

Ewaluacja

Poradnik dla pracowników administracji publicznej

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
Warszawa 2012

Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej

Redakcja:

Stanisław Bienias
Piotr Strzęboszewski
Elżbieta Opalka

Opracował zespół Krajowej Jednostki Oceny w składzie:

Stanisław Bienias
Tomasz Gapski
Jakub Jąkałski
Iwona Lewandowska
Elżbieta Opalka
Piotr Strzęboszewski

Współpraca:

Weronika Felcis
Paulina Skórska
Tomasz Bojanowski

Wydawca:

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
ul. Wspólna 2/4, 00-926 Warszawa
www.mrr.gov.pl
www.funduszeuropejskie.gov.pl

ISBN: 978-83-7610-327-3

Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej
Tel. (+48 22) 461 39 07
Fax (+48 22) 461 32 63
e-mail: sekretariatdks@mrr.gov.pl
e-mail: ewaluacja@mrr.gov.pl

Egzemplarz bezpłatny

Spis treści

Wprowadzenie	7
Rozdział I: Czym jest ewaluacja?	11
Jak definiujemy ewaluację?	11
Jakie funkcje pełni ewaluacja i w jakim celu się ją przeprowadza?	14
Jakie wyróżniamy rodzaje ewaluacji?	16
Czym są kryteria ewaluacyjne?	18
Jak wygląda system ewaluacji w Polsce?	20
Rozdział II: Ewaluacja w cyklu wdrażania interwencji publicznej	23
Jaka jest rola ewaluacji we wdrażaniu interwencji publicznej?	24
Czym jest ewaluacja ex-ante?	28
Czym jest ewaluacja on-going?	31
Czym jest ewaluacja ex-post?	34
Rozdział III: Planowanie ewaluacji	37
Krok 1: Identyfikujemy temat badania ewaluacyjnego i uzasadniamy decyzję o jego realizacji	38
Krok 2: Definiujemy cele badania i stawiamy pytania badawcze	40
Krok 3: Określamy zakres ewaluacji oraz definiujemy źródła danych	44
Krok 4: Określamy sposób realizacji badania	46
Krok 5: Określamy budżet badania	48
Krok 6: Ustalamy harmonogram badania	54
Rozdział IV: Realizacja badania od wyboru wykonawcy po raport końcowy	59
Krok 7: Przygotowujemy zamówienie na ewaluację	59
Krok 8: Ustalamy czy i jakie procedury zamówienia publicznego musimy stosować	62
Krok 9: Współpracujemy z wykonawcą w trakcie realizacji badania, w tym odbieramy raport metodologiczny	66
Krok 10: Odbieramy raport końcowy z badania i kończymy współpracę z wykonawcą	69

Rozdział V: Wykorzystanie wyników badania ewaluacyjnego	75
Krok 11. Rozpowszechniamy wyniki badania	76
Krok 12. Wykorzystujemy wnioski i rekomendacje	81
Rozdział VI: Jakie metody i techniki badawcze wykorzystujemy w realizacji badań ewaluacyjnych?	85
Czym są metody ilościowe, a czym jakościowe i do czego służą?	89
Metody i techniki używane w fazie strukturalizacji	91
Metody i techniki ilościowe stosowane w fazie obserwacji	94
Metody i techniki jakościowe stosowane w fazie obserwacji	99
Metody i techniki stosowane w fazie analizy	103
Metody i techniki stosowane w fazie oceny	106
Rozdział VII: Jakimi zasadami należy się kierować przy realizacji ewaluacji?	111
Podsumowanie	115
Bibliografia	117

Ewaluacja jest dziedziną, która rozwija się niezwykle dynamicznie – zarówno w Polsce, jak i na świecie. Z tego powodu niniejszy poradnik dostępny jest również na stronie internetowej. Będą na niej umieszczane aktualizacje lub dodatkowe materiały powiązane z tematem, które z uwagi na znaczną objętość nie mogły się znaleźć w papierowej wersji publikacji.: http://www.ewaluacja.gov.pl/Poradnik_ewaluacji

Wykaz skrótów użytych w poradniku:

CAPI	Computer Assisted Personal Interview- wywiad osobisty z użyciem komputera
CATI	Computer Assisted Telephone Interview – wywiad telefoniczny z użyciem komputera
CAWI	Computer Assisted Web Interview – wywiad internetowy z użyciem komputera
DG Regio	Directorate General for Regional Policy – Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej w Komisji Europejskiej
EUROREG	Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych, Uniwersytet Warszawski
FGI	Focus Group Interview – grupowy wywiad zogniskowany (fokusowy)
GUS	Główny Urząd Statystyczny
IDI	Individual In-Depth Interview – indywidualny wywiad pogłębiony
ISPA	Instrument for Structural Policies for Pre-Accession – Instrument przedakcesyjnej polityki strukturalnej
IZ	Instytucja Zarządzająca
KE	Komisja Europejska
KJO	Krajowa Jednostka Oceny
MRR	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
NPR	Narodowy Plan Rozwoju
NSRO	Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia
PAPI	Paper and Pencil Interview – wywiad z użyciem ołówka i papieru
PHARE	Poland and Hungary: Action for the Restructuring of the Economy – Program dla restrukturyzacji gospodarki Polski i Węgier
PKB	Produkt Krajowy Brutto
POKL	Program Operacyjny Kapitał Ludzki
PTE	Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne
PZP	Prawo Zamówień Publicznych
SAPARD	Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development - Program finansowego wspierania programów dostosowywania rolnictwa do gospodarki rynkowej w krajach stowarzyszonych, oczekujących na członkostwo w Unii Europejskiej
SIWZ	Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia
SOPZ	Szczegółowy Opis Przedmiotu Zamówienia
(Analiza) SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats – analiza silnych i słabych stron
UE	Unia Europejska
ZSZWiR	Zintegrowany System Zarządzania Wnioskami i Rekomendacjami

Wprowadzenie

Poradnik, który oddajemy w Państwa ręce, jest elementem projektu ukierunkowanego na poprawę zarządzania w administracji publicznej. Projekt realizowany jest przez Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej Ministerstwa Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Informacje oraz wskazówki umieszczone w niniejszym poradniku stanowią rozszerzenie i uzupełnienie wiadomości zawartych w poradniku, pt. „System zarządzania rozwojem Polski”¹. Niniejsze opracowanie poświęcone zostało w całości zagadnieniu ewaluacji. Nie jest to podręcznik akademicki. Z racji na fakt, że realizowana inicjatywa skierowana jest głównie do urzędników administracji publicznej, staraliśmy się, by poradnik ewaluacji miał przede wszystkim charakter praktyczny.

Wyzwania stojące przed polską administracją wymagają zmiany sposobu jej funkcjonowania. W miejsce tradycyjnie pojmowanej administracji powinny kształtować się nowoczesne instytucje publiczne zorientowane na zadania i wyniki, realizujące polityki publiczne w oparciu o obiektywne informacje i dowody (konceptcja evidence based policy). Istotną rolę w nowym modelu funkcjonowania administracji pełni ewaluacja. Pozwala ona na obiektywną ocenę podejmowanych działań. Dzięki dostarczaniu informacji zwrotnych o efektach realizowanych przedsięwzięć umożliwia podnoszenie poziomu ich skuteczności i efektywności. Ewaluacja powinna być zatem postrzegana nie jako narzędzie kontroli czy egzekwowania odpowiedzialności, ale jako użyteczny i praktyczny instrument ciągłego doskonalenia procesu realizacji polityk publicznych.

Ewaluacja, jako narzędzie poprawy funkcjonowania instytucji i polityk publicznych, pojawiła się w Polsce wraz z rozpoczęciem procesu akcesji naszego kraju do Unii Europejskiej. Ewaluacja instrumentów, takich jak PHARE, SAPARD oraz ISPA była okazją do zdobycia pierwszych doświadczeń. Działania podejmowane w obszarze ewaluacji w okresie przedakcesyjnym nie były jednak realizowane w ramach spójnej strategii budowy potencjału badawczego w Polsce. Zabrakło wspólnego scenariusza postępowania, a koordynacja i współpraca pomiędzy instytucjami systemu była zbyt słaba.

¹ Informacje na temat projektu Ministerstwa Rozwoju Regionalnego można znaleźć na stronie: http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/polityka_rozwoju/projekt_zarzadzanie_strategiczne_rozwojem/strony

Dodatkowym utrudnieniem dla rozwoju kultury i praktyki ewaluacji był brak regulacji prawnych w tym obszarze. Ewaluacja nie była postrzegana także jako skuteczne narzędzie poprawy zarządzania w sferze publicznej, ale jako konieczny instrument kontroli, którego się obawiano.

Właściwy rozwój ewaluacji w Polsce nastąpił dopiero po 1 maja 2004 r. W związku z wdrażaniem interwencji współfinansowanych z funduszy strukturalnych. Od momentu wstąpienia do Unii Europejskiej Polska stała się jednym z głównych beneficjentów polityki spójności. Wydatkowanie dużej ilości środków unijnych wiąże się z odpowiedzialnością za efekty i skuteczność ich wykorzystania. Członkostwo w strukturach unijnych, i związane z tym wydatkowanie środków unijnych, obligowało więc do dostosowania polskich struktur i regulacji do wymogów europejskich. Konieczne było także przeprowadzanie systematycznej oceny efektywności wsparcia udzielonego w ramach Narodowego Planu Rozwoju 2004-2006 (NPR). Ewaluacja stała się więc niezbędnym rozwiązaniem systemowym i elementem procesu wdrażania funduszy strukturalnych. Znaczenia nabrała ocena skuteczności działań administracji, a także całościowa ocena oddziaływania funduszy strukturalnych na sytuację społeczno-gospodarczą².

Budowa potencjału dla ewaluacji polityki spójności w Polsce była procesem dynamicznym. Na wstępnym etapie jego tworzenia (lata 2004–2005) podjęte zostały działania na szczeblu administracji centralnej. Utworzono wtedy m.in. jednostki ewaluacyjne oraz zlecone zostały pierwsze ewaluacje na poziomie krajowym. W 2004 r. została powołana do życia Krajowa Jednostka Oceny (KJO). Ukształtowały się także podstawowe założenia systemu ewaluacji³ oraz zdefiniowane zostały główne obszary tematyczne badań.

Drugi etap budowy potencjału (rok 2006) związany był w głównej mierze z realizacją procesu ewaluacji ex-ante dokumentów programowych na lata 2007–2013. W tym czasie intensywnie rozwijały się wypracowane wcześniej rozwiązania organizacyjne. Dotyczyło to m.in. Zlecenia ewaluacji, rozpowszechniania ich wyników oraz współpracy z wykonawcami.

Ostatni etap kształtowania potencjału ewaluacyjnego (lata 2007-2008) przyniósł uruchomienie zintegrowanego systemu ewaluacji, obejmującego nie tylko instytucje centralne, ale i regionalne. Najistotniejszym wyzwaniem w tym czasie stała się sprawna koordynacja toczących się równolegle procesów ewaluacji NPR oraz NSRO. Ponadto utworzona została centralna baza badań zarządzana przez KJO. Za jej pośrednictwem zbierane są i udostępniane wszystkie raporty ewaluacyjne z poziomu instytucji centralnych i regionalnych. Lata 2009-2011 w dużej mierze poświęcone były realizacji ewaluacji ex-post perspektywy 2004-2006.

² S. Bienias, S. Sudak (red.), *Proces ewaluacji polityki spójności. Podsumowanie dotychczasowych doświadczeń. Plany i wyzwania na przyszłość*, Warszawa, Krajowa Jednostka Oceny, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, MRR, 2008.

³ *Ibidem*, s. 7.

Ewaluacja na stałe wpisała się już do polskiej rzeczywistości. Jest standardem w systemie zarządzania polityką spójności. W tym kontekście opracowanie niniejszego poradnika jest naturalnym kolejnym krokiem w kierunku dalszego rozwoju kultury ewaluacji.

Głównym celem niniejszego opracowania jest upowszechnianie wiedzy na temat ewaluacji oraz podniesienie jakości procesu badawczego nie tylko w ramach funduszy UE, lecz przede wszystkim w ramach działań rozwojowych finansowanych ze środków krajowych. Naszą ambicją było zebranie w jednym miejscu podstawowych informacji o ewaluacji oraz praktycznych rad dot. realizacji badań ewaluacyjnych. Staraliśmy się przygotować całościowe przedstawienie tego procesu, od decyzji o realizacji badania do wykorzystania jego wyników.

Poradnik, który mają Państwo przed sobą, został podzielony na siedem rozdziałów. Mają one na celu uporządkowanie wiedzy na temat procesu ewaluacji.

W rozdziale pierwszym zawarta została odpowiedź na pytania: *czym jest ewaluacja?, jakie funkcje pełni?, jakie mamy typy ewaluacji?* oraz czym są kryteria ewaluacyjne? Czytelnik znajdzie tu również opis wymogów formalnych i podstaw prawnych, jak również kształtu systemu ewaluacji w Polsce.

Rozdział drugi poradnika przedstawia rolę i miejsce ewaluacji w cyklu realizacji interwencji publicznej oraz charakteryzuje trzy podstawowe typy ewaluacji: ewaluację *ex-ante*, która jest stosowana przed uruchomieniem programu oraz ewaluację *on-going* – realizowaną w trakcie wdrażania programu; na końcu opisana została ewaluacja *ex-post* – prowadzona po zakończeniu realizacji interwencji - służąca podsumowaniu jej efektów i wyciągnięciu wniosków dla przyszłych interwencji.

Rozdziały trzeci, czwarty i piąty poradnika opisują, jak krok po kroku zrealizować badanie ewaluacyjne, czyli stanowią zbiór praktycznych wskazówek przedstawionych z punktu widzenia pracownika instytucji zlecającej badania. Przedstawiony tu został szczegółowo cały proces realizacji badania. Zamieściliśmy w tekście odpowiedzi, w jaki sposób doprecyzować kształt badania, formułować właściwe pytania badawcze, zdefiniować zakres terytorialny, czasowy, przedmiotowy oraz dobrać źródła danych. W rozdziale czwartym zawarte zostały informacje, jak zamówić ewaluację, jak oceniać oferty wykonawcy oraz w jaki sposób współpracować z wykonawcą w trakcie realizacji badania i odbierać raport końcowy z ewaluacji. Rozdział piąty poradnika prezentuje kroki, jakie należy podjąć, aby wyniki badania ewaluacyjnego zostały odpowiednio wykorzystane.

Ostatnie dwa rozdziały poradnika poświęcone zostały praktycznym aspektom doboru metodologii badań ewaluacyjnych oraz zasadom, jakimi powinny się kierować osoby zajmujące się ewaluacją. W rozdziale szóstym przedstawiliśmy najpopularniejsze metody

i techniki badawcze wykorzystywane na różnych etapach realizacji badania ewaluacyjnego. Podstawowa wiedza w tym zakresie jest bowiem niezbędna, by w sposób właściwy móc zlecić i odebrać badanie ewaluacyjne. Czytelnik może się zapoznać także z praktycznymi wskazówkami dot. konstruowania i oceniania jakości najpopularniejszych narzędzi badawczych. Przedstawiono również najczęstsze błędy, których należy unikać. Rozdział siódmy natomiast prezentuje standardy ewaluacyjne, czyli zbiór zasad i wskazówek, jak postępować, aby realizowane badania były poprawne, rzetelnie wykonane i użyteczne w praktyce administracyjnej.

Poradnik, który mają Państwo przed sobą staraliśmy się napisać przystępnym językiem, tak aby mógł być czytelny dla szerokiego grona odbiorców, w tym w szczególności dla osób, które dopiero zaczynają swoją przygodę z ewaluacją. Mamy nadzieję, że stanie się on źródłem praktycznej wiedzy, wykorzystywanej przez Państwa w codziennej pracy.

Rozdział I:

Czym jest ewaluacja?

Jak definiujemy ewaluację?

Zgodnie z definicjami słownikowymi ewaluacja to oszacowanie lub osąd dotyczący wartości danego procesu, zjawiska lub obiektu. Najbliższym terminem odpowiadającym słowu „ewaluacja” jest słowo „ocena”. W polskiej wersji językowej regulacji unijnych, dotyczących wdrażania funduszy strukturalnych UE, ewaluacja funkcjonuje właśnie jako „ocena”. Termin „ocena” nie odzwierciedla jednak pełnego znaczenia „ewaluacji”. Ewaluacja jest bowiem odrębnym i usystematyzowanym rodzajem badań społeczno-ekonomicznych z ogólnie przyjętymi standardami i metodologią.

Najbardziej ogólnie ewaluację zdefiniować możemy jako badanie społeczno-ekonomiczne realizowane w celu oceny jakości i efektów prowadzonych działań. Ocena taka dokonywana jest w oparciu o odpowiednie kryteria. Najczęściej stosowanymi kryteriami w procesie ewaluacji są: skuteczność, efektywność, użyteczność, trwałość i trafność. W celu przeprowadzenia oceny ewaluacja posługuje się odpowiednio dobranymi metodami badań społecznych i ekonomicznych. Istotną cechą ewaluacji jest jej użyteczny charakter. Głównym celem badania ewaluacyjnego nie jest bowiem jedynie zwiększanie zasobu wiedzy teoretycznej, ale przede wszystkim poprawianie jakości wdrażanych interwencji.

W tym duchu sformułowana jest definicja zaproponowana przez Komisję Europejską. Według niej ewaluacja interwencji współfinansowanych z funduszy strukturalnych UE prowadzona jest w celu poprawy „jakości, skuteczności i spójności pomocy funduszy oraz strategii i realizacji programów operacyjnych w odniesieniu do konkretnych problemów strukturalnych dotyczących dane państwa członkowskie i regiony, z jednoczesnym uwzględnieniem celu w postaci trwałego rozwoju i właściwego prawodawstwa wspólnotowego dotyczącego oddziaływania na środowisko oraz strategicznej oceny oddziaływania na środowisko”⁴.

⁴ Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylającego rozporządzenie (WE) nr 1260/1999.

Innym powszechnie stosowanym w Polsce wyjaśnieniem terminu ewaluacja jest definicja zaproponowana przez KJO. Zgodnie z nią ewaluacja to „osąd (ocena) wartości interwencji publicznej dokonany przy uwzględnieniu odpowiednich kryteriów (trafności, skuteczności, efektywności, użyteczności i trwałości) i standardów. Osąd dotyczy zwykle potrzeb, jakie muszą być zaspokojone w wyniku interwencji oraz osiągniętych efektów. Ewaluacja oparta jest na specjalnie w tym celu zebranych i zinterpretowanych informacjach za pomocą odpowiedniej metodologii”⁵.

Podsumowując powyższe, możemy przyjąć za w pełni użyteczną definicję wskazującą, iż: **ewaluacja to systematyczne badanie, prowadzone z użyciem zróżnicowanych metod, złożone ze zbierania danych, analizy, oceny oraz informowania o wynikach. Jego celem jest oszacowanie (w odniesieniu do jasno sformułowanych kryteriów) jakości i wartości procesu oraz efektów wdrażania interwencji publicznych.**

Jednym ze sposobów udzielenia odpowiedzi na pytanie czym jest ewaluacja może być także wskazanie czym ewaluacja nie jest, tzn. co odróżnia ją od najbardziej pokrewnych dziedzin. Ewaluacja zatem:

- nie jest badaniem naukowym - pomimo stosowania analogicznych metod, głównym celem ewaluacji jest nie tylko zwiększanie zasobu wiedzy, ale również formułowanie specyficznych rekomendacji służących poprawie wdrażania konkretnych interwencji publicznych;
- nie jest kontrolą ani audytem – przedmiotem kontroli lub audytu jest zgodność prowadzonych działań z procedurami, natomiast ewaluacja ocenia działania także w kontekście efektów, jakie one przynoszą;
- nie jest monitoringiem – zadaniem monitoringu jest jedynie „rejestrowanie” najbardziej bezpośrednich efektów wdrażania (produktów), podczas gdy ewaluacja pozwala na ustalenie związków pomiędzy podjętymi działaniami a uzyskanymi efektami, zwłaszcza w ujęciu średnio i długookresowym (rezultaty).

Poniżej, w formie tabeli, scharakteryzowane zostały główne cechy wyróżniające ewaluację, monitoring i kontrolę. Charakterystyka ta dokonana została poprzez udzielenie odpowiedzi na pięć pytań, tj. *kto to robi?, co jest przedmiotem działania?, w jakim celu się je podejmuje?, kiedy i w jaki sposób?*⁶

⁵ Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia na lata 2007-2013. Wytyczne nr 6 w zakresie ewaluacji programów operacyjnych na lata 2007-2013, Warszawa, 2007.

⁶ Por. K. Olejniczak, *Monitoring i ewaluacja*, [w:] J. Górniak, S. Mazur, *System zarządzania rozwojem Polski*, MRR, w druku.

Tabela 1. Charakterystyka porównawcza ewaluacji, monitoringu i kontroli

	EWALUACJA	MONITORING	KONTROLA
KTO WYKONUJE?	najczęściej zewnętrzni i niezależni eksperci (ewaluacja zewnętrzna), rzadziej osoby zaangażowane we wdrażanie (ewaluacja wewnętrzna)	pracownicy instytucji zaangażowani we wdrażanie interwencji publicznej	pracownicy instytucji posiadających kompetencje kontrolne (kontrola zewnętrzna), pracownicy instytucji niezależni od osób zaangażowanych we wdrażanie (kontrola wewnętrzna)
CO SIĘ BADA?	interwencja publiczna i jej efekty wraz z kontekstem społeczno-ekonomicznym	interwencja publiczna i jej efekty	głównie dokumentacja finansowo-księgową oraz wytworzone produkty/ usługi
PO CO SIĘ WYKONUJE?	sformułowanie wniosków i rekomendacji służących udoskonalaniu bieżącej lub przyszłych interwencji	uzyskiwanie informacji o postępach w realizacji celu, dokonywanie bieżących korekt w procesie wdrażania interwencji	zapewnienie zgodności prowadzonych działań z obowiązującymi procedurami i prawem
KIEDY?	punktowo: przed rozpoczęciem realizacji interwencji publicznej (ewaluacja ex-ante), w trakcie realizacji (ewaluacja on-going) i po zakończeniu realizacji interwencji (ewaluacja ex-post)	proces ciągły: od początku wdrażania interwencji aż do jej zakończenia (część danych monitoringowych zbierana i sprawozdawana po zakończeniu interwencji)	punktowo: przed (kontrola dokumentów, zaplanowanych procedur), w trakcie i po zakończeniu realizacji interwencji publicznej
JAK?	szeroki zakres metod i technik badań społeczno-ekonomicznych służących pomiarowi efektów oraz wyjaśnianiu mechanizmów interwencji publicznej	zbieranie (sprawozdawczość), gromadzenie (bazy danych) i analiza ilościowa (trendy, porównania) informacji generowanych w procesie wdrażania interwencji publicznej	analiza dokumentacji i stanów faktycznych w celu dokonania porównania z obowiązującymi przepisami/procedurami/specyfikacjami

Źródło: Opracowanie własne.

Jakie funkcje pełni ewaluacja i w jakim celu się ją przeprowadza?

Jednym z głównych celów ewaluacji jest ocena rzeczywistych lub spodziewanych efektów realizacji danej interwencji publicznej. Ewaluacja jest zatem próbą znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy nasze działania przyniosły efekty (lub czy je przyniosą w przypadku ewaluacji ex-ante).

Ewaluacja nie może jednak ograniczać się jedynie do pomiaru efektów realizacji interwencji, ale powinna również podejmować próbę ustalenia związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy podjętymi przez nas działaniami a osiągniętymi efektami. Możemy wówczas sprawdzić, czy logika projektu lub programu jest poprawna.

Pomiar efektów interwencji, wraz z wyjaśnieniem w jaki sposób nasze działania przyczyniły się do ich osiągnięcia, pozwala na gromadzenie wiedzy użytecznej w realizacji polityk publicznych. Wiedza ta umożliwia nam bowiem formułowanie rekomendacji, a następnie podejmowanie na ich podstawie decyzji, które służą poprawie jakości prowadzonych przez nas działań. Dzięki temu możliwe stają się lepsze, bardziej ekonomiczne gospodarowanie zasobami.

Ewaluacja jest również użytecznym narzędziem społecznej mobilizacji. Prezentacja pozytywnych efektów społeczno-ekonomicznych działań podejmowanych przez władze publiczne zwiększa społeczne poparcie dla danego typu interwencji publicznych. Ponadto w proces ewaluacji włączane są podmioty zaangażowane we wdrażanie interwencji lub zainteresowane jej efektami. Dzięki temu w pełniejszym zakresie możliwa jest realizacja zasady partnerstwa.

Ewaluacji można także przypisać istotną rolę polityczną w systemie demokratycznym. Zwiększa ona bowiem przejrzystość działań podejmowanych przez władze publiczne, w tym przede wszystkim działań związanych z wydatkowaniem środków publicznych.

Dla dysponentów środków lub zarządzających ewaluacja jest również narzędziem administracyjnym umożliwiającym rozliczenie ze stopnia realizacji założonych celów i przydzielonych zadań⁷.

⁷ Trzeba jednak podkreślić, że podstawowym narzędziem rozliczania z osiągania efektów jest monitoring rzeczowy. Główną rolą ewaluacji jest natomiast poznanie skali rzeczywistego wpływu interwencji i mechanizmów zmiany, a dzięki temu wyciągnięcie wniosków dla przyszłych działań.

Na podstawie zaprezentowanych powyżej celów wyróżnić możemy zatem trzy najważniejsze funkcje jakie pełni ewaluacja:

- ▶ **konkluzywna** – pozwala na podsumowanie efektów działań podejmowanych w ramach danej interwencji, ustalenie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy działaniami i efektami; zwiększa nasz zasób wiedzy na temat oddziaływania interwencji (charakter poznawczy ewaluacji);
- ▶ **formatywna** – służy poprawie jakości działań podejmowanych w ramach bieżących, jak i planowanych interwencji; dzięki wdrażaniu rekomendacji pozwala na podnoszenie skuteczności, efektywności i użyteczności interwencji; służy głównie podmiotom wewnętrznym;
- ▶ **społeczno-polityczna** – pozwala na zwiększenie poziomu uspołecznienia interwencji; przyczynia się do zwiększenia poparcia społecznego i politycznego dla interwencji; służy podniesieniu motywacji i współodpowiedzialności aktorów zaangażowanych w realizację; zwiększa przejrzystość działań i legitymizuje działania władz publicznych⁸.

⁸ S. Bienias, T. Gapski, *Ewaluacja*, [w:] *Zarządzanie, sprawozdawczość, kontrola, promocja i ewaluacja projektów dofinansowanych z funduszy unijnych*, Twigger, 2008.

Jakie wyróżniamy rodzaje ewaluacji?

Podziału na poszczególne rodzaje ewaluacji dokonujemy ze względu na moment, w którym ewaluacja jest realizowana, poziom, którego dotyczy oraz sposób jej organizacji.

Podstawowym podziałem jest klasyfikacja według momentu realizacji w cyklu interwencji publicznej, w którym ewaluacja jest podejmowana. Ze względu na moment uruchomienia badania ewaluacyjnego rozróżniamy:

- **ewaluację ex-ante** (przed rozpoczęciem realizacji interwencji),
- **ewaluację on-going** (w trakcie wdrażania interwencji),
- **ewaluację ex-post** (po zakończeniu realizacji interwencji).

Powyzsze rodzaje ewaluacji scharakteryzowane zostały w dalszej części poradnika.

Według kryterium poziomu, którego dotyczy badanie ewaluacyjne wyróżnić możemy:

- **ewaluację projektu,**
- **ewaluację programu** (w tym działań/priorytetów w ramach programu),
- **ewaluację strategii.**

Ze względu na sposób organizacji procesu ewaluacji wyróżnić możemy ewaluację wewnętrzną i zewnętrzną:

Ewaluacja wewnętrzna to ocena realizowana przez podmioty zaangażowane we wdrażanie danej interwencji. Zaletami takiego podejścia są relatywnie niższe koszty, dobra znajomość charakterystyki ewaluowanej interwencji, a także łatwiejszy dostęp do informacji niezbędnych do przeprowadzenia badania. Słabe strony ewaluacji wewnętrznej to ewentualny brak specjalistycznej wiedzy potrzebnej do dokonania części analiz oraz ryzyko uzyskania nieobiektywnych wyników ewaluacji z powodu niskiego poziomu niezależności zespołu badawczego. Ewaluacja wewnętrzna wymaga również większego niż w przypadku ewaluacji zewnętrznej nakładu pracy i czasu. Instytucja, która realizuje badanie jest natomiast silnie zmotywowana do wykorzystania wyników.

Ewaluacja zewnętrzna polega na zleceniu oceny niezależnemu zespołowi ewaluacyjnemu. Jest to metoda bardziej kosztowna od ewaluacji wewnętrznej, ale zapewnia wysoki poziom obiektywności wyników oraz umożliwia wykorzystanie specjalistycznej wiedzy, jaką dysponują eksperci zewnętrzni (zgodnej z wymaganiami określonymi w zakresie zamówienia). Głównymi wadami podejścia jest mniejszy niż w przypadku ewaluacji wewnętrznej poziom wiedzy ewaluatora na temat wdrażanej interwencji (dotyczy to w szczególności dużych i kompleksowych przedsięwzięć) oraz ewentualnie utrudniony dostęp do informacji potrzebnych do przeprowadzenia ewaluacji⁹.

W ramach badań ewaluacyjnych często można się także spotkać z podziałem ewaluacji ze względu na tematykę czy może raczej zakres badania. Przyjmując to rozróżnienie, możemy spotkać się z określeniem ewaluacji jako tematycznej, horyzontalnej lub sektorowej. Będą to różnego rodzaju badania danego tematu w ujęciu przekrojowym, obejmujące więcej niż jeden program czy interwencję. W zależności od zakresu, będą to badania dotyczące przykładowo danego sektora gospodarki lub nawet całego kraju.

Na wyróżnienie zasługuje także meta-ewaluacja. Ten typ badania to ocena innej ewaluacji lub ich serii. Jej zadaniem jest zebranie i przeanalizowanie doświadczeń z serii procesów ewaluacyjnych. Taka ewaluacja może również mieć na celu ocenę przeprowadzonego wcześniej badania. W takiej sytuacji przedmiotem zainteresowania ewaluatorów jest dokonanie osądu na temat jakości wcześniej przeprowadzonego projektu lub/i wydajności osób go realizujących.

⁹ Ibidem.

Czym są kryteria ewaluacyjne?

Z pytaniami ewaluacyjnymi ściśle powiązane są kryteria ewaluacyjne. Każde pytanie powinno odnosić się do przynajmniej jednego kryterium ewaluacyjnego pozwalającego na sformułowanie oceny. Ewaluacja nie polega bowiem na prostej ocenie z zastosowaniem odpowiedniej skali ani na konstatacji, że coś funkcjonuje dobrze lub źle. Ewaluacja to określenie wartości danego zjawiska lub procesu w oparciu o odpowiednie kryteria. Kryteria ukierunkowują uwagę oceniającego na kwestie najistotniejsze dla danego projektu/programu. Zastosowanie różnych kryteriów może prowadzić do skrajnie różnych ocen. Przykładowo: projekt może być uznany za skuteczny, ponieważ osiągnął zakładane cele, ale jest nieefektywny, ponieważ zaangażowane zostały nadmierne zasoby, lub nieużyteczny, bo nie zaspokaja potrzeb beneficjentów. Najczęściej stosowanymi kryteriami ewaluacyjnymi są: skuteczność, efektywność, użyteczność, trafność i trwałość¹⁰. Poniższa tabela syntetycznie definiuje ww. kryteria.

