji Europejskiej oraz państw członkowskich UE, stanowi punkt wyjściowy dla rozważań i stwierdzeń prezentowanych w dalszej części niniejszej ekspertyzy.

## **2. RODZAJE INFORMACJI (DANYCH) I ICH PRZYDATNOŚĆ PRZY REALIZACJI RÓŻNYCH TYPÓW EWALUACJI**

### **2.1 Ewaluacja szacunkowa (*ex-ante*)**

Ewaluacja *ex-ante*, jak to wynika z przedstawionego wyżej opisu, jest interaktywnym procesem, w którym niezbędna jest stała współpraca i partnerstwo pomiędzy ewaluatorami, a osobami odpowiedzialnymi za opracowanie dokumentów (programu, planów operacyjnych, etc.). Z tego względu podstawowe znaczenie w przebiegu ewaluacji *ex-ante* ma rodzaj stosunków pomiędzy ewaluatorem, a stroną podlegającą ewaluacji (wyrażające się poprzez stałe, robocze i partnerskie kontakty obu stron, wspólne przeprowadzanie analiz i formułowanie wniosków, etc.). Ewaluator skupia się przede wszystkim na zagadnieniach dotyczących kompletności opracowywanych dokumentów, ich strukturze, wzajemnej spójności i ich wewnętrznej logice.

Jakość ewaluacji *ex-ante* i związana z nią jakość, przejrzystość, kompletność i czytelność powstałych dokumentów programowych ma kluczowe znaczenie dla procesu wdrażania przedsięwzięcia, a także w znacznym stopniu determinuje możliwość prawidłowej realizacji dalszych typów ewaluacji. Ma ona także kluczowe znaczenie dla prowadzenia procesu monitorowania realizacji/ wdrażania danego dokumentu (planu, programu operacyjnego, etc.). W szczególności odnosi się to do zagadnień dotyczących:

- Precyzyjnego i jasnego określenia osi strategicznych ewaluowanego przedsięwzięcia. W tym zakresie rola ewaluatora prowadzącego ewaluację *ex-ante* polega na wskazywaniu ewentualnych niejasności, niekonsekwencji i niespójności.
- Jasnego i realistycznego określenia celów strategicznych i bezpośrednich przedsięwzięcia. Tutaj szczególne znaczenie ma precyzyjne określenie wzajemnych zależności pomiędzy celami strategicznymi, a celami bezpośrednimi, określenie wpływu poszczególnych celów bezpośrednich na stopień osiągnięcia celów strategicznych. Bardzo istotne jest tutaj także uwzględnienie realnych możliwości osiągnięcia celów (zarówno bezpośrednich, jak i strategicznych) w ramach dysponowanych zasobów (finansowych, ludzkich, etc.).

- Określenia przyjętych założeń, a także zidentyfikowanie możliwych zagrożeń dla realizacji przedsięwzięcia<sup>14</sup>. Istotne jest określenie przewidywanych skutków dla realizacji przedsięwzięcia, niespełnienia założeń lub zmaterializowania się zagrożeń.
- Kluczowe znaczenie z punktu widzenia monitoringu i dalszej ewaluacji ma prawidłowe zdefiniowanie wskaźników zarówno osiągnięcia celów przedsięwzięcia, jak i wskaźników prawidłowego przebiegu procesu realizacji przedsięwzięcia. Należy tutaj zwrócić uwagę, że NPR 2004-2006 dosyć precyzyjnie formułuje mierzalne wskaźniki osiągnięcia celów poprzez określenie wartości docelowych w roku 2006 i poprzez podanie źródeł informacji<sup>15</sup>. Ma to kluczowe znaczenie dla późniejszej ewaluacji *ex-post* i może być także pomocne w trakcie ewaluacji typu *mid-term* (w połowie okresu realizacji lub uzupełniającej). Niestety, NPR 2004-2006 nie przedstawia żadnych bezpośrednich wskaźników mogących służyć monitorowaniu i ewaluacji przebiegu procesu realizacji NPR. Podobne stwierdzenie da się także odnieść do pozostałych dokumentów programowych podlegających ewaluacji (tj. sektorowe, regionalne i inne programy operacyjne), których autorzy skupili uwagę na prawidłowym opracowaniu wskaźników osiągnięcia celów, lecz nie zajęli się w wystarczającym stopniu opracowaniem wskaźników oceny przebiegu realizacji przedsięwzięć.

Należy jednak podkreślić, iż w trakcie ewaluacji *ex-ante* uwaga ewaluatorów nie koncentruje się na zbieraniu i analizowaniu danych. Przedmiotem ewaluacji jest raczej proces tworzenia dokumentów programowych, w tym jednak także wnikliwa obserwacja i analiza gromadzenia danych i ich opracowywania przez osoby odpowiedzialne za przygotowanie ewaluowanych dokumentów.

## **2.2 Ewaluacja w połowie okresu realizacji (*mid-term*)**

Generalnie, ewaluacja *mid-term* (w połowie okresu realizacji) jak też ewaluacja uzupełniająca ma na celu dokonanie przeglądu realizacji przedsięwzięcia w trakcie jego trwania, zbadanie adekwatności dokumentów programowych w danej sytuacji (i czasie),

---

<sup>14</sup> NPR 2004-2006 w Tab. 6 przedstawia prognozowane wskaźniki sytuacji społeczno-gospodarczej Polski w latach 2001-2006. Te wskaźniki mogą być traktowane jako założenie, że w trakcie realizacji NPR wskaźniki te będą miały przedstawione w Tabeli wartości. Jednocześnie jednak, Tabela ta może być również traktowana jako analiza ryzyka, polegającego na tym, iż jeżeli w trakcie realizacji NPR wskaźniki nie osiągną wskazanych wartości cele NPR mogą nie zostać w pełni osiągnięte.

<sup>15</sup> Zob. NPR 2004-2006, Aneks 1. Wskaźniki dla Narodowego Planu Rozwoju.

ocenie systemu zarządzania i monitorowania przedsięwzięcia, a także zaproponowanie ewentualnych korekt, zmian i modyfikacji.

Ewaluatorzy prowadzący ewaluację *mid-term* muszą zatem w pierwszym rzędzie sprawdzić, czy proces realizacji przedsięwzięcia przebiega zgodnie z zakładanym harmonogramem i czy osiągane są zakładane wskaźniki oceny realizacji przedsięwzięcia. Niestety, należy tutaj z żalem powtórzyć stwierdzenie, iż zarówno NPR 2004-2006, jak i poszczególne programy operacyjne nie zawierają żadnych wskaźników mogących służyć do oceny przebiegu realizacji przedsięwzięć (całych Programów Operacyjnych, działań i priorytetów). W tej sytuacji konieczne wydaje się być narzucenie na system monitoringu wymogu zbierania danych mogących służyć ocenie procesu realizacji przedsięwzięć tak pod względem tempa wykorzystania alokowanych środków, jak i fizycznego tempa realizacji przedsięwzięcia. Konieczne będą działania polegające na agregowaniu cząstkowych danych odnoszących się do poszczególnych projektów, gdzie z pewnością zostaną przyjęte harmonogramy realizacji zadań (finansowe i techniczne-rzeczowe). Dane pochodzące z poszczególnych umów projektów powinny posłużyć do stworzenia odpowiednich harmonogramów dla priorytetów, te z kolei powinny zostać zagregowane na poziomie działań i dalej na poziomie Programów Operacyjnych. Takie harmonogramy powinny uzupełniać i korygować istniejące harmonogramy określające ogólne terminy poszczególnych działań<sup>16</sup> w ramach danych przedsięwzięć. Zadaniem opracowania takich harmonogramów realizacyjnych (wynikających z podpisanych umów) powinny być obarczone jednostki zarządzające poszczególnymi Programami Operacyjnymi i odpowiedzialne za ich realizację. Harmonogramy takie powinny zostać opracowane niezwłocznie po zakończeniu okresu kontraktacji środków i – jako punkt odniesienia dla oceny przebiegu procesu realizacji przedsięwzięcia – nie powinny podlegać dalszym modyfikacjom<sup>17</sup>. Rolą systemu monitoringu jest kontrolowanie terminowości realizacji harmonogramu począwszy od poziomu projektu, poprzez priorytety, działania, aż po poziom PO.

W trakcie realizacji ewaluacji typu *mid-term* (a więc także ewaluacji uzupełniającej) możliwe i konieczne jest także przeanalizowanie, czy założenia na których oparte są dokumenty programowe ewaluowanych przedsięwzięć zostały spełnione. A zatem, w

---

<sup>16</sup> Terminy składania wniosków, terminy oceny wniosków i alokowania środków, terminy podpisywania umów i wreszcie terminy realizacji projektów.

