

**PODRĘCZNIK  
EWALUACJI OKRESOWEJ PROGRAMU  
PHARE W POLSCE**

**CZĘŚĆ I**

Procedury, metodologia, raporty

Styczeń - Kwiecień 2004 r.

---

## Spis treści

<b>WSTĘP.....</b>	<b>3</b>
<b>WYKAZ NAZW I SKRÓTÓW .....</b>	<b>4</b>
<b>1. KONTEKST I CELE.....</b>	<b>6</b>
<b>2. RAMY INSTYTUCJONALNE .....</b>	<b>8</b>
2.1. ZAANGAŻOWANE INSTYTUCJE I ICH ROLA .....	8
2.1.1. Jednostka Ewaluacyjna NAC.....	9
2.1.2. Dokonujący Oceny.....	11
2.1.3. Krajowy Urzędnik Zatwierdzający .....	12
2.1.4. Pełnomocnik ds. Realizacji Projektów.....	13
2.1.5. Jednostki Wdrażające .....	14
2.1.6. Koordynator Projektu .....	14
2.1.7. Reprezentacja KE.....	15
2.1.8. Jednostka Ewaluacyjna w Dyrekcji Generalnej ds. Rozszerzenia KE.....	16
2.1.9. Wspólny Komitet Monitorujący .....	16
2.1.10. Sektorowy Podkomitet Monitorujący.....	17
2.1.11. Grupa Sterująca.....	17
2.1.12. Grupa ds. Zapewnienia Jakości.....	18
2.2. ZASADY ORGANIZACYJNE EWALUACJI OKRESOWEJ .....	18
2.2.1. Przygotowanie Roczego Planu Ewaluacji .....	18
2.2.2. Procedury operacyjne.....	20
2.2.2.1. Spotkanie rozpoczynające (kick-off meeting) .....	20
2.2.2.2. Przygotowanie raportu STTS.....	22
2.2.2.3. Przygotowanie projektu raportu z ewaluacji okresowej .....	22
2.2.2.4. Projekt końcowej wersji raportu z ewaluacji okresowej.....	24
2.2.2.5. Projekt Tabeli Zaleceń, spotkanie robocze omawiające projekt Tabeli Zaleceń.....	24
2.2.3. Monitorowanie realizacji zaleceń.....	28
2.3. OPRACOWANIE SKONSOLIDOWANEGO RAPORTU .....	28
2.4. UPOWSZECHNIANIE .....	29
<b>3. METODOLOGIA, FORMAT I PREZENTACJA RAPORTÓW Z EWALUACJI OKRESOWEJ.....</b>	<b>30</b>
3.1. METODOLOGIA .....	30
3.1.1. Pięć kryteriów oceny.....	30
3.1.1.1. Adekwatność (relevance).....	31
3.1.1.2. Efektywność (efficiency) .....	32
3.1.1.3. Skuteczność (effectiveness).....	32
3.1.1.4. Oddziaływanie (impact).....	33
3.1.1.5. Trwałość efektów (sustainability).....	34
3.1.2. Określenie skali oceny .....	35
3.2. DODATKOWE ISTOTNE ZAGADNIENIA DOTYCZĄCE PROJEKTOWANIA EWALUACJI OKRESOWEJ .....	37
3.3. PREZENTACJA WYNIKÓW EWALUACJI.....	38
3.3.1. Format i prezentacja wyników.....	38
3.3.2. Odbiorcy raportów.....	39
3.3.3. Dokumenty powstające w systemie ewaluacji okresowej oraz obowiązujący język .....	39
3.4. METODY EWALUACJI.....	40
3.4.1. Dane ilościowe i jakościowe .....	41
3.4.2. Analiza dokumentów .....	41
3.4.3. Kwestionariusz.....	42
3.4.4. Wywiad.....	42
3.4.5. Obserwacja .....	43

<b>Załącznik 1: Harmonogram ewaluacji okresowej .....</b>	<b>44</b>
<b>Załącznik 2: Arkusz do oceny jakości raportu z ewaluacji okresowej .....</b>	<b>47</b>
<b>Proponowana literatura: .....</b>	<b>50</b>

# WSTĘP

System ewaluacji okresowej programu Phare ma dwa cele: (1) prowadzenie niezależnej analizy efektywności trwających programów, opisującej skuteczność programów w osiągnięciu przyjętych celów oraz (2) upowszechnianie doświadczeń w celu poprawy realizacji wdrażanych programów.

W swej istocie system ten jest instrumentem zarządzania, który dostarcza menedżerom programu Phare danych dotyczących realizacji trwających programów i oceny ich postępów, jak również oceny prawdopodobieństwa powodzenia programu w osiągnięciu założonych celów.

W zdecentralizowanym systemie wdrażania Phare ewaluacja okresowa jest przeprowadzana przez niezależną instytucję zewnętrzną, wybraną w drodze procedury przetargowej przez służby Narodowego Koordynatora Pomocy. System ewaluacji okresowej opiera się na współpracy i współdziałaniu wszystkich instytucji zaangażowanych w ten proces.

Bezpośrednim wynikiem prac ewaluatorów są **raporty i zalecenia z ewaluacji okresowej**, dotyczące poprawy zarządzania i realizacji programów Phare, jak również służące opracowywaniu przyszłych programów o podobnym charakterze.

Raporty z ewaluacji okresowej są też wykorzystywane przy prowadzeniu oceny końcowej (*ex-post*) programów Phare.

Istotnym elementem procesu ewaluacji okresowej jest monitorowanie realizacji zaleceń sformułowanych przez ewaluatorów i przyjętych przez uczestników tego procesu. Monitorowanie zaleceń jest jednym z zadań Sektorowych Podkomitetów Monitorujących oraz Wspólnego Komitetu Monitorującego.

Niniejszy podręcznik powstał w oparciu o „Interim Evaluation Guide” opracowany na zlecenie służb Komisji Europejskiej w lipcu 2002 roku, z uwzględnieniem propozycji zawartych we wstępnej wersji dokumentu „Practical Guide to Interim Evaluation and Interim Evaluation Management”, przedstawionego w dniu 14 listopada 2003 przez Konsorcjum EMS działające na zlecenie służb Komisji Europejskiej.

Prezentowana wersja Podręcznika składa się z dwóch części:

Część I Procedury, metodologia, raporty

Część II Format (szablon) raportu z ewaluacji okresowej

# WYKAZ NAZW I SKRÓTÓW

<b>NAC</b>	<b>Narodowy Koordynator Pomocy</b> ( <i>ang. National Aid Co-ordinator</i> )
<b>NAO</b>	<b>Krajowy Urzędnik Zatwierdzający</b> ( <i>ang. National Authorising Officer</i> )
<b>PAO</b>	<b>Pełnomocnik ds. Realizacji Projektów</b> ( <i>ang. Project Authorising Officer</i> )
<b>DPAO</b>	<b>Zastępca Pełnomocnika ds. Realizacji Projektów</b> ( <i>ang. Deputy Project Authorising Officer</i> )
<b>RPAO</b>	<b>Regionalny Zastępca Pełnomocnika ds. Realizacji Projektów</b> ( <i>ang. Regional Project Authorising Officer</i> )
<b>SPO</b>	<b>Koordynator Projektu</b> ( <i>ang. Senior Project Officer</i> )
<b>PL</b>	<b>Kierownik Projektu</b> ( <i>ang. Project Leader</i> )
<b>IA</b>	<b>Jednostka wdrażająca</b> ( <i>ang. Implementing Agency</i> ) – jednostka odpowiedzialna za organizację i przeprowadzenie przetargów, zawieranie umów i ich realizację przez wykonawców, dokonywanie płatności oraz monitorowanie realizacji projektów (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Władza Wdrażająca Program Współpracy Przygranicznej oraz Jednostka Finansująca – Kontraktująca).
<b>CFCU</b>	<b>Jednostka Finansująca - Kontraktująca</b> ( <i>ang. Central Financing and Contracting Unit</i> ) w Fundacji Fundusz Współpracy – jednostka wdrażająca program Phare w zakresie rozwoju instytucjonalnego. Zapewnia pełną obsługę operacyjno-techniczną PAO dla projektów rozwoju instytucjonalnego.
<b>ECR</b>	<b>Komisja Europejska – Reprezentacja w Polsce</b> ( <i>ang. European Commission – Representation in Poland</i> )
<b>UKIE</b>	<b>Urząd Komitetu Integracji Europejskiej</b>
<b>KERM</b>	<b>Komitet Europejski Rady Ministrów</b>
<b>Służby NAO</b>	Departament Instytucji Płatniczej w Ministerstwie Finansów zapewniający obsługę NAO
<b>Służby PAO</b>	Właściwe departamenty w poszczególnych resortach obsługujące odpowiednich PAO.
<b>Służby SPO</b>	Właściwe departamenty w poszczególnych instytucjach odpowiadające za techniczną i merytoryczną obsługę SPO w zakresie jego zadań związanych z realizacją projektów Phare
<b>JMC</b>	<b>Wspólny Komitet Monitorujący</b> ( <i>ang. Joint Monitoring Committee</i> )
<b>SMSCs</b>	<b>Sektorowe Podkomitety Monitorujące</b> ( <i>ang. Sectoral Monitoring Subcommittees</i> )
<b>JE NAC</b> <b>Jednostka Ewaluacyjna NAC</b>	Jednostka nadzorująca ewaluację okresową Programu Phare, umiejscowiona w Departamencie Koordynacji i Monitorowania Pomocy Zagranicznej UKIE
<b>DO</b> <b>Dokonujący Oceny</b>	Niezależna, zewnętrzna instytucja odpowiadająca za przeprowadzenie ewaluacji okresowej programu Phare.
<b>Ewaluator</b>	Osoba fizyczna przeprowadzająca w imieniu Dokonującego Oceny ewaluację okresową.
<b>STTS</b>	Krótkoterminowy ekspert techniczny ( <i>ang. Short - Term Technical Specialist</i> ) – specjalista w danej dziedzinie objętej ewaluacją, który służy pomocą przy sprawdzaniu, weryfikacji informacji oraz badaniu zagadnień wymagających specyficznej wiedzy fachowej.
<b>Jednostka Ewaluacyjna w DG ds. Rozszerzenia</b>	Jednostka działająca w ramach Dyrekcji Generalnej ds. Rozszerzenia, zajmująca się koordynacją procesu ewaluacji realizacji programów Phare we wszystkich państwach objętych tym programem.
<b>Grupa Sterująca</b>	Organ doradczy Jednostki Ewaluacyjnej NAC, składający się z przedstawicieli instytucji bezpośrednio uczestniczących w procesie wdrażania programów Phare.