Tabela 2. Kryteria ewaluacyjne

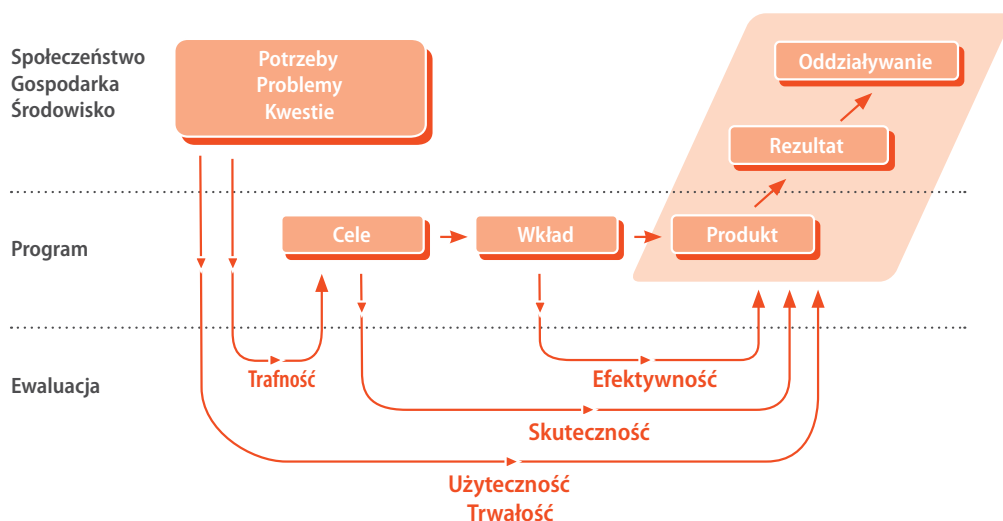
Nazwa kryterium	Opis
Trafność (<i>relevance</i>)	Ocenia adekwatność planowanych celów interwencji i metod jej wdrażania do problemów i wyzwań społeczno-ekonomicznych, które zostały zidentyfikowane w diagnozie. Analiza tego kryterium jest prowadzona przed rozpoczęciem i w pierwszych fazach wdrażania interwencji.
Skuteczność (<i>effectiveness</i>)	Ocenia stopień realizacji zakładanych celów (czy osiągnięto to, co zaplanowano), skuteczność użytych metod, instytucji oraz wpływ czynników zewnętrznych na ostateczne efekty.
Efektywność (<i>efficiency</i>)	Ocenia relację między nakładami, kosztami, zasobami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi) a osiągniętymi efektami interwencji.
Użyteczność (<i>utility</i>)	Ocenia całość rzeczywistych efektów wywołanych przez interwencję (zarówno tych planowanych, jak i nieplanowanych, tzw. ubocznych), odnosząc je do wyzwań społeczno-ekonomicznych (często już zmienionych w czasie). W odróżnieniu od kryterium trafności, ocena użyteczności jest prowadzona po zamknięciu interwencji lub w jej końcowej fazie wdrażania.
Trwałość (<i>sustainability</i>)	Ocenia ciągłość efektów (przede wszystkim pozytywnych) danej interwencji w perspektywie średnio i długookresowej (a więc po zakończeniu interwencji).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Olejniczak, *Monitoring i ewaluacja*, [w:] J. Górniak, S. Mazur, *Strategiczne zarządzanie rozwojem. Poradnik, MRR, w druku*.

¹⁰ Ibidem.

Relacje między celami programu, sytuacją społeczno-gospodarczą a kryteriami stosowanymi w procesie ewaluacji trafnie przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek 1. Zastosowanie kryteriów ewaluacyjnych w logice realizacji programu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *The New Programming Period 2007-2013. Indicative guidelines on evaluation methods: monitoring and evaluation indicators. Working Document No. 2, DG Regio, 2006.*

Należy mieć na względzie, że omówione powyżej pięć kryteriów ewaluacyjnych nie jest listą wyczerpującą. W zależności od celów badania lista ta może być rozszerzona o szereg innych kryteriów ewaluacyjnych (np. na etapie ewaluacji ex-ante będziemy odwoływać się do kryterium spójności, a w badaniach kompleksowych interwencji często sięgać będziemy do kryterium komplementarności).

Jak wygląda system ewaluacji w Polsce?

W niniejszym rozdziale pokrótce przedstawiony został kształt funkcjonującego obecnie w Polsce systemu ewaluacji. Autorzy opisali w tej części również najważniejsze akty prawne i dokumenty systemowe, ustanawiające swoiste ramy dla działań podejmowanych w obszarze ewaluacji.

» Jakie są ramy prawne dla funkcjonowania ewaluacji w Polsce?

Zgodnie z zapisami *Rozporządzenia Rady Unii Europejskiej nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności* wszystkie państwa członkowskie zostały zobligowane do przeprowadzenia ewaluacji pomocy finansowej z funduszy strukturalnych UE w celu poprawy „jakości skuteczności i spójności pomocy funduszy oraz strategii i realizacji programów operacyjnych”.

Pierwszym polskim aktem prawnym w randze ustawy, który na szerszą skalę wprowadza zagadnienie ewaluacji, również na gruncie krajowych środków publicznych, jest ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. 06. nr 227, poz. 1658, z późn. Zm.). Nakłada ona na wszystkie instytucje opracowujące programy obowiązek przygotowania ewaluacji ex-ante przewidywanej skuteczności i efektywności realizacji danego programu przed jego przyjęciem (art. 15 ust. 6). Raport z ewaluacji ex-ante powinien być przekazywany do wiadomości odpowiednio Radzie Ministrów lub sejmikowi województwa wraz z projektem programu. Art. 26 ust. 1 pkt 12 wprowadza natomiast dla instytucji zarządzających programami wymóg ewaluacji bieżącej, mającej na celu ocenę stopnia osiągnięcia celów programu.

Na podstawie art. 35 ust. 3 pkt 7 ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju Minister Rozwoju Regionalnego wydał Wytyczne nr 6 w zakresie ewaluacji programów operacyjnych na lata 2007-2013. Mają one na celu zapewnienie zgodności sposobu przeprowadzania ewaluacji polskich programów operacyjnych z prawem unijnym oraz zapewnienie jednności zasad ewaluacji w całym systemie. Wytyczne te określają m.in. zakres kompetencji podmiotów zaangażowanych w realizację NSRO, zakres ewaluacji w latach 2007-2013, zasady realizacji procesu ewaluacji oraz wymagania dotyczące formy i treści planów ewaluacji¹¹. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na fakt, że w tym zakresie, w ramach poszczególnych programów operacyjnych, zostały dodatkowo stworzone dokumenty strategiczne. Opracowania te, sformułowane przez odpowiednie instytucje określają szczegółowe zasady dotyczące programów.

¹¹ W związku z przewidywanymi zmianami w obszarze dokumentów unijnych jak i krajowych, wskazane jest śledzenie zmian tych dokumentów w celu uzyskania najbardziej wiarygodnych informacji na temat wymagań formalnych dot. ewaluacji.

» *Jak wyglądał system instytucjonalny ewaluacji w Polsce?*

Obecnie funkcjonujący system ewaluacji w Polsce zbudowany jest w oparciu o rozwiązania przyjęte w ramach funduszy unijnych. Podstawowymi dokumentami określającymi ramy obecnego systemu ewaluacji w Polsce są:

- ▶ Wytyczne nr 6 w zakresie ewaluacji programów operacyjnych na lata 2007-2013,
- ▶ System ewaluacji Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007-2013 oraz Narodowego Planu Rozwoju na lata 2004-2006,
- ▶ Plan ewaluacji Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007-2013,
- ▶ Zintegrowany System Zarządzania Wnioskami i Rekomendacjami (ZSZWiR).

Funkcję Koordynacyjną w systemie pełni KJO, umiejscowiona w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego. Jednostka ta odpowiedzialna jest za realizację badań dotyczących całej polityki spójności. Do jej obowiązków należy także koordynowanie prac jednostek ewaluacyjnych znajdujących się na niższych poziomach wdrażania oraz koordynacja budowy kultury ewaluacyjnej w Polsce (por. Rysunek 2).

Kompetencje w zakresie zlecania badań ewaluacyjnych zostały powierzone jednostkom ewaluacyjnym funkcjonującym w ramach instytucji zarządzających, pośredniczących i wdrażających poszczególne programy operacyjne. Są to instytucje najbardziej zainteresowane wnioskami i rekomendacjami z ewaluacji na właściwych poziomach wdrażania. Jednostki ewaluacyjne w poszczególnych programach operacyjnych, również na poziomie regionalnym, są kluczowymi podmiotami w systemie. Instytucjonalny kształt systemu ewaluacji zamieszczony został na rysunku poniżej:

Rysunek 2. System ewaluacji polityki spójności w Polsce – podział instytucjonalny



Źródło: Opracowanie własne.

Na poziomie KJO funkcjonuje sześć tematycznych grup sterujących. W skład grup wchodzi przedstawiciele KJO, przedstawiciele instytucji zarządzających oraz innych instytucji zaangażowanych w zarządzanie i wdrażanie interwencji będących przedmiotem badań, a także eksperci zewnętrzni.

Za zapewnienie spójności całego procesu ewaluacji NPR i NSRO oraz wyznaczanie ogólnych, strategicznych kierunków ewaluacji odpowiada Zespół Sterujący procesem ewaluacji NPR i NSRO. Funkcjonuje on na poziomie dyrektorów instytucji zarządzających.

Istotnym elementem systemu są plany ewaluacji. Mają one charakter strategiczny lub operacyjny. Plany publikowane są na stronach internetowych, dzięki czemu poszczególne instytucje mają wiedzę na temat badań planowanych w innych jednostkach. Ponadto potencjalni wykonawcy badań uzyskują więcej czasu na przygotowanie się do przyszłych postępowań przetargowych. Realizacja planów podlega monitorowaniu przez KJO za pomocą informacji rocznej w zakresie ewaluacji przekazywanej do KJO przez IZ do końca marca każdego roku.



ZAPAMIĘTAJ!

Wszystkie badania, dokumenty metodologiczne oraz inne informacje dotyczące systemu ewaluacji w Polsce dostępne są na stronie: www.ewaluacja.gov.pl

Polska jest aktualnie jednym z liderów wśród państw członkowskich Unii Europejskiej w zakresie budowania potencjału i kultury ewaluacji. Wg statystyk KJO do końca 2011 r. zrealizowano w Polsce już ok. 600 badań ewaluacyjnych dotyczących polityki spójności.

Rozdział II:

Ewaluacja w cyklu wdrażania interwencji publicznej

Czym jest interwencja publiczna?

Celem wdrażania interwencji publicznej jest spowodowanie pozytywnej zmiany społeczno – ekonomicznej w obszarze uznanym za problemowy. Aby pożądana zmiana mogła zaistnieć, niezbędne jest podjęcie szeregu działań. Działania te nie mogą być jednak przypadkowe, ale powinny układać się w ciąg logicznych kroków, ukierunkowanych na osiągnięcie założonych celów. Oczekujemy, że dostarczone w wyniku realizacji interwencji produkty przyczynią się do rozwiązania problemów zidentyfikowanych na etapie diagnozy.

W takim ujęciu interwencja jest swego rodzaju hipotezą zakładającą powodzenie planowanych przez nas działań¹². Hipoteza ta opiera się na wiedzy, jaką dysponujemy przed rozpoczęciem wdrażania interwencji. Bazuje ona na szeregu teorii, z których największe znaczenie ma teoria zmiany. Opisuje ona mechanizmy przyczynowo-skutkowe zachodzące pomiędzy zaplanowanymi przez nas działaniami a pożądanymi zmianami.

Na tej podstawie budowana jest logika interwencji, oparta na następującym założeniu: jeżeli zaangażujemy określone zasoby do realizacji zaplanowanych działań, to wyprodukujemy dobra i usługi, które wywołają pozytywną zmianę społeczno-ekonomiczną i dzięki temu rozwiążemy zdiagnozowany problem. Innymi słowy, na model logiczny interwencji składają się następujące podstawowe elementy ułożone w ciąg logiczny: wkład → działania → produkty → pożądana zmiana, czyli rezultaty.

¹² Kwestie związane z tworzeniem interwencji publicznej są szerzej omówione w J. Górniak, S. Mazur (red.), *Strategiczne zarządzanie rozwojem. Poradnik*, MRR, w druku.

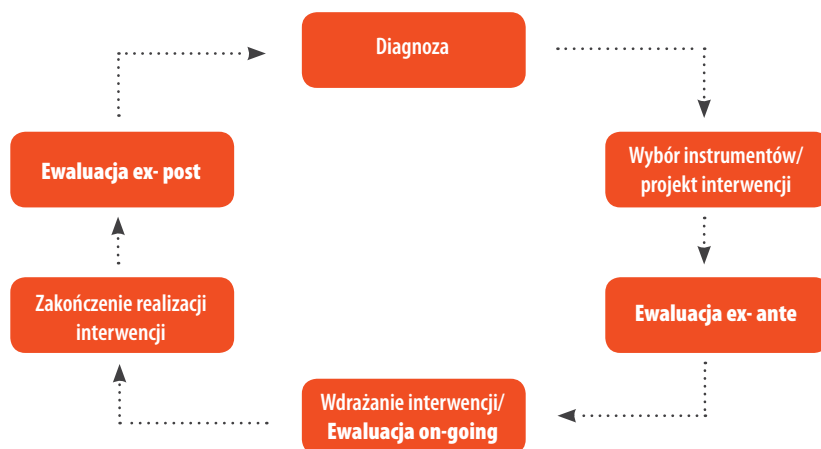
Jaka jest rola ewaluacji we wdrażaniu interwencji publicznej?

Jeżeli uznamy, że interwencja publiczna jest pewną hipotezą, przyjętą na podstawie teorii zmiany i ustrukturyzowaną w postaci modelu logicznego, to instrumentem weryfikacji tej hipotezy jest ewaluacja. Dzięki ewaluacji możemy dokonać oceny, czy przyjęte przez nas założenia sprawdzają się w rzeczywistości. Dostarcza ona informacji zwrotnej o efektach działań publicznych i jako taka stanowi narzędzie ciągłego doskonalenia polityk publicznych. W ten sposób realizowana jest koncepcja polityki publicznej opartej na dowodach (*evidence based policy*).

Innymi słowy, ewaluacja stanowi naturalne dopełnienie każdej racjonalnie zaplanowanej i wdrażanej interwencji publicznej.

Należy pamiętać, że ewaluacja jest tylko jednym ze źródeł informacji, jakim dysponujemy. Równie ważne są: monitorowanie (rozumiane jako codzienne zarządzanie danymi), analizy społeczno-ekonomiczne, jak również prognozy przyszłych potrzeb i wyzwań. Niemniej jednak każde badanie dostarcza nam dodatkowej wiedzy, którą należy w maksymalnym stopniu wykorzystać dla poprawienia jakości obecnych i przyszłych działań. Dlatego też, aby ewaluacja była skutecznym i użytecznym narzędziem zarządzania programem lub interwencją społeczno-ekonomiczną, powinna być wykorzystywana na wszystkich głównych etapach realizacji, tj. przed rozpoczęciem, w trakcie oraz po zakończeniu realizacji interwencji (Rysunek 3).

Rysunek 3. Ewaluacja w cyklu wdrażania interwencji publicznej



W takim ujęciu, zgodnym z ogólnie przyjętymi standardami, ewaluacja pojawia się w trzech miejscach w cyklu realizacji programu. Są to punkty kluczowe w kontekście powodzenia danego przedsięwzięcia:

- ▶ **na etapie planowania i projektowania interwencji:** rolę ewaluacji jest tutaj ocena trafności założeń planowanej interwencji (w tym przyjętej teorii i celów) oraz jej logiki i planowanego sposobu realizacji (ewaluacja ex-ante);
- ▶ **na etapie wdrażania interwencji:** w tym kontekście rolę ewaluacji jest pomiar poziomu realizacji celów na poszczególnych etapach realizacji programu wraz z identyfikacją czynników mających wpływ na sukces lub porażkę; realizacja ewaluacji on-going umożliwia dokonywanie korekt i usprawnień rzutujących na końcowe efekty programu;
- ▶ **po zakończeniu realizacji interwencji:** jest to ewaluacja ex-post; jej rolę jest podsumowanie efektów działań podejmowanych w ramach interwencji oraz wyciągnięcie wniosków i sformułowanie rekomendacji użytecznych dla przyszłych programów.

Ewaluacja powinna być zatem obecna na każdym etapie wdrażania interwencji publicznej. Na poniższym rysunku zaprezentowana została rola ewaluacji na tle logiki interwencji.

Rysunek 4. Logika interwencji publicznej i rola ewaluacji w procesie realizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie F. Barca, P. McCann, *Outcome indicators and targets*, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej Komisji Europejskiej, 2011.

Jak już wcześniej wspomniano logika ta wyraża się w założeniu, że wydatkowanie określonej kwoty środków (wkład) na realizację zaplanowanych przedsięwzięć (produkty) pozwoli na osiągnięcie zakładanych rezultatów, które zaspokoją zidentyfikowane na etapie programowania potrzeby. Logika interwencji udziela zatem odpowiedzi na pytanie *co, kiedy i w jaki sposób chcemy osiągnąć?*

Zadaniem ewaluacji jest systematyczne dostarczanie informacji, czy nasze działania przynoszą zamierzone efekty (*czy osiągnęliśmy sukces?*). Na etapie programowania rolą ewaluacji jest dostarczenie dowodów uzasadniających przedstawione założenia programowe (logika interwencji i teoria zmiany). Na etapie wdrażania i po zakończeniu realizacji interwencji rolą ewaluacji jest weryfikacja, czy zastosowana teoria zmiany, na której opierała się logika naszej interwencji sprawdziła się w praktyce.

Aby móc odpowiedzieć na pytanie, czy nasze działania przyniosły zamierzone efekty, musimy na etapie programowania jasno zdefiniować cele, jakie zamierzamy osiągnąć. Cele powinny być skwantyfikowane, tj. opisane za pomocą wskaźników¹³. Powinny one umożliwiać dokonanie pomiaru zmiany społeczno-ekonomicznej, która zaszła w wyniku realizacji interwencji publicznej. Zgodnie z ogólnie przyjętymi podstawowymi standardami (akronim SMART) cele muszą być:

- ▶ **konkretne** – *Specific*,
- ▶ **mierzalne** – *Measurable*,
- ▶ **osiągalne** – *Achievable*,
- ▶ **realistyczne przy istniejących zasobach** – *Realistic*,
- ▶ **określone w czasie** – *Time-bound*.

Na przedstawionym wcześniej schemacie logiki interwencji wyróżnione zostały wskaźniki wkładu, produktu i rezultatu.

Wkład to zasoby ludzkie i rzeczowe (w większości przypadków mierzone nakładami finansowymi) wykorzystane w procesie wdrożenia interwencji publicznej.

¹³ Kwestie związane z wykorzystaniem wskaźników dla kwantyfikacji celów interwencji publicznej szerzej omówione są w T. Kot, A. Weremiuk, *Wskaźniki w zarządzaniu strategicznym. Poradnik*, MRR, w druku.

Produkty to wytworzone w procesie wdrażania interwencji publicznej dobra i usługi, które w założeniu mają przyczynić się do osiągnięcia zaplanowanych rezultatów. Analiza stopnia realizacji wskaźników produktu to w głównej mierze zadanie monitoringu. Produkty związane są bowiem w sposób bezpośredni z procesem wdrażania i podlegają jedynie „rejestracji”. Zadaniem ewaluacji jest w tym przypadku ustalenie przyczyn zaistniałej sytuacji, tj. wytworzenia lub niewytworzenia zaplanowanych produktów w określonym terminie.

Z punktu widzenia ewaluacji efektów interwencji publicznej najistotniejszymi są wskaźniki rezultatu. Opisują one zmianę społeczno-ekonomiczną, która zaszła w obszarze interwencji. Na wartości wskaźników rezultatu wpływa zarówno realizowana interwencja publiczna, jak również czynniki zewnętrzne. Zadaniem ewaluacji jest ustalenie, jaka część zmiany wartości wskaźnika rezultatu wywołana została interwencją publiczną oraz jakie były główne przyczyny zaobserwowanej zmiany. Innymi słowy, za pomocą ewaluacji dokonujemy oceny oddziaływania interwencji.

Ze względu na miejsce w cyklu realizacji interwencji publicznej wyróżniamy trzy podstawowe rodzaje ewaluacji, tj. ewaluację *ex-ante*, ewaluację *on-going* oraz ewaluację *ex-post*.

Czym jest ewaluacja ex-ante?

Ten rodzaj ewaluacji jest oceną planowanej interwencji, czyli oceną dokonywaną jeszcze przed rozpoczęciem realizacji przedsięwzięcia. Celem takiego badania jest poprawa jakości planowanej do uruchomienia interwencji. Badana jest trafność zidentyfikowanych potrzeb, jak również szacowany jest potencjalny wpływ interwencji. W trakcie analiz należy uwzględnić doświadczenia z poprzednich edycji programu oraz innych podobnych interwencji, a także wyniki wcześniejszych ewaluacji. Ewaluacja ex-ante powinna oceniać szanse osiągnięcia zakładanych celów, a także możliwości ich osiągnięcia przy wyborze określonych instrumentów, biorąc pod uwagę alokowane zasoby. Aby móc prawidłowo ocenić te elementy, ewaluacja musi się także odnosić do szerszego kontekstu społeczno-gospodarczego. Badanie tego typu powinno także zawierać rekomendacje w zakresie rzetelnego gromadzenia danych związanych z planowaną interwencją w systemie monitoringu. Dzięki nim przyszłe ewaluacje będą miały możliwość dokonywania analiz dotyczących postępu wdrażania programu. Reasumując, głównymi funkcjami ewaluacji ex-ante są funkcje poznawcza i formatywna.

» *Co jest oceniane w ewaluacji ex-ante?*

Ewaluacja ex-ante ocenia kilka elementów programu.

Po pierwsze, ma ona za zadanie poddać analizie zasadność diagnozy: czy wskazane w diagnozie problemy są wciąż aktualne (czy się zmniejszyły, czy wręcz przeciwnie - pogłębiły). Rolą ewaluacji ex-ante jest również przeanalizowanie sposobów, w jaki dotychczas rozwiązywane były (zidentyfikowane w ramach realizacji programu) problemy, wskazując, jakie czynniki mogą stymulować szanse powodzenia programu, a jakie mogą tworzyć bariery.

Po drugie, ewaluacja ex-ante ocenia spójność wewnętrzną programu. Chodzi o ustalenie, na ile wyznaczone cele (zarówno ogólne, jak i szczegółowe) są możliwe do osiągnięcia poprzez zdefiniowane priorytety i działania. Oceniana jest również kwantyfikacja celów, czyli czy prawidłowo dobrane są wskaźniki, a ich wartości docelowe są możliwe do osiągnięcia przy wykorzystaniu alokowanych zasobów. Innymi słowy, ewaluator musi ocenić powiązania pomiędzy celami (skwantyfikowanymi za pomocą wskaźników rezultatu), produktami a alokowanymi środkami.

Po trzecie, ewaluacja ex-ante ocenia zewnętrzną spójność programu z dokumentami strategicznymi/programowymi wyższego rzędu. Jej rolą jest ustalenie, na ile planowane rezultaty programu przyczyniają się do realizacji zawartych w nich celów. W tym kontekście analizuje się również komplementarność badanej interwencji z innymi powiązanymi interwencjami publicznymi.

Jednym z podstawowych i najważniejszych zadań ewaluacji ex-ante jest rzetelne oszacowanie przewidywanego wpływu programu na pożądane zmiany w obszarze, którego dotyczy dana interwencja. Takie szacunki powinny prowadzić m.in. do uzasadnienia alokacji zasobów zarezerwowanych dla tego programu (przewidywana efektywność interwencji).

Na koniec, ewaluacja ex-ante analizuje planowany system wdrażania programu od strony organizacyjnej. W tym kontekście ma ona m.in. przyczynić się do stworzenia prawidłowego systemu monitoringu i ewaluacji programu. Wnioski i rekomendacje opracowane w badaniu powinny prowadzić do upewnienia się, że planowana interwencja jest wykonalna przy zakładanym zapleczu kadrowym, finansowym i organizacyjnym oraz w danym otoczeniu prawnym.

» *Jakie kryteria przyjmowane są w ewaluacji ex-ante?*

Ewaluację ex-ante przeprowadza się najczęściej w oparciu o cztery kryteria:

- ▶ **trafność** - analiza dotyczy adekwatności celów programu względem zidentyfikowanych problemów/wyzwań społeczno-gospodarczych;
- ▶ **przewidywana skuteczność** - w kolejnym kroku po ocenie celów programu, analiza dotyczy tego, czy działania zostały prawidłowo dobrane pod kątem osiągnięcia wyznaczonych celów, a zakładane zasoby i proponowany system wdrażania dają szansę na osiągnięcie skwantyfikowanych celów interwencji;
- ▶ **przewidywana efektywność** – następnie należy ocenić, czy realne do osiągnięcia cele uzasadniają poniesienie przewidywanych nakładów oraz dokonać oceny optymalizacji alokacji zasobów tak, by wykorzystać przeznaczone zasoby w sposób jak najbardziej ekonomiczny;
- ▶ **spójność (zewnętrzna i wewnętrzna)** – analiza dotyczy dokumentacji programowej i strategicznej, na podstawie której operować ma program; konieczne jest zbadanie, czy nie zachodzą tu jakieś sprzeczności między celami programu a priorytetami i działaniami oraz między całym dokumentem a dokumentami wyższego rzędu lub dokumentami równorzędnymi.

» *Z jakich metod korzysta się w ewaluacji ex-ante?*

Ewaluacja ex-ante bazuje przede wszystkim na danych zastanych analizowanych w metodzie desk research, która obejmuje dane, takie jak:

- ▶ dokumentacja programowa,
- ▶ dokumenty strategiczne (wspólnotowe, krajowe i regionalne),
- ▶ wcześniejsze ewaluacje poprzednich edycji programu (lub ewaluacje podobnych programów),
- ▶ dane diagnostyczne dotyczące kontekstu ekonomiczno-społecznego, w jakim operować ma program.

Dla ewaluacji ex-ante typowe jest wykorzystanie różnego rodzaju modeli ekonometrycznych. Modele te bazują na porównaniu dwóch scenariuszy – wpływu na przedmiot ewaluacji przy wykorzystaniu zaplanowanych środków finansowych oraz alternatywnego, bez ich wsparcia.

Dla mniejszych programów głównymi narzędziami są analizy eksperckie i modele logiczne (pokazujące w formie graficznej ciąg przyczynowo-skutkowy między problemem, planowanymi działaniami a oczekiwanymi efektami).

Coraz silniejszy staje się nurt metodologiczny podkreślający rolę ewaluatorów jako animatorów dyskusji wokół celów i kierunków interwencji oraz jako ekspertów wprowadzających nowy punkt widzenia i dbających o uwzględnianie perspektyw marginalizowanych interesariuszy. W takim wypadku ewaluacja trwa równocześnie z procesem programowania i staje się elementem planowania strategicznego (tzw. ewaluacja uczestnicząca).

» *Do czego mogą być wykorzystane rezultaty ewaluacji ex-ante?*

Wyniki ewaluacji ex-ante powinny być wykorzystywane do podjęcia decyzji o rozpoczęciu programu (ewaluacja powinna przynajmniej rozpatrywać jeden scenariusz alternatywny, mianowicie rezygnację z realizacji programu). W praktyce badanie tego typu wykorzystywane jest jako ostateczny test planowanego programu oraz narzędzie ostatecznego projektowania sposobu jego wdrażania. Rekomendacje z ewaluacji ex-ante powinny dotyczyć zarówno samych celów (ich jasnych definicji oraz realistycznych kwantyfikacji przy przyjętych nakładach finansowych), jak i szans ich osiągnięcia (wiarygodnie, ilościowo oszacowane efekty programu). W praktyce badanie służy najczęściej udoskonaleniu planowanej do realizacji interwencji.

Czym jest ewaluacja on-going?

Ewaluacja bieżąca (on-going) jest badaniem skupiającym się na doraźnych problemach i barierach we wdrażaniu programu, dlatego zazwyczaj jej zakres jest węższy niż ewaluacji ex-ante czy ewaluacji ex-post. Jest ona dogłębną analizą przyczyn zaistniałych problemów, może więc być badaniem punktowym (pojedynczym) lub szeregiem badań (jeśli istnieje większa ilość problematycznych zagadnień). Jej funkcja to przede wszystkim stymulowanie usprawnień i poprawa jakości zarządzania programem. Możliwe są również badania aktualności celów i strategii programu w odniesieniu do bieżących warunków ekonomiczno-społecznych.

Często w końcowym okresie realizacji programu możliwe są także pierwsze badania wpływu programu.

» *Co jest oceniane w ewaluacji on-going?*

Ewaluacja on-going skupia się przede wszystkim na aktualności programu i sprawności systemu jego wdrażania.

Po pierwsze, ocenia ona, czy warunki zewnętrzne wdrażania programu się zmieniły (np. aktualność programu względem zmieniającej się sytuacji społeczno-gospodarczej, strategii wspólnotowych, polityk krajowych, kontekstu prawnego, diagnozy potrzeb etc.) i czy w tym kontekście jego cele pozostają aktualne.

Po drugie, ewaluacja ta ocenia system zarządzania i wdrażania programu – tzn. sprawność przepływu informacji, dokumentów, środków finansowych i realizacji zadań; identyfikuje bariery prawne i administracyjne oraz docieka ich przyczyn, rekomendując odpowiednie udoskonalenia.

Po trzecie, ewaluacja on-going porównuje skwantyfikowane cele z wynikami programu (to jest produktami i rezultatami) oraz identyfikuje czynniki mające wpływ na sukces lub porażkę, na bieżąco weryfikując przyjętą teorię zmiany. Służy ona również odkryciu ewentualnych błędów w początkowo określonych wskaźnikach i zdefiniowanych celach.

Ostatnim zadaniem stojącym przed ewaluacją on-going jest (na końcowym etapie realizacji programu, o ile jego specyfika na to pozwala) punktowe badanie wpływu. Często przy programach wieloletnich część projektów jest już na tym etapie zakończona i takie badania mają swoje uzasadnienie.

Podsumowując, ewaluacja on-going na początkowym etapie wdrażania (wówczas, gdy środki nie zostały jeszcze zakontraktowane na realizację konkretnych projektów) jest w swojej specyfice zbliżona do ewaluacji ex-ante. Z czasem, gdy coraz więcej projektów jest realizowanych, a niektóre z nich są już zakończone, ewaluacja on-going zbliża się w swojej specyfice do badań typu ex-post.

» *Jakie kryteria przyjmowane są w ewaluacji on-going?*

Ewaluację on-going przeprowadza się zazwyczaj w oparciu o następujące kryteria:

- ▶ **trafność** - analiza obejmuje odpowiedniości istniejących strategii i celów w odniesieniu do zmieniających się potrzeb (z uwagi na dynamiczność tych ostatnich może okazać się, że z czasem konieczne staną się modyfikacje celów programu);
- ▶ **skuteczność** - badanie obejmuje wszystkie elementy programu – czy w zamierzony sposób prowadzą do osiągnięcia celów, w szczególności czy wybierane do dofinansowania projekty w sposób optymalny realizują cele naszej interwencji; analizie poddawane jest zarówno tempo wydatkowanych środków, jak również efekty programu (w szczególności produkty) w kontekście osiągnięcia zaplanowanych wartości docelowych;
- ▶ **efektywność** – analiza dotyczy procesów i efektów w odniesieniu do zmobilizowanych środków (a więc traktuje o kosztach interwencji w odniesieniu do jej skuteczności).

Pod koniec realizacji programu, szczególnie gdy mamy do czynienia z programami wieloletnimi, możliwe jest już w ramach ewaluacji on-going badanie naszej interwencji w ramach kryteriów typowych dla ewaluacji ex-post, czyli trwałości i użyteczności.