<sup>17</sup> Tzn. iż harmonogram pierwotny powinien zostać na stałe wprowadzony do bazy danych jako stały punkt odniesienia. Wszelkie możliwe późniejsze zmiany (np. wynikające z modyfikacji terminów realizacji projektów) powinny być wprowadzane do systemu jednak w taki sposób, aby zawsze był ukazany pierwotny harmonogram i relacja terminów rzeczywistych do zakładanych terminów realizacji.

przypadku NPR należy sprawdzić, czy przedstawione w Tabeli 6 prognozowane podstawowe wskaźniki sytuacji społeczno-gospodarczej zostały osiągnięte. W przypadku NPR są to dane ogólnodostępne i opracowywane przez GUS, a zatem nie powinno być żadnych problemów ze zgromadzeniem tych danych i z ich dostępnością dla ewaluatorów. Niestety, w przypadku pozostałych założeń NPR, a także założeń poszczególnych PO, które nie zostały przedstawione w formie zkwantyfikowanej, mierzalnej i weryfikowalnej, sytuacja jest znacznie trudniejsza. W jaki bowiem sposób ewaluator ma się odnieść do stwierdzenia iż, np.: SPO Wzrost konkurencyjności gospodarki zakłada, że „skuteczna realizacja celu programu jest uwarunkowana w dużej mierze powodzeniem przedsięwzięć o charakterze prawnym i organizacyjnym, wynikających ze strategii gospodarczej rządu. Likwidacja barier dla działalności gospodarczej w powiązaniu ze ściśle ukierunkowaną pomocą publiczną pozwoli, w stosunkowo krótkim czasie, na zdynamizowanie wzrostu gospodarczego, zwiększenie poziomu zatrudnienia w najbardziej efektywnych sektorach przemysłu i usług oraz stworzy podstawy do zwiększania konkurencyjności całej polskiej gospodarki.”<sup>18</sup> Taki zapis budzi szereg pytań: (i) jakie przedsięwzięcia prawne i organizacyjne muszą być zrealizowane i w jakim terminie, aby możliwa była skuteczna realizacja celów programu? (ii) jakie bariery i w jakim czasie mają zostać zlikwidowane? (iii) na co ma być ukierunkowana pomoc publiczna i jaka jest jej przewidywana/konieczna wielkość, aby osiągnięty został zamierzony cel? (iv) w jakim czasie (do kiedy) powinny pojawić się oczekiwane efekty podejmowanych działań? (v) jaka wartość jest ukryta za stwierdzeniem „zwiększenie poziomu zatrudnienia”? (vi) które sektory przemysłu i usług są uznawane za najbardziej efektywne? Podobne uwagi można odnieść także do pozostałych Programów Operacyjnych.

W związku z powyższym konieczne jest doprecyzowanie zapisów dotyczących założeń na których zbudowane zostały podlegające ewaluacji dokumenty programowe. Takie „doprecyzowane” zapisy powinny zostać opracowane przez jednostki odpowiedzialne za zarządzanie danym PO. Następnie w ramach systemu monitoringu należy kontrolować, czy założenia są realizowane.

Bardzo podobne uwagi należy odnieść także do kwestii oceny ryzyka i zidentyfikowania zagrożeń. W zasadzie ani NPR ani PO nie prezentują rzeczywistej analizy

---

<sup>18</sup> NPR 2004-2006, VI. Zarys Programów Operacyjnych i realizowanych w ich ramach działań, 1. Program operacyjny – Wzrost konkurencyjności gospodarki, s. 93. Przedstawiony cytat nie pochodzi bezpośrednio z PO, lecz stanowi bardzo dobre podsumowanie zapisów umieszczonych w PO. Należy przy tym zaznaczyć, iż zapisy PO, pomimo iż znacznie bardziej obszerne, nie wnoszą w stosunku do zaprezentowanego cytatu żadnych dodatkowych informacji pozwalających na zapisanie założeń PO w postaci mierzalnej i weryfikowalnej.

zagrożeń. Można oczywiście przyjąć, iż jedynymi zagrożeniami dla NPR i PO jest możliwość niezrealizowania założeń programowych, lecz takie podejście wydaje się być raczej próbą ominięcia problemu, niż odpowiedzi na istotne w gruncie rzeczy pytanie.

W ramach ewaluacji *mid-term* podejmowana jest próba odpowiedzi na pytanie, czy i w jakim stopniu przedsięwzięcie zrealizuje swoje cele. Oczywiście ścisła i precyzyjna odpowiedź na tak postawione pytanie nie jest możliwa na tym etapie. Jednak możliwa jest pewna szacunkowa ocena. Ocena taka robiona jest na podstawie dotychczasowych osiągnięć przedsięwzięcia oraz na dokonywanej przez ewaluatorów analizie sytuacji zewnętrznej przedsięwzięcia. W tym wypadku niezbędne jest gromadzenie danych dotyczących dotychczasowych efektów przedsięwzięcia. Należy zatem – poprzez system monitoringu gromadzić dane przedstawiające już zrealizowane projekty i ich ewentualne rezultaty. Konieczne jest także prezentowanie odnoszącej się do ewaluowanego przedsięwzięcia strategii oraz ewentualnych zmian tej strategii.

Ewaluacja typu *mid-term* ma za zadanie także dokonanie rewizji/aktualizacji analizy oddziaływania makroekonomicznego przedsięwzięcia. Dla NPR analiza ta została wykonana według przyjętej przez Komisję Europejską metodologii HERMIN. W celu umożliwienia dokonania takiej aktualizacji, należy gromadzić – poprzez system monitoringu – dane i informacje wymagane do zbudowania modelu i dokonania analizy HERMIN. Ponieważ analiza taka została przeprowadzona i była ona przedmiotem ewaluacji *ex-ante*, przede wszystkim należy koncentrować uwagę na zbieraniu informacji o danych, które uległy zmianie w stosunku do oryginalnej analizy oddziaływania makroekonomicznego.

### **2.3 Ewaluacja pełna (*ex-post*)**

Ewaluacja pełna koncentruje się na ocenie osiągniętych przebiegu realizacji przedsięwzięcia, ocenie rezultatów i stopniu osiągnięcia zakładanych dla przedsięwzięcia celów. Zakres ewaluacji determinuje również zakres informacji niezbędnych do przeprowadzenia ae analizy.

Niezbędne są informacje dotyczące strategii względem sektora/obszaru objętego ewaluowanym przedsięwzięciem. W szczególności informacje te powinny dotyczyć zmian, które zaszły w trakcie realizacji projektu. Konieczne jest posiadanie informacji dotyczących zmian priorytetów w ramach przedmiotu ewaluacji. Również należy poddać analizie założenia i analizę zagrożeń zawarte w dokumentach programowych (NPR, OP); należy tutaj

stwierdzić, czy założenia zostały spełnione i czy nie zmaterializowały się zidentyfikowane zagrożenia. Ewaluator powinien także zebrać dane dotyczące zmian w otoczeniu zewnętrznym ewaluowanego przedsięwzięcia – należy zebrać informacje zarówno o zmianach wspierających, jak i oddziałujących negatywnie na proces realizacji przedsięwzięcia<sup>19</sup>.

Ewaluacja pełna powinna także dokonać oceny makroekonomicznego oddziaływania przedsięwzięcia. W tym celu ewaluator musi dysponować danymi koniecznymi do analizy według metodologii HERMIN<sup>20</sup>.

Ewaluacja *ex-post* powinna także udzielić odpowiedzi na pytanie, czy cele i priorytety analizowanego przedsięwzięcia do końca zachowały swoją adekwatność w stosunku do problemów stojących przedmiotem interwencji? Odpowiedź na tak postawione pytanie nie jest prosta i raczej nie należy oczekiwać, iż ewaluator będzie miał dostęp do danych/informacji, które bezpośrednio będą odpowiadały na to pytanie. Tutaj ewaluator będzie musiał podjąć wysiłek zbudowania dodatkowych informacji na potrzeby prowadzonej ewaluacji (zob. rozdział 7 niniejszej analizy). Jednak podstawowe dane wyjściowe powinny być dostępne dla ewaluatora, który powinien wyprowadzać analizę z zasadniczych danych statystycznych oraz z aktualnych analiz sektorowych/tematycznych.

Udzielenie odpowiedzi na zasadnicze pytanie, czy cele przedsięwzięcia zostały osiągnięte jest możliwe poprzez porównanie zakładanych w dokumentach programowych przedsięwzięcia wskaźników osiągnięcia celu (wskaźniki te są bardzo precyzyjnie określone, są dobrze zdefiniowane, mierzalne i weryfikowalne) z osiągniętymi wynikami. W wypadku NPR i PO tymi wskaźnikami są podstawowe dane statystyczne, które są ogólnie dostępne i publikowane przez GUS.

Ewaluacja *ex-post* dokonuje także oceny procesu zarządzania i wdrażania przedsięwzięcia. W tym wypadku jedynymi danymi obiektywnymi (mierzalnymi i weryfikowalnymi) mogą być informacje dotyczące realizacji zakładanych harmonogramów realizacji przedsięwzięcia..