<b>Grupa ds. Zapewnienia Jakości</b>	Grupa, która może zostać powołana przez NAC w celu udzielania pomocy dla zapewniania jakości w procesie ewaluacji okresowej
<b>Spotkanie rozpoczynające ewaluację okresową</b>	Spotkanie rozpoczynające ( <i>ang. kick-off meeting</i> ) ewaluację okresową, prowadzone i przygotowywane przez Narodowego Koordynatora Pomocy. Organizowane jest w terminie wynikającym z zatwierdzonego Roczego Planu Ewaluacji.
<b>Spotkanie robocze omawiające zalecenia</b>	Spotkanie służące wstępnej prezentacji i dyskusji proponowanych przez Dokonującego Oceny zaleceń, ze szczególnym uwzględnieniem ich realności oraz kwestii właściwego adresowania poszczególnych zaleceń do odpowiednich instytucji.
<b>Spotkanie pokontrolne</b>	Spotkanie pokontrolne ( <i>ang. debriefing meeting</i> ) jest zwoływane przez Jednostkę Ewaluacyjną NAC w ciągu miesiąca od daty przekazania przez Jednostkę Ewaluacyjną NAC zatwierdzonego, końcowego raportu z ewaluacji okresowej. W spotkaniu pokontrolnym uczestniczą te same strony, które były zaproszone do udziału w spotkaniu rozpoczynającym ewaluację. Spotkanie powinno koncentrować się na środkach i harmonogramie wykonania zaleceń.
<b>Raport z ewaluacji okresowej (raport końcowy)</b>	Dokument opracowywany przez Dokonującego Oceny w wyniku przeprowadzenia ewaluacji okresowej, zawierający ocenę realizacji ewaluowanych projektów w odniesieniu do określonych kryteriów, prezentujący wnioski oraz zalecenia (przedstawiane jako samodzielny dokument - Tabela Zaleceń) dotyczące projektowania, zarządzania i wdrażania programów Phare.
<b>Tematyczny raport z ewaluacji okresowej</b>	Tematyczne raporty z ewaluacji okresowej prezentują wyniki odrębnych ewaluacji dotyczących określonego tematu, jak np. MŚP, bezpieczeństwo nuklearne czy twinning. Konsolidują i syntetyzują one wyniki ukończonych raportów z ewaluacji okresowej uzupełnione o dane pochodzące z innych źródeł.
<b>Raport opracowany przez STTS</b>	Raporty opracowywane przez krótkoterminowego eksperta technicznego w sytuacji, gdy którykolwiek z uczestników spotkania rozpoczynającego ewaluację zgłosi taką potrzebę i zostanie ona zaakceptowana przez Jednostkę Ewaluacyjną NAC. Raporty te opracowywane są w terminie i zakresie określonym w zadaniach STTS.
<b>Skonsolidowany Raport</b>	Skonsolidowany Raport ( <i>ang. Country Evaluation Summary Report</i> ), podsumowuje przeprowadzone w okresie półrocznym ewaluacje okresowe. Jest przygotowywany przez Dokonującego Oceny i przedkładany przez NAC na posiedzenia JMC oraz <b>KERM</b> .
<b>TZ Tabela Zaleceń</b>	Tabela Zaleceń - odrębny dokument dołączany do raportu z ewaluacji okresowej. Tabelę przygotowuje Dokonujący Oceny. Zawiera ona tekst każdego zalecenia i wymienia instytucję odpowiedzialną za jego wykonanie oraz termin wykonania.
<b>TDN Tabela Działań Następczych</b>	Tabela opracowywana jako wynik spotkania pokontrolnego, zawiera działania, które mają być podjęte przez wskazaną instytucję wraz z terminem realizacji zaleceń.
<b>SIPWP Sektorowa Informacje o Postępie we Wdrażaniu Programów</b>	Sektorowa Informacja o Postępie we Wdrażaniu Programów jest przygotowywana przez JE NAC a następnie prezentowana na posiedzeniach poszczególnych SMSC. SIPWP uwzględnia m.in. informacje nt. stanu realizacji zaleceń zawartych w TDN.

# 1. KONTEKST I CELE

Rozdział 28 *acquis* w części dotyczącej kontroli finansowej, obejmującej finansowanie w okresie przedakcesyjnym oraz przyszłe działania strukturalne, określa wymogi w zakresie prawidłowego wykorzystania, kontroli, monitoringu i ewaluacji funduszy UE<sup>1</sup>.

Ogólnym celem systemu ewaluacji okresowej jest pomoc przy poprawie ukierunkowania, skuteczności, oddziaływania i rozliczania programu Phare.

W szczególności celem tego systemu jest umożliwienie Narodowemu Koordynatorowi Pomocy dokonywania oceny stanu realizacji programów Phare, a także przedstawienie zaleceń mających na celu usprawnienie ich zarządzania.

Oceny (ewaluacje) obejmują kwestie związane z postępami w realizacji danego programu oraz jego efektywnością i trwałością w odniesieniu do przyjętych celów, jak również uzyskaniem doświadczeń pozwalających na poprawę realizacji innych, podobnych programów.

Ze względu na wyżej określone cele, raporty z ewaluacji okresowej są kierowane do bardzo szerokiego spektrum odbiorców instytucjonalnych, zarówno w Polsce, jak i w służbach Komisji Europejskiej. Do odbiorców i użytkowników raportów z ewaluacji okresowej należą w szczególności: Narodowy Koordynator Pomocy, Krajowy Urzędnik Zatwierdzający, służby Komisji Europejskiej (włączając Reprezentację KE i Jednostkę Ewaluacyjną w Dyrekcji Generalnej ds. Rozszerzenia Komisji Europejskiej), Pełnomocnicy ds. Realizacji Projektów i Koordynatorzy Projektów objętych ewaluacją, Jednostka Finansująco-Kontraktująca i inne Jednostki Wdrażające.

Do odbiorców mogą należeć także jednostki kontrolne, w szczególności Najwyższa Izba Kontroli, Trybunał Obrachunkowy UE oraz właściwe Komisje Sejmu i Senatu RP.

System ewaluacji okresowej jest zgodny z ogólną polityką Komisji w zakresie regularnej oceny wszystkich programów objętych finansowaniem Wspólnot, dla celów świadomego podejmowania decyzji w cyklu planowania i programowania.

Zagadnienia dotyczące monitoringu i ewaluacji działań podejmowanych w ramach programu Phare są określone w *Wytycznych Phare 2000-2006 (Phare Guidelines 2000-2006)*, które obejmują wykonywanie przepisów Art. 8 *Rozporządzenia Phare (Phare Regulation)*.

Opracowując niniejszy system, wzięto również pod uwagę wstępną wersję publikacji *Practical Guide to Interim Evaluation and Interim Evaluation Management*<sup>2</sup>, a także dokumenty opracowane przez służby Narodowego Koordynatora Pomocy w 2003 r. - *Strategię wzmocnienia zdolności instytucjonalnych UKIE w zakresie monitorowania i ewaluacji programu Phare* oraz *Plan Działania*.

Bezpośrednimi uczestnikami procesu ewaluacji okresowej są podmioty, wypełniające w systemie wdrażania programu Phare określone zadania:

1. Narodowy Koordynator Pomocy,
2. Krajowy Urzędnik Zatwierdzający,

---

<sup>1</sup> Ewaluacja okresowa (*interim evaluation*) nie jest częścią standardowego repertuaru ocen, stosowanego przez Komisję Europejską w odniesieniu do programów finansowanych w ramach Funduszy Strukturalnych: oceny wstępnej (*ex-ante*), pośredniej w trakcie implementacji (*mid-term*) oraz końcowej (*ex-post*). W odniesieniu do programów Phare służby Komisji Europejskiej doszły jednak do wniosku, iż ocena okresowa może być przydatnym narzędziem, który wspomaga monitoring i realizację programów oraz sprzyja prawidłowemu zarządzaniu finansowemu. Powyższe względy powodują, że Dyrekcja Generalna ds. Rozszerzenia wymaga, aby władze każdego państwa beneficjenta programu Phare przyjęły system ewaluacji okresowej, a także, aby dostosowały go do specyfiki instytucjonalnej danego państwa, już po jego przystąpieniu do UE.

<sup>2</sup> Opracowany na zlecenie Komisji Europejskiej przez Konsorcjum EMS i zaprezentowany 14 listopada 2003 r.

3. Pełnomocnicy ds. Realizacji Projektów,
4. Koordynatorzy Projektów,
5. Jednostki Wdrażające (Jednostka Finansująco-Kontraktująca, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Władza Wdrażająca Programy Współpracy Przygranicznej),
6. Służby Komisji Europejskiej (Jednostka Ewaluacyjna w Dyrekcji Generalnej ds. Rozszerzenia Komisji Europejskiej, Reprezentacja Komisji Europejskiej).

Ewaluacje okresowe są dokonywane w ramach kompetencji Jednostki Ewaluacyjnej NAC, zgodnie z harmonogramem określonym w Rocznym Planie Ewaluacji, przez zewnętrznego wykonawcę wybranego zgodnie z procedurą przetargową.

## 2. RAMY INSTYTUCJONALNE

System Ewaluacji Okresowej obejmuje przegląd trwających programów, projektów i działań na szczeblu sektorowym w okresie ich obowiązywania (tj. w okresie trwania zobowiązania Komisji Europejskiej i do końca okresu wydatkowania środków).

Jest to proces oparty na uczestnictwie, w którym wszystkie podmioty zaangażowane w zarządzanie i realizację programów Phare biorą udział w ocenie.

Poniżej przedstawiono rolę i zadania instytucji/ciał zaangażowanych w proces ewaluacji okresowej programów Phare. Należy podkreślić, że poszczególne instytucje, w zależności od realizowanej przez nie funkcji w procesie wdrażania programów Phare, realizują różne zadania w systemie ewaluacji okresowej m.in. o charakterze kontrolnym, doradczym, monitorującym.

### 2.1. ZAANGAŻOWANE INSTYTUCJE I ICH ROLA

Podstawowe instytucje/ciała zaangażowane w proces ewaluacji okresowej i ich główne zadania zaprezentowane zostały w poniższej Tabeli 1:

**Tabela 1. Podstawowe instytucje/ciała zaangażowane w proces ewaluacji okresowej i ich główne zadania**

INSTYTUCJA	GŁÓWNE ZADANIA
<b>Jednostka Ewaluacyjna NAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planowanie i nadzór nad procesem ewaluacji</li> <li>• Realizacja i monitorowanie realizacji zaleceń</li> <li>• Udział w procesie ewaluacji okresowej</li> <li>• Udział w pracach ciał o charakterze doradczym, tj. Grupy Sterującej, Grupy ds. Zapewnienia Jakości</li> <li>• Upowszechnianie wyników ewaluacji</li> </ul>
<b>Dokonujący Oceny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracowanie Roczno Planu Ewaluacji</li> <li>• Przeprowadzanie ewaluacji okresowych, zgodnie z niniejszym Podręcznikiem i Rocznym Planem Ewaluacji oraz zgodnie z zakresem zadań uzgodnionym z Jednostką Ewaluacyjną NAC</li> <li>• Przygotowanie i prezentacja Skonsolidowanego Raportu</li> </ul>
<b>Krajowy Urzędnik Zatwierdzający</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udział w procesie ewaluacji okresowej</li> <li>• Realizacja zaleceń</li> <li>• Monitorowanie realizacji zaleceń w ramach prac JMC</li> <li>• Udział w pracach ciał o charakterze doradczym, tj. Grupy Sterującej, Grupy ds. Zapewnienia Jakości</li> </ul>

<b>Pełnomocnik ds. Realizacji Projektów</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udział w procesie ewaluacji okresowej</li> <li>• Realizacja zaleceń</li> <li>• Udział w pracach ciał o charakterze doradczym, (tj. Grupy Sterującej, Grupy ds. Zapewnienia Jakości)</li> </ul>
<b>Jednostki wdrażające</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udział w procesie ewaluacji okresowej</li> <li>• Realizacja zaleceń</li> <li>• Udział w pracach ciał o charakterze doradczym (tj. Grupy Sterującej, Grupy ds. Zapewnienia Jakości)</li> </ul>
<b>Koordynator Projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udział w procesie ewaluacji okresowej</li> <li>• Realizacja zaleceń</li> </ul>
<b>Reprezentacja KE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udział w procesie ewaluacji okresowej</li> <li>• Realizacja zaleceń</li> <li>• Monitorowanie realizacji zaleceń w ramach prac JMC</li> </ul>
<b>Jednostka Ewaluacyjna w Dyrekcji Generalnej ds. Rozszerzenia KE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otrzymywanie informacji dotyczących przebiegu procesu ewaluacji okresowej i jego rezultatach</li> <li>• Współpraca z Jednostką Ewaluacyjną NAC w działaniach na rzecz zapewnienia jakości procesu ewaluacji okresowej</li> </ul>
<b>Sektorowy Podkomitet Monitorujący</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorowanie realizacji zaleceń</li> </ul>
<b>Wspólny Komitet Monitorujący</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ogólny nadzór nad procesem ewaluacji okresowej i monitorowanie realizacji zaleceń</li> </ul>
<b>Grupa Sterująca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspieranie i koordynacja procesu ewaluacji okresowej</li> </ul>
<b>Grupa ds. Zapewnienia Jakości</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspieranie Jednostki Ewaluacyjnej NAC w działaniach na rzecz zapewnienia jakości procesu ewaluacji okresowej</li> </ul>

Poniżej przedstawiony został szczegółowy opis działań podejmowanych przez poszczególne instytucje w trakcie realizacji swoich zadań w procesie ewaluacji okresowej.