» *Z jakich metod korzysta się w ewaluacji on-going?*

Ewaluacja on-going analizuje dokumenty programowe w świetle doświadczeń dotyczących implementacji oraz w kontekście danych diagnostycznych dotyczących dynamicznie zmieniającego się kontekstu społeczno-gospodarczego. Wszystko to obejmuje analiza danych zastanych (desk research). Dodatkowo przy ocenie dotychczasowego poziomu wdrożenia programu oceniane są poziomy poszczególnych wskaźników i prowadzona jest analiza ilościowa.

Ponieważ jednak ewaluacja on-going skupia się przede wszystkim na dociekaniu problemów organizacyjnych i ich przyczyn, konieczne jest wykorzystanie badań jakościowych, takich jak wywiady pogłębione czy warsztaty.

W tym celu stosowane jest podejście partycypacyjne (uczestniczące), oparte na dialogu i angażowaniu interesariuszy. Główne metody to obserwacja uczestnicząca, warsztaty, wywiady z osobami wdrażającymi program, ankiety z beneficjentami i potencjalnymi beneficjentami, analizy procesów, przepływów, analiza sieci. Można w tym celu wykorzystać tzw. *quick and messy approach*, czyli szybkie zebranie danych przy zachowaniu minimum poprawności metodologicznej i próba interpretacji wyników oraz tworzenia rozwiązań przy współudziale menedżerów interwencji (warsztat animowany przez ewaluatorów)¹⁴.

Pod koniec realizacji programu metody wykorzystywane w ewaluacji on-going zaczynają zbliżać się do tych wykorzystywanych w badaniach typu ex-post.

» *Do czego mogą być wykorzystane rezultaty ewaluacji on-going?*

Ewaluacja on-going służy przede wszystkim bieżącemu usprawnieniu zarządzania programem - w sytuacji, kiedy pojawiają się problemy we wdrażaniu działań, w osiąganiu odpowiednich wskaźników i w konsekwencji realizacji celów. Ewaluacja służy do uzyskiwania informacji potrzebnych do rozwiązywania problemów, których nie można zdiagnozować wyłącznie w oparciu o monitoring interwencji. Ewaluacja na tym etapie dostarcza też argumentów dla ewentualnych zmian w programie, wynikających ze zmieniającej się sytuacji społeczno-gospodarczej. Dzięki analizie pierwszych efektów i punktowych badań wpływu, dostarcza również informacji służących projektowaniu przyszłych interwencji.

¹⁴ Ibidem.

Czym jest ewaluacja ex-post?

Ewaluacja ex-post jest społeczno-ekonomicznym badaniem oceniającym znaczenie przeprowadzonej interwencji w zakresie realizacji potrzeb, na które miała odpowiadać, jak również oceniającym jej niezamierzone efekty. Tego typu badanie dokonywane jest po zakończeniu realizowanej interwencji. W odniesieniu do praktyk przyjętych w UE ewaluacja ex-post powinna być realizowana nie później niż trzy lata po zakończeniu działań¹⁵. Podejmując się tego typu badania, ewaluator jest zainteresowany całościową oceną interwencji, dlatego też ewaluację ex-post często określa się mianem ewaluacji podsumowującej (*summative evaluation*).

» Co jest oceniane w ewaluacji ex-post?

Specyfika ewaluacji ex-post polega na tym, że w badaniu uwzględnione zostają realne efekty wprowadzonych interwencji. Poprzez porównanie tego, co powinno zostać osiągnięte dzięki określonym działaniom z tym, co faktycznie osiągnięto, możliwa jest odpowiedź na pytanie: czy cele interwencji zostały zrealizowane, a jeżeli tak, to w jakim stopniu. Weryfikowana jest tym samym przyjęta na etapie programowania teoria zmiany.

» Jakie kryteria przyjmowane są w ewaluacji ex-post?

Ocena dokonywana w ramach ewaluacji ex-post może zostać przeprowadzona na ogół w oparciu o cztery kryteria:

- ▶ **skuteczność** – w ramach tego kryterium ewaluacja ex-post odpowiada na pytanie: czy, a jeśli tak, to w jakim stopniu zostały osiągnięte cele zrealizowanej interwencji; w tym aspekcie ewaluacja ex-post podsumowuje więc sukcesy oraz niepowodzenia podjętych działań; ewaluator powinien skoncentrować się na ocenie mierzalnych efektów, a więc odnieść uzyskiwane skutki interwencji do zakładanych jako docelowych wielkości wskaźników (produktu i rezultatu);
- ▶ **efektywność** – badanie pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy obserwowane po zakończeniu interwencji efekty mogły zostać osiągnięte za pomocą mniejszych kosztów;

¹⁵ Poprawka do regulacji EU 1083/2006, dostępne na: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:301:0040:0040:EN:PDF>

- ▶ **użyteczność** – ewaluacja pozwala ocenić, na ile osiągnięte dzięki realizacji interwencji efekty odpowiadają rzeczywistym potrzebom/wyzwaniom społeczno-gospodarczym; ewaluacja ex-post ocenia także efekty interwencji, które nie zostały przewidziane (pozytywne oraz negatywne);
- ▶ **trwałość** – ewaluacja ex-post pozwala ocenić, czy efekty będą utrzymywać się po zakończeniu interwencji, jak długo będą widoczne skutki interwencji, kogo będą dotyczyć i jaka będzie ich użyteczność po upływie określonego czasu.

Nie wszystkie wspomniane wyżej kryteria są zarezerwowane wyłącznie dla ewaluacji ex-post. Należy pamiętać, że moment prowadzenia ewaluacji jest tylko jednym z czynników decydujących o doborze kryteriów¹⁶. Specyfika oceny ex-post przejawia się w tym, że jest jedynym rodzajem ewaluacji umożliwiającym dokonanie oceny trwałości efektów po zakończeniu interwencji.

» *Z jakich metod korzysta się w ewaluacji ex-post?*

Ewaluacja ex-post koncentruje się na ocenie efektów zrealizowanej interwencji. Weryfikuje ona niejako optymistyczną teorię zmiany, która została określona w dokumencie programowym. Korzysta się w tym zakresie z szeregu różnych metod ilościowych i jakościowych, służących określeniu wpływu naszej interwencji na obserwowane zmiany społeczno-gospodarcze.

W tym kontekście metodą specyficzną dla ewaluacji ex-post jest podejście eksperymentalne i quasi-eksperymentalne. Metody te jako jedyne (poprzez porównanie sytuacji rzeczywistej, w której interwencja jest realizowana ze "sztucznie wygenerowaną" sytuacją kontrfaktyczną, w której program nie zostałby zrealizowany) pozwalają ustalić związek przyczynowy między realizowanymi działaniami a widocznymi rezultatami.

Poza metodami ilościowymi w ewaluacji ex-post korzysta się także z podejścia jakościowego. Ewaluator jest bowiem zainteresowany nie tylko odpowiedzią na pytanie: co udało się osiągnąć i w jakim stopniu?, ale także na pytanie: dlaczego? Metody jakościowe są więc niezastąpione w kwestii wyjaśnienia powstałych efektów, poznania mechanizmów, które doprowadziły do określonych skutków, a także zrozumienia procesów, które zaszyły (z uwzględnieniem kontekstu konkretnego środowiska, społeczności czy instytucji).

¹⁶ Inne czynniki to przykładowo zakres ewaluacji czy jej funkcje.

» *Do czego mogą być wykorzystane rezultaty ewaluacji ex-post?*

Po pierwsze, ewaluacja ex-post pełni funkcję rozliczeniową (egzekwowanie odpowiedzialności) - w tym kontekście zdaje relację z tego, czy założone cele interwencji zostały osiągnięte oraz czy proces ich realizacji był efektywny. Ponieważ podejmowane interwencje są realizowane z wykorzystaniem środków publicznych, ewaluacja ex-post ma znaczenie we wzmacnianiu odpowiedzialności za sposób ich wydatkowania. Z drugiej strony, ewaluacja ex-post ma też funkcję formatywną – uzyskane wyniki mogą posłużyć do uskutecznienia i usprawnienia planowanych w przyszłości interwencji.

Badania typu ex-post stanowią najbardziej użyteczny element budowania zasobów wiedzy, służących do lepszej (opartej na dowodach) realizacji polityk publicznych.



Rozdział III:

Planowanie ewaluacji

W wielu poradnikach dotyczących badań ewaluacyjnych wyróżnia się standardowe etapy procesu badawczego¹⁷. Są to: planowanie i strukturyzacja, zbieranie danych, analiza danych i ocena. Ujęcie takie obejmuje jednak wąską perspektywę badania. Tymczasem praktyka realizacji badań ewaluacyjnych zleczanych przez instytucje publiczne pokazuje, że sam proces badawczy poprzedzany jest szeregiem działań, decyzji i wyborów. Do głównych z nich należą: decyzja o podjęciu badania ewaluacyjnego, przygotowanie zlecenia na badanie i wybór wykonawcy. Ewaluacja nie kończy się również w momencie oddania raportu przez wykonawcę. Strategia wykorzystania wyników, a także śledzenia efektów wprowadzania rekomendacji również powinna być uwzględniana w procesie ewaluacji¹⁸.

Dlatego też realizacja badania ewaluacyjnego wymaga od nas kompleksowego podejścia. Na ewaluację należy spojrzeć jak na szerszy proces badawczy, który składa się z kilku etapów i szeregu kroków (działań). Można je, porządkując obraz, zebrać w ramach trzech podstawowych etapów:

- ▶ planowanie i zlecenie ewaluacji,
- ▶ realizacja badania,
- ▶ wykorzystanie wyników badania.

W niniejszym rozdziale opisano pierwszy etap procesu ewaluacji – planowanie badania. Pozostałe etapy związane z realizacją badania ewaluacyjnego i wykorzystania jego wyników przedstawione są w dwóch kolejnych rozdziałach.

Musimy pamiętać, że planowanie badania ewaluacyjnego obejmuje wszelkie działania przygotowujące i rozpoczynające wykonanie ewaluacji. Ma ono zapewnić optymalizację zakresu ewaluacji i podejmowanych działań. Jego celem jest także przekonanie projektującego, że planowana ewaluacja jest warta ponoszonych kosztów i wykonalna.

¹⁷ *Evalsed – the resource for the evaluation of socio-economic development*, Komisja Europejska, 2009 (http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/index_en.htm)

¹⁸ Por. K. Olejniczak, *Ewaluacja jako proces badawczy*, [w:] K. Olejniczak, M. Kozak, B. Ledzion (red.), *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik Akademicki*, Warszawa, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008.



» **Krok 1:** *Identyfikujemy temat badania ewaluacyjnego i uzasadniamy decyzję o jego realizacji*

Dlaczego zamierzamy zrealizować badanie ewaluacyjne i do czego chcemy wykorzystać jego wynik?

Powody realizacji badania ewaluacyjnego mogą być dwojakie. Po pierwsze, mogą one wynikać z zobowiązań formalnych zapisanych w prawie (np. w przypadku ewaluacji ex-ante, której wymaga ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju czy też Rozporządzenia UE¹⁹) albo w planie ewaluacji. Mówimy wtedy o decyzji systemowej.

Możemy też podjąć decyzję ad-hoc, wynikającą z naszych potrzeb informacyjnych na temat procesu zarządzania interwencją albo chęci poznania i pokazania efektów tej interwencji. Najczęściej mamy wtedy do czynienia z badaniem operacyjnym typu on-going. Jego główną funkcją jest wówczas usprawnianie procesu wdrażania i wzmacnianie partnerstwa oraz budowanie odpowiedzialności za prowadzone działania (ownership).

Należy wyraźnie podkreślić, że funkcje badań operacyjnych od oceny efektów są rozłączne. Konieczność rozdzielenia bieżącego wsparcia procesów od oceny całościowych wyników interwencji wiąże się z kilkoma kwestiami. Chodzi tu m.in. o odmienne role ewaluatorów, metodykę, jak i grupy odbiorców i ich potrzeby informacyjne²⁰.

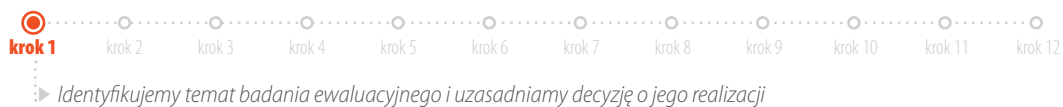
Kim są kluczowi odbiorcy wyników ewaluacji? Dla kogo to badanie robimy?

Na etapie identyfikacji tematu badania ewaluacyjnego konieczne jest zaangażowanie zarówno osób odpowiedzialnych za proces zarządzania interwencją, jak i wyższego kierownictwa organizacji zlecającej ewaluację. Jest to istotne dla ostatecznego sukcesu ewaluacji, czyli pełnego wykorzystania jej wyników. W ostatecznym rozrachunku powodzenie ewaluacji zależy od tego, co uczynią z jej wynikami decydenci. Ich poglądy i podejście do badania będą kształtowały opinie, postawy i zaangażowanie członków organizacji²¹.

¹⁹ Więcej nt. wymogów formalnych dotyczących ewaluacji patrz rozdział pierwszy niniejszej publikacji.

²⁰ Por. J. Górniak, S. Mazur, op. cit., w druku.

²¹ A. Haber, *Zarządzanie badaniem ewaluacyjnym – perspektywa zlecającego*, [w:] K. Olejniczak, M. Kozak, B. Ledzion (red.), op. cit., 2008.



Istotną grupą odbiorców wyników ewaluacji są również instytucje zaangażowane w realizację badanej interwencji publicznej lub programu, bezpośredni beneficjenci pomocy czy inne podmioty, np. partnerzy społeczni i Komisja Europejska (w przypadku pomocy z UE).

Powyższe kwestie precyzujemy w uzasadnieniu - stanowiącym pierwszy element szczegółowego opisu przedmiotu zamówienia (SOPZ).

Czy będziemy w stanie wykorzystać wnioski i rekomendacje płynące z ewaluacji?

O użyteczności naszej ewaluacji, czyli o stopniu wykorzystania wniosków i rekomendacji ewaluacyjnych będzie decydowało kilka kwestii. Z jednej strony będzie to zaangażowanie w proces ewaluacji głównych odbiorców jej wyników (interesariuszy). Mogą oni pełnić bardzo istotną rolę opiniotwórczą, jak i informacyjną (jako źródło danych na temat badanej interwencji). Z drugiej strony istotna będzie czytelność i odpowiednie zaadresowanie rekomendacji ewaluacyjnych oraz przyjęcie odpowiedniego sposobu ich upowszechnienia, tak by były one zrozumiałe przez wszystkich zainteresowanych. Ma to fundamentalny wpływ na sukces naszej ewaluacji. W związku z powyższym już od samego początku realizacji naszego badania musimy budować strategię wykorzystania wyników.



» **Krok 2:** Definiujemy cele badania i stawiamy pytania badawcze

Co chcemy badać (efekty czy procesy)?

Cel główny badania powinien jednoznacznie wskazywać czemu nasze badanie ma służyć. Na ogół jest to jedno – dwa zdania. Określenie celu głównego i (jeżeli uznamy to za wskazane) celów szczegółowych badania jest najważniejszym elementem SOPZ-u. Wynika to z faktu, że wszystkie prace analityczne są później prowadzone właśnie w kontekście zdefiniowanych celów.

Jak poprawnie sformułować pytania badawcze?

Kluczowym elementem każdej ewaluacji są pytania ewaluacyjne, zwane też pytaniami badawczymi, które doprecyzowują cele badania. W pewnym uproszczeniu można stwierdzić, iż cały proces ewaluacji sprowadza się do znalezienia wyczerpujących odpowiedzi na sformułowane uprzednio pytania ewaluacyjne. Pytania mogą mieć następujący charakter²²:

- ▶ **opisowy** – w tym wypadku ich celem jest obserwacja, opis i pomiar zmian, które nastąpiły w wyniku realizacji interwencji (np. Jak zmieniła się sytuacja na rynku pracy po zakończeniu realizacji interwencji?);
- ▶ **przyczynowo-skutkowy** – pozwalają zrozumieć i ocenić relacje (logiczne i empiryczne) między podjętymi działaniami a ich efektami, tłumaczą także zmiany w sytuacji społeczno-gospodarczej (np. Czy i w jakim zakresie poprawa sytuacji na rynku pracy w gminie jest wynikiem realizacji programu?);
- ▶ **normatywny** – pozwalają na ocenę danej interwencji według wybranych kryteriów i standardów; w przypadku programów finansowanych z polityki spójności UE są to kryteria ewaluacyjne (np. Czy wykonane inwestycje powstałyby bez pomocy publicznej? Jeśli tak, to czy przesunięcie czasowe byłoby znaczące? (efekt deadweight) - por. Tabela 3);
- ▶ **predyktywny** – starające się przewidzieć planowane zmiany, ich kontekst czy ewentualne procesy uboczne w wyniku realizacji interwencji (np. Czy wspieranie firm uczestniczących w sieci współpracy nie zakłóci konkurencyjności w regionie?).

²² Na podstawie K. Olejniczak, *Ewaluacja jako proces badawczy*, [w:] K. Olejniczak, M. Kozak, B. Ledzion (red.), op. cit., 2008.



Wybór pytań i sposób ich sformułowania determinują cały proces badawczy. Stawiając pytania, na które w trakcie przeprowadzania ewaluacji będziemy starali się znaleźć odpowiedź, musimy pamiętać o pewnych podstawowych zasadach. Przede wszystkim pytania powinny dotyczyć konkretnych potrzeb informacyjnych związanych z realizacją programu. Ewaluacja powinna dostarczać nam informacji istotnych z punktu widzenia wdrażania badanego programu lub interwencji. Dlatego celem pytań ewaluacyjnych nie jest jedynie gromadzenie nowej wiedzy, ale wykorzystanie jej do podniesienia jakości wdrażanego lub planowanego programu.

Jakie kryteria ewaluacyjne przyjmujemy w naszym badaniu?

Pytania badawcze o charakterze ocennym (normatywne) są ściśle powiązane z kryteriami ewaluacyjnymi. Kryteria te określają nam, co tak właściwie chcemy zbadać i jakie konkretne aspekty badanego obszaru nas interesują. Nasza ewaluacja musi odpowiedzieć na pytania dotyczące najistotniejszych dla nas kryteriów ewaluacyjnych oraz relacji przyczynowo-skutkowych wpływających na efekty interwencji.

Każde pytanie odnosi się do przynajmniej jednego kryterium ewaluacyjnego pozwalającego na sformułowanie oceny. Kryteria ukierunkowują uwagę oceniającego na kwestie najistotniejsze dla danej interwencji. Podobnie jak ma to miejsce w przypadku pytań badawczych, ilość kryteriów ewaluacyjnych powinniśmy ograniczyć wyłącznie do tych, które uznane zostaną za najbardziej istotne. Określając podstawowe dla naszego badania kryteria, jakimi posłuży się ewaluator, powinniśmy wziąć pod uwagę cel badania, podstawowe pytania badawcze oraz moment, w którym badanie realizujemy²³.

Pomocne przy wyborze kluczowych pytań badawczych i kryteriów może być drzewo pytań ewaluacyjnych, przedstawiające pytania i przyporządkowujące je do danych kryteriów ewaluacyjnych (por. Tabela 3).

²³ Więcej nt. kryteriów ewaluacyjnych patrz rozdział pierwszy niniejszej publikacji.

Tabela 3. Drzewo pytań ewaluacyjnych²⁴

Trafność	Czy cele interwencji odpowiadają zidentyfikowanym potrzebom?
	Czy interwencja odnosi się do głównych sił i słabości danego układu (regionu, sektora, etc.)?
	Czy obrana strategia trafnie uwzględnia uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, czyli cele innych programów, działań, polityk?
	Czy logika interwencji trafnie oddaje zależności przyczynowo-skutkowe?
	Czy obrana na wstępie strategia pozostaje aktualna w trakcie wdrażania interwencji?
Skuteczność	Czy cele interwencji zdefiniowane na etapie programowania są/zostały osiągnięte?
	Jak silny jest/był wpływ czynników zewnętrznych?
	Jakie były/są sukcesy interwencji?
	Jakie problemy napotyka interwencja?
	Czy wybrane instrumenty i rozwiązania okazały się odpowiednie do zidentyfikowanych problemów?
Efektywność	Czy system zarządzania i wdrażania okazał się skuteczny?
	Czy podobne efekty można/można było osiągnąć przy wykorzystaniu innych instrumentów?
Użyteczność	Czy podobne efekty można/można było osiągnąć przy wykorzystaniu niższych nakładów finansowych?
	Czy program spełnia/spełnił oczekiwania adresatów?
	Czy interwencja przyczynia się/przyczyniła się do rozwiązania, zminimalizowania adresowanych problemów (z punktu widzenia odbiorców pomocy)?
	Czy interwencja przyczynia się/przyczyniła się do wykorzystania szans rozwojowych?
	Czy efekty interwencji są korzystne dla różnych grup odbiorców?
	Czy pojawiły się pozytywne efekty uboczne?
	Jakie środki publiczne zmobilizowane zostały przez środki pomocowe?
	Czy pomoc publiczna zmobilizowała jakieś środki prywatne (efekt dźwigni)?
	Czy zrealizowana inicjatywa pobudziła kolejne inwestycje (efekty impulsu, mnożnikowe)?
	Czy inwestycja wkomponowała się i sprzegła z innymi działaniami publicznymi – wzmacniając je? (efekt synergii)
Trwałość	Czy pojawiły się negatywne efekty uboczne?
	Czy wykonane inwestycje powstałyby i bez pomocy publicznej? Jeśli tak, to czy przesunięcie czasowe byłoby znaczące? (efekt deadweight, tzw. biegu jałowego)
	Czy osiągnięte pozytywne efekty nie zostały uzyskane kosztem innego obszaru, czy nie wywołały negatywnych skutków ubocznych? (efekt zastępowania)
	Czy osiągnięte efekty nie zostały uzyskane kosztem pogorszenia sytuacji osób i instytucji nie objętych programem? (efekt substytucji)
	Czy efekty działania interwencji okazały się trwałe w długim okresie?
	Czy efekty działania interwencji odczuwalne są po zakończeniu realizacji interwencji?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Olejniczak, *Wprowadzenie do zagadnień ewaluacji*, [w:] K. Olejniczak, M. Kozak, B. Ledzion (red.), op. cit., 2008.

²⁴ Należy pamiętać, że zaprezentowane pytania ewaluacyjne stanowią jedynie propozycję, a nie wyczerpują listę pytań jakie można zadać w badaniu ewaluacyjnym. Są to pytania szablonowe, pozbawione specyfiki tematycznej i czasowej badanych programów czy interwencji.



Jak wybrać tylko użyteczne i możliwe do odpowiedzi pytania?

Określając pytania badawcze, zawsze należy mieć na uwadze dwie kwestie – użyteczność danego pytania i fizyczne możliwości udzielenia na nie odpowiedzi (czyli wykonalność).

Rysunek 5. Podstawa wyboru pytań badawczych w ewaluacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Pylak (red.), *Podręcznik ewaluacji efektów projektów infrastrukturalnych*, Warszawa, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2009.

Kiedy postawimy wszystkie pytania, na które ma odpowiedzieć nasza ewaluacja należy zastanowić się i wybrać te z nich, które wniosą nową wartość do naszej wiedzy. Drugim kryterium jest wykonalność, tzn. wybór pytań, na które jesteśmy w stanie odpowiedzieć. Może się okazać, że odpowiedzi na niektóre pytania nie dadzą nam żadnej nowej wiedzy lub też wdrożenie zmian wynikających z niektórych odpowiedzi nie będzie możliwe. Odpowiedzi na inne pytania z kolei mogą być tak kosztowne, że nieopłacalne będzie (lub też niewykonalne przy założonym budżecie) prowadzenie badań i analiz.

ZAPAMIĘTAJ!

Nie należy formułować zbyt wielu pytań badawczych. Liczba głównych pytań, w zależności od charakteru badania, nie powinna przekraczać 5-7.





» **Krok 3:** *Określamy zakres ewaluacji oraz definiujemy źródła danych*

Jakie aspekty interwencji możemy badać w ramach naszej ewaluacji (cały program czy jego wycinek, w jakim okresie, na jakim terytorium)?

Przy większości badań określamy zakres realizacji badania w co najmniej trzech aspektach: przedmiotowym, terytorialnym i czasowym. W przypadku ewaluacji możemy badać cały program lub jego część (priorytet, działanie). Zakres terytorialny może obejmować cały obszar oddziaływania programu lub możemy go zawęzić do mniejszego terytorium – np. gminy lub miejscowości, na którą nasza interwencja miała największy przewidywany wpływ. Zakres czasowy powinien wskazywać, jaki okres chcemy objąć naszym badaniem. Czasami w badaniach definiujemy również czwarty wymiar – podmiotowy, w którym wskazujemy kogo powinniśmy objąć badaniem (np. wszystkich beneficjentów czy wybraną grupę). Powyższe kwestie precyzujemy w SOPZ.

Jakich informacji będziemy potrzebować do badania? Jakie możemy wykorzystać źródła danych? Jakie są wady i zalety poszczególnych źródeł?

Każda informacja, którą będziemy chcieli wykorzystać w realizacji badania ewaluacyjnego, powinna spełniać jednocześnie trzy kryteria: rzetelności, istotności oraz



ZAPAMIĘTAJ!

Każda informacja powinna spełniać trzy kryteria: rzetelności, istotności oraz aktualności.

aktualności. Rzetelność to przekonanie o prawdziwości danej informacji. Istotność to przeświadczenie, że dana informacja będzie użyteczna na dalszym etapie prac, natomiast aktualność informacji dotyczy jej odniesienia do obecnego (lub badanego) stanu rzeczywistości²⁵.

Informacje potrzebne do naszego badania możemy zbierać ze źródeł pierwotnych i wtórnych. Służą do tego techniki zbierania informacji, które można podzielić według często spotykanego w literaturze kryterium istnienia informacji w otoczeniu:

²⁵ W. Dziemianowicz, *Planowanie strategiczne. Poradnik dla administracji publicznej*, Warszawa, MRR, 2010.



- ▶ techniki oparte na źródłach pierwotnych (zbieranych specjalnie w celu odpowiedzi na zadane w ewaluacji pytania badawcze),
- ▶ techniki oparte na źródłach wtórnych (zebranych i udostępnionych dla osiągnięcia innych celów, istniejących przed rozpoczęciem ewaluacji).

Zaletą źródeł pierwotnych jest przede wszystkim ich idealne dopasowanie do potrzeb naszego badania i konkretnych pytań badawczych, na które chcemy odpowiedzieć. Wadą tego typu źródeł jest wysoki koszt pozyskania danych.

Natomiast zaletą źródeł wtórnych jest z pewnością ich łatwa dostępność i niski koszt pozyskania. Wiele z nich możemy znaleźć w Internecie albo na nośnikach elektronicznych – w instytucjach systemu wdrażania lub innych instytucjach (np. w GUS). Niemniej dużym ograniczeniem wykorzystania danych statystycznych jest trudność w agregacji i dostępności danych na odpowiednich poziomach szczegółowości.

DOBRA PRAKTYKA!



Ważnym aspektem ewaluacji jest sprawdzenie aktualności i jakości źródeł wtórnych na etapie przygotowywania badania (wstępna, pobieżna weryfikacja), a najpóźniej na etapie raportu metodologicznego (pełna weryfikacja). Raport metodologiczny powinien zawierać już zestaw źródeł zweryfikowanych i gotowych do wykorzystania.



» **Krok 4:** Określamy sposób realizacji badania

W jaki sposób badanie ma być realizowane? Jakie mamy wymagania co do form prezentacji wyników badania? Jakiej metodologii oczekujemy?

Przy określaniu sposobu realizacji ewaluacji możemy zastosować dwa podejścia. Pierwsze to szczegółowe określenie metod i technik badawczych. Drugim rozwiązaniem jest pozostawienie sprecyzowania metodologii badania wykonawcy ewaluacji. W tym wypadku zlecający w SOPZ ogranicza się jedynie do zdefiniowania celu badania i pytań badawczych oraz wskazania minimum metodologicznego (np. można zalecić stosowanie zasady triangulacji i dbanie o równowagę w wykorzystaniu danych pierwotnych i wtórnych oraz metod ilościowych i jakościowych w różnych fazach badania).



UWAGA PUŁAPKA!

Przy określaniu minimum metodologicznego należy bardzo uważać, aby koszt użycia zaproponowanych metod mieścił się w kwocie przeznaczony na realizację badania. Dlatego należy wybierać jedynie takie metody, które są bezwzględnie adekwatne do zakresu badania. Przykładowo: zastosowanie wywiadów bezpośrednich z udziałem ankietera może nie być uzasadnione specyfiką badania, a spowoduje znaczne zwiększenie kosztów ewaluacji.

Źródło: Ewaluacja krok po kroku, czyli zalecenia IZ w zakresie prowadzenia ewaluacji w ramach PO KL – aktualizacja, Warszawa MRR, 2011.

W przypadku osób nie mających dogłębnej wiedzy w zakresie realizacji badań ewaluacyjnych, właściwsze wydaje się to drugie podejście. W takim wypadku, w celu zapewnienia wysokiej jakości ewaluacji, ocenie jakościowej powinna podlegać zaproponowana przez zespół badawczy koncepcja badania, w tym metodologia. Ma to szczególne znaczenie w momencie, gdy konieczne jest zastosowanie procedury zamówień publicznych.

W przypadku pierwszego z wymienionych podejść, w SOPZ precyzujemy kilka istotnych kwestii, m.in.:

- ▶ opisujemy szczegółowo wymaganą metodologię realizacji badania, w tym np. rodzaje zestawień, grupy respondentów objętych badaniem daną techniką (z uwzględnieniem kwestii doboru próby - jeżeli nie badamy całej populacji), sposoby przetworzenia określonych danych w określony sposób, rodzaje analiz i inne;



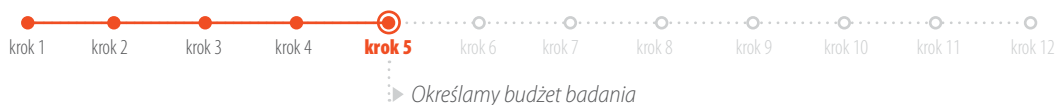
- ▶ wskazujemy oczekiwane produkty (jak rodzaj i liczbę raportów oraz materiałów informacyjnych, np. broszur) i formy prezentacji danych dotyczących przyjętej metodologii (np. jak w Tabeli 5), czy też wyników ewaluacji w raporcie końcowym;
- ▶ definiujemy formę i zakres współpracy z wykonawcą w trakcie realizacji badania.

Dobłą praktyką jest rozpisanie przez wykonawcę badania (w raporcie metodologicznym) metod zbierania danych oraz analizy i oceny danych w odniesieniu do pytań badawczych. Takie tabelaryczne zestawienie jest bardzo przejrzyste i ułatwia analizę adekwatności i wykonalności zaproponowanej metodologii. Pomaga to również w śledzeniu postępów w realizacji badania (tabela poniżej).

Tabela 4. Przykład dopasowania metod do pytań badawczych

Pytania badawcze (główne)	Pytanie badawcze (szczegółowe)	Wskaźniki	Źródła danych	Metody zbierania danych	Metody analizy i oceny danych
Jaki jest wpływ polityki spójności na wzrost konkurencyjności i atrakcyjności miast?	Czy polityka spójności wpłynęła na rozwój przedsiębiorczości w miastach?	Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w REGON w sektorze prywatnym Liczba nowozarejestrowanych w rejestrze REGON podmiotów w sektorze prywatnym Liczba podmiotów wyrejestrowanych z rejestru REGON w sektorze prywatnym	GUS Opinie ekspertów oraz interesariuszy	Dane dostępne Wywiady pogłębione Analizy eksperckie Metody heurystyczne (warsztaty)	Analizy ilościowe na poziomie ogólnym + studia przypadku oraz ocena ekspertów i interesariuszy

Źródło: EUROREG, Ocena wpływu polityki spójności na rozwój miast polskich, badanie ewaluacyjne zrealizowane na zlecenie MRR, Warszawa, 2010.