---

<sup>19</sup> Należy tutaj uwzględnić możliwie szerokie spektrum czynników począwszy od takich, które mogły jedynie lokalnie oddziaływać na realizację przedsięwzięcia (np.: w przypadku rolnictwa wyjątkowo niekorzystne warunki atmosferyczne na obszarze objętym przedsięwzięciem), aż po czynniki o charakterze generalnym (np.: zmiana osi strategicznych względem sektora, pojawienie się nowych, alternatywnych technologii, etc.).

<sup>20</sup> Przystępny i prosty opis metodologii HERMIN wraz z wyszczególnieniem niezbędnych do analizy danych zawiera opracowany przez ECOTEC Research & Consulting Ltd (Birmingham, UK) Annex 2, *HERMIN Macroeconomic Impact Analysis Methodology* do raportu *Ex-Post Evaluation of Objective 1 1994 – 1999, A Final Report to the Directorate General for Regional Policy*.

## 2.4. Podsumowanie

Podsumowanie uwag zaprezentowanych w tej części niniejszego opracowania przedstawione zostało w formie tabelki zestawiającej rodzaje informacji (danych) koniecznych/przydatnych przy różnych rodzajach ewaluacji.

<b>Ewaluacja szacunkowa (<i>ex-ante</i>)</b>	<b>Ewaluacja w połowie okresu realizacji i ewaluacja uzupełniająca (<i>mid-term, on-going, interim</i>)</b>	<b>Ewaluacja pełna (<i>ex-post</i>)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informacje dotyczące przebiegu procesu programowania przedsięwzięcia;</li> <li>▪ Dane i informacje stanowiące podstawę dla ewaluowanych dokumentów programowych przedsięwzięcia</li> <li>▪ Dane konieczne do weryfikacji modelu oddziaływania makroekonomicznego przedsięwzięcia (wg metodologii HERMIN).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Harmonogram realizacji przedsięwzięcia i informacje/dane opisujące rzeczywisty przebieg realizacji;</li> <li>▪ Informacje/dane dotyczące osiągnięcia odpowiedniego poziomu wskaźników oceny procesu realizacji przedsięwzięcia;</li> <li>▪ Informacje/ dane dotyczące strategii wobec sektora/obszaru/zagadnienia stanowiącego przedmiot ewaluowanego przedsięwzięcia;</li> <li>▪ Informacje/dane pozwalające na weryfikację aktualnej adekwatności/odpowiedniości celów/priorytetów przedsięwzięcia;</li> <li>▪ Informacje dotyczące realizacji założeń przedsięwzięcia oraz materializowania się zagrożeń zidentyfikowanych w dokumentach programowych;</li> <li>▪ Informacje/dane opisujące zewnętrzne czynniki (inne niż wskazane w założeniach przedsięwzięcia i zidentyfikowane jako elementy analizy ryzyka) oddziałujące na proces realizacji przedsięwzięcia;</li> <li>▪ Dane/informacje dotyczące postępu w osiąganiu celów przedsięwzięcia (osiąganie wskaźników realizacji celów);</li> <li>▪ Dane konieczne do weryfikacji i aktualizacji modelu oddziaływania makroekonomicznego przedsięwzięcia (wg metodologii HERMIN).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Harmonogram realizacji przedsięwzięcia i informacje/dane opisujące rzeczywisty przebieg realizacji;</li> <li>▪ Informacje/ dane dotyczące strategii wobec sektora/obszaru/zagadnienia stanowiącego przedmiot ewaluowanego przedsięwzięcia;</li> <li>▪ Informacje/dane pozwalające na weryfikację aktualnej adekwatności/odpowiedniości celów/priorytetów przedsięwzięcia;</li> <li>▪ Informacje/dane opisujące zewnętrzne czynniki (wskazane i niewskazane w dokumentach programowych przedsięwzięcia) oddziałujące na proces realizacji przedsięwzięcia;</li> <li>▪ Informacje/dane opisujące stopień osiągnięcia celów przedsięwzięcia (wyrażane poprzez wskaźniki osiągnięcia celów);</li> <li>▪ Informacje/dane konieczne do oceny makroekonomicznego oddziaływania przedsięwzięcia (wg metodologii HERMIN).</li> </ul>



### **3. ŹRÓDŁA POZYSKIWANIA INFORMACJI I ICH DOSTĘPNOŚĆ W SYSTEMIE WDRAŻANIA FUNDUSZY UE**

Precyzyjne i ściśle wskazanie źródeł pozyskiwania poszczególnych typów informacji oraz dogłębna analiza ich dostępności w systemie wdrażania funduszy UE nie wydaje się być możliwa, gdyż w zależności od konkretnego celu, priorytetu i działania charakter danych może się zmieniać, a zatem inne może być źródło pozyskania informacji. Zatem te kwestie precyzyjnie muszą być określone indywidualnie dla każdej przeprowadzanej ewaluacji. Jednak możliwe jest ogólne omówienie tych zagadnień, które będzie jednak mieć charakter jedynie indykatywny.

W celu możliwie przejrzystego przedstawienia tego zagadnienia kwestie te zostały przedstawione w formie tabel.

#### **3.1 Ewaluacja szacunkowa (ex-ante)**

<b>Rodzaj informacji</b>	<b>Źródła pozyskiwania</b>	<b>Dostępność informacji w systemie funduszy UE</b>
Informacje dotyczące przebiegu procesu programowania przedsięwzięcia.	Jednostki/osoby odpowiedzialne za opracowanie dokumentów programowych przedsięwzięcia	Współuczestniczenie ewaluatorów na wszystkich etapach procesu programowania przedsięwzięcia zapewnia dostęp do potrzebnych informacji
Dane i informacje stanowiące podstawę dla ewaluowanych dokumentów programowych przedsięwzięcia.	Jednostki/osoby opracowujące dokumenty programowe i przeprowadzające poszczególne analizy.  Ponadto możliwe jest wykorzystywanie danych dodatkowych pochodzących 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.  Ponadto 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 przedsięwzięć).  Pozostałe informacje/dane są dostępne w domenie informacji publicznej.

### 3.2 Ewaluacja w połowie okresu realizacji (*mid-term*)

Rodzaj informacji	Źródła pozyskiwania	Dostępność informacji w systemie funduszu UE
Harmonogram realizacji przedsięwzięcia i informacje/dane opisujące rzeczywisty przebieg realizacji;	System monitorowania realizacji przedsięwzięcia. Jednostka zarządzająca przedsięwzięciem. Beneficjenci	Zarówno harmonogram realizacji przedsięwzięcia (tak dot. realizacji celów finansowych jak i technicznych), 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 prezentowanych w systemie monitorowania, lecz jest to kwestia możliwa do rozwiązania (np.: przez odpowiednie ustalenie daty granicznej [ <i>cut-off date</i> ] ewaluacji lub poprzez dodatkowe badania przeprowadzone w ramach ewaluacji aktualizujące dostępne dane)
Informacje/dane dotyczące osiągnięcia odpowiedniego poziomu wskaźników oceny procesu realizacji przedsięwzięcia.	System monitorowania przedsięwzięcia Jednostka/instytucja odpowiedzialna za zarządzanie realizacją przedsięwzięcia. Beneficjenci	W chwili obecnej dokumenty programowe nie zawierają informacji dot. wskaźników oceny procesu realizacji przedsięwzięcia. Wskaźniki takie nie zostały zdefiniowane, ani też nigdzie nie zapisano potrzeby ich powstania.  W ramach systemu 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 i powinien zostać określone ich oczekiwane wartości osiągnięte w określonym czasie.  W chwili obecnej ta informacja nie jest dostępna w systemie funduszy UE.
Informacje/ dane dotyczące strategii wobec sektora/obszaru/zagadnienia stanowiącego przedmiot ewaluowanego przedsięwzięcia.	Jednostka zarządzająca przedsięwzięciem. Właściwe organy administracji publicznej (rządowej i samorządowej). Beneficjenci	Dokumenty strategiczne dotyczące obszaru/sektora objętego przedsięwzięciem powinny być dostępne w jednostce zarządzającej przedsięwzięciem. Ewaluator nie powinien mieć problemów z dostępem do tych dokumentów.