### 2.1.1. Jednostka Ewaluacyjna NAC

Jednostka Ewaluacyjna NAC działa w imieniu NAC i jest umiejscowiona w Departamencie Koordynacji i Monitorowania Pomocy Zagranicznej UKIE. Do jej zadań należy:

ZADANIE	DZIAŁANIA
<p><b>Planowanie i nadzór nad procesem ewaluacji</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracowywanie priorytetów dla Rocznoego Planu Ewaluacji (w konsultacji z Grupą Sterującą i po zasięgnięciu opinii służb Komisji Europejskiej); przekazanie ich Dokonującemu Oceny, który na tej podstawie opracowuje propozycję Rocznoego Planu Ewaluacji</li> <li>• Wstępne zatwierdzenie Rocznoego Planu Ewaluacji (po zasięgnięciu opinii Przedstawicielstwa KE i w konsultacji z Grupą Sterującą); przekazanie go do akceptacji JMC</li> <li>• Przekazywanie, zatwierdzonego przez JMC, Rocznoego Planu Ewaluacji do: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Krajowego Urzędnika Zatwierdzającego (NAO),</li> <li>– Pełnomocników ds. Realizacji Projektów (PAO)</li> <li>– Koordynatorów Projektów (SPO),</li> <li>– Jednostek Wdrażających (IA),</li> <li>– Jednostki Ewaluacyjnej w Dyrekcji Generalnej ds. Rozszerzenia KE,</li> <li>– Przedstawicielstwa Komisji Europejskiej</li> </ul> </li> <li>• Akceptowanie zakresów zadań STTS</li> <li>• Sprawdzanie formalnej zgodności projektów raportów oraz końcowej wersji raportów z obowiązującym formatem, jak również dokonywanie oceny jakości raportów</li> <li>• Zatwierdzanie końcowych wersji raportów</li> <li>• Przekazywanie końcowej wersji raportu i Tabeli Zaleceń</li> <li>• Przekazywanie Tabeli Działań Następczych do Jednostki Ewaluacyjnej w Dyrekcji Generalnej ds. Rozszerzenia</li> <li>• Zatwierdzanie Skonsolidowanych Raportów i przedkładanie ich na posiedzenia JMC oraz <b>KERM</b></li> <li>• Współpraca ze służbami KE w celu zapewnienia właściwej jakości dokonywanych ewaluacji okresowych</li> </ul>
<p><b>Monitorowanie realizacji zaleceń</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przekazywanie do każdej zaangażowanej instytucji przed posiedzeniem SMSC ustalonej tabeli TDN z prośbą o uzupełnienie informacji na temat stanu realizacji zaleceń</li> <li>• W odniesieniu do poszczególnych sektorów, przygotowywanie - na podstawie uzyskanych informacji - skonsolidowanej wersji TDN, obejmującej wszystkie instytucje i rekomendacje z przeprowadzonych ewaluacji okresowych w danym sektorze w okresie sprawozdawczym</li> <li>• Przekazywanie skonsolidowanej wersji TDN do wiadomości NAO, PAO, SPO, Jednostek Wdrażających oraz Przedstawicielstwa Komisji Europejskiej</li> <li>• Przygotowywanie SIPWP na posiedzenia SMSCs</li> <li>• Monitorowanie zaleceń zawartych w Skonsolidowanych Raportach, przyjętych przez JMC oraz <b>KERM</b></li> </ul>

<p><b>Udział w procesie ewaluacji</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponowanie zestawu programów do ewaluacji w oparciu o Roczny Plan Ewaluacji oraz wskazywanie szczególnych problemów wymagających uwzględnienia w trakcie prowadzenia ewaluacji przez Dokonującego Oceny</li> <li>• Organizowanie i przewodniczenie spotkaniom organizowanym w ramach procesu ewaluacji okresowej (spotkanie rozpoczynające, spotkanie robocze w celu omówienia zaleceń, spotkanie pokontrolne) oraz sporządzanie protokółów z ich przebiegu</li> <li>• Wskazywanie konieczności/potrzeby zaangażowania krótkoterminowego eksperta technicznego (STTS); przygotowywanie opisu zakresu zadań eksperta w odniesieniu do wskazanych obszarów/zagadnień</li> <li>• Przekazywanie wszelkiej niezbędnej dokumentacji Dokonującemu Oceny według zakresu określonego w Tabeli 2)</li> <li>• Dostarczanie Dokonującemu Oceny informacji niezbędnych w toku realizacji ewaluacji</li> <li>• Zgłaszanie uwag do informacji/opinii zawartych w projektach raportów</li> <li>• Zatwierdzanie i przekazywanie Skonsolidowanego Raportu członkom JMC</li> <li>• Przekazywanie Skonsolidowanego Raportu na posiedzenia <b>Komitetu Europejskiego Rady Ministrów</b></li> </ul>
<p><b>Udział w pracach Grupy Sterującej oraz Grupy ds. Zapewnienia Jakości</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przewodniczenie pracom Grup</li> <li>• Przygotowywanie i organizacja spotkań</li> <li>• Realizacja zadań</li> </ul>
<p><b>Upowszechnianie wyników ewaluacji</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przechowywanie w archiwum Phare DPZ-UKIE raportów z ewaluacji okresowej i udostępnianie ich kopii upoważnionym instytucjom/osobom</li> <li>• Umieszczanie streszczeń raportów z ewaluacji okresowej na publicznie dostępnych stronach internetowych UKIE</li> </ul>

### 2.1.2. Dokonujący Oceny

Dokonujący Oceny to zewnętrzna instytucja wybrana do realizacji ewaluacji okresowych. Do jego zadań należy:

ZADANIE	DZIAŁANIA
<p><b>Opracowanie Roczno Planu Ewaluacji</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracowanie wstępnej wersji Roczno Planu Ewaluacji (na podstawie priorytetów przekazanych przez Jednostkę Ewaluacyjną NAC)</li> <li>• Zgłaszanie (w razie potrzeby) propozycji modyfikacji Roczno Planu Ewaluacji</li> </ul>
<p><b>Przeprowadzanie ewaluacji okresowych</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przedstawianie dokładnego zestawienia programów /projektów do oceny</li> </ul>

	<p>dla każdej ewaluacji okresowej</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wskazywanie konieczności/potrzeby zaangażowania krótkoterminowego eksperta technicznego (STTS)</li> <li>• Przygotowanie zakresów zadań dla ekspertów (STTS) proponowanych przez instytucje biorące udział w procesie ewaluacji okresowej i przedkładanie ich JE NAC do zatwierdzenia</li> <li>• Wybór odpowiedniego do zakresu zadań STTS i zatrudnienie go po uzyskaniu akceptacji Jednostki Ewaluacyjnej NAC</li> <li>• Udzielanie wyjaśnień wszystkim stronom zaangażowanym w proces ewaluacji okresowej dotyczących stosowanej procedury i metodologii dokonywania ewaluacji, zakresu potrzebnych informacji itp.</li> <li>• Potwierdzanie harmonogramu ewaluacji okresowej</li> <li>• Wykonywanie czynności badawczych (analiza dokumentów, wywiady itp.)</li> <li>• Sporządzanie projektów raportów i przekazywanie ich Jednostce Ewaluacyjnej NAC w celu formalnej weryfikacji raportu</li> <li>• Przekazywanie projektów raportów wszystkim stronom uczestniczącym w spotkaniu rozpoczynającym ewaluację, z prośbą o uwagi</li> <li>• Zbieranie uwag dotyczących projektów raportów oraz uwzględnianie ich (tam, gdzie DO uzna to za właściwe) w raportach końcowych</li> <li>• Sygnalizacja zagrożeń stwierdzonych w trakcie przeprowadzania poszczególnych ewaluacji</li> <li>• Sporządzanie raportów końcowych</li> <li>• Uczestnictwo w spotkaniach odbywających się w toku ewaluacji okresowej (spotkanie rozpoczynające, spotkanie robocze w celu omówienia zaleceń, spotkanie pokontrolne)</li> <li>• Opracowywanie Skonsolidowanego Raportu z ewaluacji okresowej i przedstawianie go podczas posiedzeń JMC</li> </ul>
--	---

### 2.1.3. Krajowy Urzędnik Zatwierdzający

Do zadań Krajowego Urzędnika Zatwierdzającego (NAO) należy:

ZADANIE	DZIAŁANIA
<b>Udział w procesie ewaluacji okresowej</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnictwo w spotkaniach odbywających się w toku ewaluacji okresowej (spotkanie rozpoczynające, spotkanie robocze w celu omówienia zaleceń, spotkanie pokontrolne)</li> <li>• Proponowanie problemów do analizy/oceny i obszarów wymagających specjalnej uwagi w trakcie prowadzenia ewaluacji przez Dokonującego Oceny</li> <li>• Wskazywanie konieczności/potrzeby zaangażowania krótkoterminowego eksperta technicznego (STTS); przygotowywanie opisu zakresu zadań</li> </ul>

	<p>eksperta w odniesieniu do wskazanych obszarów/zagadnień</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostarczanie Dokonującemu Oceny informacji niezbędnych w trakcie przeprowadzanej ewaluacji</li> <li>• Zgłaszanie uwag do informacji/opinii zawartych w projektach raportów</li> </ul>
<b>Realizacja zaleceń</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uwzględnianie w podejmowanych działaniach realizacji zaleceń sformułowanych w toku ewaluacji okresowej i uzgodnionych w Tabeli Działań Następczych, dotyczących NAO</li> <li>• Wdrażanie i sprawozdawanie efektów działań podjętych w celu realizacji zaleceń do Jednostki Ewaluacyjnej NAC</li> </ul>
<b>Monitorowanie realizacji zaleceń w ramach prac JMC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zatwierdzanie Skonsolidowanego Raportu na posiedzeniu JMC</li> </ul>
<b>Udział w pracach Grupy Sterującej oraz Grupy ds. Zapewnienia Jakości</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizacja zadań wynikających z udziału w pracach Grup</li> </ul>

#### 2.1.4. Pełnomocnik ds. Realizacji Projektów

Do zadań Pełnomocnika ds. Realizacji Projektów (PAO) należy:

ZADANIE	DZIAŁANIA
<b>Udział w procesie ewaluacji okresowej</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnictwo w spotkaniach odbywających się w toku ewaluacji okresowej (spotkanie rozpoczynające, spotkanie robocze w celu omówienia zaleceń, spotkanie pokontrolne)</li> <li>• Proponowanie problemów i obszarów wymagających specjalnej uwagi w trakcie prowadzenia ewaluacji przez Dokonującego Oceny</li> <li>• Wskazywanie konieczności/potrzeby zaangażowania krótkoterminowego eksperta technicznego (STTS); przygotowanie opisu zakresu zadań eksperta w odniesieniu do wskazanych obszarów/zagadnień</li> <li>• Przekazywanie wszelkiej niezbędnej dokumentacji Dokonującemu Oceny (według zakresu określonego w Tabeli 2)</li> <li>• Dostarczanie Dokonującemu Oceny informacji niezbędnych w trakcie przeprowadzania realizacji ewaluacji</li> <li>• Zgłaszanie uwag do informacji/opinii zawartych w projektach raportów</li> </ul>