» **Krok 5:** Określamy budżet badania

Szacowanie kosztów badania jest jednym z kluczowych a zarazem najtrudniejszych zadań dla zlecającego ewaluację. Podstawowa trudność wynika z braku pełnej wiedzy zamawiającego nt. metod i technik, które zostaną użyte w planowanym badaniu. W większości wypadków pracownik administracji publicznej tworzący SOPZ jest w stanie określić tylko główne cele i pytania badawcze. Czasami to za mało, by móc policzyć dokładny koszt badania.

Często także dochodzi do sytuacji, w której podany jest nieprzekraczalny termin realizacji ewaluacji oraz maksymalna kwota, którą można przeznaczyć na realizację zadania. Taka sytuacja również nie sprzyja poprawnej konstrukcji kosztorysu badania.

Poniższy rozdział jest zbiorem propozycji rozwiązań, które mogą być pomocne w szacowaniu kosztów badania.

Ile pieniędzy warto wydać na ewaluację?

Jednym ze sposobów oszacowania kosztów ewaluacji jest przeznaczenie na badanie pewnej procentowej części wartości poddawanej badaniu interwencji publicznej. Nie ma reguły mówiącej, jaki powinien być to procent wartości. W przypadku dużych, wielomilionowych



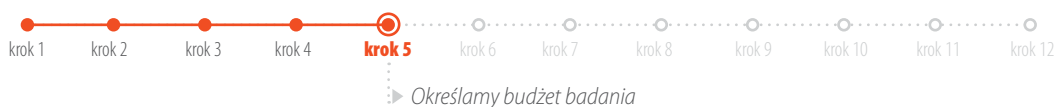
DOBRA PRAKTYKA!

Zapewnij na planowane badanie budżet odpowiedni do roli jaką mają odegrać wyniki ewaluacji.

programów będzie to stosunkowo niski odsetek, zazwyczaj poniżej 1%. W przypadku mniejszych interwencji koszt badania może oczywiście być procentowo wyższy, niemniej wydaje się, że nie powinien on przekraczać 5% wartości interwencji.

Koszt badania jest także zależny od zakresu i charakteru wymaganych prac. Przykładowo: przedsięwzięcie o charakterze innowacyjnym będzie relatywnie droższe od rutynowej ewaluacji.

Wartość badań realizowanych w Polsce w ramach polityki spójności waha się od 20 tysięcy do ponad 500 tysięcy złotych. Koszt badania zależy od zadań, które stawia się przed ewaluatorem oraz od metod, których musi on użyć, by je zrealizować.



Jak obliczyć koszt ewaluacji, gdy znamy metody i techniki jakich trzeba będzie w niej użyć?

Stosunkowo najbardziej komfortową sytuacją jest taka, w której znamy metody, jakich trzeba będzie użyć w trakcie procesu ewaluacji. Jednak nawet wówczas nie jest to prosta praca. Znając wachlarz metod, które zostaną użyte, można spróbować dokonać oszacowania kosztów. W takim przypadku należy pamiętać o uwzględnieniu w budżecie badania również kosztów nie związanych z konkretną techniką/metodą. Chodzi m.in. o koszty organizacyjne ewaluacji (funkcjonowanie biura projektu, koszt organizacji spotkań), tłumaczenia materiałów, przygotowanie raportu końcowego z badania (korekta, skład, wydruk) itp.

Dobłą praktyką jest także zwiększenie środków przeznaczonych na badania w przypadku zaistnienia pewnych specyficznych sytuacji. Takie zwiększenie budżetu wydają się zasadne w następujących sytuacjach:

- ▶ obszar badania nie był do tej pory poddawany ewaluacji,
- ▶ trudny temat ewaluacji,
- ▶ planowana ewaluacja wymaga innowacyjnego podejścia (np. opracowania nowych metod),
- ▶ wyniki badania są bardzo istotne dla zamawiającego.

W przypadku zaistnienia jednej z powyższych sytuacji zasadne jest, na końcu procesu tworzenia kosztorysu badania, procentowe zwiększenie budżetu (np. o 10 – 15%).

Właściwym rozwiązaniem jest również przewidzenie przez zamawiającego (o ile pozwala na to prawo) pewnej nadwyżki w budżecie. Pozwoli to sfinansować dodatkowe działania zaproponowane przez wykonawcę, które nie były zakładane w fazie opracowania SOPZ-u. Jest to rozwiązanie wspierające kreatywność ewaluatorów, a tym samym podnoszące jakość produktu finalnego. Poniżej znajduje się tabela prezentująca szacunkowe koszty poszczególnych technik²⁶.

UWAGA PUŁAPKA!

Zamawiający często wydają znaczne kwoty na badania o charakterze monitoringowym i opisowym (a nie wyjaśniającym). Te badania mają zazwyczaj rutynowy charakter i przeznaczanie na nie dużych środków jest błędem!



²⁶ Desk research i studium przypadku zostało wyłączone z zestawienia. Zakres kosztów możliwych do generowania przez te metody jest zbyt szeroki i niemożliwy do generalnego oszacowania.

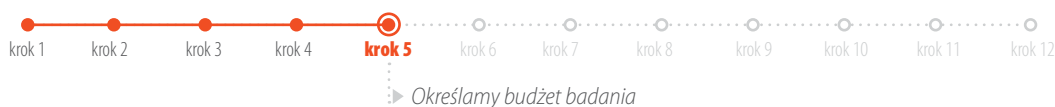
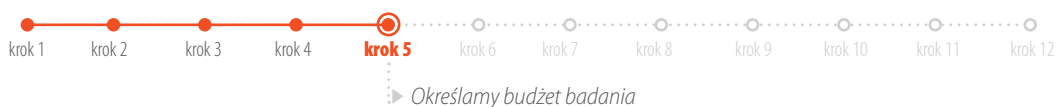


Tabela 5. Koszty technik badawczych. Rok 2011

Technika/metoda	Jednostka	Koszt (PLN)	Zmienne
CATI (wywiad telefoniczny)	Jeden wywiad/ ankieta	25-55	Długość wywiadu, temat, typ respondenta, próba, jakość bazy teleadresowej
CAWI (ankieta wypełniania za pomocą komputera)	Całe badanie (koszt w większości wypadków jest niezależny od wielkości populacji)	6000-18 000	Długość ankiety, jakość bazy teleadresowej
PAPI (wywiad przeprowadzany przez ankietera)	Jeden wywiad/ ankieta	60-200	Zakres terytorialny zadania, temat, typ respondenta, próba, długość ankiety, jakość bazy teleadresowej
CAPI (wywiad przeprowadzany przez ankietera przy wykorzystaniu komputera)	Jeden wywiad/ ankieta	60-200	Zakres terytorialny badania, temat, typ respondenta, próba, długość ankiety, jakość bazy teleadresowej
IDI (pogłębiony wywiad indywidualny)	Jeden wywiad/ ankieta	150-1200	Zakres terytorialny badania, temat, typ respondenta, próba, długość
FGI (zogniskowany wywiad grupowy)	Jeden wywiad/ ankieta	1800-10 000	Zakres terytorialny badania, temat, typ respondenta (ew. wynagrodzenie respondenta), próba, długość, rodzaj wymaganych analiz
Panel ekspertów	Jeden panel	2000-15 000	Temat, długość, ranga ekspertów

Źródło: Opracowanie własne²⁷.

²⁷ Por. B. Ledzion, *Zarządzanie kontraktem ewaluacyjnym – perspektywa wykonawcy*, [w:] K. Olejniczak, B. Ledzion, M. Kozak (red.), op. cit., 2008.



Należy jednak pamiętać, że wartości podane w powyższej tabeli są tylko wartościami szacunkowymi. Dokładny koszt danej techniki, tak jak wskazano w tabeli, zależy od wielu zmiennych. Przykładowo: koszt wywiadu pogłębionego (IDI) będzie diametralnie różny w zależności od tego, czy respondentem ma być szeregowy pracownik urzędu miasta czy członek kierownictwa (np. burmistrz lub prezydent). Koszt wzrośnie również w sytuacji, gdy będzie wymagana transkrypcja przeprowadzonego wywiadu. Określając koszt danej techniki, należy dokonać oceny trudności jej wykonania. Trzeba także podkreślić, że podane w tabeli powyżej wartości są aktualne w momencie wydania niniejszego poradnika. Ich koszt może w przyszłości ulec zmianie. Aktualne koszty realizacji technik/metod badawczych można poznać, rozsyłając zapytanie do kilku firm ewaluacyjnych.

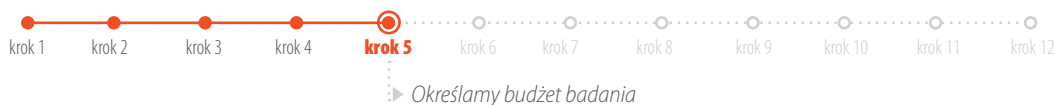
A może policzyć potrzebne dni i osoby?

Inną metodą oszacowania kosztów badania jest określenie liczby osób niezbędnych do przeprowadzenia ewaluacji, a następnie policzenie liczby dni, które ww. Osoby będą musiały przeznaczyć na prace. Oczywiście przy takim szacowaniu należy uwzględnić również koszt związany z zapewnieniem niezbędnej infrastruktury technicznej – tzn. ogólnie rozumiane koszty organizacyjne.

Tabela 6. Szablon wyceny badania ewaluacyjnego w podziale na osoby i zadania

Zadanie/etap	Jednostka	liczba osób	Cena jednostki	Razem
Faza początkowa	...dni	...osób	...PLN	Dni x osoby x PLN
Faza druga				
....				
Spotkania	...dni	...osób	...PLN	Dni x osoby x PLN
Koszty podróży (bilety, hotel, diety)ilość odbytych podróżyilość noclegów	...osób	...PLN	Podróże x osoby x PLN Noclegi x osoby x PLN
Tłumaczenia	...liczba stron	...liczba kopii/ raportów	...PLN (koszt tłumaczenia strony)	
Inne				
Razem				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Practical Handbook for Ongoing Evaluation*, Interact, Październik 2009.



ZAPAMIĘTAJ!

Pewnym rozwiązaniem sytuacji, w której zamawiający posiada ograniczone środki finansowe wydaje się przeprowadzenie tzw. ewaluacji wewnętrznej. Jest to badanie, które dana instytucja wykonuje samodzielnie bez udziału zewnętrznego ewaluatora. Trzeba jednak pamiętać, że takie badanie również niesie ze sobą koszty. Jeśli proces ewaluacji ma cechować się wysoką jakością oraz ma dostarczyć niezbędnych danych i odpowiedzi, musi zostać spełnionych wiele warunków. Pracownicy oddelegowani do realizacji muszą mieć zapewnione zasoby czasu, niezbędną infrastrukturę oraz środki finansowe (choćby na delegację). Trzeba również pamiętać, że ewaluacja wewnętrzna jest niezwykle wymagającym przedsięwzięciem (pracownicy muszą posiadać niezbędną wiedzę, umiejętności i doświadczenie).

Jeśli chodzi o koszty osobowe, to przy zastrzeżeniu, że są to tylko orientacyjne kwoty można przyjąć następujące wartości:

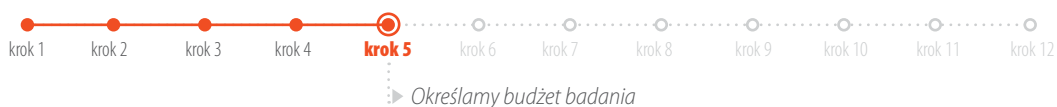
- ▶ **kierownik projektu** – od 600 do 4000 PLN dziennie²⁸ (zmiennie: zakres zadań, doświadczenie, poziom faktycznego zaangażowania – figurant czy realnie zaangażowany w projekt członek zespołu, okres realizacji – im dłuższy tym wynagrodzenie za dzień niższe);
- ▶ **eksperti branżowi** – od 500 do 3000 PLN dziennie (zmiennie: zakres zadań, doświadczenie, termin realizacji badania, prestiż - tytuły naukowe, powszechność branży);
- ▶ **personel analityczny**, tzn. socjologowie, analitycy, moderatorzy dyskusji - od 500 do 3000 PLN dziennie (zmiennie: zakres zadań, doświadczenie, prestiż - tytuły naukowe);
- ▶ **badacze terenowi/asystenci** - od 100 do 600 PLN (zmiennie: zakres zadań, zakres terytorialny badania)²⁹.

Czasami powyższe rozwiązanie z jakichś względów może być niemożliwe – np. ze względu na to, że nie wiemy, jak duży powinien być zespół badawczy i ile czasu miałyby pracować. Zamawiający może w takiej sytuacji spróbować dwóch kolejnych sposobów. Po pierwsze, możemy rozesłać zapytanie do kilku firm ewaluacyjnych, przedstawiając im główne cele, które ewaluacja ma osiągnąć. W odpowiedzi zamawiający powinien otrzymać kilka ofert przynoszących nam informację zarówno o kosztach, jak i możliwej do wykorzystania metodologii (im więcej informacji prześlemy potencjalnym wykonawcom, tym rzetelniejszą odpowiedź otrzymamy)³⁰. Drugim sposobem jest poszukanie, a następnie

²⁸ Realnie przepracowany cały dzień pracy.

²⁹ Por. B. Ledzion, *Zarządzanie kontraktem ewaluacyjnym – perspektywa wykonawcy*, [w:] K. Olejniczak, B. Ledzion, M. Kozak (red.), op. cit., 2008.

³⁰ W tym miejscu zaznaczyć trzeba, że nie należy jednak przysyłać całego zakresu dokładnie i konkretnie opisanego. Mogłoby to prowadzić do pojawienia się zarzutów dotyczących zaburzenia zasady konkurencji.

**ZAPAMIĘTAJ!**

Doświadczone jednostki ewaluacyjne mają dość dobrą orientację co do kosztów przeprowadzanych badań ewaluacyjnych. W przypadku tego typu jednostek dopuszczalne jest szacowanie na podstawie wcześniej zrealizowanych ewaluacji bez szczegółowego rozpisywania kosztów na poszczególne elementy badania. Trzeba jednak pamiętać, że takie postępowanie możliwe jest tylko dla doświadczonych jednostek, w innym wypadku może doprowadzić do błędnego skonstruowania budżetu badania.

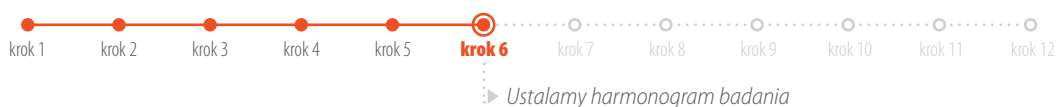
przeanalizowanie podobnych projektów realizowanych wcześniej. Szukając podobieństw, zamawiający powinien zwrócić uwagę na ewaluacje badające podobne co do skali i typu interwencje publiczne. Innym podobieństwem, na które należy zwrócić uwagę jest tematyka i typ ewaluacji (chcąc zrobić badanie typu ex-ante, nie należy wzorować się na badaniu typu on-going, z drugiej strony chcąc zbadać efekty - nie powinniśmy wzorować się na badaniu dot. poprawności realizacji procesu).

Co zrobić, gdy brakuje nam pieniędzy?

Niestety często dochodzi do sytuacji, w której okazuje się, że zamawiający nie dysponuje środkami, jakie chciałby przeznaczyć na realizację ewaluacji. Zamawiający powinien dołożyć wszelkich starań, żeby nie odbiło się to na jakości badania.

Jeśli mamy ograniczenia budżetowe, możemy:

- ▶ Zawęzić zakres badania. Można przygotować kilka możliwości tematycznych, a następnie przedstawić je do wyboru osobom/instytucjom potencjalnie najbardziej zainteresowanym wynikami ewaluacji (np. komitetowi monitorującemu program, zarządowi województwa, władzom gminy).
- ▶ Założyć zmiany w metodologii na tańsze rozwiązania. W niektórych wypadkach zmniejszenie próby nie musi odbić się negatywnie na procesie ewaluacji. Innym rozwiązaniem może być zmiana technik – wywiady telefoniczne zawsze będą tańsze od IDI, a czasami w zupełności wystarczą dla odpowiedzi na postawione przez zamawiającego pytania.
- ▶ Wziąć na siebie odpowiedzialność za niektóre etapy prac w ramach ewaluacji (szczególnie prac przygotowawczych). Przykładowo – przygotowanie przez zamawiającego niezbędnych do analizy baz danych (możliwe, a czasami wręcz wskazane do wykonania właśnie przez tę stronę procesu) w znacznym stopniu przyczyni się do zmniejszenia kosztów badania, a jednocześnie może również w dużym stopniu podnieść jakość badania.



» **Krok 6:** Ustalamy harmonogram badania

Mówi się, że dobre rzeczy wymagają czasu. Nie inaczej sprawa wygląda z badaniami ewaluacyjnymi. W ich przypadku sprawa jest nawet bardziej skomplikowana. Niezbędne jest nie tylko zapewnienie odpowiednio długiego okresu dla realizacji ewaluacji, konieczne jest także dokładne i właściwe podzielenie go na etapy i zadania.

Kto przygotowuje harmonogram?

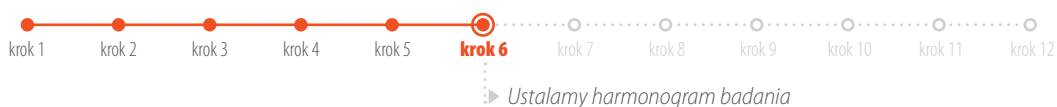
W trakcie procesu ewaluacji konieczne jest przygotowanie właściwie dwóch harmonogramów. Jeden z nich, przygotowany przez zamawiającego powinien mieć szerszy zakres. W tym rozplanowaniu powinien zostać przedstawiony nie tylko przebieg samego badania, ale także wszelkie działania i czynności, które są konieczne do wykonania przed i po realizacji właściwej ewaluacji. Poniższa tabela przedstawia propozycję takiego harmonogramu.

Tabela 7. Szablon harmonogramu ogólnego ewaluacji

Zadanie	M/T1	M/T2	M/T3	M/T4	M/T5	M/T6	M/T7	M/T8	M/T9
Przygotowanie SOPZ i niezbędnej dokumentacji									
Data ogłoszenia zamówienia									
Data spłynięcia ofert									
Wybór wykonawcy									
Podpisanie umowy + "kick-off meeting"									
Projekt raportu metodologicznego									
Finalna wersja raportu metodologicznego									
Realizacja badania									
Projekt raportu końcowego									
Raport końcowy									
Prezentacja wyników badania - spotkanie									

M/T – miesiąc / tydzień

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Practical Handbook for Ongoing Evaluation*, Interact, Październik 2009.



W trakcie ewaluacji przygotowujemy również drugi harmonogram. Jest to szczegółowy harmonogram realizacji badania, który powinien zostać opracowany przez wykonawcę. Pierwszy raz powinien on zostać przedstawiony w ofercie. Jego finalna wersja powinna natomiast zostać zaprezentowana po uszczegółowieniu i poprawieniu w raporcie metodologicznym.

Jak dobrze przygotować harmonogram?

Dobrze przygotowany harmonogram powinien umożliwić realizację badania w zakładanym terminie - bez względu na okoliczności. Oznacza to, że osoba przygotowująca go musi dokładnie przemyśleć i rozpisać poszczególne etapy ewaluacji, a także przewidzieć odpowiedni margines błędu. Zabezpieczenie dodatkowego czasu na realizację poszczególnych elementów jest niezbędne. W trakcie prowadzenia projektu badawczego, jakim jest ewaluacja, może nastąpić wiele nieprzewidzianych okoliczności negatywnie wpływających na pierwotnie przyjęte założenia (np. problemy z dostępem do danych, konieczność dokonania dodatkowych tłumaczeń itp.).

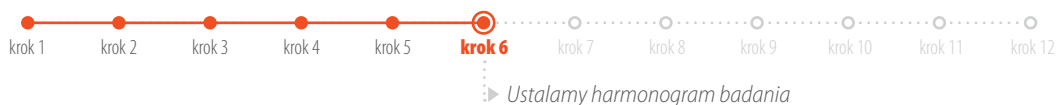
UWAGA PUŁAPKA!



Przed rozpoczęciem badania musimy ustalić, na kiedy potrzebne są wyniki badania (uwzględniając możliwość maksymalnego wykorzystania jego wyników). Może okazać się, że zrealizowanie badania w pożądanym przez nas terminie jest niemożliwe (z racji na brak odpowiedniej ilości czasu). Zamawiający powinien w takim wypadku zastanowić się, czy może w jakiś sposób skrócić czas realizacji ewaluacji (np. rezygnując z części pytań badawczych). Jeśli jest to niemożliwe, to być może należy rozważyć decyzję o rezygnacji z badania.

Przygotowując „harmonogram zamawiającego”, należy pamiętać o następujących zasadach:

- ▶ Uwzględnienie kalendarza przy planowaniu badania – przykładowo: ogłoszenie ewaluacji w okresie wakacji letnich nie jest najlepszym pomysłem. Z całą pewnością wpłynie to negatywnie na zainteresowanie ewaluatorów naszą ofertą. Zazwyczaj najbardziej „gorącym” okresem dla ewaluatorów jest IV kwartał roku. Jeżeli chcemy, by nasz wykonawca miał możliwość skupienia się w pełni na naszym zleceniu, warto ominąć te okresy.
- ▶ Należy zapewnić odpowiednio długi czas na złożenie ofert. Zgodnie z wymaganiami formalnymi dla większości badań okres ten mógłby wynosić tylko 7 dni (patrz ustawa



PZP). W przypadku badań ewaluacyjnych wyznaczanie tak krótkiego okresu jest niedopuszczalne. Na ten etap procesu warto przeznaczyć 3-4 tygodnie. W większości przypadków powinno to umożliwić ewaluatorowi przygotowanie dobrej merytorycznie oferty.

- ▶ Zapewnienie odpowiedniego czasu na wybór wykonawcy – zamawiający działając pod presją, często spieszy się z wyborem wykonawcy. Jest to zła praktyka. Wybranie nieodpowiedniego ewaluatora będzie negatywnie wpływać na cały proces badawczy. Na tę część realizacji ewaluacji należy zabezpieczyć odpowiednio dużo czasu (w praktyce od 3 do 4 tygodni).
- ▶ Kick-off meeting – jest to niezwykle ważne spotkanie, nigdy nie powinno go zabraknąć w harmonogramie. Takie spotkanie jest pierwszym bezpośrednim kontaktem zamawiającego z wykonawcą. Jest to okazja do doprecyzowania ew. niejasności oraz ustalenie priorytetów ewaluacji.
- ▶ Zapewnienie odpowiedniego czasu na przygotowanie raportu metodologicznego – tu także nie należy się spieszyć. Lepiej poświęcić jeden tydzień więcej na przygotowanie raportu metodologicznego niż później poprawiać metodologię w trakcie realizacji badania (na ogół jest to od 2 do 4 tygodni).
- ▶ Zapewnienie odpowiedniego czasu na przeprowadzenie badania - długość realizacji badania jest bardzo zróżnicowana i zależy od skali ewaluacji. KJO na małe i średnie badania przeznacza około 2-3 miesięcy. W przypadku dużych i kompleksowych przedsięwzięć potrzeba więcej czasu, nawet 10-12 miesięcy.
- ▶ Konsultowanie raportu końcowego – dla jakości finalnego produktu, jakim jest raport końcowy z ewaluacji, istotne jest zapewnić odpowiedniej ilości czasu na jak najszersze konsultacje projektu, a następnie wersji końcowej raportu z ewaluacji (na ogół około 4 tygodni).

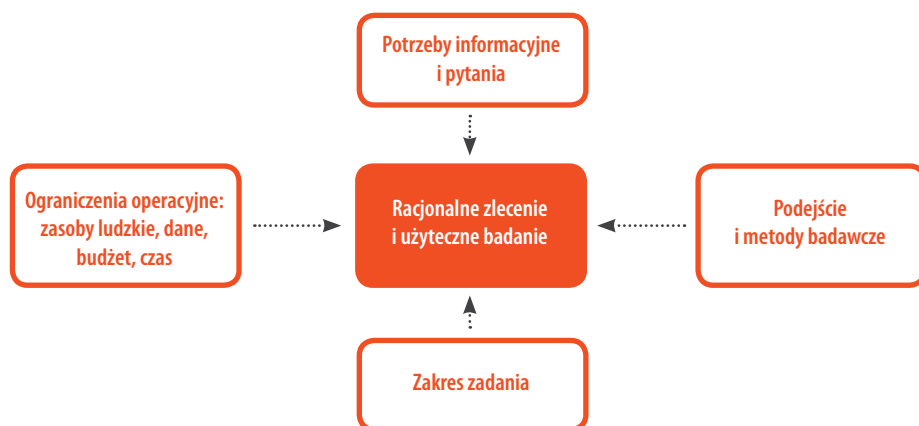
Trochę inne wymagania dotyczą harmonogramu właściwej realizacji badania. Jak już wspomniano wcześniej taki harmonogram powinien przygotować wykonawca badania. Powinien on zawierać poza uszczegółowieniem i umieszczeniem w czasie poszczególnych etapów ewaluacji także przyporządkowanie ich do konkretnych członków zespołu badawczego.



Podsumowanie etapu planowania badania ewaluacyjnego (kroki od 1 do 6)

Zaprojektowanie rzetelnego i racjonalnego zakresu zadań do realizacji w ramach ewaluacji (czyli SOPZ) jest kluczowe dla uzyskania dobrego jakościowo badania i wykorzystania jego wyników. Błędy logiczne popełnione na etapie planistycznym mogą znacząco ograniczyć użyteczność ewaluacji. Instytucja zamawiająca musi więc podjąć ważne decyzje, równoważąc różne komponenty procesu ewaluacji³¹. Elementy wpływające na racjonalność zlecenia i użyteczność wyników badania ewaluacyjnego podsumowano na Rysunku 6.

Rysunek 6. Równoważenie kluczowych elementów logicznych ewaluacji



Źródło: M. Ferry, K. Olejniczak, *Wykorzystanie ewaluacji w zarządzaniu programami unijnymi w Polsce*, opracowanie przygotowane w ramach programu Ernst&Young Sprawne Państwo, Warszawa, 2008.



DOBRA PRAKTYKA!

Na zakończenie etapu planowania badania ewaluacyjnego należy zweryfikować poprawność przyjętej koncepcji badania i odpowiedzieć sobie na poniższe pytania:

- Czy nasze oczekiwania nie są zbyt wygórowane/duże? Czy odpowiedzi na dane pytania są możliwe, biorąc pod uwagę dany budżet, czas i dostępne dane?
- Czy pytania są adekwatne do przyjętych kryteriów ewaluacyjnych? Które pytania są dla nas absolutnie priorytetowe, a z których możemy zrezygnować?
- Czy możemy ograniczyć skalę badania? Czy możemy uprościć nasze oczekiwania dotyczące metod?

Jeśli pojawiają się wątpliwości, warto rozważyć zawężenie pytań, zakresu badania czy uproszczenie oczekiwanej metodologii (lub oczywiście wydłużenie czasu badania i zwiększenie budżetu). Należy pamiętać, że badanie dużego programu pogłębioną metodologią wymagać będzie dużo większego budżetu i dłuższego terminu realizacji niż ewaluacja bieżąca słabo zaawansowanego programu.

³¹ M. Ferry, K. Olejniczak, *Wykorzystanie ewaluacji w zarządzaniu programami unijnymi w Polsce*, opracowanie przygotowane w ramach programu Ernst&Young Sprawne Państwo, Warszawa, 2008.



Rozdział IV:

Realizacja badania od wyboru wykonawcy po raport końcowy

Niniejszy rozdział opisuje kolejny po planowaniu etap realizacji ewaluacji. Mamy już zaplanowane badanie, znamy jego cel, pytania badawcze oraz wiemy, ile możemy przeznaczyć na nie pieniędzy i czasu. Teraz będziemy musieli wybrać wykonawcę naszego badania, dopracować wraz z nim szczegóły realizacji ewaluacji, a następnie ją przeprowadzić.

» **Krok 7:** *Przygotowujemy zamówienie na ewaluację*

Kim powinien być nasz ewaluator (tzn. zespół badawczy)? Czego i w jaki sposób możemy od niego wymagać? (w zakresie posiadanej wiedzy i doświadczenia)

Badania ewaluacyjne są zwykle wykonywane przez niezależnych ekspertów. Instytucja wdrażająca lub nadzorująca daną interwencję na ogół zleca badania ewaluacyjne w formie zamówienia publicznego (najczęściej jest to przetarg nieograniczony) i na zakończenie badania otrzymuje raport z wynikami. Takie podejście pozwala zachować obiektywizm analiz i sądów. Zlecenie ewaluacji „na zewnątrz” nie oznacza wcale, że ewaluatorzy izolują się całkowicie od zleceniodawcy. Dobrą praktyką badań jest ciągły dialog i partycypacyjne podejście w relacji wykonawca - zamawiający.

Decyzja o wyborze wykonawcy ma kluczowe znaczenie dla jakości produktu końcowego, czyli raportu ewaluacyjnego i dla przyszłej współpracy z wykonawcą. Dlatego w celu zapewnienia sobie „najlepszego wykonawcy” powinniśmy precyzyjnie określić nasze wymagania, jakie powinna spełniać oferta wykonawcy. Obok wskazania odpowiednich zasobów ludzkich i technicznych, należy możliwie precyzyjnie określić kluczowy skład zespołu ekspertów i ich kwalifikacje. To właśnie zatrudnieni eksperci będą stanowili o kreatywności, rzetelności, jakości oraz ostatecznie – o trafności i użyteczności naszej ewaluacji.



Praktyka badań ewaluacyjnych pokazuje, że w ramach przygotowywania zamówienia na ewaluację uwzględnia się trzy typy kryteriów:

- **kryteria formalne** (techniczne),
- **kryteria jakościowe** (merytoryczne),
- **kryterium ceny**: cena ofertowa.

Kryteria formalne weryfikują posiadaną wiedzę i doświadczenie wykonawcy. Najczęściej w ramach tych kryteriów oceniamy zrealizowane przez wykonawcę usługi (np. badania ewaluacyjne i/lub analizy społeczno-ekonomiczne w wymaganym obszarze) oraz skład zespołu badawczego (liczbę osób oraz ich wiedzę i doświadczenie). Oferta nie spełniająca kryteriów formalnych zostaje odrzucona.

Kryteria jakościowe (zwane też merytorycznymi) dotyczą oceny jakości przyjętej koncepcji badawczej, metodologii badania i sposobu organizacji badania.

W ramach tego kryterium najczęściej przedmiotem szczegółowej oceny jest adekwatność i innowacyjność podejścia badawczego do postawionego celu badania i pytań



ZAPAMIĘTAJ!

Przy doborze kryteriów oceny ofert ważne jest, żeby nie przesadzać z ich liczbą. Wybieramy wyłącznie te kryteria, które mają kluczowe znaczenie dla naszego badania. Zbyt duża liczba kryteriów oceny przełoży się na:

- objętość ofert, co wpłynie na czas ich weryfikacji,
- przejrzystość i jakość ofert.

badawczych (w tym dodatkowe obszary badawcze). Oceniana jest również jakość zaproponowanych przez wykonawcę metod i technik badawczych (w różnych fazach badania), wielkość prób badawczych czy sposoby radzenia sobie z ryzykiem mogącym wystąpić w trakcie realizacji badania (np. niedostępność czy niekompletność baz danych, niedostępność kluczowych respondentów)³².

Wybierając kryteria jakościowe, należy pamiętać, że każde z nich można zastosować w formie stopniowalnej (stopień przydatności, spójności, etc. punktowany w sposób „do ... pkt” lub poprzez wskazanie stopni, tj. np. „2 pkt za ..., 3 pkt za ...”) lub zerojedynkowej (trafność, przydatność, spójność, etc.), dostosowując odpowiednio punktację.