*Baza danych na potrzeby ewaluacji – rodzaje niezbędnych informacji oraz źródła ich pozyskiwania (m.in. wskaźniki, dane z monitoringu, inne). Budowanie informacji na potrzeby polskiego systemu ewaluacji – wnioski dla Krajowej Jednostki Oceny*

<p>Informacje/dane pozwalające na weryfikację aktualnej adekwatności/odpowiedniości celów/priorytetów przedsięwzięcia.</p>	<p>System monitoringu. Jednostka zarządzająca przedsięwzięciem. Beneficjenci.</p>	<p>Są to informacje złożone, które muszą być zbierane w trakcie procesu ewaluacji. Informacje takie nie mogą być w sposób ciągły gromadzone w systemie funduszy UE, lecz muszą być zbierane przez ewaluatorów w trakcie prowadzenia ewaluacji. Jednak 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 lub są dostępne 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 gromadzone w systemie funduszy UE, lecz ewaluator powinien mieć do nich dostęp poprzez system wdrażania i zarządzania funduszami UE.</p>

### 3.3 Ewaluacja pełna (ex-post)

Rodzaj informacji	Źródła pozyskiwania	Dostępność informacji w systemie funduszu UE
Harmonogram realizacji przedsięwzięcia i informacje/dane opisujące rzeczywisty przebieg realizacji.	System monitorowania realizacji przedsięwzięcia.	Zarówno harmonogram realizacji przedsięwzięcia (tak dot. realizacji celów finansowych jak i technicznych), 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/obszaru/zagadnienia stanowiącego przedmiot ewaluowanego przedsięwzięcia.	Jednostka zarządzająca przedsięwzięciem. Właściwe organy administracji publicznej (rządowej i samorządowej). Beneficjenci.	Dokumenty strategiczne dotyczące obszaru/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 aktualnej adekwatności/odpowiedniości celów/priorytetów przedsięwzięcia.	Jednostka zarządzająca przedsięwzięciem. Właściwe organy administracji publicznej (rządowej i/lub samorządowej) Beneficjenci.	Są to informacje złożone, które muszą być zbierane w trakcie procesu ewaluacji. Informacje takie nie mogą być w sposób ciągły gromadzone w systemie funduszy UE, lecz muszą być zbierane przez ewaluatorów w trakcie prowadzenia ewaluacji. Jednak 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 gromadzone w systemie funduszy UE, lecz ewaluator powinien mieć do nich dostęp poprzez system wdrażania i zarządzania funduszami UE.

## **4. SPOSOBY (METODY) ZBIERANIA DANYCH**

Istnieje wiele sposobów zbierania danych na potrzeby ewaluacji i monitorowania procesu realizacji przedsięwzięć wdrażanych w ramach funduszy UE. W niniejszym opracowaniu pokrótce zostaną omówione podstawowe metody zbierania danych.

### **4.1. Badania społeczne – badanie beneficjentów.**

#### *4.1.1. Badania społeczne*

Badania społeczne polegają na postawieniu serii zestandaryzowanych pytań ułożonych w ustrukturyzowany sposób (kwestionariusze) próbce osób, które są wybrane jako grupa reprezentatywna dla obserwowanej/badanej populacji.<sup>21</sup>

W analizowanym przypadku, dotyczącym zastosowania badań społecznych w odniesieniu do przedsięwzięć realizowanych w ramach funduszy UE, badania takie są stosowane w celu uzyskania informacji od beneficjentów.

Badania przy zastosowaniu kwestionariuszy są stosowane w celu uzyskania jednorodnych danych ilościowych, które mogą być poddane analizie statystycznej. W kontekście ewaluacji przedsięwzięć dotyczących rozwoju społeczno-gospodarczego, badania społeczne są zwykle stosowane w połączeniu z innymi technikami jako narzędzie służące szacowaniu rezultatów, oddziaływania i użyteczności interwencji.

Badania społeczne są zwykle nakierowane na uzyskanie rezultatów istotnych statystycznie. Jest to uzyskiwane albo przez objęcie badaniem całej populacji, lub też próbki reprezentatywnej. Wielkość (liczebność) próbki w sposób bezpośredni wpływa na dokładność badań.

#### *4.1.2. Badanie beneficjentów*

Badanie beneficjentów może być uznane za szczególny przypadek zastosowania metody badania przy pomocy kwestionariusza.<sup>22</sup> Jego celem jest uzyskanie informacji od tych, na których interwencja oddziaływała bezpośrednio i którzy oczekują, iż skorzystają z efektów tej interwencji (czy to jako jednostki, organizacje, czy społeczności). Beneficjenci

---

<sup>21</sup> Zob. Np.: Oppenheim A.N., Questionnaire design, interviewing and attitude measurement, Printers Publishers, London 1992, a także Dussaix A.-M., Grosbras J.-M., 'Les sondages: principes et methodes.' Collection Que sais-je?, Presses Universitaires de France, Paris 1996 (praca ta zawiera podstawowe informacje dotyczące teorii i praktyki technik kwestionariuszowych).

<sup>22</sup> Zob.: Fink A., The Survey Handbook: A complete and practical guide, SAGE, 1995.

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, że pewne osoby/organizacje są beneficjentami interwencji, mimo iż nie należą do grup docelowych przedsięwzięcia.

Podobnie jak w przypadku badania społecznego, badanie beneficjentów polega na postawieniu serii zestandaryzowanych pytań ułożonych w ustrukturyzowany sposób (kwestionariusze) tym, którzy zostali zidentyfikowani jako beneficjenci przedsięwzięcia, lub próbce tej populacji, która zwykle jest wybierana jako próbka reprezentatywna dla całej populacji beneficjentów przedsięwzięcia.

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 je od innych metod badania beneficjentów (studium przypadku, obserwacja) jest nakierowanie go na wyniki, które mogą zostać uogólnione na całą grupę docelową.

Kwestionariuszowe badanie beneficjentów jest użytecznym narzędziem do poznania rezultatów i oddziaływania interwencji wpływającej na dużą i relatywnie jednorodną populację. Z tego względu 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 wielowymiarowych i skomplikowanych przedsięwzięć.

Narzędzie to nie jest właściwe w odniesieniu do ewaluacji *ex-ante*. Jednak może one odgrywać istotną rolę w analizach (realizowanych na początku okresu realizacji) mających na celu budowanie harmonogramów realizacji przedsięwzięcia służących do mierzenia postępu realizacji w trakcie i po okresie wdrażania jakiejś inicjatywy.

Pojedyncza próbka może podlegać badaniu kwestionariuszowemu wielokrotnie, w celu uzyskania danych pozwalających na monitorowanie postaw beneficjentów i ocenienie trwałości uzyskanych rezultatów.

## **4.2. Wywiady indywidualne**

Zwykle wywiad indywidualny polega na pogłębionej rozmowie z konkretną osobą przeprowadzonej przez wyszkolone osoby. Celem takiego wywiadu jest zebranie określonego typu informacji.<sup>23</sup>

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 formą tej techniki). Najczęściej stosowaną formą tej techniki jest rozmowa częściowo ustrukturyzowana.

Jak sama nazwa techniki wskazuje, indywidualne wywiady służą uzyskaniu informacji poprzez bezpośrednie zadawanie pytań.

Pogłębione wywiady mogą pomóc w :

- 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) na przedsięwzięcie, tj. do jakiego stopnia przedsięwzięcie odpowiada potrzebom, lub czy rezultaty odpowiadają oczekiwaniom? Wywiady służą także poznaniu sposobu rozumowania użytkowników przedsięwzięcia.
- Poznaniu historii „zachowania”. Jeżeli wywiad jest przeprowadzany więcej niż raz (w pewnym interwale czasu) lub jest realizowany z osobą przez długi czas zaangażowaną w przedsięwzięcie, pozwala dowiedzieć się, czy jakieś zmiany (jakie?) zachodziły w trakcie realizacji przedsięwzięcia. Technika ta służy także zebraniu informacji o indywidualnych praktykach, a także ma szczególne znaczenie podczas identyfikowania najlepszych praktyk.
- Pozwala na poznanie problemów, które mogą nie być zidentyfikowane w trakcie badań grupowych.

---

<sup>23</sup> Więcej informacji zob.: Bryman A., *Social Research Methods*, Oxford Publications, 2001; Hermatti, Minu, *Multi-stakeholders processes for governance and sustainability: beyond deadlock and conflict*, London, Earthscan 2002; Patton M.Q., *How to use qualitative methods in Evaluation*, SAGE Publications, 1987.

- Pozwala – poprzez wywiady z liderami społeczności – na poznanie potrzeb i problemów społecznych.
- Pozwala na lepsze zastosowanie innych metod badawczych.

Pogłębione wywiady są często stosowane jako narzędzie służące wstępnemu zebraniu informacji od uczestników przedsięwzięcia.

Zwykle każda ewaluacja obejmuje wywiady indywidualne, np. wywiady zwykle przeprowadzane są z osobami zarządzającymi przedsięwzięciem, beneficjentami i uczestnikami przedsięwzięcia.

### **4.3. Ewaluacja priorytetów**

Metoda ta opiera się na symulacji możliwości wyboru w sytuacji rynkowej i zwykle uwzględnia zastosowanie metody badania społecznego w celu zebrania informacji. 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.

Metoda ta ma na celu połączenie teorii ekonomicznych z metodą badania społecznego w celu oszacowania ceny dóbr, nie mających konkretnych rynkowych wartości. Metoda ta jest stosowana w sytuacjach, kiedy możliwy jest konflikt interesu pomiędzy różnymi ludźmi lub grupami interesu. W takiej sytuacji zastosowanie tej techniki ściśle wiąże się z analizą kosztów i zysków oraz z zagadnieniami ochrony środowiska.

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.