<b>Realizacja zaleceń</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uwzględnianie w podejmowanych działaniach realizacji zaleceń sformułowanych w toku ewaluacji okresowej i uzgodnionych w Tabeli Działań Następczych</li> <li>• Wdrażanie i sprawozdawanie efektów działań podjętych w celu realizacji zaleceń do Jednostki Ewaluacyjnej NAC</li> </ul>
<b>Udział w pracach Grupy Sterującej oraz Grupy ds. Zapewnienia Jakości</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizacja zadań wynikających z udziału w pracach Grup</li> </ul>

### 2.1.5. Jednostki Wdrażające

Do ich zadań należy:

<b>ZADANIE</b>	<b>DZIAŁANIA</b>
<b>Udział w procesie ewaluacji okresowej</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnictwo w spotkaniach odbywających się w toku ewaluacji okresowej (spotkanie rozpoczynające, spotkanie robocze w celu omówienia zaleceń, spotkanie pokontrolne)</li> <li>• Proponowanie problemów i obszarów wymagających specjalnej uwagi w trakcie prowadzenia ewaluacji przez Dokonującego Oceny</li> <li>• Wskazywanie konieczności/potrzeby zaangażowania krótkoterminowego eksperta technicznego (STTS); przygotowanie opisu zakresu zadań eksperta w odniesieniu do wskazanych obszarów/zagadnień</li> <li>• Przekazywanie wszelkiej niezbędnej dokumentacji Dokonującemu Oceny (według zakresu określonego w Tabeli 2)</li> <li>• Dostarczanie Dokonującemu Oceny informacji niezbędnych w trakcie przeprowadzania ewaluacji</li> <li>• Zgłaszanie uwag do informacji/opinii zawartych w projektach raportów</li> </ul>
<b>Realizacja zaleceń</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uwzględnianie w podejmowanych działaniach realizacji zaleceń sformułowanych w toku ewaluacji okresowej i uzgodnionych w Tabeli Działań Następczych</li> <li>• Wdrażanie i sprawozdawanie efektów działań podjętych w celu realizacji zaleceń do Jednostki Ewaluacyjnej NAC</li> </ul>
<b>Udział w pracach Grupy Sterującej oraz Grupy ds. Zapewnienia Jakości</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizacja zadań wynikających z udziału w pracach Grup</li> </ul>

### 2.1.6. Koordynator Projektu

Do zadań Koordynatora Projektu (SPO) należy:

ZADANIE	DZIAŁANIA
<p><b>Udział w procesie ewaluacji okresowej</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnictwo w spotkaniach odbywających się w toku ewaluacji okresowej (spotkanie rozpoczynające, spotkanie robocze w celu omówienia zaleceń, spotkanie pokontrolne)</li> <li>• Proponowanie problemów i obszarów wymagających specjalnej uwagi w trakcie prowadzenia ewaluacji przez Dokonującego Oceny</li> <li>• Wskazywanie konieczności/potrzeby zaangażowania krótkoterminowego eksperta technicznego (STTS); przygotowywanie opisu zakresu zadań eksperta w odniesieniu do wskazanych obszarów/zagadnień</li> <li>• Przekazywanie wszelkiej niezbędnej dokumentacji Dokonującym Oceny (według zakresu określonego w Tabeli 2)</li> <li>• Dostarczanie Dokonującemu Oceny informacji niezbędnych w trakcie przeprowadzania ewaluacji</li> <li>• Zgłaszanie uwag do informacji/opinii zawartych w projektach raportów</li> </ul>
<p><b>Realizacja zaleceń</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uwzględnianie w podejmowanych działaniach realizacji zaleceń sformułowanych w toku ewaluacji okresowej i uzgodnionych w Tabeli Działań Następczych</li> <li>• Wdrażanie i sprawozdawanie efektów działań podjętych w celu realizacji zaleceń do Jednostki Ewaluacyjnej NAC</li> </ul>

### 2.1.7. Reprezentacja KE

Do zadań Przedstawicielstwa KE należy:

ZADANIE	DZIAŁANIA
<p><b>Udział w procesie ewaluacji okresowej</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opiniowanie priorytetów i Roczego Planu Ewaluacji</li> <li>• Uczestnictwo w spotkaniach odbywających się w toku ewaluacji okresowej</li> <li>• Proponowanie problemów i obszarów wymagających specjalnej uwagi w trakcie prowadzenia ewaluacji przez Dokonującego Oceny</li> <li>• Wskazywanie konieczności/potrzeby zaangażowania krótkoterminowego eksperta technicznego (STTS); przygotowanie opisu zakresu zadań eksperta w odniesieniu do wskazanych obszarów/zagadnień</li> <li>• Dostarczanie Dokonującemu Oceny informacji niezbędnych w trakcie przeprowadzania ewaluacji</li> <li>• Zgłaszanie uwag do informacji/opinii zawartych w projekcie raportu</li> </ul>

<b>Realizacja zaleceń</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uwzględnianie w podejmowanych działaniach realizacji zaleceń sformułowanych w toku ewaluacji okresowej i uzgodnionych w Tabeli Działań Następczych</li> <li>• Wdrażanie i sprawozdawanie efektów działań podjętych w celu realizacji zaleceń do Jednostki Ewaluacyjnej NAC</li> </ul>
<b>Monitorowanie realizacji zaleceń w ramach prac JMC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zatwierdzanie Skonsolidowanego Raportu na posiedzeniu JMC</li> </ul>

### 2.1.8. Jednostka Ewaluacyjna w Dyrekcji Generalnej ds. Rozszerzenia KE

Do zadań Jednostki Ewaluacyjnej w Dyrekcji Generalnej ds. Rozszerzenia KE należy:

ZADANIE	DZIAŁANIA
<b>Uzyskiwanie informacji dotyczących przebiegu procesu ewaluacji okresowej i jego rezultatach</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otrzymywanie Roczego Planu Ewaluacji</li> <li>• Otrzymywanie raportów końcowych z ewaluacji okresowych oraz Skonsolidowanego Raportu</li> <li>• Otrzymywanie Tabel Działań Następczych uwzględniających informacje o stanie realizacji zaleceń w nich zawartych (TDN przygotowywane na posiedzenia JMC)</li> </ul>
<b>Współpraca z Jednostką Ewaluacyjną NAC w działaniach na rzecz zapewnienia jakości procesu ewaluacji okresowej</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informowanie Jednostki Ewaluacyjnej NAC o nowych procedurach i aktualnych wymaganiach Komisji Europejskiej w zakresie ewaluacji okresowej,</li> <li>• Wspieranie działań Jednostki Ewaluacyjnej NAC oraz procesu wymiany doświadczeń pomiędzy odpowiednimi służbami państw beneficjentów programu Phare</li> </ul>

### 2.1.9. Wspólny Komitet Monitorujący

ZADANIE	DZIAŁANIA
<b>Ogólny nadzór nad procesem ewaluacji okresowej i monitorowanie realizacji zaleceń</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zatwierdzanie Roczego Planu Ewaluacji</li> <li>• Zatwierdzanie Skonsolidowanego Raportu oraz ewentualne wykorzystywanie prezentowanych w nim wniosków i rekomendacji do formułowania swoich decyzji</li> </ul>

### 2.1.10. Sektorowy Podkomitet Monitorujący

ZADANIE	DZIAŁANIA
<b>Monitorowanie realizacji zaleceń</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otrzymywanie SIPWP od Jednostki Ewaluacyjnej NAC</li> <li>• Omawianie na posiedzeniu stanu realizacji zaleceń zawartych w TDN</li> <li>• Formułowanie opinii i wniosków dotyczących przeprowadzonych ewaluacji okresowych oraz wdrożenia zaleceń</li> </ul>

### 2.1.11. Grupa Sterująca

Grupa Sterująca, powoływana przez NAC, jest organem doradczym Jednostki Ewaluacyjnej NAC. Na jej wniosek zbiera się przynajmniej dwa razy w roku. W skład Grupy Sterującej wchodzi przedstawiciele:

- Jednostki Ewaluacyjnej NAC (Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Departament Koordynacji i Monitorowania Pomocy Zagranicznej), jako przewodniczący Grupy Sterującej),
- służb NAO ,
- służb PAO,
- resortów wskazanych przez NAC realizujących projekty z zakresu rozwoju instytucjonalnego,
- Jednostek Wdrażających.

Do prac w ramach Grupy Sterującej NAC może zaprosić przedstawiciela Komisji Europejskiej w charakterze obserwatora.

Do zadań Grupy Sterującej należy:

ZADANIE	DZIAŁANIA
<b>Wspieranie i koordynacja procesu ewaluacji okresowej</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsultowanie priorytetów będących podstawą Rocznoego Planu Ewaluacji</li> <li>• Opiniowanie Rocznoego Planu Ewaluacji</li> <li>• Dyskutowanie oraz ocenianie rezultatów i efektów ewaluacji okresowej</li> <li>• Zapewnienie, we współpracy z Grupą ds. Zapewniania Jakości, stosowania najlepszych praktyk w zakresie metodologii ewaluacji (np. poprzez studia porównawcze z innymi państwami) i wysokiej jakości prowadzonych ewaluacji okresowych i tworzonych raportów</li> </ul>

### 2.1.12. Grupa ds. Zapewnienia Jakości

Grupa ta może zostać powołana przez NAC. W jej skład<sup>3</sup> wchodzi eksperci w zakresie ewaluacji, posiadający uznany autorytet i doświadczenie, oraz reprezentanci jednostek ewaluacyjnych instytucji administracji publicznej. Grupa spotyka się zależnie od potrzeb, na wniosek Jednostki Ewaluacyjnej NAC, przy czym sugerowane jest, aby przynajmniej raz do roku jej spotkania odbywały się wspólnie z Grupą Sterującą.

Do jej zadań należy:

ZADANIE	DZIAŁANIA
<b>Wspieranie Jednostki Ewaluacyjnej NAC w działaniach na rzecz zapewnienia jakości procesu ewaluacji okresowej</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udzielanie pomocy w procesie zapewnienia jakości przeprowadzanych ewaluacji okresowych poprzez kontrolę jakości próbek raportów z ewaluacji okresowej i przyjętych metodologii</li> <li>• Zapewnienie – we współpracy z Grupą Sterującą – stosowania najlepszych praktyk w zakresie metodologii ewaluacji (np. poprzez studia porównawcze z innymi państwami) i wysokiej jakości prowadzonych ewaluacji okresowych i tworzonych raportów</li> </ul>

## 2.2. ZASADY ORGANIZACYJNE EWALUACJI OKRESOWEJ

System Ewaluacji Okresowej opiera się na trzech zasadach organizacyjnych obejmujących:

- (i) roczny plan ewaluacji
- (ii) procedury operacyjne do zastosowania przy każdej ewaluacji
- (iii) monitorowanie realizacji zaleceń

Zasady te zostały szczegółowo przedstawione poniżej.

### 2.2.1. Przygotowanie Roczego Planu Ewaluacji

Roczny Plan Ewaluacji służy określeniu zakresu, harmonogramu i alokacji zasobów dla działań ewaluacyjnych uznanych za priorytetowe. Zawiera on planowane alokacje zasobów (zarówno ludzkich jak i finansowych) dla każdego działania ewaluacyjnego oraz harmonogram działań (uwzględniający daty rozpoczęcia i zakończenia planowanych działań ewaluacyjnych).