³² Przykłady stosowania kryteriów oceny ofert na realizację badań ewaluacyjnych można znaleźć w ekspertyzie wykonanej na zlecenie MRR przez EGO S.C, *Realizacja badań ewaluacyjnych w świetle Prawa Zamówień Publicznych*, oraz na stronie internetowej Ministerstwa Rozwoju Regionalnego w bazie dokumentacji zamówień publicznych (http://www.mrr.gov.pl/ministerstwo/zamowienia_publiczne).



W większości zamówień publicznych stosunek kryterium cenowego do merytorycznych kryteriów oceny ofert wynosi nie więcej niż 50:50. Jednak w przypadkach, gdy oczekujemy od wykonawcy zaproponowania w ofercie szczegółowej metodologii badania, gdyż sami sprecyzowaliśmy tylko pewne minimalne wymagania - waga kryteriów jakościowych może sięgać nawet 60%.

W końcowym etapie prac nad przygotowaniem zamówienia na ewaluację należy sprawdzić zrozumiałość, zasadność i spójność przyjętych elementów zamówienia (czyli zapisów SOPZ i SIWZ). Zadanie to powinno zostać wykonane przez osobę inną niż ta, która dotychczas przygotowywała dokumenty (przykładową listę sprawdzającą zawarto w Tabeli 9).

Tabela 9. Lista sprawdzająca zrozumiałość i spójność przyjętych elementów zamówienia na ewaluację

Pytanie sprawdzające	Tak/ Nie	Zmiany
Czy kryteria są zrozumiałe? Czy można jasno wytłumaczyć stosowane w kryteriach pojęcia?		Jeśli nie, to konieczne zmiany:
Czy w wymogach wobec oferty zapisanych w SIWZ zawarto wszystkie elementy, które umożliwią ocenę ofert w oparciu o kryteria?		Jeśli nie, to konieczne zmiany:
Czy w SOPZ zawarto elementy niezbędne do przygotowania oferty?		Jeśli nie, to konieczne zmiany:
Czy kryteria zawierają czynnik oceniający (np. trafność, spójność z celami, użyteczność z punktu widzenia celów badania)?		Jeśli nie, to konieczne zmiany:
Czy kryteria zawierają więcej niż 1 czynnik oceniający (np. spójność i jasność)?		Jeśli tak, to konieczne zmiany:
Czy kryteria powtarzają się w jakimś zakresie?		Jeśli tak, to konieczne zmiany:
Czy w przypadku stosowania kryteriów zerojedynkowych lub wg stopni określono dokładnie pułapy (np. liczba pytań, wielkość próby, etc.)?		Jeśli nie, to konieczne zmiany:

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Olejniczak, B. Ledzion, A. Weremiuk (red.), *Realizacja badań ewaluacyjnych w świetle Prawa Zamówień Publicznych*, Warszawa, MRR, w druku.



» **Krok 8:** Ustalamy czy i jakie procedury zamówienia publicznego musimy stosować

Kiedy trzeba stosować procedury Prawa Zamówień Publicznych?

W przypadku zlecenia badań na zewnątrz mamy do czynienia z dwiema głównymi ścieżkami postępowania. W przypadku badań, których koszt przekracza 14 tysięcy euro netto wybór najkorzystniejszej oferty musi zostać poprzedzony postępowaniem o udzielenie zamówienia publicznego w jednym z ośmiu trybów, o których mowa w ustawie Prawo Zamówień Publicznych (PZP). W przypadku badań ewaluacyjnych i społecznych o wartości mniejszej niż wymieniona kwota można udzielić tzw. zamówienia poniżej progu – wówczas przepisów PZP nie stosuje się (w takim wypadku obowiązują na ogół specyficzne procedury wewnętrzne instytucji zlecającej – o ile takowe istnieją).

Przy wyborze drugiej z wymienionych form bardzo często zamawiający w ogłoszeniu, tak samo jak w procedurze w ramach PZP, określa kryteria wyboru i zaprasza wykonawców do zgłaszania ofert. Zdarzają się także sytuacje, w których zamawiający kontaktuje się z określonym wykonawcą, który jego zdaniem posiada odpowiedni potencjał, jak i kompetencje do sprawnej realizacji zamówienia. Przyjęcie takiej formy stwarza zamawiającemu możliwość w miarę szybkiej realizacji zamówienia oraz możliwość wyboru oferty jego zdaniem najlepszej, najpełniej odzwierciedlającej potrzeby, przy czym przy jej wyborze nie jest ograniczony reżimem procedur. Trzeba jednak pamiętać, aby bez względu na wybór ścieżki postępowania zapewnić przejrzystość procesu wyboru wykonawcy. W tym celu zaleca się stosowanie jasnych kryteriów wyboru.

W dalszej części rozdziału przedstawione zostało postępowanie w sytuacji, w której koszt badania przekracza 14 tysięcy euro netto.

Kiedy stosować przetarg ograniczony i nieograniczony?

Jak wskazuje art. 10 ustawy PZP, przetarg nieograniczony i przetarg ograniczony są tak zwanymi trybami podstawowymi. Ich zastosowanie nie wymaga uzasadnienia. Dostępność tych trybów przy każdym zamówieniu publicznym jest uzasadniona tym, że umożliwia składanie ofert przez potencjalnie nieograniczoną liczbę wykonawców spełniających wymogi stawiane przez zamawiającego. W przypadku badań społecznych i ewaluacyjnych zastosowanie trybu przetargu nieograniczonego jest najczęstszą praktyką. Szczegółowe wymagania przetargów opisane są w art. 39 i 47 PZP.

Pozostałe tryby są stosowane znacznie rzadziej w kontekście ewaluacji. Sporadycznie korzysta się z trybu zapytania o cenę czy licytacji elektronicznej. W pierwszym przypadku główną przesłanką zastosowania takiego trybu jest powszechność zamawianej usługi.



Badania społeczne czy ewaluacyjne nie spełniają tego warunku. Drugi wariant również wydaje się nieodpowiedni do badań ewaluacyjnych. Wynika to z faktu, iż w przypadku licytacji elektronicznej zamówienie może zostać udzielone wyłącznie temu wykonawcy, który zaproponuje najniższą cenę.

Dlaczego warto stosować negocjacje z ogłoszeniem i dialog konkurencyjny?

Zastosowanie trybu negocjacji z ogłoszeniem (art. 54 PZP) oraz dialogu konkurencyjnego (art. 60a) w ramach badań społecznych i ewaluacyjnych możliwe jest w sytuacji, gdy nie możemy lub nie jesteśmy w stanie szczegółowo określić cech zamawianej usługi w ten sposób, aby umożliwić wybór najkorzystniejszej oferty w trybie podstawowym (przetargowym). Istotą postępowania prowadzonego w tych trybach jest możliwość prowadzenia negocjacji, mających na celu doprecyzowanie warunków realizacji zamówienia, jak i jego zakresu przedmiotowego. Ponadto dialog konkurencyjny daje dodatkową możliwość prowadzenia rozmów z zaproszonymi wykonawcami we wszystkich aspektach związanych z przedmiotem zamówienia, w tym także istotnych postanowieniach umowy i właściwości zamawianej usługi. Drugą zaletą tego trybu jest możliwość zaproszenia do negocjacji czy dialogu wykonawców, którzy uzyskają najwyższe oceny w ramach warunków stawianych przez zamawiającego. Po zakończeniu procesu negocjacji wykonawcy mają więcej informacji na temat oczekiwań zamawiającego niż w przypadku zwykłego przetargu. Dzięki temu produkt końcowy ma szansę być lepszy.

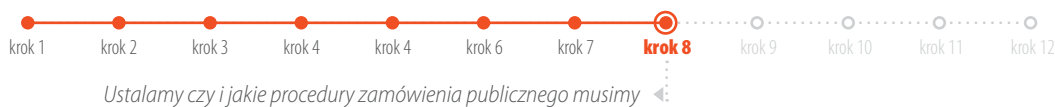
Jeśli chcemy doszukiwać się mankamentów tego podejścia, to zasadniczo wskazać można na trzy słabości. Po pierwsze, będzie to wysoka czasochłonność tej formy wyboru wykonawcy. W skrajnych przypadkach postępowanie może trwać nawet rok. Po drugie, trzeba zwrócić uwagę na konieczność występowania po

stronie zamawiającego osób posiadających kwalifikacje, umożliwiające merytoryczną dyskusję pomiędzy zamawiającym a potencjalnymi wykonawcami. Po trzecie, zaobserwować można wysoką pracochętność, zarówno po stronie wykonawcy, jak i zamawiającego,

ZAPAMIĘTAJ!



- Badania poniżej wartości 14 000 euro nie wymagają przetargu.
- Przetarg to tryb podstawowy, stosowany w większości przypadków.
- Jeśli nie wiesz, jak zrealizować cel badania, wypróbuj tryb dialogu konkurencyjnego lub negocjacje z ogłoszeniem.



związaną z koniecznością opracowania kilku wersji oferty oraz uczestnictwa w częstych spotkaniach określających zakres zamówienia. Powyższe wady omawianych trybów postępowania wpływają na ich ograniczoną popularność. Zamawiający wolą posługiwać się prostszym trybem przetargu nieograniczonego, który nie wymaga aż tak dużego zaangażowania.

Czym są zamówienia z wolnej ręki?

Zamówienie z wolnej ręki jest jednym z trybów zamówienia publicznego. Zamawiający udziela zamówienia w trybie negocjacji z wybranym przez siebie wykonawcą. Obie strony negocjują zasady, przedmiot i cenę zamówienia. Zamawiający może udzielić zamówienia z wolnej ręki tylko wtedy, kiedy zachodzi jedna z przesłanek wymieniona w artykule 67 PZP. W praktyce ewaluacji oznacza to, że można go stosować jedynie wówczas, kiedy wykonawca jest jedynym, który może taką usługę świadczyć (np. posiada wyłączne prawa autorskie do opracowanej przez siebie metodologii). Inne przesłanki określone w ustawie zachodzą w ewaluacji na tyle sporadycznie, że nie będą omawiane w niniejszym podręczniku.



ZAPAMIĘTAJ!

Tryb wolnej ręki i zamówienia poniżej 14 000 euro to nie to samo!

Niektórzy potocznie mówią o zamówieniach poniżej 14 000 euro jako „wolna ręka”, ale to błąd. Wolna ręka to tryb PZP, który wymaga szczególnego uzasadnienia i spełnienia konkretnych przesłanek.

Podsumowując, wybór trybu dialogu konkurencyjnego, negocjacji z ogłoszeniem, a w szczególności wolnej ręki bezpośrednio przyczynia się do zwiększenia wpływu zamawiającego na wybór najkorzystniejszej oferty. W przypadku przetargu kluczowe znaczenie przy wyborze oferty mają przede wszystkim kryteria wyboru ofert. W trybie przetargu nieodpowiednio sformułowane kryteria cenowe i jakościowe mogą doprowadzić do wyboru oferty, która nie jest najlepsza.

Podstawową lekturą w temacie Zamówień Publicznych jest:

- Ustawa Prawo Zamówień Publicznych z dnia 29 stycznia 2004 r. (Dz.U.10.113.759 z późn. Zm.)
- K. Olejniczak, B. Ledzion, A. Weremiuk (red.), *Realizacja badań ewaluacyjnych w świetle Prawa Zamówień Publicznych*, Warszawa, MRR, w druku.



W jaki sposób dokonywać oceny ofert?

Zgodnie z regulacjami PZP³³ zamawiający zobowiązany jest do przeprowadzenia oceny ofert w rzetelny sposób, zapewniający zachowanie uczciwej konkurencji oraz równe traktowanie wykonawców. Punktem wyjścia do oceny przedłożonych ofert w ramach PZP są zapisy SIWZ, a w szczególności kryteria formalne i merytoryczne. Oceniający nie może zatem odstępować od wymagań i kryteriów określonych w specyfikacji³⁴.

Wybierając ofertę na badanie o wartości poniżej 14 tysięcy euro, również należy stosować powyższe zasady. W tym wypadku rolę SIWZ-u pełni ogłoszenie zamawiającego, informujące o planowanej ewaluacji i zapraszające do składania ofert. W związku z tym ogłoszenie to musi koniecznie zawierać precyzyjnie i zrozumiale opisane kryteria, na podstawie których wyłoniony zostanie wykonawca badania. Realizacja ewaluacji poza reżimem PZP daje zamawiającemu dodatkowe możliwości w ramach procesu wyboru wykonawcy. Można w takiej sytuacji oceniać elementy, które nie mogą podlegać ocenie w postępowaniach prowadzonych w ramach PZP (np. doświadczenie członków zespołu badawczego – ten obszar w ramach PZP może pełnić tylko i wyłącznie rolę kryterium formalnego).

³³ Art. 7 PZP.

³⁴ Więcej nt. realizacji ewaluacji w ramach PZP patrz K. Olejniczak, B. Ledzion, A. Weremiuk (red.), *Realizacja badań ewaluacyjnych w świetle Prawa Zamówień Publicznych*, Warszawa, MRR, w druku.



» **Krok 9:** *Współpracujemy z wykonawcą w trakcie realizacji badania, w tym odbieramy raport metodologiczny*

Proces udzielenia zamówienia publicznego na wykonanie badania ewaluacyjnego kończy się wyborem wykonawcy oraz podpisaniem z nim umowy. Na tym etapie odbywa się także pierwsze spotkanie uzgodnieniowe, na którym zamawiający ma okazję doprecyzować swoje oczekiwania. Zamawiający może także przedstawić wskazówki dotyczące raportu metodologicznego i jednocześnie odpowiedzieć na pytania wykonawcy związane z badaniem. Na początku badania wszyscy członkowie zespołu badawczego powinni też podpisać deklarację poufności (przykładowa deklaracja poniżej).

DEKLARACJA POUFNOŚCI CZŁONKA ZESPOŁU EWALUACYJNEGO
w trakcie realizacji badania ewaluacyjnego „.....”

Zobowiązuję się do zachowania poufności i tajności odnośnie jakichkolwiek informacji, danych czy dokumentów ujawnionych mi lub odkrytych przeze mnie, lub przygotowanych przeze mnie w trakcie przeprowadzania przedmiotowej oceny, i zobowiązuję się, że informacje te będą wykorzystane jedynie do celów oceny i nie zostaną ujawnione osobom trzecim.

Zobowiązuję się również nie zatrzymywać kopii jakichkolwiek dostarczonych mi pisemnych informacji i opracowań, w szczególności objętych prawem autorskim, i zwrócić wszystkie udostępnione mi kopie po ich wykorzystaniu do przeprowadzenia oceny. W przypadku dokumentów w wersji elektronicznej zobowiązuję się do ich usunięcia.

Nazwisko:

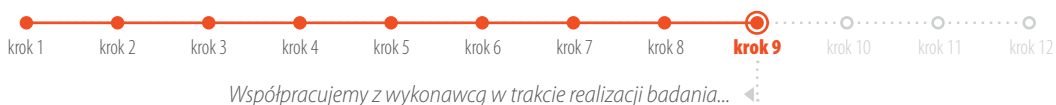
Podpis:

Data:

W jaki sposób powinna być oceniana jakość raportu metodologicznego? Jak przeprowadzić ten proces? Jakie wymogi powinien spełniać taki raport?

Dobry raport metodologiczny powinien stanowić precyzyjne uszczegółowienie oferty i zawierać przynajmniej następujące elementy:

- ▶ opis metodologii i propozycje narzędzi badawczych,
- ▶ szczegółowe pytania badawcze,
- ▶ określenie doboru prób i sposobów dotarcia do danych,
- ▶ proponowane wskaźniki,
- ▶ określenie źródeł danych.



Następnie wykonawca przekazuje zamawiającemu projekt raportu metodologicznego, który jest konsultowany z grupą sterującą badaniem – partnerami, którzy uczestniczyli w procesie wyboru oferty lub są zainteresowani wynikami badania. Organizowane jest spotkanie grupy sterującej, na którym wykonawca prezentuje raport metodologiczny, a członkowie grupy sterującej mają możliwość zgłoszenia swoich uwag do proponowanej metodologii. Podczas takiego spotkania szczegółowo omówiona zostaje koncepcja badawcza oraz odbywa się dyskusja nad jej ewentualnymi słabościami. Zadaniem zamawiającego jest moderowanie takiej dyskusji oraz weryfikacja zasadności uwag zgłaszanych przez partnerów. Jest to również dobry moment, aby ustalić dostępność danych niezbędnych do przeprowadzenia badania. Istotne jest również pozyskanie namiarów na osoby, które mogą wesprzeć realizację badania i dostarczyć wykonawcy istotne dokumenty i dane teleadresowe. Dzięki współpracy i partnerstwu tworzy się także zapotrzebowanie na wyniki ewaluacji i zwiększa zaangażowanie osób współpracujących. Zamawiający przygotowuje także dla ewaluatora list uwierzytelniający, którego przykładowy wzór umieszczono poniżej:

LIST UWIERZYTELNIAJĄCY

Uprzejmie informuję, że na zlecenie Departamentu Koordynacji Polityki Strukturalnej Ministerstwa Rozwoju Regionalnego firma realizuje badanie ewaluacyjne pod tytułem: Powyższe badanie będzie realizowane w terminie od roku do roku.

Celem badania jest

W ramach badania ewaluowany będzie wpływ interwencji współfinansowanych z funduszy strukturalnych na Badanie powinno pozwolić na sformułowanie wniosków i rekomendacji w tym zakresie.

Pragnę zapewnić, że członkowie zespołu kierować się będą zasadą zachowania poufności informacji uzyskiwanych w trakcie badania i gromadzić wyłącznie informacje bezpośrednio związane z badaniem.

W związku z powyższym zwracam się z uprzejmą prośbą o udostępnienie dla potrzeb analizy niezbędnej dokumentacji oraz informacji przydatnych w realizacji powyższego badania, jak również współdziałanie z Wykonawcą w trakcie jego przeprowadzania.

Liczę na przychylność z Państwa strony i z góry serdecznie dziękuję za współpracę.

Informacji na temat przedmiotowego badania udzielają:

- ze strony Departamentu Koordynacji Polityki Strukturalnej MRR – pani, adres e-mail:
- ze strony firmy – pan adres e-mail:, tel.:



W jaki sposób ograniczać ryzyko porażki? (partycypacyjny model współpracy)

Dla sprawnej realizacji procesu badawczego niezbędna jest stała, bieżąca współpraca zamawiającego i wykonawcy.

W przypadku, gdy pojawiają się jakiegokolwiek poważniejsze problemy w realizacji procesu badawczego, wykonawca powinien od razu informować o nich zamawiającego, proponując jednocześnie dostępne sposoby ich rozwiązania.



DOBRA PRAKTYKA!

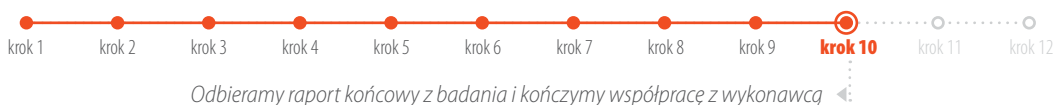
Dobrą praktyką jest, jeżeli wykonawca przekazuje zamawiającemu raz na 3-4 tygodnie notatkę dotyczącą przebiegu badania, osiąganych postępów oraz informacje na temat przyczyn powstałych opóźnień, jeśli takie istnieją.

Dobrą praktyką jest, aby w harmonogramie między przedstawieniem projektu a raportem końcowym zapisany był termin przynajmniej 4 tygodni. Taki termin umożliwia dokładne zapoznanie się z raportem, zgłoszenie uwag oraz odpowiednią poprawę i uzupełnienie raportu przez wykonawcę. Po zakończeniu procesu badawczego wykonawca i zamawiający podpisują protokół odbioru.

W przypadku poważniejszych problemów wskazane są również spotkania wykonawcy z zamawiającym lub nawet w szerszym gronie - z grupą sterującą. Taka bieżąca kontrola nad przebiegiem badania pozwala na wczesną identyfikację barier, zagrożeń terminów i ewentualne modyfikacje koncepcji badawczej (np. w przypadku obiektywnych trudności w uzyskaniu danych: weryfikacja i zmiana wymagań odnośnie zakresu wyników badania, w tym modyfikacja prób, grup respondentów, narzędzi).

Więcej na temat współpracy z wykonawcą znajdziesz w:

- *Ewaluacja krok po kroku, czyli zalecenia IZ w zakresie prowadzenia ewaluacji w ramach PO KL - aktualizacja, Warszawa, MRR, 2011.*



» **Krok 10:** *Odbieramy raport końcowy z badania i kończymy współpracę z wykonawcą*

Formalna współpraca zamawiającego z wykonawcą kończy się wraz z przyjęciem przez zamawiającego finalnej wersji raportu końcowego z badania. W późniejszym terminie zazwyczaj odbywa się spotkanie, na którym prezentowane są wyniki przeprowadzonej ewaluacji (bierze w nim udział wykonawca badania), niemniej formalne zakończenie następuje w momencie odbioru raportu końcowego.

Jak powinien wyglądać raport końcowy z badania?

Jednym z głównych produktów procesu ewaluacji jest raport końcowy, podsumowujący wyniki badania. Od tego, czy zaprezentowane w nim treści zostaną przedstawione w sposób „przyjazny”, tzn. przejrzysty i czytelny - zależy w dużej mierze finalny sukces przedsięwzięcia. Poniżej przedstawione są podstawowe wymogi dotyczące zakresu i formy raportu końcowego. Bardziej szczegółowe rozważania dotyczące chociażby języka używanego w raportach ewaluacyjnych zawarte są w rozdziale dotyczącym procesu rozpowszechniania wyników.

Dla kogo ewaluator pisze raport końcowy z badania?

Raport końcowy z badania jest najbardziej rozbudowaną formą przedstawienia wyników ewaluacji. Jego odbiorcami są przede wszystkim osoby odpowiedzialne po stronie zamawiającego za realizację badania. Poza nimi zainteresowane raportem będą następujące osoby:

- ▶ adresaci rekomendacji (głównie w ramach administracji publicznej),
- ▶ osoby zaangażowane we wdrażanie ewaluowanej interwencji,
- ▶ decydenci (podejmujący decyzje w obszarach powiązanych z tematem ewaluacji),
- ▶ media,
- ▶ przedstawiciele środowiska akademickiego i eksperckiego.



Trzeba jednak pamiętać, że dla ww. grup osób opracowywane są (lub przynajmniej powinny być) osobne produkty prezentujące wyniki ewaluacji, dopasowane formą do specyfiki danej grupy (np. broszury informacyjne, tabele rekomendacji itp.). Podsumowując - najbardziej zainteresowani akurat tą formą przedstawienia wyników ewaluacji będą: przedstawiciele zamawiającego badanie, osoby zaangażowane we wdrażanie interwencji oraz przedstawiciele środowiska akademickiego. Pozostałe z wymienionych grup będą zainteresowane tylko poszczególnymi częściami raportu końcowego.

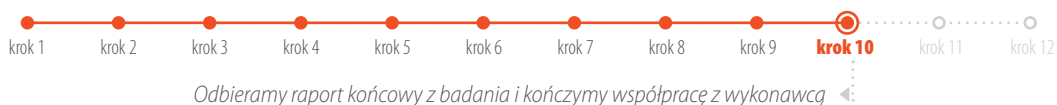
Kształt raportu końcowego – podstawowe informacje

Raport ewaluacyjny jest pewną odmianą raportu badawczego. Zaleca się znaczne uproszczenie jego struktury z racji na fakt, że jego głównymi odbiorcami są nie tylko naukowcy. Autorzy raportu końcowego mają przed sobą dwa główne zadania – powinni uwiarygodnić wyniki badania, przedstawiając przebieg procesu i użytą metodologię, a z drugiej strony odpowiedzieć na podstawowe i główne pytanie – „co z ewaluacji wynika?”

Struktura raportu końcowego z ewaluacji:

- Streszczenie wykonawcze
- Wprowadzenie (zawierające opis badania)
- Przedstawienie wyników
- Wnioski
- Rekomendacje
- Załączniki (w tym opis metodologii)

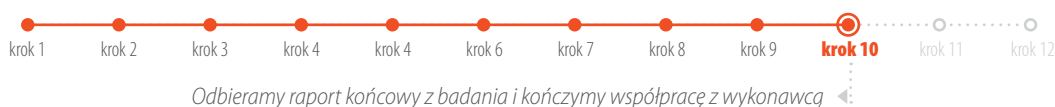
- ▶ **Streszczenie wykonawcze** – ta część przeznaczona jest przede wszystkim dla decydentów i mediów. Przedstawiciele tych grup nie są naukowcami. Zazwyczaj nie mają oni też czasu, żeby czytać cały raport. Streszczenie ma za zadanie przedstawić na kilku stronach najistotniejsze informacje z badania. Ewaluatorzy tworząc tę część, powinni skoncentrować się na wnioskach i rekomendacjach. Ta część powinna być napisana niespecjalistycznym, zrozumiałym językiem i nie przekraczać pięciu stron.



- ▶ **Wprowadzenie** – w tej części przedstawiamy podstawowe informacje o badaniu ewaluacyjnym. Są one podane w sposób bardziej szczegółowy i kompletny niż w streszczeniu wykonawczym. Ta część zawiera informacje o celu ewaluacji, temacie, przedmiocie itp.
- ▶ **Prezentowanie wyników** – w tej części przedstawione są szczegółowo wyniki badania. Wskazane jest tu zastosowanie różnego rodzaju grafów i wykresów, prezentujących zestawienia ilościowe pozyskanych danych. Warto jednak pamiętać o umiarze. W tej części zaprezentujemy najważniejsze wyniki ewaluacji. Pozostałe zestawienia można zaprezentować w aneksach. Wskazane jest umieszczanie „dobrych praktyk” w tekście głównym raportu. Przykłady realnych działań sprawiają, że raport jest bardziej przyjazny w odbiorze. Ułatwia to jego wykorzystanie, szczególnie przez mniej wyspecjalizowane grupy odbiorców.
- ▶ **Wnioski i Rekomendacje** – powinny być napisane prostym i precyzyjnym językiem. Rekomendacje powinny zawierać takie informacje, jak np. adresat, termin oraz sposób wdrożenia. Można je przedstawić łącznie w formie tabeli w aneksie.
- ▶ **Załączniki** – w tym miejscu prezentujemy różnego rodzaju dane, których umieszczenie w głównej części raportu utrudniłoby jego odbiór. W aneksach można m.in. zaprezentować: wszystkie podsumowania ilościowe danych pozyskanych w trakcie badania, szczegółowe informacje nt. metodologii badania (w tym opis użytych narzędzi i technik – np. scenariusze ankiet, wywiadów), dodatkowe materiały opracowane w trakcie badania (np. słowniki pojęć, bazy itp.), tabele z rekomendacjami i wnioskami itp.

Więcej na temat budowy raportu końcowego z ewaluacji:

- M. Maziarz, T. Piekot i inni, *Język raportów ewaluacyjnych*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2010.
- M. Maziarz, T. Piekot i inni, *Jak napisać raport ewaluacyjny*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2010.
- G. F. Grob, *Writing for Impact*, [w:] J. S. Wholey, H. P. Hatry, K. E. Newcomer (red.), *Handbook of Practical Program Evaluation*, wydanie trzecie, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2010.



Tworząc raport końcowy z badania, trzeba również pamiętać, że nie może on zniechęcać do lektury samym swoim rozmiarem. Opracowanie opasłej, wielostronicowej publikacji może sprawić, że część osób w ogóle nie zdecyduje się na jego lekturę. Krajowa Jednostka Oceny zaleca, by część właściwa raportu (bez załączników) nie liczyła więcej niż 100 stron (dopuszczalne jest odstępstwo od tej zasady w uzasadnionych przypadkach). Dobrą praktyką jest również zadbanie o wizualną stronę raportu. Ewaluacja starannie wydana, prezentująca wyniki za pomocą różnego rodzaju grafów, map i wykresów na pewno spotka się z lepszym przyjęciem odbiorców badania.

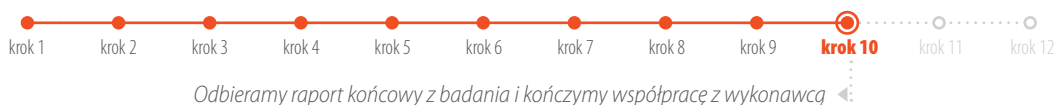
Jak powinien wyglądać odbiór raportu końcowego z ewaluacji?

Proces oceny i odbioru raportu końcowego przebiega w sposób podobny do oceny raportu metodologicznego. Zasadniczo można podzielić go na dwa etapy. W pierwszym etapie zamawiający, zazwyczaj bez angażowania innych instytucji i osób, ocenia raport końcowy. Dokonując tej oceny, należy przede wszystkim odnieść się do zapisów SOPZ-u. Konieczne jest sprawdzenie, czy zostały zrealizowane cele badania oraz czy zostały udzielone odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Po dokonaniu takiej wewnętrznej oceny warto przejść do drugiego etapu. W ramach niego wskazane jest szersze skonsultowanie raportu. Tego typu ocenę należy przeprowadzić w ramach grupy sterującej, powołanej na potrzeby realizacji badania. W skład grupy powinni wejść pracownicy instytucji merytorycznie powiązanych z tematem przeprowadzanej ewaluacji. Dopiero po uwzględnieniu uwag zgłoszonych przez zamawiającego i członków grupy sterującej można odebrać raport końcowy z ewaluacji.

W jaki sposób oceniać raport z ewaluacji?

Po zakończeniu ewaluacji zazwyczaj intuicyjnie czujemy, czy badanie udało się i zakończyło sukcesem. Niemniej warto przeprowadzić bardziej usystematyzowany proces oceny. Tak przeprowadzona analiza jakości całego procesu i samej ewaluacji przyniesie wiele korzyści.

W 2008 r. KJO, bazując na doświadczeniach instytucji unijnych, opracowała kartę oceny procesu i wyników badania ewaluacyjnego. Ocenie podlega cały proces badania ewaluacyjnego, nie tylko działania podejmowane przez wykonawcę badania, ale także przez zamawiającego lub innych uczestników procesu.



Proces ewaluacji oceniany jest w wybranych przez zamawiającego kategoriach. KJO zaproponowała 11 następujących obszarów: trafność, uwzględnienie stanu wiedzy naukowej, zastosowana metodologia, wiarygodność danych, jakość analizy i wniosków, przejrzystość raportu końcowego, ocena streszczenia raportu, ocena rekomendacji, ocena tabeli rekomendacji, ocena współpracy z wykonawcą badania, ocena współpracy z innymi podmiotami w trakcie realizacji badania³⁵. Oceniający wypełnia poszczególne rubryki, zaznaczając odpowiednie pole oceny (w skali szkolnej od oceny „niedostatecznej” do „celującej”). W miarę możliwości formułowane jest uzasadnienie oceny oraz zgłaszane są ewentualne istotne uwagi.

ZAPAMIĘTAJ!

Jeśli ewaluator nie zrealizował celów badania lub nie odpowiedział na założone pytania badawcze, wynagrodzenie za przeprowadzenie badania powinno zostać proporcjonalnie zmniejszone. Należy jednak pamiętać, żeby przeanalizować, czy braki w raporcie końcowym nie wynikają z czynników niezależnych od wykonawcy badania. W takim wypadku ewaluator nie powinien być za te braki karany.

Dopuszczalne, a czasami wręcz wskazane jest wykonanie oceny procesu i wyników badania ewaluacyjnego przez różne podmioty (samodzielnie przez instytucję zlecającą, właściwą dla badania grupę sterującą lub komitet monitorujący). Za dobrą praktykę należy uznać korzystanie, zwłaszcza w przypadku skomplikowanych badań o znacznej wartości, z zewnętrznego wsparcia eksperckiego.