Metoda ta jest szeroko stosowana w odniesieniu do studiów ewaluacji środowiska mających oszacować dobra środowiskowe nie mające ceny rynkowej<sup>24</sup>. Jest ona stosowana, gdy decydenci pragną poznać opinię publiczną na takie kwestie jak:

- Reakcja społeczna na zmiany w charakterze środowiska naturalnego;

---

<sup>24</sup> Zob. np.: O'Hanlon, Paul W. & Sinden J.A., Scope for valuation of environmental goods comment, Land Economics, vol. 4 no. 3, ss. 381-387, London 1978.



- Relatywnie wielkość pożytku z wykorzystania środowiska w konkretny sposób, w porównaniu do nie wykorzystania środowiska.

#### **4.4. Grupy fokusowe**

Metoda grup fokusowych jest dobrze znaną metodą badań społecznych, mających formę ustrukturyzowanej dyskusji uwzględniającej postępujące dzielenie się i uzgadnianie poglądów i opinii uczestników. Technika jest szczególnie użyteczna do analizy tematów i obszarów, w których występują odmienne opinie i które obejmują kompleksowe zagadnienia wymagające dogłębnego poznania.

Grupy fokusowe 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 grupy fokusowej jest warsztat, który obejmuje większą grupę osób spotykających się na dłuższy okres czasu.<sup>25</sup>

Metoda grup fokusowych umożliwia zebranie razem, równoległe lub w sekwencji czasowej, różnych typów osób zaangażowanych w przedsięwzięcie (zarządcy przedsięwzięcia, odbiorcy, beneficjenci, etc.) i zebranie istotnych informacji (ilościowych lub jakościowych) w relatywnie krótkim czasie.

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.

Grupy fokusowe 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.

Metoda grup fokusowych stanowi przede wszystkim źródło danych jakościowych, zwykle łączonych z innymi metodami pozyskiwania danych jakościowych i połączonych w studium przypadku.

---

<sup>25</sup> Więcej informacji zob.: Anzien D., Martin J.Y., *La dynamique des groupes restreints*, Presses Universitaires de France, Le psychologue, Paris 1994; Finch H., Lewis J., *Focus groups*, w: red. Ritchie J., Lewis J., *Qualitative Research Practice*, SAGE Publications, London 2003.

Istnieje bardzo szeroka możliwość zastosowania metody grup fokusowych do ewaluacji przedsięwzięć realizowanych w ramach funduszy UE. Metoda ta może być stosowana do ewaluacji typu *ex-ante*, *mid-term* i *ex-post*.

#### **4.5. Studium przypadku**

Studium przypadku obejmuje pogłębione studium jakiegoś zagadnienia, którego obraz staramy się uzyskać w rozmaitych perspektywach. Te różnorodne perspektywy mogą odpowiadać zastosowanym rozmaitym metodom zbierania danych (zarówno ilościowych jak jakościowych) lub mogą odpowiadać różnym punktom widzenia poszczególnych stron uczestniczących w badanym zagadnieniu.<sup>26</sup>

Studia przypadku stanowią bardzo bogate źródło informacji. Pozwalają one na budowanie bardzo szczegółowego i pogłębionego obrazu wielowymiarowych interakcji i procesów. Studia przypadku mogą dotyczyć pojedynczego przypadku lub mogą obejmować grupę przypadków.

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? (iv) jakie dane będą poddane analizie?, (v) jakiego typu ogólne wnioski mogą być wyciągnięte na podstawie tej analizy?

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. Należy jednak pamiętać, iż jeżeli studium przypadku ma służyć ilustrowaniu błędów i wyciąganiu z nich wniosków, wówczas należy zachować anonimowość prezentowanego materiału, tak, aby nie odnosił się on do konkretnych osób.

Studium przypadku jest powszechnie uznawane za skuteczną metodę holistycznej analizy kompleksowej sytuacji.

#### **4.6. Lokalna ewaluacja**

Powszechną praktyką podczas prowadzenia ewaluacji dużych zdecentralizowanych programów jest zwrócenie się do zarządców programów/projektów lub innych

---

<sup>26</sup> Więcej informacji zob.: GAO, Case Study Evaluations, General Accounting Office, Washington DC, 1990, s. 133 ff; Yin R.K., Case Study Research – Design and Methods, 2<sup>nd</sup> ed., SAGE Publications, Newbury Park, 1994.

osób/organizacji uczestniczących w programie o przeprowadzenie ewaluacji na poziomie lokalnym. Takie ewaluacje mogą być organizowane przy zastosowaniu pewnego centralnego impulsu konceptualnego, metodologicznego lub technicznego jednak generalnie są one prowadzone przez lokalnych partnerów. Termin ewaluacja lokalna, jest często używany wymiennie z terminem „auto-ewaluacja”.<sup>27</sup>

Celem organizowania lokalnych ewaluacji jest przede wszystkim budowanie danych użytecznych dla lokalnych zarządców programem do poprawienia realizacji programu i jego użyteczności, wzmocnienie zdolności instytucjonalnych poprzez upowszechnienie kultury ewaluacyjnej wśród uczestników programu, a także (często) przyczynienie się do wiarygodności i usprawnienie procesu zbierania danych podczas prowadzenie szerszych ewaluacji, gdzie dane z ewaluacji lokalnych stanowią materiał wyjściowy dla ewaluacji szerszych (na poziomie np. krajowym) lub dla studiów i analiz porównawczych. Poprzez zobowiązanie uczestników programu do zdefiniowania swoich priorytetów, zbierania informacji, interpretowania zjawisk oraz analizowania ich konsekwencji zakłada się iż zarządzanie programem będzie ulegać systematycznej poprawie.

#### **4.7. Podejście i metoda współuczestnictwa.**

Współuczestnictwo w monitorowaniu i ewaluacji jest terminem obejmującym grupę metod, w których nacisk położony jest na uwzględnianie lokalnej perspektywy w procesie ewaluacji i monitorowania. Kwestia „współuczestnictwa” wykracza poza zagadnienie wyboru konkretnej metody czy techniki badawczej i zmierza w kierunku zagadnienia, kto inicjuje i prowadzi ewaluację oraz kto uczy się lub korzysta z efektów procesu ewaluacyjnego. Współczesna literatura przedmiotu kładzie nacisk na zagadnienia dotyczące podejścia i zachowania ewaluatora, jako integralną część podejścia „współuczestniczącego”.<sup>28</sup>

Współuczestnictwo w monitorowaniu i ewaluacji może być rozumiane jako proces zachodzący w trakcie ewaluacji lub jako zestaw stosowanych technik. Na poziomie procesu, podejście współuczestniczące służy wielu ważnym celom:

---

<sup>27</sup> Więcej informacji zob. np.: Biott C., Cook T., Local evaluation in a national early years excellence centres pilot programme: Integrating performance management and participatory evaluation. *Evaluation* 6 (4), 2000, ss. 399-413; O’Sullivan R., D’Agostino A., Promoting evaluation through collaboration: Findings from community-based programmes for young children and their families, *Evaluation* 8 (3), 2002, ss.372-387.

<sup>28</sup> Zob. np.: DFID, Participatory Monitoring and Evaluation Guidelines, Dissemination Note No. 1, Social Development Division, 1997; Gregory A., Problematising participation: a critical review of approaches to participation in evaluation theory, *Evaluation* 6 (2), 2000, ss. 179-200; Larson P., Svedsen D., Participatory Monitoring and Evaluation, World Wildlife Fund, Washington DC, 1997.

- Buduje zaufanie i zrozumienie pomiędzy ewaluatorem, a uczestnikami ewaluowanego przedsięwzięcia, a także otwiera ewaluatora na różne perspektywy, poszerza wiedzę i wskazuje na różne możliwe oddziaływania;
- Zapewnia, iż perspektywa i potrzeby beneficjentów przedsięwzięcia są właściwie uwzględnione w ewaluacji;
- Pozwala wielu uczestnikom procesu (szczególnie tym, których głos jest zwykle marginalizowany) na zaprezentowanie swoich potrzeb, interesów i oczekiwań;
- Poprzez aktywne zaangażowanie przedstawicieli lokalnych uczestników przedsięwzięcia w procesie ewaluacji zwiększa się utożsamienie z wynikami ewaluacji oraz wzrasta szansa na większą trwałość rezultatów przedsięwzięcia.

Na poziomie zastosowanych technik, współuczestnictwo w monitoringu i ewaluacji służy:

- Zwiększa realność rezultatów ewaluacji i wzmacnia ich odpowiedniość do lokalnych sytuacji;
- Poszerza kryteria i wskaźniki służące ocenie efektów i oddziaływań programu poprzez zwiększenie kreatywności, zastosowanie interaktywnych form dialogu i refleksji;
- Pogłębia analizę osiągnięć przedsięwzięcia poprzez uwzględnienie szerszego zakresu oczekiwań i doświadczeń uczestników przedsięwzięcia.

#### **4.8. Zastosowanie danych „wtórnych”.**

Jako dane „wtórne” określa się dane i informacje, które nie zostały wytworzone na potrzeby prowadzonej ewaluacji. Zazwyczaj wykorzystywanie na potrzeby ewaluacji danych uprzednio zebranych oznacza zwykle wykorzystywanie tych danych w innym celu, niż zostały one oryginalnie wytworzone.<sup>29</sup>

Na potrzeby ewaluacji programów rozwoju społeczno-gospodarczego wykorzystuje się trzy podstawowe źródła danych „wtórnych”:

- Dokumenty jednostek zarządzających przedsięwzięciem;
- Statystyki;
- Uprzednie ewaluacje i inne badania.