Roczny Plan Ewaluacji jest opracowywany przez Dokonującego Oceny, zgodnie z priorytetami ustalonymi przez Narodowego Koordynatora Pomocy, w konsultacji z Grupą Sterującą oraz Przedstawicielstwem Komisji Europejskiej. Ostatecznego zatwierdzenia Planu dokonuje Wspólny Komitet Monitorujący.

Aby zapewnić ukazywanie się raportów w najodpowiedniejszym czasie – z perspektywy monitorowania zaleceń formułowanych w trakcie procesu ewaluacji okresowej – Plan ten powinien być w jak największym stopniu zsynchronizowany z cyklem posiedzeń Sektorowych Podkomitetów Monitorujących oraz Wspólnego Komitetu Monitorującego, odbywających się dwa razy do roku. Oznacza to, że należy tak planować ewaluacje okresowe, aby w miarę możliwości raporty powstające wiosną i jesienią ukazywały się przed, a nie po posiedzeniach SMSCs.

<sup>3</sup> NAC określi sposób powoływania członków tej grupy.

Ponadto, Roczny Plan Ewaluacji powinien być także skoordynowany z innymi działaniami w zakresie monitoringu i ewaluacji podejmowanymi przez Jednostkę Ewaluacyjną NAC i opierać się na ogólnym założeniu, iż każdy sektor monitorujący (SMSC) co roku podlega ewaluacji okresowej<sup>4</sup>.

Aby zapewnić spełnienie powyższych warunków, opracowywanie, konsultacje i zatwierdzanie Roczno Planu Ewaluacji należy realizować zgodnie z następującym harmonogramem:

- **Do 30 września** NAC, po konsultacjach z Grupą Sterującą (w trybie procedury pisemnej lub na spotkaniu organizowanym przez JE NAC) i służbami Komisji Europejskiej (w drodze wymiany pism lub kontaktów roboczych), ustala priorytety dla ewaluacji okresowej na rok następny i komunikuje je Dokonującemu Oceny. Przedstawione priorytety powinny: (1) prezentować obszary (sektory i komponenty) dla działań ewaluacyjnych w kolejności wskazującej na pilność przeprowadzenia ewaluacji okresowej, (2) wskazywać zagadnienia o charakterze przekrojowym, które dla NAC będą miały w nadchodzącym roku szczególne znaczenie, jako obszary dla opracowania raportów tematycznych, oraz (3) wskazywać obszary, tematy i zagadnienia wymagające szczególnej uwagi podczas procesu ewaluacji okresowej.
- **Do 31 października** Dokonujący Oceny opracowuje i przysyła do NAC propozycję Roczno Planu Ewaluacji na rok następny (w polskiej i angielskiej wersji językowej). Propozycja ta powinna zawierać: liczbę planowanych ewaluacji okresowych oraz liczbę i zakres planowanych raportów tematycznych, daty rozpoczęcia i oczekiwanego zakończenia poszczególnych działań ewaluacyjnych, proponowany zakres każdego z działań (programy i projekty objęte ewaluacją), alokację zasobów ludzkich i finansowych na poszczególne działania.
- **Do 15 listopada** NAC, po zasięgnięciu opinii Przedstawicielstwa Komisji Europejskiej (procedura pisemna lub konsultacje robocze) i po konsultacji z Grupą Sterującą (w trybie procedury pisemnej lub na spotkaniu organizowanym przez JE NAC), wstępnie akceptuje Roczno Plan Ewaluacji na rok następny i przedkłada go JMC do ostatecznego zatwierdzenia.
- **Do 30 listopada** Roczno Plan Ewaluacji jest zatwierdzany przez Wspólny Komitet Monitorujący.
- **Do 31 grudnia** NAC przysyła zatwierdzony Roczno Plan Ewaluacji do Krajowego Urzędnika Zatwierdzającego (NAO), Pełnomocników ds. Realizacji Projektów (PAO), Jednostek Wdrażających (IAs), Koordynatorów Projektów, Jednostki Ewaluacyjnej w Dyrekcji Generalnej ds. Rozszerzenia KE oraz Przedstawicielstwa Komisji Europejskiej.

*Przygotowując Roczno Plan Ewaluacji, należy zachować pewną elastyczność, biorąc pod uwagę zmiany priorytetów, jakie mogą pojawić się w ciągu roku.*

Harmonogram, kolejność lub zakres ewaluacji okresowych określone w Rocznym Planie Ewaluacji mogą zostać zmienione na wniosek każdego z członków JMC lub Dokonującego Oceny, pod warunkiem uzgodnienia tego między Dokonującym Oceny a NAC.

Ponadto, do Roczno Planu Ewaluacji można dodać (jeśli dostępne są środki pozwalające na taką modyfikację) lub z niego usunąć ewaluacje okresowe dotyczące określonych tematów lub sektorów za zgodą NAC i Dokonującego Oceny.

*Wszelkie zmiany w Rocznym Planie Ewaluacji muszą zostać zatwierdzone przez JMC na posiedzeniu lub w trybie procedury pisemnej.*

<sup>4</sup> Patrz pkt. 3.2. *Dodatkowe istotne zagadnienia dotyczące projektowania ewaluacji okresowej* niniejszego podręcznika

## 2.2.2. Procedury operacyjne

Główne etapy w cyklu ewaluacji okresowej są następujące:

### 2.2.2.1. Spotkanie rozpoczynające (*kick-off meeting*)

**Kroki 1 – 4 według Załącznika 1:  
Harmonogram ewaluacji okresowej**

Celem spotkania rozpoczynającego jest:

- wyjaśnienie procedur wszystkim zaangażowanym stronom,
- omówienie wszelkich specyficznych spraw wymagających szczególnej uwagi w procesie ewaluacji okresowej,
- rozważenie ewentualnej konieczności/potrzeby zaangażowania krótkoterminowego eksperta technicznego.

Spotkanie rozpoczynające (krok 1), które prowadzi i przygotowuje Jednostka Ewaluacyjna NAC, organizowane jest w terminie wynikającym z zatwierzonego Rocznego Planu Ewaluacji.

Jednostka Ewaluacyjna NAC, w uzgodnieniu z Dokonującym Oceny, ustala dokładną datę spotkania rozpoczynającego ewaluację i przesyła pismo o rozpoczęciu ewaluacji okresowej do wiadomości bezpośrednio zainteresowanych PAO, SPO i IA oraz NAO i ECR, które zawiera:

- dane o harmonogramie ewaluacji,
- informację o tym, iż proces ewaluacji - od momentu spotkania roboczego do momentu spotkania pokontrolnego - będzie prowadzony na szczeblu operacyjnym,
- informację na temat dokumentów z przeprowadzonej ewaluacji (końcowa wersja raportu, Tabela Zaleceń, Tabela Działań Następczych i protokół ze spotkania pokontrolnego) oraz trybu ich przekazywania i zatwierdzania.

W terminie 2 tygodni przed ustaloną datą spotkania Jednostka Ewaluacyjna NAC przekazuje zaproszenia do uczestników procesu ewaluacji - właściwych departamentów / jednostek bezpośrednio odpowiedzialnych za wdrażanie danych programów, w szczególności:

- służb PAO,
- Jednostek Wdrażających,
- Kierowników Projektów rozwoju instytucjonalnego (występujących w imieniu Koordynatora Projektów rozwoju instytucjonalnego),
- służb NAO,
- Przedstawicielstwa Komisji Europejskiej.

Podczas spotkania rozpoczynającego ewaluację okresową Dokonujący Oceny przedstawia wstępny harmonogram przygotowania raportu z ewaluacji okresowej (data rozpoczęcia, data publikacji projektu raportu, data publikacji wersji końcowej raportu).

W ciągu 2 dni roboczych od daty spotkania rozpoczynającego, Jednostka Ewaluacyjna NAC przekazuje protokół ustaleń na piśmie do właściwych departamentów / jednostek bezpośrednio odpowiedzialnych za wdrażanie danych programów oraz uczestników spotkania rozpoczynającego.

Dokumenty i niezbędne informacje uczestnicy spotkania rozpoczynającego przekazują Dokonującemu Oceny nie później niż w ciągu **5 dni roboczych** od daty spotkania (krok 2).

---

Lista dokumentów, które powinien otrzymać Dokonujący Oceny znajduje się w Tabeli 2 *Dokumenty przekazywane Dokonującemu Oceny*.

**Tabela 2. Dokumenty przekazywane Dokonującemu Oceny**

<b>DOKUMENT</b>	<b>INSTYTUCJA ODPOWIEDZIALNA ZA DOSTARCZENIE</b>
<b>Memoranda Finansowe, Addenda do Memorandów Finansowych i fiszki projektowe</b>	Jednostka Ewaluacyjna NAC
<b>Lista osób do przeprowadzenia wywiadów</b>	Jednostka Ewaluacyjna NAC, służby PAO, SPO i NAO, IA, oraz ECR
<b>Zatwierdzony przez Jednostkę Ewaluacyjną NAC opis zadań krótkoterminowego eksperta technicznego (STTS)</b>	Instytucja zgłaszająca potrzebę zatrudnienia STTS
<b>Protokół ostatniego posiedzenia SMSC dotyczący ewaluowanego sektora i ewentualnie protokół z ostatniego posiedzenia JMC</b>	Jednostka Ewaluacyjna NAC
<b>Sektorowe Raporty Monitorujące</b>	Jednostka Ewaluacyjna NAC
<b>Inne raporty monitorujące (np. kwartalne, miesięczne)</b>	służby PAO
<b>Wszystkie odnośne raporty rozpoczynające (<i>ang. Inception Report</i>)</b>	IA lub służby PAO
<b>Wszystkie raporty końcowe projektu/ komponentu (tam, gdzie ma to zastosowanie)</b>	IA lub służby PAO
<b>Wszystkie raporty wykonawcy dotyczące trwających programów / projektów</b>	IA lub służby PAO
<b>Inne raporty oceniające (ewaluacyjne) dotyczące ewaluowanych programów (np. raporty tematyczne obejmujące swoim zakresem dany program/projekt, raporty opracowywane w ramach projektów pomocy technicznej, etc.)</b>	IA, służby PAO, SPO, Jednostka Ewaluacyjna NAC
<b>Inne raporty podsumowujące i oceniające programy/projekty, których kontynuacją są programy/projekty podlegające ewaluacji okresowej</b>	Jednostka Ewaluacyjna NAC, IA, PAO

Tam, gdzie to możliwe, dokumenty powinny być przekazane w formie elektronicznej, za wyjątkiem Memorandów Finansowych i Addendów do Memorandów Finansowych, które muszą być dostarczone jako kopie dokumentów (dostępnych w podręcznym archiwum Phare w DPZ-UKIE) oraz miesięcznych i kwartalnych raportów monitorujących, które muszą być dostarczone jako kopie podpisanych dokumentów przez służby PAO.

*Instytucja, która zgłasza potrzebę zaangażowania STTS, w terminie 2 dni roboczych po spotkaniu rozpoczynającym ewaluację okresową sporządza opis zadań dla eksperta. Opis zadań jest przesyłany drogą elektroniczną do Jednostki Ewaluacyjnej NAC, a następnie, po zatwierdzeniu przez tę Jednostkę, do Dokonującego Oceny, który na tej podstawie sporządza szczegółowy zakres zadań dla STTS.*

Po dokonaniu przeglądu dostarczonej dokumentacji (Tabela 2), w ciągu dwóch dni roboczych od uzyskania dokumentów, Dokonujący Oceny potwierdza do Jednostki Ewaluacyjnej NAC harmonogram ewaluacji (krok 3).

Informacja o potwierdzeniu harmonogramu ewaluacji oraz zatrudnieniu STTS przez Dokonującego Oceny jest niezwłocznie przekazywana przez Jednostkę Ewaluacyjną NAC drogą elektroniczną **właściwym departamentom / jednostkom bezpośrednio odpowiedzialnym za wdrażanie danych programów oraz wszystkim stronom uczestniczącym w spotkaniu rozpoczynającym ewaluację** (krok 4).