³⁵ Więcej na temat karty oceny procesu i wyników badania ewaluacyjnego patrz strona <http://www.ewaluacja.gov.pl>



Rozdział V:

Wykorzystanie wyników badania ewaluacyjnego

Wykorzystanie wyników badań ewaluacyjnych w dotychczasowej praktyce administracji publicznej jest jednym ze słabiej ocenianych elementów systemu³⁶. Problem ten wynika z kilku czynników. Po pierwsze, jest to niewątpliwie fakt braku tradycji osadzenia ewaluacji w procesie podejmowania decyzji i zarządzania interwencją publiczną. Polska administracja dopiero uczy się nowej filozofii działania i z racji na różne uwarunkowania (choćby historyczne) nie jest to prosta nauka. Z drugiej jednak strony proces przyspieszonej nauki przechodzą również zewnątrzni ewaluatorzy. W chwili obecnej dostarczane przez nich produkty – dane czy też raporty zawierające wnioski i rekomendacje – często dalekie są od doskonałości. I nie chodzi tu tylko o kwestie rzetelności danych i udzielanych odpowiedzi. Równie ważna jest forma, w jakiej te informacje ewaluator przekazuje zamawiającemu. Powinna być ona przystępna i zrozumiała, we właściwy sposób wypuklająca najistotniejsze kwestie. Tylko tak przygotowane produkty ewaluacyjne będą prawdziwie użyteczne.

Pisząc o wykorzystaniu wyników ewaluacji w procesie podejmowania decyzji w ramach administracji publicznej, trzeba jednak również pamiętać o tym, że w procesie tym używa się różnych rodzajów wiedzy. Jeden raport ewaluacyjny może nie zmienić stanu rzeczy, ale kilka raportów i inne źródła pokazujące ten sam problem z różnych punktów widzenia – już tak.

Co mamy na myśli, mówiąc o wynikach badania ewaluacyjnego?

Badania ewaluacyjne dostarczają nam różnego rodzaju produktów. Są one dostarczone przez ewaluatora w raporcie końcowym z realizacji badania oraz w różnego rodzaju załącznikach i produktach dodatkowych. Na szczególną uwagę w ramach ww. opracowań zasługują wnioski i rekomendacje, w których powinny zostać zawarte najistotniejsze kwestie wynikające z procesu badawczego.

W zależności od celów i funkcji badania raport końcowy z ewaluacji będzie zawierał różnego rodzaju dane. Mogą to być informacje wyjaśniające funkcjonowanie różnych mechanizmów w ramach danej interwencji lub też mogą to być dane statystyczne opisujące badane zjawisko lub obszar. Bez względu na zakres i rodzaj wiedzy, którą uzyskujemy, wyniki ewaluacji muszą zostać przedstawione w odpowiedni sposób, by być użyteczne.

³⁶ EGO, *Badanie potencjału oraz stanu dotychczasowych prac w ramach jednostek ewaluacyjnych funkcjonujących w IZ oraz IP*, badanie ewaluacyjne zrealizowane na zlecenie MRR, Warszawa, 2010.



» **Krok 11:** *Rozpowszechniamy wyniki badania*

Kiedy powinniśmy zacząć myśleć o wynikach procesu ewaluacji? O czym należy wtedy pamiętać?

Mając na uwadze osiągnięcie jak największych efektów oraz przygotowanie materiału jak najwyższej jakości, powinniśmy zacząć się zastanawiać nad wykorzystaniem wyników badania już na etapie jego planowania. Pozwoli to z jednej strony na uzyskanie wysokiej jakości i użyteczności materiałów, z drugiej zaś strony umożliwi odpowiednie włączenie w proces ewaluacji niezbędnych podmiotów, tak aby maksymalnie wykorzystać sam proces ewaluacji.

W ramach procesu tworzenia strategii komunikacyjnej można wyróżnić wiele etapów³⁷ prowadzących nas od poprawnego zidentyfikowania odbiorców badania do odpowiedniego doboru formy prezentacji wyników. W niniejszym opracowaniu przedstawimy wybrane, kluczowe zagadnienia.

Kwestią taką jest niewątpliwie poprawne określenie odbiorców badania. Większość ewaluacji ma szeroki katalog osób potencjalnie zainteresowanych jego przebiegiem i wynikami. Zazwyczaj będą to osoby lub instytucje:

- ▶ zlecające badanie;
- ▶ podejmujące decyzje na podstawie wyników badania;
- ▶ zaangażowane w planowanie, tworzenie lub realizację badanej interwencji;
- ▶ zainteresowane samą interwencją;
- ▶ posiadające prawo do informacji na temat badanej interwencji (np. beneficjenci wsparcia, społeczeństwo);
- ▶ w stosunku do których ewaluacja może wywołać konkretne zmiany.

Często grupy te wzajemnie się przenikają, niektóre podmioty mogą należeć do kilku grup naraz. Dobrą praktyką jest określenie tego typu grup na początku procesu badawczego, a także ustalenie, które z nich będą dla nas najważniejsze. Charakter określonych przez nas grup odbiorców badania będzie w znacznym stopniu implikował formę prezentacji

³⁷ Por. R. E. Torres, H. Preskill, M. E. Piontek, *Evaluating Strategies for Communicating and Reporting*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2005.



jego wyników. Należy również zauważyć, że w wielu wypadkach zidentyfikowani przez nas odbiorcy badania powinni być informowani o jego przebiegu praktycznie od samego początku procesu badawczego. W znacznym stopniu przyczynia się to do zwiększenia stopnia wykorzystania wyników ewaluacji.

Identyfikując odbiorców (interesariuszy) naszej ewaluacji, powinniśmy sobie odpowiedzieć przynajmniej na następujące pytania:

- ▶ Kto powinien być zaangażowany w planowanie ewaluacji?
- ▶ Jakie osoby lub grupy zostały wymienione w uzasadnieniu wykonania ewaluacji?
- ▶ Kogo będziemy prosić o udostępnienie danych?
- ▶ Kto będzie wykorzystywał wyniki końcowe opracowane w ramach naszego badania (np. do podniesienia jakości funkcjonujących interwencji czy do tworzenia nowych interwencji)?
- ▶ Kto może być zainteresowany wynikami naszego badania pomimo braku bezpośredniego powiązania z badaną interwencją (np. decydenci, prasa, eksperci)?
- ▶ Kto jeszcze (jeśli w ogóle) powinien wiedzieć o wynikach ewaluacji? Czy jakaś część społeczeństwa może być nimi zainteresowana?

Po udzieleniu sobie odpowiedzi na powyższe pytania powinniśmy być w stanie przygotować strategię komunikacji wyników naszego badania. Tabela 10 przedstawia propozycję takiej strategii.

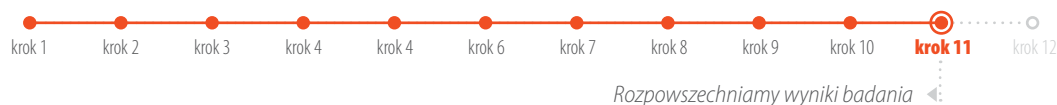


Tabela 10. Strategia komunikacji – przegląd form komunikacji i umiejscowienie ich w procesie ewaluacji

Sposób/forma komunikacji	Cel komunikacji							
	W trakcie realizacji ewaluacji				Po zakończeniu ewaluacji			
	Włączenie interesariuszy w proces tworzenia zakresu ewaluacji oraz jej realizację	Poinformowanie interesariuszy o spodziewanych wydarzeniach wynikających z realizacji ewaluacji (np. o wywiadach lub ankietach)	Standardowe informowanie o postępach w realizacji ewaluacji	Przedstawienie częściowych wyników	Budowa świadomości i wiedzy oraz wsparcie dla interwencji lub ewaluacji	Przedstawienie wyników końcowych w celu dokonania zmian i usprawnień	Przedstawienie wyników końcowych w celu przedstawienia efektów/rezultatów oraz budowy odpowiedzialności za interwencje	
Formy komunikacji wspierające indywidualny proces nauki								
Krótkie informacje: e-maile, notatki itp.	•	•	•	•	•	•	•	•
Raport częściowy				•				
Raport końcowy						•	•	
Streszczenie				•		•	•	
Newsletter, biuletyn, notatka prasowa, broszura		•	•	•	•	•	•	•
Media informacyjne (artykuły w prasie, informacje w radio i telewizji)				•	•	•	•	•
Strona internetowa		•	•	•	•	•	•	•
Formy komunikacji wspierające interaktywny (grupowy) proces nauki								
Osobista prezentacja wyników badania (przez ewaluatora)	•	•		•	•	•	•	•
Wideoprezentacja			•	•	•	•	•	•
Plakat		•			•	•	•	•
Warsztaty /dyskusje	•		•	•		•	•	•
Formy jednoczesnej komunikacji elektronicznej: chat room, tele- i wideokonferencje	•	•	•	•	•	•	•	•
Dyskusja przeprowadzona przez ewaluatora bezpośrednio z daną osobą	•	•	•	•	•	•	•	•

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. E. Torres, H. Preskill, M. E. Piontek, *Evaluating Strategies for Communicating and Reporting*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2005.



Czy forma prezentacji wyników ewaluacji ma znaczenie?

Forma, w jakiej przekazujemy informacje i wiedzę pozyskaną w procesie ewaluacji ma ogromne znaczenie. Ta kwestia może finalnie przesądzić o sukcesie lub porażce procesu ewaluacji.

Pisząc o odpowiedniej formie, należy wskazać kilka kwestii. Będzie to po pierwsze dobór właściwego sposobu komunikacji. Podstawowe rozwiązania zostały wymienione w Tabeli 10. W tej części rozdziału pokrótce opisano ich możliwości i ograniczenia. Należy tu zauważyć, że w przedmiotowej literaturze temat ten jest opisany dużo bardziej szczegółowo. W poradnikach dotyczących sposobu komunikowania i rozpowszechniania wyników ewaluacji eksperci nie ograniczają się tylko i wyłącznie do wskazania, że np. w danym wypadku właściwą formą przedstawienia wyników ewaluacji jest broszura. Wg jednego z klasyków opisywanego zagadnienia, George'a E. Groba niezwykle istotne są nawet takie kwestie, jak dobór rodzaju czcionki czy koloru tuszu³⁸.

DOBRA PRAKTYKA!



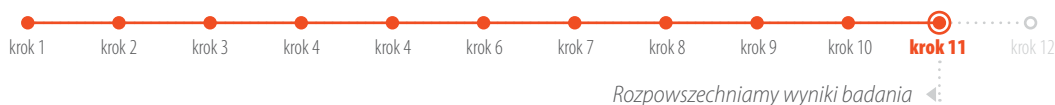
Dobrą praktyką jest używanie w ramach ewaluacji stylu i struktury tekstu używanego przez dziennikarzy. Chodzi tu przede wszystkim o stosowanie tzw. „odwróconej piramidy” w kontekście struktury tekstu oraz o tworzenie przykuwających uwagę nagłówków. W tradycyjnym badaniu naukowym jego autor, przedstawiając wyniki, rozpoczyna od przedstawienia tezy, które ma zamiar udowodnić. Następnie ma miejsce długi opis pozyskanych danych i sposobu ich analiz, a dopiero na końcu (i to też nie zawsze) prezentowane są wnioski i rekomendacje. W celu uatrakcyjnienia przekazu warto odwrócić kolejność – zacznijmy od przedstawienia najważniejszych wyników, wniosków i rekomendacji. Wiele osób nie ma ochoty i cierpliwości „przebijając się” przez wielostronicowy raport.

Pamiętajmy też o przykuwających uwagę i ułatwiających poruszanie się po tekście nagłówkach.

Po drugie, równie istotne jest, by ewaluator miał do opowiedzenia „jakąś historię”. Uatrakcyjnienie w ten sposób przekazu jest niezwykle istotne z uwagi na fakt, że często duże części wyników ewaluacyjnych to tzw. „suche” dane liczbowe. Raport końcowy przygotowany w technicznym, nieprzystępnym stylu, który nie „opowiada historii” - będzie nużącą lekturą.

Jak już zostało powiedziane wcześniej istnieją różne sposoby przekazywania wyników badań ewaluacyjnych. Należy pamiętać, by język, jakim zostanie napisane nasze opracowanie był

³⁸ Por. G. F. Grobe, *Writing for Impact*, [w:] J. S. Wholey, H. P. Hatry, K. E. Newcomer (red.), *Handbook of Practical Program Evaluation*, wydanie trzecie, Jossey-Bass a Wiley Imprint, 2010.



maksymalnie prosty i zrozumiały. To zalecenie powinno być realizowane bez względu na formę komunikacji, jaką wybierzemy (np. streszczenie raportu, notatka prasowa, broszura, prezentacja podczas spotkania). Jest to szczególnie istotne i warto podkreślić z racji na fakt, że dotychczasowe analizy realizowanych badań ewaluacyjnych w Polsce pokazują, że język w nich użyty jest językiem zbyt specjalistycznym. Stosowanie takiego niezrozumiałego i hermetycznego sposobu przekazu bez wątplenia utrudnia proces wykorzystania wyników ewaluacji.

Więcej na temat sposobów komunikowania wyników ewaluacji znajdziesz w:

- G. F. Grobe, *Writing for Impact*, [w:] J. S. Wholey, H. P. Hatry, K. E. Newcomer (red.), *Handbook of Practical Program Evaluation*, wydanie trzecie, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2010.
- C. Blessing i in., *Making data meaningful. Writing stories about numbers*, [w:] M. Segone (red.), *Country-led monitoring and evaluation systems. Better evidence, better policies, better development results*, New York, Unicef Evaluation Office, 2010.
- M. Maziarz, T. Piekot i inni, *Język raportów ewaluacyjnych*, MRR, 2010.
- M. Maziarz, T. Piekot i inni, *Jak napisać raport ewaluacyjny*, MRR, 2010.
- R. E. Torres, H. Preskill, M. E. Piontek, *Evaluating Strategies for Communicating and Reporting*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2005.



DOBRA PRAKTYKA!

Jednym z najbardziej znanych sposobów sprawdzenia, czy nasze badanie jest udane w kontekście jakości komunikacji i czy jesteśmy w stanie, bazując na nim, opowiedzieć ciekawą historię, jest tzw. **test mamusi** (mom test).

Spróbujmy sobie wyobrazić, że właśnie skończyliśmy ciężką, wielomiesięczną pracę nad ewaluacją jednej z kluczowych dla naszej instytucji interwencji lub strategii. Przekazaliśmy raport końcowy przełożonemu i właśnie szykujemy się do prezentacji najważniejszych wyników na spotkaniu poświęconemu dyskusji nad przebadanym przez nas zagadnieniem. Po drodze na spotkanie odwiedzamy naszą mamę. Nie ma ona żadnej specjalistycznej wiedzy na temat badań społecznych, czy też interwencji realizowanych przez naszą instytucję, ale jak to matka, interesuje się tym, co robią jej dzieci. Widząc wielostronicowy raport, który mamy ze sobą w teczce, pyta się nas „a o czym jest ta książka synku/córko”; odpowiadamy więc „Mamo, to badanie, w którym jest napisane, że...”. W tym miejscu zaczyna się „test mamusi”. Po poprawnie przeprowadzonej ewaluacji i poprawnym stworzeniu raportu podsumowującego jej najważniejsze wyniki powinniśmy móc skończyć to zdanie, przedstawiając badanie w sposób zrozumiały i interesujący (jakbyśmy mówili do mamy). Możemy ewentualnie rozbudować naszą wypowiedź o zdanie lub dwa, ale nie więcej. Nie możemy znudzić naszego słuchacza, więc musimy przedstawić jakąś ciekawą informację. Nasza wypowiedź musi być prosta, ale z drugiej strony muszą się w niej jednak zawrzeć ustalenia z badania.

Bardzo duża liczba ewaluacji i ewaluatorów niestety nie przeszkadza opisanemu testowi. Często ewaluacje napisane są nieprzystępnym językiem oraz gubią swój sens i cel w natłoku przedstawionych danych.



» **Krok 12:** Wykorzystujemy wnioski i rekomendacje

W pierwszej części rozdziału staraliśmy się przybliżyć podstawowe kwestie związane z nadaniem wynikom ewaluacyjnym jak najbardziej użytecznej formy. W niniejszej części zajmiemy się drugą stroną zagadnienia, tzn. procesem wykorzystania tych wyników w ramach administracji publicznej.

W tym kontekście należy pamiętać, że proces ewaluacji nie kończy się wraz z odbiorem raportu końcowego. To etap, w którym zlecający otrzymuje zamówione dane wraz z ich analizą. W tym momencie najważniejszą rolę zaczyna odgrywać zlecający – to od niego głównie zależy sukces procesu analizy i wdrożenia zaleceń, jakie znalazły się w raporcie. Aby wnioski z badania nie trafiły na półkę i raport nie stał się przysłowiowym „półkownikiem”, należy jak najszybciej po odebraniu raportu końcowego z badania przystąpić do wdrażania zaleceń. Najważniejszym punktem jest opracowanie rekomendacji. Rekomendacje muszą być dopasowane do sytuacji, w jakiej znajduje się ich przewidywany odbiorca. Doświadczenie pokazuje, że zewnątrzni ewaluatorzy nie są w stanie zrobić tego sami. Współpraca z zamawiającym jest w tym zakresie bardzo użyteczna.

Kiedy zbliża się termin odbioru raportu końcowego z badania, wykonawca powinien dostarczyć jego wstępną, tzw. „roboczą” wersję. Możemy wówczas zapoznać się z wnioskami i rekomendacjami umieszczonymi w raporcie, jak również przeanalizować poprawność wywodów, które doprowadziły wykonawcę do takich, a nie innych wniosków. Jest to moment, w którym możemy zwrócić uwagę wykonawcy na nieścisłości w procesie badawczym oraz zakwestionować nietrafione naszym zdaniem wnioski. Należy przy tym zwrócić uwagę, czy rekomendacje zostały poprawnie zaadresowane. Najbardziej przejrzystym sposobem prezentacji wniosków i rekomendacji z badania ewaluacyjnego jest tabela rekomendacji. Poniższy przykład ilustruje, jak może wyglądać tabela rekomendacji z badania ewaluacyjnego.

L.p.	Wniosek	Rekomendacja	Adresat	Termin wdrożenia
1	Obecne zasady zarządzania infrastrukturą sportową w gminie są niejasne (strona 23 raportu).	Należy uporządkować zasady zarządzania boiskami gminnymi, najlepiej tworząc regulamin.	Referat ds. sportu i turystyki	Do dnia 31.12.2011



Kiedy raport zostanie odebrany, a zamawiający uzna, że ten produkt go satysfakcjonuje, należy dokonać przeglądu tabeli wniosków, a następnie rozesłać rekomendacje do adresatów z prośbą o opinię na temat ich wdrożenia. Można też zorganizować spotkanie z adresatami wniosków i rekomendacji i zebrać ich opinie od wszystkich jednocześnie. Po otrzymaniu opinii adresatów i przeprowadzeniu dyskusji na temat sposobu, metod i zasobów koniecznych do wdrożenia, następuje ostateczna akceptacja tabeli rekomendacji i ustalenie terminów wdrożenia. Konsultacja jest konieczna, ponieważ adresat rekomendacji jest zazwyczaj osobą posiadającą największą wiedzę w odniesieniu do wskazanego rozwiązania. Adresat ma wówczas możliwość zgłoszenia modyfikacji lub zastrzeżeń do rekomendacji – z przyczyn, których zlecający badanie może nie znać, np. specyficznych zasad lub procedur obowiązujących w danej dziedzinie. Konsultacja wyników stanowi bardzo ważny i wartościowy etap pracy z rekomendacjami. Po konsultacjach i naniesieniu ostatnich poprawek od adresatów następuje ostateczne zatwierdzenie tabeli. Wtedy adresaci powinni rozpocząć wdrażanie rekomendacji.



DOBRA PRAKTYKA!

Krajowa Jednostka Oceny w lipcu 2008 roku wprowadziła system zarządzania wnioskami i rekomendacjami z badań ewaluacyjnych (ZSZWiR). Jego zadaniem jest gromadzenie w jednym miejscu wszystkich rekomendacji z badań ewaluacyjnych dotyczących wydatkowania funduszy unijnych w Polsce. Dzięki temu możliwe stało się monitorowanie wykonania i zarządzanie wdrażanymi rekomendacjami. Obecnie po zakończeniu badania są one przesyłane z jednostek ewaluacyjnych i importowane do głównej bazy informatycznej.

W praktyce stosowanej w Krajowej Jednostce Oceny stosuje się podział merytoryczny rekomendacji na trzy kategorie: rekomendacje operacyjne, kluczowe i horyzontalne. System ten obowiązuje dla badań realizowanych w ramach polityki spójności.

Po co raportować wykonanie rekomendacji z badań ewaluacyjnych?

Kiedy adresat zrealizuje daną rekomendację, powinien przekazać informację o tym do zlecającego. Zlecający będzie wtedy w stanie oszacować, ile rekomendacji zostało wdrożonych, a ile pozostało do wdrożenia. Kiedy wszystkie rekomendacje zostaną należycie wykorzystane, można mieć pewność, że fundusze wydane na badanie zostały wydane produktywnie. Teraz pozostaje tylko pochwalić się na zewnątrz dobrze zorganizowanym procesem ewaluacyjnym, dzięki któremu nasza instytucja zidentyfikowała swoje braki i usprawniła swoje działanie. Można wtedy uznać, że realizacja badania zakończyła się sukcesem.



Jak sprawić, by wnioski i rekomendacje były dobrej jakości?

Aby rekomendacje były jak najbardziej użyteczne, należy zadbać o to, aby sporządzone były w jak najbardziej przystępnej i zrozumiałej formie. Zarazem powinny być tak precyzyjne, jak tylko to możliwe. Im bardziej ogólnikowo opisana rekomendacja, tym trudniej ją wdrożyć w życie.

Drugim zagadnieniem jest realność wdrożenia rekomendacji. Zgodzić się bowiem możemy z wykonawcą badania, iż należy zmienić pewne źle działające elementy systemu, jednak zmiana ich może być w pewnej sytuacji niemożliwa lub może przynieść więcej problemów niż korzyści (np. dokonanie zmian w założeniach strategicznych programu operacyjnego w trakcie jego realizacji). Jeśli jednak potencjalne korzyści przeważają nad kosztami, takie rekomendacje należy wdrażać.

Ważną kwestią jest też właściwe określenie adresata rekomendacji, czyli instytucji, która będzie w stanie wdrożyć rekomendacje i będzie dysponowała odpowiednimi w tym celu środkami i narzędziami.

Trzeba jednak pamiętać, że w pewnych przypadkach wyniki badania nie mogą być w pełni wykorzystane i może się okazać, że konieczne jest odrzucenie rekomendacji. Jest to bardzo poważna decyzja, dlatego każdorazowo wymaga ona bardzo dokładnego rozważenia.

ZAPAMIĘTAJ!



Potencjał ewaluacji tkwi w zgromadzonej wiedzy i w wyciąganiu wniosków z poprzednich badań. Wiedzę warto rozpowszechniać i systematyzować.

Odrzucenie rekomendacji może wynikać z kilku względów:

- ▶ niskiej jakości raportu i nieuprawnionych wniosków, które przełożyły się na nieuprawnione rekomendacje (spowodowane błędami metodologicznymi itp.),
- ▶ małej świadomości badaczy co do zasad funkcjonowania struktury, dla której są rekomendowane zmiany (np. istniejące przepisy prawa wykluczające dane rozwiązanie),
- ▶ przewagi kosztów nad korzyściami z wdrożenia danej rekomendacji,
- ▶ zmiany sytuacji społeczno – gospodarczej.

Każdorazowo należy jednak przed odrzuceniem rekomendacji podjąć głęboką refleksję nad zasadnością takiego kroku.



Jak dotrzeć z informacją do decydentów?

Decydenci są bardzo specyficzną a zarazem kluczową grupą odbiorców badania. Istotne jest, by przekazywana im informacja była dostosowana w formie i treści do ich potrzeb.

Warto sporządzić 1-2 strony konspektu, który dostarczy jasnych informacji do bieżącego podejmowania decyzji. Pochodzą one głównie z badania ewaluacyjnego, ale mogą być wzbogacone również o inne istotne informacje. Powinny one zostać przygotowane wyłącznie przez pracowników administracji (nie ewaluatorów) i głównie do użytku wewnętrznego. Jeśli to możliwe, wnioski dotyczące przyszłych działań powinny zostać

przygotowane w wariantach do wyboru dla danego decydenta. Działania opisane powyżej powinny być traktowane jako rekomendacja. Ogólnie rzecz biorąc, przekazywanie informacji decydenom powinno być dodatkową częścią strategii upowszechniania i wykorzystania wyników ewaluacji.



DOBRA PRAKTYKA!

Na etapie projektowania badania warto zorientować się, czy ktoś nie zrobił podobnego badania już wcześniej. Wcześniejsze badania mogą być świetnym źródłem danych, a nawet udzielić odpowiedzi na część pytań, na które szukaliśmy odpowiedzi.

Warto połączyć wyniki naszej ewaluacji z wiedzą z innych źródeł. Z punktu widzenia decydenta ewaluacja jest informacją, która może pomóc mu ograniczyć ryzyko podjęcia błędnej decyzji. Ryzyko to można zminimalizować w jeszcze większym stopniu, gdy dokona się połączenia wiedzy pozyskanej z ewaluacji z wiedzą pochodzącą z innych źródeł (analiz społeczno-ekonomicznych, wiedzy eksperckiej itp). Do pewnego stopnia te informacje mogą się dopełniać i wyjaśniać wzajemnie - pozwalając na ujrzenie szerszego kontekstu.

Rozdział VI:

Jakie metody i techniki badawcze wykorzystujemy w realizacji badań ewaluacyjnych?

Metodologia badań ewaluacyjnych dysponuje wieloma technikami gromadzenia i analizowania informacji, służącymi realizacji badań. Umiejętny ich dobór jest bardzo ważny. Od precyzyjnie opracowanej metodologii zależy powodzenie procesu badawczego.

Znajomość podstaw metodologii badań jest konieczna na etapie zlecenia badania ewaluacyjnego. Zlecający dzięki niej jest w stanie ocenić, czy za pomocą zaproponowanej przez wykonawcę metodologii da się pozyskać niezbędne dane i przeprowadzić odpowiednią ich analizę, osiągając zakładane w badaniu cele. Podobnie jest na etapie odbioru badania. Bez znajomości metodologii zlecający nie będzie w stanie sprawdzić, czy wykonane badanie zostało zrobione należycie. Brak wiedzy na temat metodologii prowadzi do dwóch podstawowych niebezpieczeństw: marnotrawstwa środków (gdy zapłacimy za źle zrobione badanie) oraz do podejmowania decyzji na podstawie fałszywych przesłanek.

Poniższe zestawienie opisuje najczęściej stosowane w ewaluacjach metody i techniki badawcze wraz z ich najważniejszymi zaletami i wadami. Osoby zainteresowane pogłębieniem swojej wiedzy w tym zakresie znajdą w niniejszym rozdziale także odniesienia do dodatkowej, specjalistycznej literatury.



DOBRA PRAKTYKA!

Ewaluacja efektów programu: podejście kontrfaktyczne a podejście oparte o teorię

Głównym zadaniem ewaluacji jest znalezienie odpowiedzi na dwa rodzaje pytań. Po pierwsze, czy w wyniku podjętych przez nas działań nastąpiły pozytywne zmiany społeczno-ekonomiczne, a jeżeli tak, to jak duże są to zmiany (pytania „czy?” oraz „ile?”). Po drugie, jakie są mechanizmy zaobserwowanych przez nas zmian (pytanie „dlaczego?”). W celu znalezienia odpowiedzi na powyższe pytania stosowane są odpowiednio dwa rodzaje podejść badawczych.

W ramach podejścia pierwszego stosowane są metody i techniki, które pozwalają nam zmierzyć efekty społeczno-ekonomiczne w obszarze naszego działania. Metody te ustalają również związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy zaobserwowanymi zmianami a podjętymi przez nas działaniami. Podejście to umożliwia nam zatem udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy wdrożona przez nas interwencja publiczna przyniosła pożądane efekty.

Najdoskonalszymi stosowanymi w tym przypadku metodami są metody kontrfaktyczne (counterfactual impact evaluation). Ich celem jest pokazanie, jak wyglądałaby sytuacja społeczno-ekonomiczna, gdyby dana interwencja nie była realizowana. Porównanie tej hipotetycznej sytuacji z sytuacją rzeczywistą, jaka zaistniała po interwencji, umożliwia nam zmierzenie efektów netto podjętych działań. Do stworzenia sytuacji kontrfaktycznej („co by było, gdyby nie było interwencji”) służą grupy kontrolne. W dużym uproszczeniu są to grupy podmiotów (osób, firm itp.) nie objętych interwencją, które są w możliwie największym zakresie podobne do grup objętych interwencją. Szczegółowy opis metod kontrfaktycznych znajduje Państwo w załączniku dostępnym w wersji elektronicznej na stronie www.ewaluacja.gov.pl.

Drugie podejście badawcze ma na celu wyjaśnienie, co zdecydowało o naszym sukcesie lub porażce. Zadaniem stosowanych metod i technik jest w tym przypadku opisanie i wytłumaczenie jakie były przyczyny i mechanizmy zaobserwowanych zmian. Podejście to nazywane ewaluacją opartą o teorię (theory based evaluation) pozwala nam zrozumieć, dlaczego dana interwencja przyniosła takie, a nie inne efekty. Istotnym elementem oceny jest tutaj również badanie kontekstu, czyli specyficznych warunków społeczno-ekonomicznych wdrażanej interwencji. Skuteczność i efektywność instrumentów zależy bowiem bardzo często od warunków w jakich są one stosowane. Dzięki temu zdobywamy wiedzę, którą możemy wykorzystać przy planowaniu następnych interwencji publicznych — wiemy co powinno zadziałać i w jakich warunkach społeczno-ekonomicznych.

Zaprezentowane powyżej podejścia są do siebie komplementarne. Każde „pełne” badanie ewaluacyjne powinno co do zasady stosować obydwa podejścia. Sformułowanie użytecznych wniosków i rekomendacji wymaga bowiem zarówno precyzyjnego i wiarygodnego pomiaru zakresu oddziaływania interwencji, jak również wyjaśnienia jego mechanizmów. Znalezienie odpowiedzi na dwa rodzaje pytań, tzn. czy zastosowane instrumenty zadziałały (lub nie) i dlaczego zadziałały (lub nie) jest warunkiem koniecznym dla wyciągnięcia z ewaluacji użytecznych lekcji na przyszłość.

Tabela 11. Zestawienie popularnych metod i technik badawczych stosowanych w ewaluacji³⁹

Metoda badawcza	Techniki badawcze
Metoda badania dokumentów	
Metody analizy i krytyki piśmiennictwa	Technika analizy porównawczej (benchmarking)
Metody obserwacyjne	
Metody eksperymentalne i quasi-eksperymentalne	
Metody symulacji komputerowej	
Metody monograficzne	Technika zbierania danych administracyjnych
Metody sondażu diagnostycznego	
Metody i podejścia uczestniczące	Konsultacje z interesariuszami Badania wykonalności ewaluacji Miejscowa ewaluacja Ewaluacja kształtująca/rozwijająca
Metody badań społecznych	Technika ankietowania Technika wywiadu indywidualnego Technika wywiadu zogniskowanego Technika gry symulacyjnej
Metody indywidualnych przypadków (studium przypadku)	
Metody analizy statystycznej	Technika modelu ekonometrycznego Technika analizy regresji
Metody analizy finansowo-ekonomicznej	Analiza kosztów i korzyści Ocena wpływu na środowisko
Metody analizy logicznej	Model logiczny Analiza wielokryterialna Analiza SWOT Analiza wejścia-wyjścia
Metody heurystyczne	Mapowanie myśli Panel ekspertów Badanie delfickie Analiza przyczynowo-skutkowa

Źródło: K. Pylak (red.), *Podręcznik ewaluacji efektów projektów infrastrukturalnych, MRR, 2009.*, s. 64, za *EVALSED ze zmianami*.