---

<sup>29</sup> Zob. np.: Martin D., Geographic Information System, socioeconomic applications, London 1996.

Biorąc pod uwagę znaczenie i użyteczność danych wtórnych, są one używane w praktycznie każdej ewaluacji.

#### **4.9. Wykorzystanie danych administracyjnych.**

Dane administracyjne oznaczają informacje, które w sposób rutynowy są zbierane jako element administrowania programami rozwoju społeczno-gospodarczego. Mają one kluczowe znaczenie dla większości ewaluacji, jednak trzeba pamiętać, że dostępność i jakość danych administracyjnych może być uzależniona od wymagań programu oraz od zastosowanych mechanizmów wdrażania programu.

W najlepszej sytuacji dane administracyjne mogą być gromadzone centralnie i archiwizowane w łatwo dostępnej formie, mogą być spójne w znaczeniu zakresu ich zawartości i kompletności zbioru danych, 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 agencji wdrażających, lub wymagania dotyczące zakresu i formy zbierania danych mogą ulegać zmianom podczas trwania realizacji programu.

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.

#### **4.10. Techniki obserwacyjne.**

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.<sup>30</sup>

Zalety obserwacji terenowej w ewaluacji to:

- możliwość lepszego zrozumienia kontekstu, w jakim podejmowane są działania wynikające z realizacji programu,
- możliwość naocznego stwierdzenia faktycznego przebiegu przedsięwzięcia,

---

<sup>30</sup> Więcej informacji zob. np.: Jorgensen D.L., Participant observation: a methodology for human studies, SAGE Publications, Applied Social Research Methods Series, No. 15, London 1989.

- 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).

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.

Obserwacja może mieć charakter mniej lub bardziej ustrukturalizowany tzn. być prowadzona według ściśle określonego zestawu dyspozycji, bądź może być maksymalnie spontaniczna, bez wcześniej ustalonych kategorii odnośnie jej czasu, zakresu i sposobów realizacji. Obserwacja może mieć charakter „uczestniczący” i zachodzi wtedy, gdy badacz realizując badanie odgrywa jednocześnie rolę aktywnego uczestnika obserwowanych wydarzeń lub „nieuczestniczący”, gdy badacz nie włącza się w tok obserwowanych zjawisk. Obserwacja może mieć również charakter ukryty, wtedy badani nie są świadomi bycia obserwowanymi, lub też obserwacja może mieć charakter jawny, wtedy badani wiedzą, że są obserwowani. Przedstawiona klasyfikacja nie ma charakteru rozłącznego, tak więc możemy zastosować np. obserwację nieustrukturalizowaną, uczestniczącą, niejawną.

## **5. SPOSOBY KLASYFIKACJI DANYCH**

Wyróżniamy dwa zasadnicze rodzaje danych wykorzystywanych w procesie ewaluacji. Są to dane ilościowe i dane jakościowe.

### **5.1. Dane ilościowe**

Dane o charakterze ilościowych dotyczą informacji liczbowych. Wykorzystywane są do poznania rozkładów częstości występowania badanego zjawiska oraz określenia poziomu zależności, jakie występują pomiędzy różnymi 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.

## **5.2. Dane jakościowe**

Dane jakościowe nie są wyrażalne w liczbach i dotyczą opisu, poznania i zrozumienia badanych zjawisk. Wiele istotnych aspektów badanego zagadnienia nie daje się wyrazić w sposób ilościowy, co więcej - dane jakościowe są najczęściej niezbędne dla właściwej interpretacji 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 w znaczeniu ilościowym.

## **6. METODY ANALIZY (INTERPRETACJI) I WERYFIKACJI DANYCH**

### **6.1. Analiza skutkowo-przyczynowa (*Input/Output Analysis*)**

Analiza ta jest stosowana do budowania ekonomicznej charakterystyki przedsięwzięcia w danym okresie czasu oraz do określania reakcji regionalnej gospodarki na stymulację wywołaną np.: wzrostem konsumpcji lub zmianą polityki rządowej.

Stosuje się tutaj macierze 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, a 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 ona na bardzo drobiazgowy podział struktury produkcyjnej gospodarki. Macierz skutkowo-przyczynowa może być porównywana z modelami makro-ekonomicznymi, które dają obraz bardzo uproszczony pod względem mechanizmów gospodarczych, lecz które są szczególnie precyzyjne z punktu widzenia analizy sektorowej.

Analiza skutkowo-przyczynowa jest przede wszystkim używana do analizy różnych scenariuszy, symulacji i analizy wariantowej, gdzie jest stosowana do weryfikacji scenariuszy politycznych. W odniesieniu do interwencji Funduszy Strukturalnych analiza skutkowo-przyczynowa 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<sup>31</sup>.

Analiza skutkowo-przyczynowa jest generalnie używana na poziomie krajowym, gdyż na tym poziomie są gromadzone dane statystyczne potrzebne do zbudowania macierzy. Powstają również macierze regionalne i są one także stosowane do analizy skutkowo-przyczynowej, 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.

## **6.2. Modele ekonometryczne**

Modele ekonometryczne należą do narzędzi używanych do opisanego i symulowania podstawowych mechanizmów regionalnego, krajowego lub międzynarodowego systemu gospodarczego. Różne modele ekonometryczne są definiowane poprzez zastosowanie danych do budowy struktury modelu, mianowicie do obliczania współczynników modelu przy zastosowaniu rozmaitych metod estymacji.

Istnieje duża liczba modeli ekonometrycznych, głównie z powodu 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. Teoria makroekonomiczna nie jest obszarem szczególnie stabilnym, gdyż konkuruje to wiele różnorodnych teorii, a zatem różne modele ekonometryczne odpowiadają nie tylko różnym

---

<sup>31</sup> Zob.: Statistical Office of the European Communities: Eurostat Input-Output Manual, Luxembourg 2003, oraz Beutel, Jörg, The economic impact of Objective 1 interventions for the period 2000-2006, Report to the Directorate-General for Regional Policies, Konstanz 2002, [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docgener/studies/study\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/studies/study_en.htm)



ich zastosowaniom, lecz również często odzwierciedlają punkt widzenia/ ideologię gospodarczą uznawaną przez twórcę modelu.

W stosunku do przedsięwzięć finansowanych w ramach funduszy UE dotychczas stosowano cztery podstawowe modele ekonometryczne:

- 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”<sup>32</sup>. Model składa się z trzech zasadniczych elementów: (i) strony podażowej [określającej wynik (output), czynnik wkładu (input), wagi, ceny, produktywność, etc.], (ii) strony absorbcyjnej [określającej stronę wydatków na rachunkach państwowych takich jak konsumpcja, giełda, etc.) oraz (iii) strona dystrybucji przychodu [określająca przychody sektora prywatnego i publicznego]. System HERMIN jest zaprojektowany jako makroekonometryczny model zbudowany z czterech sektorów: wytwórstwo, usługi rynkowe, rolnictwo i usługi rządowe.
- Model QUEST zbudowany przez Komisji Europejskiej DG Usługi, jest wielonarodowym 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<sup>33</sup>
- E3ME model (*energy-environment-economy model for Europe*), jest wielosektorowym, zregionalizowanym i dynamicznym modelem ekonometrycznym dla UE. Model został zbudowany dla Komisji Europejskiej w ramach programu UE JOULE/THERME przez zespół partnerskich instytucji europejskich pod kierownictwem Cambridge Econometrics. Jest on zaprojektowany jako model

---

<sup>32</sup> Zob.: Bradley, J., Herce, J.A., Modesto, L., Modelling in the EU Periphery. The Hermin Project, *Economic Modelling* 12 (1995), special issue, s. 219-220; Bradley, J., Herce, J.A., Modesto, L., The macroeconomic effects of the CSF 1994-99 in the EU periphery. An analysis based on the HERMIN model, *Economic Modelling* 12 (1995), special issue, s. 323-334; Bradley, J Modesto, L., Sosvilla-Rivero, S., HERMIN. A macroeconomic modelling framework for the EU periphery, , *Economic Modelling* 12 (1995), special issue, s. 221-247.

<sup>33</sup> Więcej szczegółów, zob.: QUEST II. A Multi-Country Business Cycle and Growth Model. Economic Papers No. 123, European Commission, October 1997.

pozwalający na prognozowanie w zakresie oceny energetyki, środowiska i gospodarki i związanych polityk<sup>34</sup>.

- REMI model dotychczas stosowany był przede wszystkim na obszarze Ameryki Północnej, jednak w ciągu ostatnich kilku lat pojawiły się zastosowania tego modelu do analizy oddziaływania interwencji realizowanych w ramach Funduszy Strukturalnych, gdzie znajduje szczególne zastosowanie do analizy zjawisk na poziomie regionalnym<sup>35</sup>.