W przypadku, gdyby po dokonaniu przeglądu dokumentacji Dokonujący Oceny stwierdził, że dostarczone dane zawarte w przedstawionych mu dokumentach są niewystarczające, informuje o tym Jednostkę Ewaluacyjną NAC ze wskazaniem, o jakie dokumenty i informacje chodzi. Jednostka Ewaluacyjna NAC w uzasadnionych przypadkach może podjąć decyzję o przeznaczeniu dodatkowych osobodni na zebranie potrzebnych danych.

*Wskazane jest powiadomienie przez JE NAC drogą elektroniczną właściwych departamentów / jednostek bezpośrednio odpowiedzialnych za wdrażanie danych programów oraz uczestników spotkania rozpoczynającego o zmianie harmonogramu ewaluacji okresowej.*

Dokonujący Oceny ma prawo występować do wszystkich uczestników procesu ewaluacji okresowej (w formie pisemnej) o wszelkie dodatkowe informacje w dowolnym momencie prowadzenia ewaluacji.

#### **2.2.2.2. Przygotowanie raportu STTS**

**Krok 6 według Załącznika 1:  
Harmonogram ewaluacji  
okresowej**

Przygotowanie raportów przez STTS (krok 6) jest nadzorowane przez DO. Raporty te są opracowywane w terminie i zakresie określonym w zakresie zadań STTS.

Raporty STTS prezentują niezależną, profesjonalną opinię eksperta, która jest uwzględniana przez DO w raporcie z ewaluacji okresowej. Dlatego też, przygotowując zakres zadań STTS, Dokonujący Oceny powinien ustalić taki harmonogram prac eksperta, aby raport STTS został przygotowany w terminie pozwalającym na uwzględnienie zawartych w nim informacji w opracowywanym przez DO projekcie raportu z ewaluacji okresowej.

Raporty STTS są przedstawiane przez DO Jednostce Ewaluacyjnej NAC oraz instytucjom, których ten raport dotyczy, wraz z raportem końcowym z ewaluacji okresowej.

#### **2.2.2.3 Przygotowanie projektu raportu z ewaluacji okresowej**

**Kroki 5 - 8 według Załącznika  
1: Harmonogram ewaluacji  
okresowej**

Po spotkaniu rozpoczynającym Dokonujący Oceny analizuje zebrane informacje (krok 5), uzupełniając je na podstawie rozmów, spotkań z beneficjentami, wywiadów, ankiet, obserwacji i innych właściwych metod badawczych, a także – w razie konieczności – na podstawie raportów krótkoterminowych ekspertów technicznych (STTS).

Na podstawie przeprowadzonej analizy oraz – jeśli dotyczy – raportu STTS, Dokonujący Oceny opracowuje projekt raportu ewaluacyjnego (zawierający również wstępny projekt jego streszczenia) (krok 5).

Projekt raportu, po przeprowadzeniu przez Dokonującego Oceny wewnętrznej kontroli jakości raportu pod względem zawartości i formatu, jest przekazywany Jednostce Ewaluacyjnej NAC, która w ciągu 5 dni roboczych weryfikuje zgodność raportu ze wskazówkami określonymi w pkt. 3.3.1. niniejszego podręcznika *Format i prezentacja wyników* oraz przy pomocy Arkusza oceny jakości raportu z ewaluacji (Załącznik nr 2) (krok 7).

Jednostka Ewaluacyjna NAC przedstawia Dokonującemu Oceny swoją pisemną opinię na temat przedłożonego raportu. W przypadku negatywnej opinii Jednostki Ewaluacyjnej NAC, Dokonujący Oceny opracowuje poprawiony projekt raportu. W uzasadnionych przypadkach Jednostka Ewaluacyjna NAC może uzgodnić z Dokonującym Oceny zmianę harmonogramu ewaluacji. W takim przypadku wskazane jest powiadomienie drogą elektroniczną właściwych departamentów / jednostek bezpośrednio odpowiedzialnych za wdrażanie danych programów oraz uczestników spotkania rozpoczynającego o zmianie harmonogramu ewaluacji okresowej.

Niezwłocznie po wprowadzeniu ewentualnych wymaganych zmian i otrzymaniu pisemnej akceptacji projektu raportu przez Jednostkę Ewaluacyjną NAC, Dokonujący Oceny przekazuje projekt raportu w wersji elektronicznej właściwym departamentom / jednostkom bezpośrednio odpowiedzialnym za wdrażanie danych programów oraz wszystkim stronom uczestniczącym w spotkaniu rozpoczynającym ewaluację w celu sformułowania uwag (krok 8). Jednocześnie informacja o przesłaniu projektu raportu przekazywana jest przez DO do tych osób faksem. Otrzymujący raport potwierdzają jego otrzymanie drogą elektroniczną do DO.

*Uwagi dotyczące projektu raportu są zgłaszane do Dokonującego Oceny w formie pisemnej przez właściwe departamenty / jednostki bezpośrednio odpowiedzialne za wdrażanie danych programów oraz uczestników spotkania rozpoczynającego ewaluację okresową w ciągu 10 dni roboczych od przekazania projektu raportu. Uwagi powinny odnosić się do konkretnych fragmentów projektu raportu i muszą umożliwiać wprowadzanie bezpośrednich zmian w tekście.*

*Jeśli którakolwiek z zaangażowanych stron uzna, że potrzebuje więcej czasu na zgłoszenie uwag, wówczas niezwłocznie informuje o tym w formie pisemnej Jednostkę Ewaluacyjną NAC i DO (kopia).*

*W uzasadnionych przypadkach Jednostka Ewaluacyjna NAC może przedłużyć termin nadsyłania uwag do 15 dni roboczych, o czym informuje DO i zainteresowane strony.*

Jeżeli w trakcie dokonywania ewaluacji okresowej DO zidentyfikuje problemy wymagające pilnego rozpatrzenia (w szczególności związane z: zagrożeniem dla procesu kontraktacji/wydatkowania środków, wykryciem nieprawidłowości, podejrzeniem defraudacji funduszy, etc.) wówczas zobowiązany jest do **sygnalizowania zagrożeń**.

Zidentyfikowane nieprawidłowości, zagrożenia lub pilną potrzebę działań naprawczych DO zgłasza niezwłocznie po wykryciu problemu (w formie pisemnej notatki) Jednostce Ewaluacyjnej NAC, jednak nie później niż 1 miesiąc po rozpoczęciu ewaluacji. Informacja o zagrożeniach powinna być odpowiednio udokumentowana.

Informacja ostrzegawcza może zostać przekazana przez JE NAC właściwym, zaangażowanym w problem stronom w Polsce na spotkaniu szczebla roboczego lub też – w razie potrzeby – właściwym służbom Komisji Europejskiej. NAC w porozumieniu z pozostałymi członkami JMC decyduje o podjęciu dalszych kroków.

**2.2.2.4. Projekt końcowej wersji raportu z ewaluacji okresowej****Kroki 9 według Załącznika 1:  
Harmonogram ewaluacji  
okresowej**

Dokonujący Oceny w ciągu 5 dni roboczych od upływu terminu nadsyłania uwag przygotowuje projekt końcowej wersji raportu z ewaluacji okresowej. Dokonujący Oceny sam decyduje o tym, czy uwzględnić uwagi zgłoszone do projektu raportu, czy też umieścić je jako protokół rozbieżności w załączniku (Aneks 6 *Rozbieżne opinie*) do raportu.

Projekt końcowej wersji raportu zostaje następnie przesłany do Jednostki Ewaluacyjnej NAC wraz z tabelą pokazującą sposób wykorzystania poszczególnych uwag (Tabela 3. *Informacja o sposobie wykorzystania uwag do projektu raportu z ewaluacji okresowej*) (krok 9).

Jednostka Ewaluacyjna NAC ponownie (w ciągu 2 dni roboczych) sprawdza projekt raportu pod kątem zgodności z formalnymi wymogami według *Arkusza oceny jakości raportu z ewaluacji okresowej* (Załącznik nr 2 do niniejszego podręcznika) i aktualizuje swoją ocenę jakości. W przypadku, gdy ocena ta jest negatywna, Dokonujący Oceny poprawia projekt raportu aż do momentu uzyskania oceny pozytywnej. W uzasadnionych przypadkach Jednostka Ewaluacyjna NAC może uzgodnić z Dokonującym Oceny zmianę harmonogramu ewaluacji. Wówczas wskazane jest powiadomienie drogą elektroniczną właściwych departamentów / jednostek bezpośrednio odpowiedzialnych za wdrażanie danych programów oraz uczestników spotkania rozpoczynającego o zmianie harmonogramu ewaluacji okresowej.

**Tabela 3. Informacja o sposobie wykorzystania uwag do projektu raportu z ewaluacji okresowej**

(Nazwa instytucji zgłaszającej uwagi)					
L.p.	Treść uwagi	Oдноне miejsce w raporcie	Sposób uwzględnienia uwagi	Oдноне miejsce w raporcie	Uzasadnienie (w przypadku nieuwzględnienia uwagi)
...		...	...	...	...

**2.2.2.5. Projekt Tabeli Zaleceń, spotkanie robocze omawiające projekt Tabeli Zaleceń****Kroki 10 – 12 według  
Załącznika 1: Harmonogram  
ewaluacji okresowej**

Równoległe z pracami nad końcową wersją raportu, DO opracowuje **Tabelę Zaleceń** (Tabela 4) - jako odrębny dokument dołączany do końcowego raportu z ewaluacji okresowej (krok 10) - i przekazuje ją do JE NAC w ciągu **2 dni roboczych** od upływu terminu nadsyłania uwag do końcowej wersji raportu.

Odpowiednio wcześniej JE NAC przekazuje zaproszenia na spotkanie robocze w wersji pisemnej do właściwych departamentów i jednostek. Natomiast po otrzymaniu projektu Tabeli Zaleceń, jednak nie później na **2 dni robocze** przed terminem spotkania roboczego JE NAC przekazuje ją do właściwych departamentów/ jednostek bezpośrednio zaangażowanych we wdrażanie projektu oraz uczestnikom spotkania rozpoczynającego w wersji elektronicznej, jako podstawowy dokument do spotkania roboczego.

Tabela Zaleceń zawiera tekst każdego zalecenia, wymienia instytucję odpowiedzialną za jego realizację oraz termin wykonania zalecenia. Wzór tabeli zamieszczono poniżej.

**Tabela 4. Tabela Zaleceń**

Lp.	Program/ projekt	Problem	Wniosek	Zalecenie	Numer zalecenia w raporcie	Oczekiwany efekt	Adresat	Termin realizacji

Około 13 tygodni po rozpoczęciu ewaluacji odbywa się spotkanie robocze (krok 11) omawiające zalecenia przedstawione w Tabeli Zaleceń.

Uczestnicy spotkania przedstawiają Dokonującemu Oceny swoje uwagi dotyczące Tabeli Zaleceń, ze szczególnym uwzględnieniem realności prezentowanych zaleceń oraz kwestii właściwego ich adresowania do odpowiednich instytucji.

W rezultacie spotkania Dokonujący Oceny opracowuje ostateczną wersję Tabeli Zaleceń (krok 12), która może – lecz nie musi – uwzględniać uwagi przedstawione podczas spotkania przez przedstawicieli instytucji zaangażowanych w realizację ewaluowanych programów.