³⁹ Część metod w tabeli nie posiada wymienionych podległych technik, ponieważ są one stosowane rzadko w ewaluacji.

Katalog metod i technik⁴⁰ używanych w ewaluacji jest bardzo szeroki i czerpie z bogatego doświadczenia nauk społecznych (głównie socjologii) oraz ekonomicznych. Kwestią, która różni ewaluację od socjologii i ekonomii jest dodatkowy ważny element - ocena przebadanych zjawisk. Innymi słowy, ewaluacja idzie krok dalej od badań naukowych: tam, gdzie naukowcy opisują zastaną rzeczywistość, ewaluator próbuje dokonać oceny zaobserwowanych zjawisk poprzez ustalone kryteria oraz formułuje rekomendacje mające usprawnić działania decydentów.

Dane pierwotne i wtórne

Jak pisaliśmy wcześniej, rozróżnienie danych pierwotnych i wtórnych jest jednym z podstawowych podziałów w metodologii badań. Dane pierwotne to dane zbierane bezpośrednio od respondentów w trakcie wywiadów, ankiet itp. Dane wtórne są natomiast wynikiem dokonanych wcześniej analiz lub pochodzą z dokumentów źródłowych. Zasadniczo zaleca się łączyć w badaniu analizy danych pierwotnych i wtórnych, ponieważ konfrontując te dwa źródła - otrzymuje się pełniejszy obraz. Dodatkową zaletą danych wtórnych jest to, że ich pozyskanie jest zdecydowanie tańsze od danych pierwotnych. Są to też często dane wysokiej jakości.

Źródła pierwotne	Źródła wtórne
<ul style="list-style-type: none"> • wywiady • dane zbierane samodzielnie przez wykonawcę • dane, do których powstania przyczynił się ewaluator na potrzeby bieżącego badania 	<ul style="list-style-type: none"> • dokumenty programowe • publikacje naukowe • raporty ewaluacyjne dotyczące interesującego nas obszaru • dokumentacja projektowa • bazy danych z systemów monitoringu • bazy danych statystycznych (GUS itp.) • akty prawne • dane wykonawcy sporządzone na potrzeby innego badania

⁴⁰ Metoda nie jest tym samym, co technika badawcza, choć czasem pojęcia te są błędnie traktowane wymiennie. Zasadniczo uznaje się, że metoda badawcza jest pojęciem szerszym niż technika. Metoda określa podejście badawcze i może zawierać w sobie określone techniki. Wybór określonej metody determinuje wybór technik badawczych.

Czym są metody ilościowe, a czym jakościowe i do czego służą?

Podział na metody ilościowe i jakościowe to podstawowy podział metod w naukach badawczych. Najkrócej ujmując, metody ilościowe zbierają wartości liczbowe, które można zliczać, a jakościowe zbierają opinie, pozwalające na pogłębioną interpretację. Co to oznacza w praktyce? Metody ilościowe dają możliwość obróbki narzędziami statystycznymi, ale wyniki są bardziej ogólne. Metody jakościowe dają możliwość pogłębionej obserwacji szczególnych przypadków, ale nie można generalizować danych na populację.

Metod ilościowych i jakościowych nie można stosować zamiennie. To metody, które służą innym celom. Zazwyczaj optymalnym rozwiązaniem jest łączeniu obu metod w ramach jednego badania.

» *Co to jest triangulacja i dlaczego się przydaje?*

Triangulacja polega na zwielokrotnieniu metod, technik oraz źródeł danych (dwóch lub więcej) w celu skonfrontowania otrzymanych informacji i ich podsumowania. Można ją również zastosować w zespole badawczym poprzez kilkukrotne analizowanie wyników przez różnych badaczy. Triangulacja pozwala na zmniejszenie błędów pomiaru i podniesienie jakości badania. Wyniki badania stają się wówczas mniej podatne na błędy, a tym samym bardziej wiarygodne. Aby zwiększyć odporność badania na błędy, możemy zwielokrotnić:

- ▶ metody i techniki badawcze,
- ▶ źródła informacji,
- ▶ typy danych i technik analitycznych,
- ▶ teorie wyjaśniające,
- ▶ liczbę osób realizujących badanie.

Dzięki temu możliwe jest wykrycie i naprawienie błędów badania przez skrzyżowanie rozmaitych punktów widzenia⁴¹.

UWAGA PUŁAPKA!

Niezastosowanie zasady triangulacji może czasem skutkować zniekształceniem wyników badania. Powielenie źródeł danych zwykle jest wystarczającym zabiegiem, aby tego uniknąć.



⁴¹ M. Jasiński, M. Kowalski, *Falszywa sprzeczność: metodologia jakościowa czy ilościowa?*, [w:] A. Haber (red.), *Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2007.

» *Jak dopasować odpowiednie metody i techniki do konkretnego badania?*

Aby dobrać poprawnie metody i techniki do badania, należy wyjść od celów badania oraz pytań badawczych. Poprawnie sformułowane cele i pytania narzucają pewien określony minimalny garnitur metod badawczych, bez którego udzielenie odpowiedzi na zadane pytania nie będzie możliwe. Oczywiście pożądane i konieczne jest rozszerzanie tego zestawu w celu zwielokrotnienia metod (czyli tzw. triangulacja) i podniesienia jakości ewaluacji. Do każdego pytania badawczego powinna być dopasowana metoda (lub technika). W praktyce jedna metoda może odpowiadać na kilka pytań lub odwrotnie – kilka metod może odpowiadać na jedno pytanie. Przydatne w tym celu może być skonstruowanie tabeli, łączącej odpowiednie techniki i pytania badawcze.

Tabela 12. Przyporządkowanie metod/technik do pytań badawczych

	Wywiady ilościowe	Analiza kosztów i korzyści	Analiza SWOT	Panel ekspertów
Pytanie 1	•			
Pytanie 2		•		•
Pytanie 3			•	
Pytanie 4	•	•		

Źródło: Opracowanie własne.

Aby zapewnić jak najpełniejsze dane, do każdego pytania powinna być przyporządkowana co najmniej jedna technika badawcza.

» *Metody i techniki używane w poszczególnych fazach ewaluacji*

Każdy proces badawczy w badaniach ewaluacyjnych składa się z czterech podstawowych faz: strukturalizacji, obserwacji, analizy danych i oceny. Każda z faz posiada odpowiedni katalog metod i technik badawczych stosowanych w procesie badawczym. Wybrany podział ma charakter porządkowy i czasem może się zdarzyć, że dane metody używane są na różnych etapach badania.

Metody i techniki używane w fazie strukturalizacji

Faza strukturalizacji to faza, w której określa się szczegółowe cele ewaluacji oraz identyfikuje niezbędne źródła badawcze. Częściowo dokonywana jest ona przez zamawiającego badanie, który identyfikuje cele i dostępne źródła, wskaźniki i ewentualnie dane zastane. Następnym etapem jest praca nad raportem metodologicznym, wykonywana przez wykonawcę badania.

» Analiza SWOT

Analiza SWOT (Silne strony, Słabe strony, Możliwości i Zagrożenia, ang. *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) to rodzaj techniki używanej w fazie strukturalizacji. Pozwala ona na uporządkowanie posiadanych informacji. Stosuje się ją w formie czteropolewej tabeli, wypełnianej odpowiednio przez informacje na temat silnych i słabych stron, szans i zagrożeń dla realizowanego projektu.

	POZYTYWNE	NEGATYWNE
ZEWNĘTRZNE	Silne strony	Słabe strony
WENĘTRZNE	Szanse	Zagrożenia

Mocne strony:	Słabe strony:
<ul style="list-style-type: none"> rozróżnia czynniki, na które mamy wpływ i czynniki niezależne zorientowana w celu poszukiwania efektywnych rozwiązań problemów wymusza obserwację określonych cech projektu/programu 	<ul style="list-style-type: none"> upraszcza analizę sytuacji wprowadza niepożądany element subiektywny do oceny arbitralność uznania słabych i mocnych stron (to, co jest zaletą, może być dla kogoś wadą)
Gdzie stosować:	<ul style="list-style-type: none"> analizy SWOT można użyć w ramach ewaluacji ex-ante to raczej narzędzie pomocnicze i porządkujące
Więcej o analizie SWOT:	<ul style="list-style-type: none"> K. Pylak (red.), Podręcznik ewaluacji efektów projektów infrastrukturalnych, MRR, 2009, s. 132. R. Tylińska, Analiza SWOT instrumentem w planowaniu rozwoju, Warszawa, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, 2005.

» *Burza mózgów*

Burza mózgów jest techniką wywodzącą się z psychologii społecznej. Jest rodzajem analizy umożliwiającej zebranie kreatywnych i wartościowych pomysłów zespołu badawczego. Podczas spotkania osoby biorące w nim udział zgłaszają jak największą ilość pomysłów na rozwiązanie danego problemu (czyli np. osiągnięcie celów badania). W drugiej fazie powinno nastąpić wybranie najbardziej wartościowych idei, jakie pojawiły się w trakcie spotkania.

Mocne strony:		Słabe strony:	
<ul style="list-style-type: none"> • efektem jest duża ilość wygenerowanych rozwiązań 		<ul style="list-style-type: none"> • możliwość „przejęcia dyskusji” przez aktywne osoby • możliwość forsowania swoich pomysłów 	
Gdzie stosować:	<ul style="list-style-type: none"> • można zastosować na wielu etapach badania i w każdym praktycznie rodzaju analizy 		
Więcej o burzy mózgów:	<ul style="list-style-type: none"> • A. Góralski, Twórcze rozwiązywanie zadań, Warszawa, 1989. • S. Gallagher, Brainstorming: Views and Interviews on the Mind, Imprint Academic, 2008. 		

» *Mind Mapping*

Mind mapping (czyli mapy myśli) to technika porządkująca proces projektowania badania. Polega na rozrysowaniu mapy myślowej, w którą wpisuje się pomysły i ewentualne możliwości realizacji badania. Efektem jest mapa w kształcie „pająka”, która uwzględnia dużą ilość szczegółów. Możliwości precyzowania pomysłów (i rozrostu „pająka”) są bardzo szerokie. Możliwe jest również połączenie mind mappingu z burzą mózgów. Do mind mappingu można również używać specjalistycznych programów komputerowych.

Mocne strony:		Słabe strony:	
<ul style="list-style-type: none"> • szerokie spojrzenie na omawiany problem • solidny schemat, na którym można oprzeć realizację projektu 		<ul style="list-style-type: none"> • należy pamiętać, że to tylko szkielet 	
Gdzie stosować:	<ul style="list-style-type: none"> • wszędzie, gdzie projektuje się proces lub zbiera pomysły 		
Więcej o mind mappingu:	<ul style="list-style-type: none"> • K. Pylak (red.), Podręcznik ewaluacji efektów projektów infrastrukturalnych, Warszawa, MRR, 2009. • T. Buzan, Mapy twoich myśli: mindmapping, czyli Notowanie interaktywne, Łódź, Wydawnictwo "Ravi", 2004. 		

Metody i techniki ilościowe stosowane w fazie obserwacji

Faza obserwacji to faza zbierania danych. W fazie obserwacji gromadzi się dane niezbędne dla późniejszych etapów badania. W fazie obserwacji można użyć różnorodnych metod i technik.

» *Badania ankietowe*

Badania ankietowe są podstawową techniką stosowaną w badaniach ilościowych. Badania tego typu dzielą się na takie, w których respondent wypełnia ankietę samodzielnie oraz na takie, w których bierze udział ankieter (wywiady). W zależności od potrzeb istnieje wiele rodzajów wywiadów/ankiet. Większość wywiadów należy do technik jakościowych. Osoba odpowiadająca na pytania nazywana jest respondentem.

W zależności od sposobów dotarcia do respondenta rozróżnić można następujące rodzaje badań ilościowych:

- ▶ **CATI** – (*Computer Assisted Telephone Interview*) – wywiad kwestionariuszowy telefoniczny wspomagany komputerowo, podczas którego ankieter przez telefon zadaje pytania ankietowanemu i wpisuje jego odpowiedzi do komputera;
- ▶ **PAPI** – (*Paper and Pencil Interview*) – wywiad z ołówkiem i kartką – gdy ankieter bezpośrednio spotyka się z respondentem;
- ▶ **CAPI** – (*Computer Assisted Personal Interview*) – wywiad osobisty wspomagany komputerowo – następca PAPI, gdzie zamiast kartki i ołówka używa się komputera;
- ▶ **CAWI** – (*Computer Assisted Web Interview*) – ankiet internetowa, przeprowadzana za pomocą sieci internetowej, wypełniana bezpośrednio przez respondenta.

W zależności od sposobu dotarcia do respondenta rozróżnia się wywiady bezpośrednie, gdzie ankieter spotyka respondenta twarzą w twarz (ang. face to face) i wywiady pośrednie – takie, gdzie ankieter kontaktuje się z ankietowanym za pomocą telefonu, komputera itp.

Mocne strony:	Słabe strony:
<ul style="list-style-type: none"> • możliwość uzyskania wiarygodnych wyników dla dużych populacji • możliwość statystycznej obróbki zebranych danych • większość tych technik pozwala zebrać dane w relatywnie krótkim czasie 	<ul style="list-style-type: none"> • badania ilościowe dają zwykle jedynie ogólny, powierzchowny obraz • wysokie koszty (badania ankietowe na dużych populacjach należą do drogich) • w przypadku badań pośrednich dostępność tylko do populacji posiadającej telefon/komputer • możliwość wystąpienia efektu ankieterskiego, czyli wpływu ankietera (czasem niezamierzonego) na wyniki ankiety • czasem niezbyt duży stopień zwrotu wypełnionych ankiet, co powoduje że nie można przeprowadzać wnioskowań
Gdzie stosować:	<ul style="list-style-type: none"> • kiedy zależy nam na opinii osób, na które wpływają nasze działania
Więcej o badaniach ankietowych:	<ul style="list-style-type: none"> • E. Babbie, <i>Badania społeczne w praktyce</i>, PWN, 2006. • L. Gruszczyński, <i>Kwestionariusze w socjologii</i>, Wyd. UŚ, 2001. • A. Haber, M. Szalaj, <i>Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych</i>, PARP, 2011.

» Jak skonstruować kwestionariusz ankiety?

Kwestionariusz jest narzędziem stosowanym w badaniach społecznych. Składa się on z listy pytań, które zamierzamy zadać respondentom. Istnieje wiele rodzajów kwestionariuszy, jednak tutaj skupimy się na podstawowych uniwersalnych kwestiach. Często bowiem zamawiający musi ocenić propozycję kwestionariusza, dostarczoną przez wykonawcę badania.

Kwestionariusz użyty w badaniu powinien zawierać metryczkę umożliwiającą przypisanie respondenta do

UWAGA PUŁAPKA!



Podstawowe błędy w konstrukcji pytań ankietowych:

- pytanie niedostosowane ze względu na sytuację respondentów,
- nadmierna długość pytania,
- żądanie więcej niż jednej informacji w pytaniu (zwróć uwagę na słowa „lub”, „albo”),
- trudność (zbyt wysoki poziom ogólności; zakładanie posiadania wiedzy, której respondent nie posiada; trudne terminy),
- podwójna negacja,
- brak jednoznacznej definicji użytych terminów,
- pytania skłaniające do udzielania społecznie akceptowanych odpowiedzi,
- nagromadzenie pytań trudnych,
- pytania o wiedzę,
- sugerujące odpowiedzi.

określonej populacji (w zależności od potrzeb: grupy wiekowej, zawodowej itp.). Z zasady ankiety powinny być anonimowe, tj. nie powinno zbierać się danych umożliwiających identyfikację respondentów. Pytania w ankietach powinny być zadawane w sposób prosty i jednocześnie dotyczący sedna sprawy. Należy jednak uważać, ponieważ pytania o kwestie wrażliwe lub problematyczne społecznie (np. zarobki respondenta) wymagają szczególnego wyczucia i delikatności.

Dobry kwestionariusz nie powinien być też za długi, a ponadto należy zbierać w nim jedynie dane niezbędne do badania – tzn. dane, bez których możemy sobie poradzić nie powinny być zbierane. Im dłuższy kwestionariusz, tym bardziej zmęczy respondenta. Spowoduje to, że następnym razem ankietowany nie będzie chciał wziąć udziału w żadnej ankiecie lub przerwie wypełnianie naszej ankiety.

Pytania dzielimy na zamknięte (czyli takie, gdzie jest gotowy zestaw odpowiedzi) oraz otwarte, gdzie respondent podaje własną odpowiedź. W przypadku pytań zamkniętych

zestaw odpowiedzi (czyli tzw. „kafeteria”) nie powinien przekraczać pięciu odpowiedzi. Zasada ta wynika z prostego faktu, że przeciętny człowiek nie jest w stanie zapamiętać więcej – podczas czytania kolejnej odpowiedzi zapomina o pierwszej – w konsekwencji zaznaczy tę, którą pamięta najlepiej. Ponadto liczba odpowiedzi akceptujących i negujących powinna być taka sama.

Pytania filtrujące to takie, które każą omijać niektóre następne pytania, nie dotyczące respondenta w danej sytuacji życiowej.



UWAGA PUŁAPKA!

Należy pamiętać, że pytania ankietowe nie są tożsame z pytaniami badawczymi. Pytania badawcze to pytania o ogólne kwestie, których chcemy się dowiedzieć poprzez realizację procesu badawczego. Nie wolno zadawać pytań badawczych w ankiecie także ze względu na to, iż respondent nie będzie w stanie na nie odpowiedzieć. Pytania ankietowe powinny dotyczyć kwestii szczegółowych, odnoszących się do udziału respondenta w interwencji.

Projektując badanie ankietowe, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na to, jaki sposób dotarcia do respondentów zapewni największą liczbę wypełnionych ankiet oraz czego dotyczy ankieta. Przykładowo: nie powinno się przeprowadzać badań za pośrednictwem Internetu na obszarze, gdzie dostępu do niego nie ma zbyt wiele osób. Skutkować to będzie po pierwsze małą liczbą wyników, a po drugie ich zniekształceniem, ponieważ poddane badaniu zostaną tylko osoby posiadające komputer i Internet, a zatem o pewnym określonym statusie społecznym.

» *Czym są badania pilotażowe?*

Badania pilotażowe to rodzaj badań próbnych. Przed uruchomieniem całego procesu zbierania danych przygotowuje się wstępną wersję formularza ankiety i sprawdza na niewielkiej populacji. Dzięki uwagom wniesionym przez osoby ankietowane doprecyzowuje się pytania i ostateczny kształt ankiety. Badania pilotażowe są elementem pożądanym w badaniach ankietowych, a w przypadku dużych badań powinny być standardem.

» *Jak przeprowadzać badania na próbach?*

Badania na próbach są przydatne m.in. podczas badań dużych populacji, ponieważ umożliwiają przebadanie dużych zbiorowości, takich jak mieszkańcy danego miasta lub gminy.

W celu dokładnego sprawdzenia, jaki odsetek jajek załadowanych na ciężarówkę jest zepsutych należałoby rozbić każde z nich. Podobnie jest z ludźmi: gdybyśmy chcieli dowiedzieć się, co sądzą Polacy na jakiś temat, musielibyśmy przebadać ich wszystkich. Na szczęście nie zawsze trzeba tak postępować - dzięki zastosowaniu statystyki. Bazując na próbie badawczej (o pewnych cechach takich samych, jak w całej populacji), jesteśmy w stanie oszacować procentowy udział zepsutych jajek w ogólnej ich liczbie, rozbijając tylko niewielką ich liczbę.

Zasadniczo - im większa populacja (czyli grupa, którą chcemy przebadać) - tym mniejszy jej procent stanowić będzie nasza próba badawcza. Wynika to z praw rachunku prawdopodobieństwa. Podobnie jest w drugą stronę - poniżej pewnej wielkości próba traci na reprezentatywności, tj. przestaje odpowiadać charakterystyce populacji. Wtedy mogą pojawić się błędy i zafałszowania wyników. W takim przypadku lepiej przebadać całą populację.

Badanie na próbie nigdy nie jest w stanie uwolnić badacza od błędu. Z tego powodu statystycy oszacowali matematycznie poziom błędu, jaki są w stanie zaakceptować, godząc się na niego w momencie przystąpienia do badania. Wybór wielkości błędu zależy od przedmiotu badania oraz poziomu dokładności, na którym chcemy badać daną populację. Aby zminimalizować błąd - należy zwiększyć próbę. Zatem wybór wielkości dopuszczalnego błędu jest zazwyczaj kompromisem pomiędzy kosztem a jakością badania (im większa próba, tym droższe badanie).

Inną kwestią są zasady doboru próby do badania. W przypadku niewielkiej populacji można robić badania na wszystkich osobach (tzw. próba pełna). Najczęściej stosuje się jednak dobór losowy. Pozwala on kontrolować poziom błędu. Próba powinna także spełniać wymóg reprezentatywności, tj. zachowywać taki sam rozkład wyróżnionych cech co w populacji. Przykładowo: próba reprezentatywna dla płci w Polsce powinna mieć 51,9% kobiet i 48,1% mężczyzn, bo taki jest ich rozkład w populacji. Należy pamiętać, że reprezentatywność próby jest pewnym uproszczeniem, a próba nie będzie odpowiadać wszystkim cechom populacji, a jedynie wybranym. Z tego powodu jedyną próbą reprezentatywną pod każdym względem dla całego społeczeństwa Polski jest tylko ono samo.

Więcej na temat doboru próby oraz ilościowych metod badawczych znajdziesz w:

- C. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zys i s-ka, 2001.
- E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, 2006.
- Podstawy statystyki: M. Nawojczyk, *Przewodnik po statystyce dla socjologów*, SPSS Polska, 2002.

Metody i techniki jakościowe stosowane w fazie obserwacji

Metody jakościowe to takie, których wynikiem nie są dane liczbowe, ale opisowe. W pewnych przypadkach lepiej jest przeprowadzić głębsze badania jakościowe na mniejszej liczbie badanych, niż ilościowe, nie dające możliwości głębszego wglądu. Badania jakościowe pozwalają często pogłębić posiadaną wiedzę i odpowiedzieć na pytanie: dlaczego coś się stało.

Także i wśród metod jakościowych można znaleźć wywiady. Są one zazwyczaj mniej ustrukturyzowane i nastawione bardziej na kwestie szczegółowe lub indywidualne odczucia respondenta. Wśród głównych rodzajów wywiadów jakościowych wyróżnia się:

IDI – (*Individual In-Depth Interview*) – indywidualny wywiad pogłębiony, kiedy ankieter prowadzi rozmowę, w której dopytuje respondenta o pewne szczegóły istotne w badaniu. W zależności od struktury wywiadu może on mieć charakter wywiadu standaryzowanego, który przeprowadzany jest według scenariusza. Przeciwnieństwem wywiadu standaryzowanego jest wywiad swobodny, kiedy ankieter ogranicza moderowanie wywiadu i pozwala na szeroką wypowiedź respondenta.

Mocne strony:		Słabe strony:	
<ul style="list-style-type: none"> • możliwość poruszenia szczegółowych i skomplikowanych kwestii • możliwość wyrażenia opinii respondenta jego własnym językiem • krótki czas realizacji badania 		<ul style="list-style-type: none"> • relatywnie duże koszty • efektywnie można przebadac niewielką liczbę respondentów • czasochłonna analiza zebranych danych 	
Gdzie stosować:	<ul style="list-style-type: none"> • kiedy chcemy poznać optykę osób zaangażowanych w proces tworzenia planów, dokumentów itp. • kiedy chcemy poznać własne opinie respondentów 		
Więcej o indywidualnych wywiadach pogłębionych:	<ul style="list-style-type: none"> • E. Babbie, <i>Badania społeczne w praktyce</i>, PWN, 2006. • K. Pylak (red.), <i>Podręcznik ewaluacji efektów projektów infrastrukturalnych</i>, Warszawa, MRR, 2009. • P. Sztabiński, <i>Ankieterzy i ich respondenci: od kogo zależą wyniki badań ankietowych</i>, Warszawa, IFiS PAN, 1997. 		

FGI – (*Focus Group Interview*) – zogniskowany wywiad grupowy, zwany też w skrócie fokusem. To wywiad w grupie osób prowadzony przez moderatora. Ważny jest tu dobór odpowiedniej grupy do wywiadu fokusowego. Zapis spotkania jest potem analizowany przez badaczy.

Mocne strony:	Słabe strony:
<ul style="list-style-type: none"> • możliwość swobodnego przedstawiania i konfrontacji swoich poglądów i opinii • możliwość zebrania w krótkim czasie dużej ilości informacji jakościowych • możliwość analizy zagadnień, co do których nie ma jednoznacznej opinii • duża elastyczność techniki • niskie koszty 	<ul style="list-style-type: none"> • trudności ze zgromadzeniem grupy • trudności z analizą danych
Gdzie stosować:	<ul style="list-style-type: none"> • kiedy chcemy poznać opinie, co do których wiemy, że są niejednoznaczne i kompleksowe oraz wymagające dogłębnego poznania • możliwe do zastosowania na każdym etapie badania
Więcej o fokusach:	<ul style="list-style-type: none"> • E. Babbie, <i>Badania społeczne w praktyce</i>, PWN, 2006. • K. Pylak (red.), <i>Podręcznik ewaluacji efektów projektów infrastrukturalnych</i>, Warszawa, MRR, 2009.

Wywiady jakościowe są doskonałą metodą na pogłębienie tematu i możliwością poznania spostrzeżeń osób ankietowanych, są też istotnym elementem przygotowania kwestionariusza badania ankietowego. Dzięki nim możemy się zorientować, jaki jest stan wiedzy respondentów i o co możemy ich pytać w badaniach ilościowych.

» Desk research

Metoda desk research, czyli tzw. badań gabinetowych jest jedną z podstawowych metod w ewaluacji. Jest to badanie danych zastanych (czyli jak wcześniej omawiano – wtórnych). Polega na analizie istniejących już danych, pochodzących zarówno ze statystyki publicznej (GUS, Eurostat), jak i dokumentów administracyjnych (np. programy operacyjne, dokumenty strategiczne). Pozwala na rozpoznanie szerszego kontekstu społeczno-gospodarczego, w którym można umieścić badanie. Dane zastane (czyli dokumenty

istniejące przed rozpoczęciem badania) są bardzo wartościowym źródłem informacji. Wykonanie takiej analizy jest najczęściej tanie i szybkie. Minusem mogą być jednak braki, jakie mogą wystąpić w dostępnych informacjach. Ponadto tego typu badanie nie zawsze jest w stanie wyjaśnić zaistniałe zjawisko (tzn. nie mamy informacji, dlaczego coś się zdarzyło), dlatego trzeba uzupełnić tę metodę o metody pomagające w interpretacji.

Mocne strony:		Słabe strony:
<ul style="list-style-type: none"> niskie koszty bardzo duży zakres danych możliwy do pozyskania łatwość i szybkość dostępu 		<ul style="list-style-type: none"> możliwość wystąpienia braków danych czasochłonny proces obróbki danych możliwy utrudniony dostęp do niektórych danych
Gdzie stosować:	<ul style="list-style-type: none"> praktycznie da się zastosować w każdym badaniu ewaluacyjnym metoda obowiązkowa na początku realizacji badania, także w fazie strukturalizacji 	
Więcej o desk research:	<ul style="list-style-type: none"> E. Babbie, <i>Badania społeczne w praktyce</i>, PWN, 2006. K. Pylak (red.), <i>Podręcznik ewaluacji efektów projektów infrastrukturalnych</i>, Warszawa, MRR, 2009. 	

» Studium przypadku

Studium przypadku (case study) to technika opisu przypadku. Jest ono ilustracją działania interwencji w praktyce. W zależności od przedmiotu badania studium może dotyczyć pojedynczej osoby, inwestycji, obszaru itp. Istotą jest tutaj dokładny i precyzyjny opis oddziaływania na dany przypadek. Studium przypadku może przyjąć formę opisu najlepszych praktyk (best practices) lub najgorszych praktyk (worst practices). W zależności od potrzeb może być bardzo rozbudowane lub potraktowane skrótowo.

Regułą w korzystaniu ze studiów przypadku jest oszczędne ich stosowanie. Należy pamiętać, że ma być to dokładny opis określonego przypadku. Umieszczenie w raporcie więcej niż kilku studiów spowoduje, że przestaną one spełniać swoją rolę ilustracji. Jeżeli w toku badania udało się opracować jakąś typologię lub klasyfikację przypadków, warto zilustrować każdy typ za pomocą studium przypadku. Studium przypadku może posłużyć do ilustracji, identyfikacji hipotez do dalszych badań, weryfikacji hipotez i sądów bądź analizy sposobu wdrażania i analizy skutków długofalowych.

Mocne strony:	Słabe strony:
<ul style="list-style-type: none"> • podejście uwzględniające kontekst i usytuowanie zjawiska • możliwość ponownego użycia studium przypadku w ramach innego kontekstu • bardzo bogate źródło szczegółowych informacji 	<ul style="list-style-type: none"> • dość kosztowne (kompetencje ewaluatorów, dostęp do różnych źródeł informacji) oraz czasochłonne • możliwość podważenia wiarygodności studium (np. niekompletność, stronniczy dobór informacji, zniekształcenie rezultatów) • brak możliwości generalizowania wyników
Gdzie stosować:	<ul style="list-style-type: none"> • dla ilustracji najlepszych lub najgorszych praktyk • dla ilustracji praktycznego funkcjonowania wdrożonych rozwiązań
Więcej o studiach przypadku:	<ul style="list-style-type: none"> • K. Pylak (red.), Podręcznik ewaluacji efektów projektów infrastrukturalnych, Warszawa, MRR, 2009. • R. K. Yin, Case Study Research: Design and Methods, Fourth Edition, SAGE, 2008.

Metody i techniki stosowane w fazie analizy

Faza analizy polega na przebadaniu danych zebranych w fazie obserwacji. Zgromadzone dane poddaje się interpretacji, porównaniu oraz podejmuje się próby szacowania efektów.

» Analizy statystyczne

Celem analiz statystycznych jest oszacowanie zmian czasowych i wyliczenie tendencji (tj. Zachowania się zmiennych) dla zgromadzonych danych. Świadomie rezygnuje się przy tym ze szczegółowych danych na rzecz ogólnych. Analiz takich dokonuje się przy wykorzystaniu praw statystyki matematycznej. Istnieje wiele rodzajów analiz statystycznych używanych w badaniach ewaluacyjnych. Często stosowane są analiza regresji, analiza wariancji lub analiza szeregów czasowych.

Mocne strony:	Słabe strony:
<ul style="list-style-type: none"> • przydatne dla obliczenia siły hipotez • przydatne dla wyliczenia efektów działania programu lub projektu • zazwyczaj tania i bardzo rzetelna metoda analizy danych 	<ul style="list-style-type: none"> • wymagana duża ilość danych ilościowych • zbieranie danych może być kosztowne i długie • może być użyta tylko do analizy danych ilościowych
Gdzie stosować:	<ul style="list-style-type: none"> • w analizie ex-post • dla obliczenia zależności zmiennych
Więcej o analizach statystycznych:	<ul style="list-style-type: none"> • K. Pylak (red.), Podręcznik ewaluacji efektów projektów infrastrukturalnych, Warszawa, MRR, 2009. • A. Wojna, Analiza statystyczna oraz prognozowanie w modelach ekonomicznych. Cz. 1, Wprowadzenie do statystyki opisowej, rachunku prawdopodobieństwa i statystyki matematycznej, Koszalin, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, 2003.