### **6.3. Analiza zwrotna (*Regression analysis*)**

Analiza zwrotna 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 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:  $Y=a+bX_1+cX_2+dX_3$ .

Analiza zwrotna jest stosowana do zrozumienia statystycznej zależności jednej zmiennej od innych zmiennych. Technika pozwala pokazać proporcję pomiędzy zmiennymi. Relacja pomiędzy zmiennymi może być ilustrowana graficznie, lub – częściej – jest wyrażana za pomocą równania.

Ta technika statystyczna jest najczęściej używana w ewaluacji do oszacowania rezultatów programu.

### **6.4. Badanie metodą Delphi**

Metoda Delphi opiera się na ustrukturyzowanym procesie zbierania i syntetyzowania wiedzy od grupy ekspertów za pomocą serii kwestionariuszy połączonych z kontrolnym

<sup>34</sup> Zob.: E3ME: An Energy-Environment-Economy Model for Europe, EUR 16715 EN, Commission of the European Communities, Official Publications, Luxembourg 1995.

<sup>35</sup> Treyz, F., Treyz, G., Evaluating the Regional Economic Effects of Structural Funds Programmes Using the REMI Policy Insight Model, podczas: 5<sup>th</sup> European Conference on Evaluation of the Structural Funds – Budapest, 26/27 lipca 2003, [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docconf/budapeval/work/treyz.doc](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docconf/budapeval/work/treyz.doc)

zbieraniem opinii zwrotnych. Kwestionariusze są przedstawiane w formie anonimowej i wielokrotnie powtarzanej procedury konsultacyjnej w trakcie barania (pocztą lub e-mailem)<sup>36</sup>.

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.

Metoda Delphi jest przede wszystkim używana do ułatwienia formułowania opinii grupowych. Mimo iż metoda była oryginalnie zaprojektowana do tworzenia opinii ekspertów o wysokim stopniu niepewności, obecnie zaczyna być ona używana w procesach ewaluacji 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 naturze technicznej. 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.

## **6.5. Analiza SWOT**

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<sup>37</sup>. Metoda wykorzystuje prosty schemat klasyfikacji dzieląc wszystkie czynniki wpływające na obecną i przyszłą sytuację przedsiębiorstwa

- Według miejsca powstania – na wewnętrzne i zewnętrzne;
- Według sposobu oddziaływania – na pozytywne i negatywne.

---

<sup>36</sup> Zob. np.: Godet M., *Prospective et planification*, Paris 1985, ss. 119-125, gdzie metoda Delphi jest zaprezentowana i ilustrowana przykładami w części pracy poświęconej prognozowaniu.

<sup>37</sup> Zob. np.: Romanowska M., *Strategie rozwoju i konkurencji*, Warszawa 1998, ss. 59-68; Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998, ss. 206-219.

Ogólne wytyczne analizy SWOT są proste: (i) unikać zagrożeń, (ii) wykorzystywać szanse, (iii) wzmacniać 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)<sup>38</sup> czy macierz Mc Kinsleya<sup>39</sup>, w celu zbadania wartości strategii zaproponowanej lub wdrażanej, a także w celu zaproponowania odpowiednich zmian.

Użyteczność takich narzędzi w procesie ewaluacji polega na ich zdolności do ukazywania systematycznego (usystematyzowanego) obrazu relacji pomiędzy ewaluowanym programem, a jego bezpośrednim otoczeniem.

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 kontekstem.

SWOT może także służyć jako narzędzie zarządzania do oceny odpowiedności 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*.

W odniesieniu do okresu 2000-2006 programowania Funduszy Strukturalnych, analiza SWOT jest wymagana przez regulacje UE na etapie Programów Operacyjnych, a także podczas ewaluacji *mid-term*.

## **7. SPOSOBY TWORZENIA (BUDOWANIA) DODATKOWYCH DANYCH (INFORMACJI) NA POTRZEBY EWALUACJI.**

Większość omówionych tutaj metod zbierania, klasyfikacji i analizowania danych (informacji) prowadzi do budowania nowych, dodatkowych danych (informacji) na potrzeby prowadzonej ewaluacji.

---

<sup>38</sup> Zwanej także niekiedy macierzą Growth-Share, zob. np.: Nogalski B., Rybiński J., Gacek-Bielec J., Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka, TNOiK, Bydgoszcz 1996.

<sup>39</sup> Zob. np.: Allen, M.G., Diagramming GE's Planning for Wtat's WATT, w : Corporate Planning Techniques and Applications, red. Allio, R.J., Pennington, M.W., AMACOM, New York 1979.

Należy podkreślić, iż zawarte w tabelach ukazujących dostępność informacji w systemie funduszy UE stwierdzenia, iż informacje są dostępne w systemie oznacza, że system dysponuje danymi wyjściowymi koniecznymi do zbudowania informacji przy zastosowaniu odpowiednich metod badawczych, lub też, że stwarza możliwości do przeprowadzenia odpowiednich badań pozwalających na zbudowanie informacji.

Informacje budowane na potrzeby procesu ewaluacji wychodzą bowiem z informacji zbieranych przez system wdrażania funduszy UE i są budowane przy pomocy opisanych wyżej metod badawczych.

## **8. WNIOSKI I PROPOZYCJE**

1. Zalecane jest opracowanie harmonogramów realizacji przedsięwzięć począwszy od poziomu projektu poprzez priorytety, działania, cele, Programy Operacyjne aż po poziom NPR. Ważne jest, aby harmonogramy te zachowały spójną formę i wzajemnie z siebie wynikały. To w oczywisty sposób determinuje metodę opracowywania takich harmonogramów: muszą być one budowane „od dołu w górę”, tzn. iż najpierw muszą powstać harmonogramy dla projektów, na ich podstawie (poprzez agregację danych) zbudowane zostaną harmonogramy dla priorytetów, te posłużą za podstawę dla budowania harmonogramów dla działań, etc. Harmonogramy te muszą mieścić się w ramach nakreślonych przez ogólne ramy realizacji poszczególnych przedsięwzięć.
2. Dla każdego poziomu realizacji przedsięwzięć finansowanych z funduszy UE konieczne jest opracowanie wskaźników oceny realizacji przedsięwzięcia. Wskaźniki te powinny zostać zatwierdzone w początkowym okresie realizacji przedsięwzięcia, a następnie winny być używana jako miernik do oceny tempa i jakości realizacji przedsięwzięcia. Wskazane jest zbudowanie wskaźników oceny realizacji przedsięwzięcia dla każdego poziomu przedsięwzięcia (od projektu aż po OP i NPR) oraz narzucenie na system monitoringu wymogu kontrolowania przebiegu realizacji tych harmonogramów.
3. System monitoringu powinien zbierać dane mogące służyć ocenie procesu realizacji przedsięwzięć tak pod względem tempa wykorzystania alokowanych środków, jak i fizycznego tempa realizacji przedsięwzięcia.
4. Konieczne jest zbieranie danych pozwalających na ocenę stopnia realizacji celów przedsięwzięcia. W tym wypadku wskaźniki osiągnięcia celu przedsięwzięcia stanowią oczywistą wskazówkę, jakie informacje powinny być gromadzone. Krajowa Jednostka

Oceny powinna dysponować informacjami pokazującymi zmiany parametrów realizacji celów.

5. Wskazane jest opracowanie spójnego systemu raportowania o postępie realizacji przedsięwzięć. Istotne jest, aby system ten pozwalał na gromadzenie i agregowanie danych począwszy od poziomu projektu, aż po poziom OP i NPR, z tego względu powinien zostać sprecyzowany zakres i system (w tym także format) gromadzenia informacji o realizacji przedsięwzięć. Wskazane jest opracowanie wspólnego systemu monitorowania z zastosowaniem technik komputerowych przekazywania, klasyfikowania, przetwarzania i gromadzenia danych. Wydaje się najbardziej korzystne, aby system taki został ulokowany w Krajowej Jednostce Oceny, a jego oddziały (zasilające system informacjami) znajdowały się – tworząc spójną i zhierarchizowaną strukturę – na wszystkich szczeblach zarządzania przedsięwzięciami i zarządzania procesem wykorzystania funduszy UE.
6. Konieczne jest zbudowanie systemu współpracy pomiędzy jednostkami odpowiedzialnymi za monitorowanie procesu realizacji przedsięwzięć finansowanych z funduszy UE. W ramach budowania takiego systemu współpracy należy ustalić m.in.:
  - Zakres informacji zbieranych przez poszczególne jednostki, a także zakres informacji (dane) przekazywane przez te jednostki do systemu centralnego. Forma, format i sposób przekazania informacji powinien zostać ustalony;
  - Częstotliwość zasilania systemu centralnego przez uczestników systemu. Wydaje się, iż raporty półroczne (opisujące stan na 30.06 oraz 31.12) powinny spełnić zadanie w stopniu wystarczającym. Jednak dla niektórych typów informacji (informacje finansowe) wskazane jest częstsze przekazywanie informacji (np. kwartalne);
  - Formę i sposób przekazywania informacji o zagrożeniach dla prawidłowej realizacji przedsięwzięcia wynikających bądź z przyczyn leżących wewnątrz systemu wdrażania przedsięwzięcia (zarządzanie przedsięwzięciem, wykonawca, beneficjent, etc.) bądź niezależnych od systemu wdrażania czynników zewnętrznych przewidzianych lub nie w analizie zagrożeń i założeniach przedsięwzięcia (zmiana koniunktury na rynku, warunki pogodowe, etc.).