W ciągu **2 dni roboczych** od daty spotkania roboczego, DO przekazuje do JE NAC w formie pisemnej:

- ostateczną wersję Tabeli Zaleceń do formalnego zatwierdzenia , oraz
- notatkę z ww. spotkania roboczego zawierającą ustalenia i odniesienie się DO do najistotniejszych opinii zgłaszanych przez uczestników. Notatka powinna przede wszystkim zawierać wyjaśnienie DO, dlaczego niektóre uwagi nie mogą być są uwzględnione przez Dokonującego Oceny.

Niezwłocznie po otrzymaniu ww. dokumentów, JE NAC przekazuje je do właściwych departamentów / jednostek bezpośrednio odpowiedzialnych za wdrażanie danych programów oraz uczestników spotkania.

#### **2.2.2.6 Raport końcowy z ewaluacji okresowej**

**Krok 13 według Załącznika 1:  
Harmonogram ewaluacji  
okresowej**

Zatwierdzenie końcowej wersji raportu z ewaluacji okresowej (krok 13) przez Jednostkę Ewaluacyjną NAC następuje po:

- spotkaniu roboczym, o którym mowa w pkt. 2.2.2.5
- otrzymaniu ostatecznej wersji Tabeli Zaleceń od DO, oraz
- uzyskaniu pozytywnej oceny formalnej projektu raportu końcowego przeprowadzonej przez JE NAC zgodnie z Załącznikiem nr 2 (*Arkusze oceny jakości raportu z ewaluacji*).

Po zatwierdzeniu raportu końcowego DO przekazuje do JE NAC jego pisemną wersję podpisaną przez DO w odpowiedniej ilości egzemplarzy.

#### **2.2.2.7. Przekazywanie wyników ewaluacji okresowej i spotkanie pokontrolne**

**Kroki 14 - 17 według  
Załącznika 1: Harmonogram  
ewaluacji okresowej**

**Końcowa wersja raportu z ewaluacji okresowej wraz z Tabelą Zaleceń (wersja elektroniczna) przekazywana jest przez Jednostkę Ewaluacyjną NAC do właściwych departamentów / jednostek bezpośrednio odpowiedzialnych za wdrażanie danych programów oraz uczestników spotkania rozpoczynającego (krok 14).**

**Jednocześnie informacja o przesłaniu projektu raportu przekazywany jest przez JE NAC do tych osób faksem. Otrzymujący raport potwierdzają jego otrzymanie drogą elektroniczną.**

W uzasadnionych przypadkach Jednostka Ewaluacyjna NAC może podjąć decyzję o przekazaniu końcowej wersji raportu z ewaluacji okresowej, Tabeli Zaleceń lub tylko jej części szerszemu gronu odbiorców (np. włączając do niego beneficjentów końcowych, wykonawców lub doradców przedakcesyjnych, gdy raport lub zalecenia w szczególny sposób odnoszą się do tych instytucji/ciał/osób).

Jednocześnie w ciągu miesiąca od daty przesłania końcowej wersji raportu Jednostka Ewaluacyjna NAC organizuje **spotkanie pokontrolne** (krok 15), w którym uczestniczą te same strony, które były zaproszone do udziału w spotkaniu rozpoczynającym ewaluację.

Spotkanie to poświęcone jest omówieniu wyników ewaluacji oraz określeniu działań podejmowanych przez zainteresowane strony w celu zrealizowania zaleceń przedstawionych w raporcie ewaluacyjnym.

JE NAC opracowuje projekt Tabeli Działań Następczych i przesyła wraz zaproszeniem na spotkanie pokontrolne do departamentów/ jednostek bezpośrednio odpowiedzialnych za wdrażanie danych projektów oraz uczestników spotkania rozpoczynającego.

Sugerowany jest następujący skład uczestników i porządek zebrania pokontrolnego:

Uczestnicy:

- Służby PAO,
- Przedstawiciele Jednostek Wdrażających,
- Kierownicy Projektów (występujący w imieniu Koordynatorów Projektów –SPO),
- Służby NAO,
- Reprezentacja Komisji Europejskiej,
- w razie potrzeby możliwe jest zorganizowanie spotkania pokontrolnego dla szerszego grona (np. aby dać końcowym beneficjentom projektu możliwość zareagowania i wyrażenia opinii).

Przebieg spotkania:

1. Wprowadzenie, *Przewodniczący zebrania (przedstawiciel Jednostki Ewaluacyjnej NAC)*:

- a) przedstawia uczestników spotkania
- b) wyjaśnia cel spotkania, którym jest:
  - prezentacja ustaleń raportu,
  - wskazanie kluczowych kwestii zidentyfikowanych w trakcie realizacji ewaluacji okresowej,
  - przegląd zaleceń raportu i sposobów ich realizacji.

2. Omówienie przeprowadzonej ewaluacji okresowej, *Dokonujący Oceny*:

- a) przedstawia zwięzłe streszczenie wyników ewaluacji okresowej oraz kluczowych zagadnień zidentyfikowanych podczas tego procesu
- b) przedstawia wnioski i zalecenia.

3. Dyskusja nad realizacją zaleceń

Dyskusja ta powinna skoncentrować się ściśle na:

- znalezieniu najwłaściwszego sposobu wykonania zaleceń oraz odpowiedniego harmonogramu,
- w przypadku niemożliwości wykonania zaleceń, zastanowieniu się, jakie alternatywne działania byłyby najlepsze do osiągnięcia pożądaných celów.

4. Zamknięcie spotkania, *Przewodniczący*:

- a) podsumowuje działania proponowane przez każdą ze stron dotyczące wykonania zaleceń oraz informuje uczestników spotkania o dalszych działaniach, które będą podjęte w konsekwencji dokonanych uzgodnień (powstanie protokołu i Tabeli Działań Następczych)
- b) informuje o zasadach i sposobie monitorowania realizacji zaleceń.

Po spotkaniu przygotowywany jest protokół i opracowywana Tabela Działań Następczych.

Ustalenia ze spotkania umieszczane są w **Tabeli Działań Następczych**, która opisuje działania, jakie mają być podjęte przez każdą zaangażowaną stronę dla realizacji zaleceń. TDN zawiera także ewentualne rozbieżności opinii zaangażowanych stron w sprawie realizacji poszczególnych rekomendacji.

Jednostka Ewaluacyjna NAC przekazuje - w ciągu **5 dni roboczych** od daty spotkania pokontrolnego (krok 16) końcową wersję raportu, Tabelę Działań Następczych wraz z protokołem ze spotkania pokontrolnego do NAO, KE, właściwych PAO, SPO i Jednostek Wdrażających. Kopia ww. dokumentów przekazywana jest jednocześnie do właściwych departamentów/ jednostek bezpośrednio odpowiedzialnych za wdrażanie danych programów oraz uczestników spotkania pokontrolnego. Każda z ww. instytucji otrzymuje tylko tę część TDN która uwzględnia rekomendacje właściwe dla danej instytucji.

**Jednostka Ewaluacyjna NAC przekazuje TDN oraz protokół ze spotkania pokontrolnego w polskiej i angielskiej wersji językowej.**

Wyżej wymienione instytucje (NAO, KE, właściwi PAO, SPO i Jednostki Wdrażające) w ciągu **7 dni roboczych** przekazują akceptację TDN i protokołu pisemnie lub zgłaszają doń uwagi. W przypadku zgłoszenia uwag uzgadniany jest nowy tekst TDN. **Podpisy upoważnionych (NAO, KE, właściwych PAO, SPO i Jednostek Wdrażających) powinny zostać złożone na TDN właściwej dla danej instytucji.**

Następnie Jednostka Ewaluacyjna NAC przesyła do wiadomości Jednostki Ewaluacyjnej w Dyrekcji Generalnej ds. Rozszerzenia uzgodnioną przez wszystkie strony Tabelę Działań Następczych, zatwierdzoną przez NAC (krok 17).

Pełna, uzgodniona tabela TDN jest dostępna także dla zainteresowanych stron w Jednostce Ewaluacyjnej NAC.

**Tabela 5. Tabela Działań Następczych**

Numer raportu i tytuł:									
Programy objęte raportem:									
L.p.	Program/ projekt	Problem	Wniosek	Zalecenie	Oczekiwany efekt	Wdrożenie zalecenia (Tak / Nie)	Odpowiedzialność za realizację	Termin realizacji	Sposób wykonania zalecenia/ Uwagi <sup>5</sup>
Data:					Podpis:				
Miejscowość:					NAC				
					Dokonujący Oceny				
					IA/PAO/SPO/NAO/ECR <sup>6</sup>				

<sup>5</sup> Kolumna „Sposób wykonania zalecenia/ Uwagi” powinna zawierać m.in. informację o sposobie uwzględnienia zalecenia lub o przyczynie niewykonania zalecenia.

<sup>6</sup> Podpisuje instytucja, której dotyczy zalecenie.

### 2.2.3. Monitorowanie realizacji zaleceń

Jednostka Ewaluacyjna NAC dwukrotnie w ciągu roku zbiera informacje na temat na stanu realizacji zaleceń z przeprowadzonych ewaluacji okresowych w celu przedstawienia ich na posiedzeniach Sektorowych Podkomitetów Monitorujących.

6 tygodni przed planowanym posiedzeniem SMSC Jednostka Ewaluacyjna NAC rozsyła do właściwych instytucji wraz z pismem przewodnim zatwierdzoną tabelę TDN z prośbą o jej aktualizację (w ciągu dwóch tygodni). Tabela wysyłana jest oddzielnie do każdej instytucji z uwzględnieniem rekomendacji właściwych tylko dla tej instytucji.

Na podstawie przekazanych informacji, Jednostka Ewaluacyjna NAC przygotowuje zaktualizowaną, skonsolidowaną wersję TDN, obejmującą zalecenia dla wszystkich instytucji w ramach przeprowadzonych ewaluacji okresowych dla danego sektora w okresie sprawozdawczym. Tabele dla poszczególnych sektorów przekazywane są następnie przez Jednostkę Ewaluacyjną NAC do wiadomości NAO, PAO, SPO, jednostek wdrażających oraz Przedstawicielstwa Komisji na 2 tygodnie przed datą rozpoczęcia sesji SMSC.

W trakcie posiedzeń poszczególnych SMSC Jednostka Ewaluacyjna NAC przedstawia Sektorową Informację o Postęпах we Wdrażaniu Programów (SIPWP), uwzględniającą dane o postępach w realizacji zaleceń zawartych w skonsolidowanej wersji TDN.

Informacja JE NAC jest uzupełniana o ewentualne dodatkowe wyjaśnienia ze strony właściwych instytucji (NAO, PAO, SPO, Jednostek Wdrażających, KE) biorących udział w posiedzeniu SMSC.

Zaktualizowana Tabela TDN zostaje dołączona do protokołu z posiedzenia Sektorowego Podkomitetu Monitorującego.

*Monitorowanie realizacji zaleceń może mieć także charakter bieżący w przypadku, gdy konieczna jest pilna realizacja danej rekomendacji lub termin jej realizacji wygasa przed datą posiedzenia SMSC.*

## 2.3. OPRACOWANIE SKONSOLIDOWANEGO RAPORTU

**Skonsolidowany Raport** z ewaluacji programów Phare przygotowany jest przez Dokonującego Oceny na potrzeby Wspólnego Komitetu Monitorującego oraz **KERM** i ma na celu dostarczanie członkom JMC i **KERM** informacji oraz ocen dotyczących wdrażania programów Phare, użytecznych na różnych szczeblach procesu zarządzania Phare.

Skonsolidowany Raport powinien opierać się m.in. na raportach z ewaluacji okresowej i raportach tematycznych przeprowadzonych w okresie pomiędzy ostatnim i obecnym posiedzeniem JMC, a także powinien uwzględniać informacje, wnioski, oceny i zalecenia zawarte w poprzednim Skonsolidowanym Raporcie.