» *Analiza kosztów/korzyści*

Analiza kosztów i korzyści (cost – benefit analysis) stosowana jest w celu oceny, czy koszty danej interwencji (uruchomienia programu itp.) będą współmierne do korzyści, jakie przyniesie jej realizacja. Technika ta pomaga wyszukać rozwiązania, które zmierzać będą do maksymalizacji korzyści i minimalizacji kosztów. Może się także okazać, że koszty są na tyle wysokie, że realizacja interwencji jest nieopłacalna. Aby dokonać analizy, przelicza się na wartości pieniężne przewidywane koszty i korzyści w płaszczyznach: finansowej, gospodarczej, społecznej oraz ochrony środowiska. Głównie stosuje się tę technikę w badaniach ex-ante.

Oczywiście taką analizę należy przeprowadzać, biorąc pod uwagę kontekst czasowy, ponieważ potencjalne korzyści mogą występować w dłuższym okresie. Ponadto analizę taką przeprowadza się zazwyczaj dla pojedynczego projektu, a stosowanie jej w szerszym kontekście jest bardzo trudne.

Mocne strony:	Słabe strony:
<ul style="list-style-type: none"> • pozwala oszacować wstępne koszty i korzyści projektu przed jego realizacją • wylicza efekty projektu w wartościach pieniężnych 	<ul style="list-style-type: none"> • może nie uwzględniać wszystkich aspektów realizacji projektu • w zależności od użytych danych może być kosztowna lub długotrwała
Gdzie stosować:	<ul style="list-style-type: none"> • w analizie ex-ante
Więcej o analizach kosztów i korzyści:	<ul style="list-style-type: none"> • K. Pylak (red.), Podręcznik ewaluacji efektów projektów infrastrukturalnych, Warszawa, MRR, 2009. • A. Boardman, D. Greenberg et. Al., Cost-Benefit Analysis, 4th Edition, Prentice hall, 2010. • EVALSED, dostęp online: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/sourcebooks/method_techniques/evaluating_alternatives/cost_effectiveness/index_en.htm

» *Modele makroekonomiczne*

Model makroekonomiczny jest uproszczonym zapisem funkcjonowania gospodarki, opisanym za pomocą równań matematycznych. Po wprowadzeniu danych ze źródeł zewnętrznych (np. GUS) za jego pomocą można generować prognozy gospodarcze i szacować wpływ określonych czynników na gałęzie gospodarki lub zmiany wskaźników, takich jak np. PKB.

Modelowanie makroekonomiczne pozwala uzyskać wyniki na wysokim poziomie abstrakcji, wyliczyć takie wartości, jak wskaźnik zatrudnienia czy też określić różnicę dla scenariuszy kontrfaktycznych (czyli takich, które w rzeczywistości się nie zdarzyły). Dzięki temu można oszacować np. o ile wzrósłby wskaźnik zatrudnienia w sytuacji wsparcia funduszy europejskich, a o ile bez ich udziału. Różnica pomiędzy tymi dwoma wartościami będzie efektem netto interwencji – czyli jej bezpośrednim wpływem na gospodarkę.

Należy jednak pamiętać, iż modele makroekonomiczne opierają się na różnych teoriach ekonomicznych i odzwierciedlają poglądy ich twórców na ekonomię. Dlatego też wyniki dwóch modeli liczących ten sam wskaźnik mogą się różnić.

Mocne strony:	Słabe strony:
<ul style="list-style-type: none"> dają możliwość symulowania sytuacji kontrfaktycznych, przez co można wyliczyć efekt netto, co jest bardzo pożądane w ewaluacji można prognozować zachowanie wskaźników w przyszłości korzystają z dostępnych danych jest to metoda mało czasochłonna w przypadku generowania danych z gotowego narzędzia pozwalają oszacować efekty dużych i kompleksowych programów 	<ul style="list-style-type: none"> zazwyczaj efektem są bardzo ogólne wyniki, nie wyjaśniające otaczającej rzeczywistości, mało użyteczne, bez eksperckiego komentarza modele nie mierzą efektów rzeczywistej interwencji tylko je modelują zazwyczaj kosztowne
Gdzie stosować:	<ul style="list-style-type: none"> w analizie ex-ante, ale również ex-post gdy chcemy oszacować efekty realizacji programu w szerszym kontekście
Więcej o modelach:	<ul style="list-style-type: none"> K. Pylak (red.), Podręcznik ewaluacji efektów projektów infrastrukturalnych, Warszawa, MRR, 2009. K. Hanusik, Modelowanie ekonometryczne procesów społeczno-ekonomicznych: procedury obliczeniowe wraz z oprogramowaniem, Opole, Wydawnictwo UO, 1994. Informacja na temat modeli stosowanych w badaniach MRR: <ul style="list-style-type: none"> - http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Strony/Hermin.aspx - http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Strony/Mamor2.aspx - http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Strony/ModelEUImpactMod.aspx

Metody i techniki stosowane w fazie oceny

Faza oceny to czwarta i ostatnia faza procesu badawczego. Polega na ocenie efektów interwencji na podstawie zebranych danych w oparciu o określone kryteria ewaluacyjne i metody. W drugim etapie formułuje się wnioski i rekomendacje.

» Panel ekspertów

Panel ekspertów to technika polegająca na zebraniu grupy ekspertów, którzy w toku dyskusji wypracowują wspólną opinię na określony temat. W trakcie realizacji eksperci współpracują ze sobą na bieżąco i opracowują wspólny osąd. Ważną osobą jest tutaj moderator panelu, który musi umiejętnie poprowadzić dyskusję.

Mocne strony:	Słabe strony:
<ul style="list-style-type: none"> • jest techniką szybką • rekomendowany w ocenie programów, które są innowacyjne • technika pomocna w przypadku bardzo złożonych programów 	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość wpływu silnych jednostek na zdanie grupy • subiektywizm ocen • relatywnie wysokie koszty realizacji
Gdzie stosować:	<ul style="list-style-type: none"> • w analizie ex-ante, ale również ex-post • może pomóc wyciągnąć wnioski na temat skutków realizacji działań
Więcej o panelach ekspertów:	<ul style="list-style-type: none"> • K. Pylak (red.), Podręcznik ewaluacji efektów projektów infrastrukturalnych, Warszawa, MRR, 2009.

» *Benchmarking*

Benchmarking to ocena efektów projektu, polegająca na porównaniu zrealizowanych działań z podobnymi, uznanymi za udane. W procesie porównywania identyfikuje się silne i słabe strony projektu, czynniki wpływające na przebieg procesów oraz wyszukuje się nowe rozwiązania. Dzięki temu można zwrócić uwagę na elementy, które można zrobić lepiej i zaadoptować udane praktyki do swoich potrzeb (czyli tzw. best practices - dobre praktyki).

Ogólny schemat benchmarkingu:

- ▶ wybór problemów do porównania,
- ▶ opracowanie metodologii gromadzenia danych,
- ▶ wyszukanie projektów/programów, z którymi będziemy się porównywać,
- ▶ zbieranie danych,
- ▶ obróbka danych, analiza, przygotowanie wniosków i zaleceń,
- ▶ wprowadzenie zmian.

Benchmarking nie powinien być naśladownictwem, ale nauką i próbą odkrycia mechanizmów, które powodują, że procesy są realizowane najbardziej efektywnie. Można zastosować również benchmarking czasowy - czyli taki, w którym porównuje się procesy w tej samej instytucji, ale jeden z nich został zrealizowany wcześniej i uznany jest za przeprowadzony sprawnie. Specyficznym rodzajem benchmarkingu jest benchmarking przestrzenny, tj. porównywanie podobnych projektów znajdujących się np. w różnych krajach, województwach, gminach itp. i wzajemne wspomaganie procesu uczenia się.

Mocne strony:	Słabe strony:
<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność w zastosowaniu • spojrzenie z innej strony na proces realizacji • możliwość umieszczenia swojego projektu w szerszej skali • pozwala określić przyczyny różnic pomiędzy projektami 	<ul style="list-style-type: none"> • problemy z grupami/projektami porównawczymi • ograniczanie kreatywności rozwiązań poprzez skłanianie do korzystania z gotowych rozwiązań
Gdzie stosować:	<ul style="list-style-type: none"> • w ewaluacji ex-post
Więcej o benchmarkingu:	<ul style="list-style-type: none"> • K. Pylak (red.), Podręcznik ewaluacji efektów projektów infrastrukturalnych, Warszawa, MRR, 2009.

Należy pamiętać, że zaprezentowany powyżej katalog metod i technik nie jest katalogiem wyczerpującym. Przedstawiono jedynie najpopularniejsze metody stosowane w badaniach ewaluacyjnych. W ewaluacji korzysta się także z nowoczesnych technik badawczych, które nie należą do zestawu standardowych technik, ale ich zastosowanie znacząco podnosi wartość poznawczą badania. Z biegiem czasu i rozwojem metod i technik badawczych stosowanych w ewaluacji - lista ta może ulec zmianom.

» *Jakie typy badań wymagają określonych metod i technik?*

Różne rodzaje ewaluacji wymagają stosowania różnych metod. Zazwyczaj wykonawcy wykorzystują je niestety dość szablono, używając standardowych zestawów. Warto czasem zachęcić wykonawcę do zastosowania bardziej wyszukanego zestawu metod badawczych – może to znacząco wzbogacić badanie.

Warto pamiętać, że każde badanie jest inne i należy opracować dla niego indywidualną metodologię. Innych metod i technik użyjemy w zależności od tego, czy chcemy wspierać planowanie (ewaluacja ex-ante), badać procesy (ewaluacja on-going) czy oceniać efekty interwencji (ewaluacja ex-post). Każda metodologia powinna być dopasowana do celu i przedmiotu badania.

Poniżej przedstawiono zestawienie metod i technik, jakie zwykle stosuje się w poszczególnych typach ewaluacji.

Tabela 13. Zestawienie metod i technik badawczych dla określonych typów badań

Metoda badawcza	Projektowanie (strukturalizacja)	Ewaluacja ex-ante			Ewaluacja on-going i ex-post		
		Zbieranie danych	Analiza danych	Ocena	Zbieranie danych	Analiza danych	Ocena
Mapowanie myśli lub problemu	Tak						
Badania społeczne		Tak			Tak		
Badania beneficjentów					Tak		
Wywiady indywidualne z interesariuszami		Tak			Tak		
Grupowe wywiady zogniskowane		Tak	Tak		Tak	Tak	
Studia przypadków					Tak	Tak	
Wykorzystanie danych ze źródeł wtórnych		Tak			Tak		
Modele ekonometryczne			Tak			Tak	
Analiza regresji			Tak			Tak	
Podejście eksperymentalne i quasi-eksperymentalne					Tak	Tak	
Badanie delfickie			Tak	Tak			
Analiza SWOT	Tak						Tak
Analiza kosztów i korzyści				Tak	Tak		
Analiza porównawcza							Tak
Analiza efektywności kosztowej			Tak	Tak			Tak
Ocena wpływu ekonomicznego				Tak			Tak
Analiza wielokryterialna				Tak			
Panel ekspertów	Tak		Tak	Tak		Tak	Tak

Źródło: K. Pylak (red.), *Podręcznik ewaluacji efektów projektów infrastrukturalnych*, Warszawa, MRR, 2009.

Rozdział VII:

Jakimi zasadami należy się kierować przy realizacji ewaluacji?

Mówiąc o zasadach, jakimi powinni się kierować zarówno zlecający, jak i wykonawcy przy realizacji badań ewaluacyjnych, mamy na myśli „standardy ewaluacyjne”. Standardy są szczególnie przydatne w planowaniu badania przez niedoświadczonych ewaluatorów, gdyż wskazują, jakie cechy formalne i merytoryczne powinno spełniać poprawne i użyteczne badanie ewaluacyjne⁴². Celem standardów jest także dostarczenie wskazówek pozwalających rozwiązać sytuacje, w których pojawiają się wątpliwości, np. co do zachowania zasad etyki w trakcie prowadzenia badania. Mają więc one służyć ochronie oraz zachowaniu praw i osobistych dóbr wszystkich osób związanych bezpośrednio i pośrednio z ewaluowanym obszarem.

Poza podnoszeniem jakości działań prowadzonych przez ewaluatorów, standardy mają duże znaczenie dla wytworzenia wokół otrzymywanych wyników klimatu zaufania i przekonania o ich wiarygodności. To z kolei warunkuje użyteczność rezultatów badania, a więc ich wykorzystanie w praktyce celem rozwiązania określonych problemów. Dlatego zlecający, kierując się zasadą maksymalnego wykorzystania wyników ewaluacji, powinni zadbać o postępowanie zgodnie z przyjętymi standardami.

» *Jak stosować standardy?*

Należy pamiętać, że proponowane standardy nie mogą nigdy być traktowane jako gotowe wzory postępowania, ale zawsze muszą być dostosowane do konkretnego przedsięwzięcia ewaluacyjnego. Standardy należy raczej traktować jako listy proponowanych dobrych praktyk. Jedyna uniwersalna zasada dotycząca standardów brzmi: „korzystaj z nich, ale

⁴² Stosowanie się do standardów sprzyja przygotowaniu dobrego jakościowo badania ewaluacyjnego. Warto więc zapisać najważniejsze (z punktu widzenia celów badania) standardy w SOPZ. Przykładem dobrej praktyki jest też Karta oceny procesu i wyników badania ewaluacyjnego, zawierająca kryteria oceny badania ewaluacyjnego.

bądź krytyczny i weź pod uwagę kontekst, w którym powstały i w którym będą użyte”. Nie stosowanie się do standardów nie pociąga za sobą formalnych konsekwencji i nie zawsze musi oznaczać spadek jakości badania. Korzystanie ze standardów jest jednak wskazaną praktyką w działaniach osób zajmujących się ewaluacją zawodowo⁴³.

» *Jakie są najważniejsze standardy ewaluacyjne?*

Poniżej opisane zostały najważniejsze (wybrane) standardy ewaluacyjne ze wskazaniem etapu badania, na którym mają szczególne znaczenie. Standardy są zwykle wypracowywane przez międzynarodowe organizacje i towarzystwa ewaluacyjne. Zaprezentowana poniżej lista powstała w oparciu głównie o standardy Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego (PTE), Szwajcarskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego oraz standardy rekomendowane przez KE. Zasady te dotyczą postępowania zarówno zlecającego ewaluację, jak i wykonawcy badania.

1. ETAP PLANOWANIA EWALUACJI

1.1. Uzasadnienie dla prowadzenia ewaluacji. Ewaluację powinno się przeprowadzić wtedy, gdy może ona mieć istotne znaczenie praktyczne i/lub poznawcze⁴⁴. Konieczność wydatkowania środków publicznych na badania ewaluacyjne nigdy nie powinna być głównym kryterium uzasadniającym przeprowadzenie ewaluacji. Już na tym etapie badania należy zadbać o przyjęcie takich rozwiązań, które mogą maksymalnie zwiększyć przyszłą użyteczność ewaluacji⁴⁵.

1.2. Identyfikacja interesariuszy. Projektując ewaluację, należy się upewnić, że potrzeby wszystkich interesariuszy (a więc osób: projektujących i zlecających ewaluację, prowadzących badanie oraz przede wszystkim tych, których bezpośrednio i pośrednio dotyczy ewaluacja, a także osób zainteresowanych jej efektami) będą uwzględnione. Zakres badania (zapisany w SOPZ) powinien być obowiązkowo skonsultowany z osobami, które będą bezpośrednio wykorzystywać efekty badania ewaluacyjnego. W związku z tym ważne jest zadbanie o jakość procesu komunikacji i partycypacyjność w trakcie prowadzenia badania⁴⁶. Nie oznacza to jednak mechanicznego wprowadzania wszystkich potrzeb, tylko rzetelne ich przeanalizowanie.

1.3. Precyzyjne określenie celów, przedmiotu i kryteriów ewaluacji. Przygotowując badanie ewaluacyjne, należy jednoznacznie określić cele przedsięwzięcia, wskazać kto lub co

⁴³ Stosowanie się do standardów nie jest warunkiem wystarczającym dla przeprowadzenia dobrej jakości badania ewaluacyjnego, ale znacząco zwiększa na to szansę.

⁴⁴ Ewaluacja nie musi przełożyć się bezpośrednio na bieżące decyzje, ale wówczas powinna dostarczyć wiedzy, która z dużym prawdopodobieństwem będzie mogła zostać wykorzystana w przyszłości.

⁴⁵ Już na początku badania wskazane jest rozważenie, jakie są potencjalne obszary przyszłego wykorzystania wyników, a więc budowanie strategii wykorzystania wyników badania.

⁴⁶ Zasada ta ma charakter przekrojowy i jest ważna także na kolejnych etapach, gdyż warunkuje użyteczność wyników badania.

będzie oceniane oraz określić kryteria ewaluacyjne. Elementy te powinny zostać zapisane w odpowiednio przygotowanym opisie zamówienia⁴⁷. Należy dążyć do koncentracji na najważniejszych kwestiach, które naszym zdaniem powinny podlegać ocenie⁴⁸.

1.4. Wykonalność ewaluacji. Należy tak zaplanować badanie ewaluacyjne, aby jego przeprowadzenie było realistyczne i wykonalne w bieżących i przewidywanych warunkach. Ważne jest upewnienie się, że cele ewaluacji mogą być osiągnięte, a niezbędne do tego informacje mogą być zebrane przy założonym budżecie i harmonogramie. Aby określić wykonalność badania, należy także przemyśleć, czy istnieje możliwość zaangażowania kompetentnych wykonawców do jego przeprowadzenia.

1.5. Efektywność kosztowa. Należy upewnić się, że planowana ewaluacja dostarczy wiarygodnych i wartościowych informacji, które będą uzasadniać koszty ich pozyskania. Efektywne badanie ewaluacyjne to takie, którego oczekiwane korzyści (np. optymalizacja jakiegoś przedsięwzięcia) są większe niż koszty. Trzeba jednak pamiętać, że po stronie kosztów pod uwagę powinny być brane nie tylko czynniki finansowe, ale także czas i zaangażowane w obsługę ewaluacji zasoby ludzkie.

1.6. Obiektywizm i przejrzystość procesu badania ewaluacyjnego⁴⁹. Mając na uwadze jakość wyników oraz wytworzenie pozytywnego klimatu wokół prowadzonych badań ewaluacyjnych, należy zadbać o przejrzystość procesu badania. W szczególności należy dołożyć wszelkich starań, by zagwarantować równość szans potencjalnych wykonawców ewaluacji. W tym celu należy uczynić kryteria wyboru wykonawcy badania jawnymi. Zagrozeniem dla obiektywizmu procesu badania jest także konflikt interesów (np. w sytuacji, kiedy cele badania ewaluacyjnego są niezgodne z celami którejkolwiek ze stron). Konflikty interesów powinny być otwarcie określone, aby (wiedząc o ich istnieniu) można było je uwzględnić w procesie badawczym, celem zminimalizowania ich wpływu na proces ewaluacji.

2. ETAP PROWADZENIA EWALUACJI

2.1. Dbałość o wiarygodność i rzetelność uzyskiwanych informacji. Należy zadbać o to, aby uzyskiwana w toku ewaluacji informacja była trafna oraz rzetelna. Aby było to możliwe, zamawiający badanie powinien posiadać odpowiednią wiedzę, która umożliwi mu nie tylko wybór wykonawcy, ale także ocenę badania po jego odebraniu. Wskazane jest ciągle doskonalenie się zamawiających w zakresie metodologii badań ewaluacyjnych oraz wykorzystywanie dobrych praktyk instytucji bardziej doświadczonych w prowadzeniu ewaluacji. W razie wątpliwości warto skorzystać z pomocy ekspertów w danej dziedzinie.

⁴⁷ Pomimo spisania najważniejszych warunków zamówienia należy reagować na pojawiające się nowe informacje lub problemy w elastyczny sposób, pamiętając jednak by działać w ramach obowiązującego prawa.

⁴⁸ Mając na uwadze skuteczność i efektywność badania ewaluacyjnego, w opisie zamówienia należy uwzględnić ograniczony zakres pytań badawczych. Należy wybrać pytania badawcze, które są najważniejsze w kontekście postawionego celu.

⁴⁹ Standard ten ma także zastosowanie na pozostałych etapach prowadzonego badania ewaluacyjnego.

2.2. Poszanowanie praw i godności osób badanych. W trakcie prowadzenia badania ewaluator powinien wystrzegać się sytuacji naruszających prawa i godność osób podlegających badaniu. Przejawem poszanowania praw i godności osób podlegających ewaluacji jest zwłaszcza przestrzeganie zasady poufności i anonimowości. Poza tym należy zagwarantować badanym takie warunki, które zapewnią im możliwość swobodnego wypowiedzenia się. Wyrazem poszanowania praw badanych jest także zachowanie wobec nich neutralności i obiektywizmu.

3. ETAP RAPORTOWANIA I ROZPOWSZECHNIANIA WYNIKÓW

3.1. Neutralne raportowanie. Raport ewaluacyjny, będący zapisem rezultatów badania, powinien być wolny od osobistych wartości, przekonań i preferencji wykonawców, ale także przedstawicieli instytucji zlecających badanie. Aby było to możliwe, należy zapewnić wykonawcy niezależność w stosunku do badanego przedmiotu oraz zlecającego. Należy unikać wywierania presji na wykonawcę, mającej doprowadzić do raportowania wniosków i rekomendacji preferowanych przez zlecającego⁵⁰.

3.2. Zapewnienie jasności oraz spójności logicznej raportu ewaluacyjnego. Raport z badania ewaluacyjnego powinien mieć przejrzystą strukturę, tak aby kolejne jego części były ze sobą spójne logicznie. Ważne jest, aby język, którym napisany jest raport ewaluacyjny był prosty i precyzyjny⁵¹. Należy kierować się zasadą, że jeśli raport będzie mało zrozumiały dla bezpośrednich odbiorców ewaluacji (zlecającego), to istnieje duże zagrożenie, że nie będzie zrozumiały także dla pośrednich odbiorców. Wnioski i rekomendacje najlepiej umieszczać w specjalnie wydzielonej części raportu, a ich treść powinna być precyzyjna i szczegółowa, aby dało się je łatwo wykorzystać. Należy także upewnić się, czy wyciągnięte wnioski mają wystarczające uzasadnienie i opierają się na uzyskanych w badaniu wynikach.

3.3. Oddziaływanie ewaluacji. Rezultaty osiągnięte w toku ewaluacji powinny przekładać się na określone decyzje. Aby to ułatwić, należy określić sposób, proponowany termin wdrożenia rekomendacji oraz jej adresata. Wprowadzenie rekomendacji w życie zależy w znacznej mierze od tego, czy interesariusze dostrzegają użyteczność zastosowania rekomendacji, dlatego też ważne jest organizowanie spotkań z odbiorcami (bezpośrednimi i pośrednimi) rekomendacji z badania. Ze względu na to, że badania ewaluacyjne są w dużej mierze finansowane ze środków publicznych i w dbałości o jak największą użyteczność badania - należy zapewnić upublicznienie wyników.

⁵⁰ Nie oznacza to jednak braku możliwości bliskiej współpracy zamawiającego z wykonawcą na tym etapie badania. Współpraca taka jest wręcz zalecana, gdyż przyczynia się do podniesienia jakości i użyteczności wyników ewaluacji.

⁵¹ Więcej wskazówek na temat języka używanego w ewaluacji można znaleźć w P. Maziarz, T. Piekot, *Język raportów ewaluacyjnych*, MRR, w druku.

Podsumowanie

Wdrożenie ewaluacji w praktykę działań administracji publicznej nie jest zadaniem prostym. Wymaga ono czasu, zasobów i kompetencji. Niemniej przykład polityki spójności w Polsce pokazuje, że ten wysiłek się opłaca. Obecność ewaluacji, jako stałego narzędzia oceny skuteczności i efektywności działań publicznych, gwarantuje wdrażanie nowoczesnych standardów zarządzania w sektorze publicznym. Ewaluacja jest bowiem warunkiem koniecznym dla urzeczywistnienia zasady dobrego rządzenia (*good governance*) oraz realizacji interwencji w oparciu o obiektywne informacje, dowody (*evidence based policy*). Realizacja badań ewaluacyjnych jest też przejawem zwyczajnej troski ze strony decydentów o racjonalność prowadzonych działań i ponoszonych wydatków.

Liczymy, że dzięki naszej publikacji wprowadzenie ewaluacji do praktyki funkcjonowania Państwa urzędów stanie się nieco łatwiejsze, a przedstawione zasady i praktyczne wskazówki będą użyteczne przy realizacji badań. Należy jednak mieć na uwadze, że nie powinny one być traktowane jako gotowe wzory postępowania, ale zawsze trzeba je dostosować do konkretnego przedsięwzięcia ewaluacyjnego. Pamiętajmy, że każde badanie jest unikalne, a jedyna zasada której powinniśmy zawsze i bezwzględnie przestrzegać to zachowanie zdrowego rozsądku. Pamiętajmy też, że ewaluacja nie jest celem samym w sobie, ale jest narzędziem do podnoszenia jakości realizacji interwencji publicznych!

Zachęcamy Państwa do odwiedzania naszej strony internetowej dedykowanej niniejszemu opracowaniu: http://www.ewaluacja.gov.pl/Poradnik_ewaluacji. Poradnik ewaluacji zamieszczony na tej stronie będzie systematycznie uaktualniany i uzupełniany o nowe dokumenty. Wszelkie uwagi czy pytania związane z realizacją badań ewaluacyjnych można do nas kierować pod adresem: ewaluacja@mrr.gov.pl. Chętnie na nie odpowiemy, a Państwa opinie pomogą nam w dalszych pracach nad organizacją systemu ewaluacji interwencji publicznych w Polsce.

Bibliografia

Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, 2006.

Bienias S., Gapski T., *Ewaluacja*, [w:] *Zarządzanie, sprawozdawczość, kontrola, promocja i ewaluacja projektów dofinansowanych z funduszy unijnych*, Twigger, 2008.

Bienias S., Sudak S. (red.), *Proces ewaluacji polityki spójności. Podsumowanie dotychczasowych doświadczeń. Plany i wyzwania na przyszłość*, Warszawa, Krajowa Jednostka Oceny, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, MRR, 2008.

Blessing C. I in., *Making data meaningful. Writing stories about numbers*, [w:] M. Segone (red.), *Country-led monitoring and evaluation systems. Better evidence, better policies, better development results*, New York, Unicef Evaluation Office, 2010.

Boardman A., Greenberg D. et. Al., *Cost-Benefit Analysis*, 4th Edition, Prentice hall, 2010.

Buzan T., *Mapy twoich myśli: mindmapping, czyli Notowanie interaktywne*, Łódź, Wydawnictwo "Ravi", 2004.

Dziemianowicz W., *Planowanie strategiczne. Poradnik dla administracji publicznej*, Warszawa, MRR, 2010.

EUROREG, *Ocena wpływu polityki spójności na rozwój miast polskich*, badanie ewaluacyjne zrealizowane na zlecenie MRR, Warszawa, 2010.

Evalsed – *the resource for the evaluation of socio-economic development*, Komisja Europejska, 2009. (http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/index_en.htm)

Ewaluacja krok po kroku, czyli zalecenia IZ w zakresie prowadzenia ewaluacji w ramach PO KL – aktualizacja, Warszawa, MRR, 2011.

Ferry M., Olejniczak K., *Wykorzystanie ewaluacji w zarządzaniu programami unijnymi w Polsce*, opracowanie przygotowane w ramach programu Ernst&Young Sprawne Państwo, Warszawa, Program Ernst&Young, 2008.

Frankfort - Nachmias C., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i s-ka, 2001.

Gallagher S., *Brainstorming: Views and Interviews on the Mind*, Imprint Academic, 2008.

Góralski A., *Twórcze rozwiązywanie zadań*, Warszawa, 1989.

Grobe G. F., *Writing for Impact*, [w:] J. S. Wholey, H. P. Hatry, K. E. Newcomer (red.), *Handbook of Practical Program Evaluation*, wydanie trzecie, Jossey-Bass a Wiley Imprint, 2010.

Gruszczyński L., *Kwestionariusze w socjologii*, Wyd. UŚ, 2001.

Haber A., *Zarządzanie badaniem ewaluacyjnymi – perspektywa zlecającego*, [w:] K. Olejniczak, M. Kozak, B. Ledzion (red.), *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik Akademicki*, Warszawa, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008.

Haber A., Szałaj M., *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, Warszawa, PARP, 2011.

Hanusik K., *Modelowanie ekonometryczne procesów społeczno-ekonomicznych: procedury obliczeniowe wraz z oprogramowaniem*, Opole, Wydawnictwo UO, 1994.

Jasiński M., Kowalski M., *Falszywa sprzeczność: metodologia jakościowa czy ilościowa?*, [w:] A. Haber (red.), *Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza*, Warszawa, PARP, 2007.

Ledzion B., *Zarządzanie kontraktem ewaluacyjnym – perspektywa wykonawcy*, [w:] K. Olejniczak, B. Ledzion, M. Kozak (red.), *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik Akademicki*, Warszawa, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008.

Maziarz M., Piekot T. I inni, *Jak napisać raport ewaluacyjny*, MRR, 2010.

Maziarz M., Piekot T. I inni, *Język raportów ewaluacyjnych*, MRR, 2010.

Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia na lata 2007-2013. Wytyczne nr 6 w zakresie ewaluacji programów operacyjnych na lata 2007-2013, Warszawa, MRR, 2007.

Nawojczyk M., *Przewodnik po statystyce dla socjologów*, SPSS Polska, 2002.

Olejniczak K., *Ewaluacja jako proces badawczy*, [w:] K. Olejniczak, M. Kozak, B. Ledzion (red.), *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik Akademicki*, Warszawa, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008.

Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B. (red.), *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik Akademicki*, Warszawa, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008.

Olejniczak K., Ledzion B. I Weremiuk A. (red.), *Realizacja badań ewaluacyjnych w świetle Prawa Zamówień Publicznych*, Warszawa, MRR, w druku.

- Olejniczak K., *Monitoring i ewaluacja*, [w:] J. Górniak, S. Mazur, *Strategiczne zarządzanie rozwojem Polski. Poradnik*, MRR, 2011.
- Olejniczak K., *Wprowadzenie do zagadnień ewaluacji*, [w:] K. Olejniczak, M. Kozak, B. Ledzion (red.), *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik Akademicki*, Warszawa, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008.
- Plan ewaluacji Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007-2013, MRR, 2007.
- Practical Handbook for Ongoing Evaluation*, Interact, 2009.
- Pyłak K. (red.), *Podręcznik ewaluacji efektów projektów infrastrukturalnych*, Warszawa, MRR, 2009.
- Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999.*
- System ewaluacji Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007-2013 oraz Narodowego Planu Rozwoju na lata 2004-2006*, Warszawa, MRR, 2007.
- Sztabiński P., *Ankieterzy i ich respondenci: od kogo zależą wyniki badań ankietowych*, Warszawa, IFiS PAN, 1997.
- The New Programming Period 2007-2013. Indicative guidelines on evaluation methods: monitoring and evaluation indicators.* Working Document No. 2, DG Regio, 2006.
- Torres R. E., Preskill H., Piontek M. E., *Evaluating Strategies for Communicating and Reporting*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2005.
- Tylińska R., *Analiza SWOT instrumentem w planowaniu rozwoju*, Warszawa, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, 2005.
- Ustawa Prawo Zamówień Publicznych z dnia 29 stycznia 2004 r. (Dz.U.10.113.759 z późn. Zm.).
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. 06. nr 227, poz. 1658, z późn. Zm.).
- Wojna A., *Analiza statystyczna oraz prognozowanie w modelach ekonomicznych. Cz. 1, Wprowadzenie do statystyki opisowej, rachunku prawdopodobieństwa i statystyki matematycznej*, Koszalin, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, 2003.
- Yin R. K., *Case Study Research: Design and Methods*, Fourth Edition, SAGE, 2008.
- Zintegrowany System Zarządzania Wnioskami i Rekomendacjami (ZSZWiR)*, MRR, 2008.