## LITERATURA

1. Allen, M.G., Diagramming GE's Planning for Wtatt's WATT, w : Corporate Planning Techniques and Applications, red. Allio, R.J., Pennington, M.W., AMACOM, New York 1979
2. Anzien D., Martin J.Y., La dynamique des groupes restreints, Presses Universitaires de France, Le psychologue, Paris 1994
3. Beutel, J., The economic impact of Objective 1 interventions for the period 2000-2006, Report to the Directorate-General for Regional Policies, Konstanz 2002, [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docgener/studies/study\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/studies/study_en.htm)
4. Biott C., Cook T., Local evaluation in a national early years excellence centres pilot programme: Integrating performance management and participatory evaluation. Evaluation 6 (4), 2000, ss. 399-413;
5. Bradley, J., Herce, J.A., Modesto, L., Modelling in the EU Periphery. The Hermin Project, *Economic Modelling* 12 (1995), special issue, s. 219-220
6. Bradley, J., Herce, J.A., Modesto, L., The macroeconomic effects of the CSF 1994-99 in the EU periphery. An analysis based on the HERMIN model, *Economic Modelling* 12 (1995), special issue, s. 323-334
7. Bradley, J., Modesto, L., Sosvilla-Rivero, S., HERMIN. A macroeconometric modelling framework for the EU periphery, , *Economic Modelling* 12 (1995), special issue, s. 221-247
8. Bryman A., Social Research Methods, Oxford Publications, 2001
9. Case Study Evaluations, General Accounting Office, Washington DC, 1990, s. 133 ff;
10. Denzin N. K., Lincoln Y. S. (eds.), 1994, *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage
11. DFID, Participatory Monitoring and Evaluation Guidelines, Dissemination Note No. 1, Social Development Division, 1997
12. Dussaix A.-M., Grosbras J.-M., 'Les sondages: principes et methodes.' Collection Que sais-je?, Presses Universitaires de France, Paris 1996
13. *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. [http://www.europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docoffic/working/sf2000b\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docoffic/working/sf2000b_en.htm)
14. Ex-Post Evaluation of Objective 1 1994 – 1999: A Final Report to the Directorate General for Regional Policy, (2004) ECOTEC Research & Consulting Ltd. (Birmingham)
15. Ex-Post Evaluation of the Objective 1 programmes 1994- 1999 UK Member State Report, (2003) ECOTEC Research & Consulting Ltd. (Birmingham).
16. Ex-Post Evaluation of Objective 1, 1994 – 1999, National Report Austria, (2002) Thomas Stumm (EureConsult S.A., Luxembourg).
17. Ex-Post Evaluation of Objective 1, 1994 – 1999, National Report Portugal, (2003) Centro Interdisciplinar de Estudos Economicos (Lisboa).

18. *Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide: Ex post and intermediate evaluation including glossary of evaluation terms*  
[http://www.europa.eu.int/comm/budget/evaluation/keydocuments\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/budget/evaluation/keydocuments_en.htm)
- ~~3~~19. *Evaluation standards and good practice*. Communication for the commission from the President and Mrs Schreyer.  
[http://www.europa.eu.int/comm/budget/evaluation/pdf/C\\_2002\\_5267\\_final\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/budget/evaluation/pdf/C_2002_5267_final_en.pdf)
- ~~5~~20. *Ex-ante evaluation: A Practical Guide for Preparing Proposals for Expenditure Programmes*  
[http://www.europa.eu.int/comm/budget/evaluation/keydocuments\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/budget/evaluation/keydocuments_en.htm)
- ~~6~~21. E3ME: An Energy-Environment-Economy Model for Europe, EUR 16715 EN, Commission of the European Communities, Official Publications, Luxembourg 1995.
22. *Framework for the Evaluation of the Structural Funds in Ireland*; David Hegarty, NDP/CSF Evaluation Unit, Ireland  
[http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docconf/budapeval/work/hegarty.doc](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docconf/budapeval/work/hegarty.doc)
- ~~7~~23. Finch H., Lewis J., Focus groups, w: red. Ritchie J., Lewis J., *Qualitative Research Practice*, SAGE Publications, London 2003
24. Fink A., (1995) *The Survey Handbook: A complete and practical guide*, SAGE
25. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998, ss. 206-219
26. Godet M., *Prospective et planification*, Paris 1985, ss. 119-125
27. Gregory A., *Problemising participation: a critical review of approaches to participation in evaluation theory*, *Evaluation* 6 (2), 2000, ss. 179-200;
28. Guba E.G., Lincoln Y.S. (1989), *Fourth Generation Evaluation*, SAGE, London
29. Hermatti, Minu, *Multi-stakeholders processes for governance and sustainability: beyond deadlock and conflict*, London, Earthscan 2002
30. *Indicators for Monitoring and Evaluation: An Indicative Methodology* w: The New Programming period 2000-2006 methodological working papers, Working Paper 3, European Commission, Directorate-General XVI, Regional Policy and Cohesion.  
[http://www.europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docoffic/working/sf2000c\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docoffic/working/sf2000c_en.htm)
31. Jorgensen D.L., *Participant observation: a methodology for human studies*, SAGE Publications, Applied Social Research Methods Series, No. 15, London 1989
- ~~9~~32. Larson P., Svedsen D., *Participatory Monitoring and Evaluation*, World Wildlife Fund, Washington DC, 1997
33. *Metody badawcze w naukach społecznych*, Chava Frankfurt-Nachmias, Dawid Nachmias, Zyska i S-ka, Poznań 2002
34. O'Hanlon, Paul W. & Sinden J.A., *Scope for valuation of environmental goods* comment, *Land Economics*, vol. 4 no. 3, ss. 381-387, London 1978
- ~~10~~35. *Online Evaluation Resource Library* <http://oerl.sri.com/index.html>
36. Oppenheim A.N., *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*, Printers Publishers, London 1992



37. O'Sullivan R., D'Agostino A., Promoting evaluation through collaboration: Findings from community-based programmes for young children and their families, *Evaluation* 8 (3), 2002, ss.372-387
38. Martin D., *Geographic Information System, socioeconomic applications*, London 1996
- ~~11.39.~~ *MEANS Collection - Evaluation of socio-economic programmes*
40. Nogalski B., Rybiński J., Gacek-Bielec J., *Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka*, TNOiK, Bydgoszcz 1996.
- ~~12.41.~~ Patton M.Q., 1997, *Utilization-Focused Evaluation*, SAGE, London
- ~~13.42.~~ Patton M.Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, SAGE, London
43. Patton M.Q., *How to use qualitative methods in Evaluation*, SAGE Publications, London 1987
44. QUEST II. A Multi-Country Business Cycle and Growth Model. *Economic Papers* No. 123, European Commission, October 1997
45. *Resources for the Evaluation of Socio-Economic Development –Guide (2004)* Travistock Institute (Londyn), GHK Consulting Ltd. (Londyn) i IRS (Istituto per la ricerca sociale (Włochy) dla DG Regio [www.evaled.info](http://www.evaled.info)
- ~~15.46.~~ Robson C. (1993), *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Blackwell Publishers, Massachusetts.
47. Romanowska M., *Strategie rozwoju i konkurencji*, Warszawa 1998, ss. 59-68
48. *Słowniczek terminów związanych z monitoringiem i oceną efektywności wydatkowania funduszy pomocowych Unii Europejskiej w Polsce*, Wiktor Szydarowski, czerwiec 2002 r.; [www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl)
- ~~16.49.~~ Stake R.E. (1995), *The Art of Case Study Research*. Sage Publications, Thousand Oaks -London - New Delhi.
50. Statistical Office of the European Communities: *Eurostat Input-Output Manual*, Luxembourg 2003
51. *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 [http://www.europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docoffic/working/sf2000f\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docoffic/working/sf2000f_en.htm)
- ~~18.52.~~ Treyz, F., Treyz, G., *Evaluating the Regional Economic Effects of Structural Funds Programmes Using the REMI Policy Insight Model*, podczas: 5<sup>th</sup> European Conference on Evaluation of the Structural Funds – Budapest, 26/27 lipca 2003, [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docconf/budapeval/work/treyz.doc](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docconf/budapeval/work/treyz.doc)
53. Weiss C. (1998), *Evaluation*, Prentice Hall, Inc., Harvard University, New Jersey
54. Yin R.K., *Case Study Research – Design and Methods*, 2<sup>nd</sup> ed., SAGE Publications, Newbury Park, 1994