Informacje zawarte w raporcie powinny być odpowiednio zaktualizowane i zawierać bieżące informacje na temat omawianych w nim zagadnień.

Dokonujący Oceny na sześć tygodni przed terminem posiedzenia Wspólnego Komitetu Monitorującego opracowuje i przekazuje do Jednostki Ewaluacyjnej NAC Skonsolidowany Raport, który przedstawia realizację programów Phare we wszystkich sektorach w odniesieniu do pięciu standardowych kryteriów ewaluacji.

W ciągu 5 dni roboczych od przekazania Skonsolidowanego Raportu, Jednostka Ewaluacyjna NAC przekazuje Dokonującemu Oceny swoje uwagi i komentarze dotyczące tego raportu.

Dokonujący Oceny w ciągu 5 dni roboczych od upływu terminu nadsyłania uwag przygotowuje końcową wersję raportu. Dokonujący Oceny sam decyduje o tym, czy uwzględnić uwagi zgłoszone do projektu raportu, czy też umieścić je jako protokół rozbieżności w Załączniku do Raportu.

Wersja końcowa raportu zostaje następnie przesłana do Jednostki Ewaluacyjnej NAC wraz z tabelą pokazującą sposób wykorzystania poszczególnych uwag (Tabela 3 w niniejszym podręczniku).

#### **Struktura Skonsolidowanego Raportu**

- 1. Strona tytułowa** (autor, tytuł, data)
- 2. Spis treści**
- 3. Glosariusz akronimów**
- 4. Wstęp** (krótka informacja o ewaluacjach przeprowadzonych w okresie sprawozdawczym)
- 5. Streszczenie** (podstawowe informacje na temat sektorów objętych ewaluacją, główne wnioski i rekomendacje – nie więcej niż 2 strony)
- 6. Wyniki ewaluacji** (prezentacja wyników ewaluacji poszczególnych sektorów objętych badaniem z podziałem na kluczowe kryteria)
- 7. Wnioski i wynikające z nich zalecenia**
- 8. Aneksy** (uwagi JE NAC odnośnie Skonsolidowanego Raportu, które nie zostały uwzględnione)

Na trzy tygodnie przed posiedzeniem JMC Jednostka Ewaluacyjna NAC przesyła Skonsolidowany Raport do członków JMC. Podczas posiedzenia JMC Dokonujący Oceny prezentuje Skonsolidowany Raport, odpowiadając na ewentualne pytania i wyjaśniając wątpliwości członków JMC dotyczące prezentowanych w nim wniosków, ocen i zaleceń.

Po zatwierdzeniu przez JMC, Jednostka Ewaluacyjna NAC przekazuje Skonsolidowany Raport na posiedzenie **Komitetu Europejskiego Rady Ministrów**.

## **2.4. UPOWSZECHNIANIE**

Ostateczną wersję raportu z ewaluacji okresowej otrzymują:

- właściwe departamenty / jednostki bezpośrednio odpowiedzialne za wdrażanie danych programów,
- uczestnicy spotkania pokontrolnego, oraz
- NAO, KE, właściwi PAO, SPO i IA.

Ze względu na to, iż ewaluacja okresowa jest wewnętrznym narzędziem zarządzania służącym do oceny pracy w toku (nie zaś oceną końcową) i ma wspierać podmioty zaangażowane we wdrażaniu programów Phare, upublicznianie tych raportów należy uznać za przedwczesne.

Wszystkie uprawnione instytucje/ciała (Narodowy Koordynator Pomocy, Krajowy Urzędnik Zatwierdzający, służby Komisji Europejskiej, Pełnomocnicy ds. Realizacji Projektów i Koordynatorzy Projektów, Jednostki Wdrażające, Najwyższa Izba Kontroli, Trybunał Obrachunkowy oraz Komisje Sejmu i Senatu RP) mają zapewniony dostęp do kopii raportów znajdujących się w archiwum Phare w DPZ-UKIE.

*Jednocześnie, zgodnie z wymogami Ustawy o dostępie do informacji publicznej, streszczenia raportów będą zamieszczane i publicznie dostępne na stronach internetowych DPZ-UKIE.*

W uzasadnionych przypadkach, za zgodą Narodowego Koordynatora Pomocy lub Dyrektora DPZ końcowa wersja raportu z ewaluacji okresowej lub jego część może zostać przekazana szerszemu gronu odbiorców.

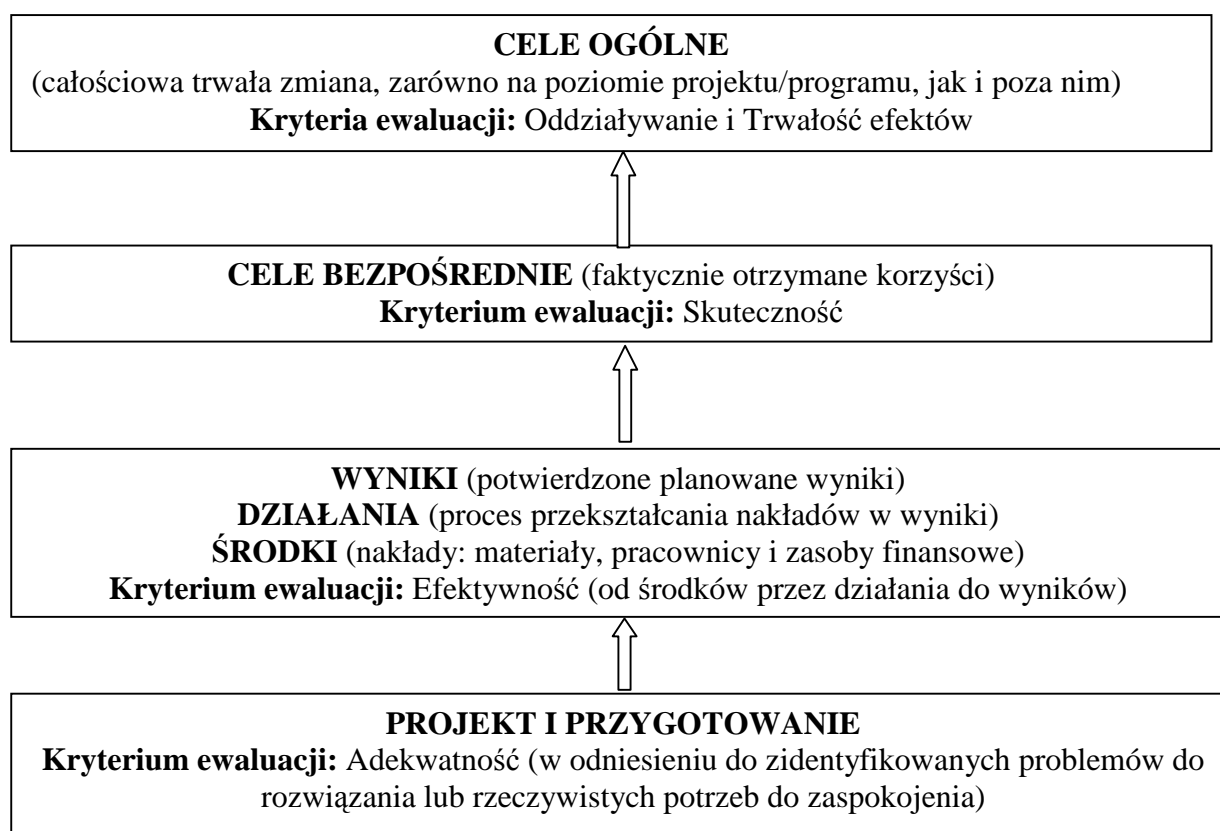
## 3. METODOLOGIA, FORMAT I PREZENTACJA RAPORTÓW Z EWALUACJI OKRESOWEJ

### 3.1. METODOLOGIA

#### 3.1.1. Pięć kryteriów oceny

Ewaluacja wychodzi poza stwierdzenie wystąpienia jakiegoś faktu, fakt ten bowiem musi zostać oceniony, ocena ta zaś oparta jest na z góry ustalonych kryteriach. Kryteria ewaluacji stanowią pewien rodzaj standardów mających formułę wyrażnie wartościującą.

Ewaluacja okresowa Phare opiera się na pięciu kryteriach oceny: adekwatności (*ang. relevance*), efektywności (*ang. efficiency*), skuteczności (*ang. effectiveness*), oddziaływaniu (*ang. impact*) oraz trwałości efektów (*ang. sustainability*). Poniższy diagram określa, które z kryteriów są najbardziej użyteczne przy ewaluacji kluczowych elementów zamieszczonych w matrycy logicznej:



### 3.1.1.1 Adekwatność (*relevance*)

Kryterium to pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęte cele programu odpowiadają **zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym programem i/lub realnym potrzebom beneficjentów**.

Badanie adekwatności projektu w odniesieniu do potrzeb i problemów jest szczególnie istotne w fazie jego projektowania. Wymaga jednakże weryfikacji także przez cały okres trwania projektu na wypadek, gdyby zaistniały zmiany co do natury pierwotnie zidentyfikowanych problemów lub okoliczności realizacji projektu: fizycznych, politycznych, ekonomicznych, społecznych, środowiskowych, instytucjonalnych lub w zakresie realizowanej polityki państwa. Do dokonania takiej oceny nie wystarczają dane z monitoringu – potrzebne jest zebranie dodatkowych informacji oraz wiedza o kontekście realizacji projektu.

Adekwatność dotyczy odpowiedniego kształtu projektu wobec problemów do rozwiązania w dwóch punktach czasowych: w czasie, kiedy projekt został sporządzony i w czasie ewaluacji. Innymi słowy adekwatność określa, czy założenia projektu (cele, metody wdrażania, dobór beneficjentów itp.) określone na etapie programowania są aktualne także w czasie, gdy projekt jest wdrażany.

Stąd, przy ewaluacji, analiza adekwatności koncentruje się na:

- **identyfikacji realnych** (w odróżnieniu od postrzeganych) **problemów lub potrzeb**, a także **właściwych beneficjentów** w kontekście pierwotnego kształtu projektu i uwzględnienia w nim wspomnianych kwestii,
- jakości oceny **zdolności absorpcji u beneficjentów**,
- jakości oceny **zdolności realizacyjnych**,
- podjętych **działaniach przygotowawczych** (ocenie polityki, wstępnych studiach wykonalności obejmujących analizę finansową i ekonomiczną, warsztatach planistycznych itd.), tzn. przez kogo i na ile prawidłowo zostały wprowadzone ustalenia do końcowego dokumentu projektu oraz wszelkie występujące w nim pominięcia i braki,
- odpowiedności **wstępnych konsultacji i udziału** lokalnych kluczowych uczestników, w tym Przedstawicielstwa KE, władz krajowych, docelowych beneficjentów i innych darczyńców (zwłaszcza w aspekcie komplementarności) przed potwierdzeniem kształtu projektu i rozpoczęciem jego realizacji,
- **komplementarności i spójności z podobnymi działaniami podejmowanymi** przez rząd lub innych darczyńców na tym samym szczeblu lub wyższym,
- jakości pozycji w kolumnie **założenia, zagrożenia i warunki** w matrycy logicznej projektu na odpowiednich poziomach,
- ogólnych **mocnych i słabych stronach kształtu projektu**, w tym:
  - jakości **matrycy logicznej** (lub matryc w programie wieloskładnikowym),
  - jasności i wewnętrznej spójności ustalonych **ogólnych celów i rezultatów**,
  - dobrym wyborze obiektywnie identyfikowalnych **wskaźników** osiągnięcia celów (*ang. indicators of achievement*) i ich szerokim uzgodnieniu,
  - realizmie przy wyborze i ilości **nakładów**,
  - ogólnym **stopniu elastyczności** i zdolności do adaptacji dla ułatwienia szybkiego reagowania na zmiany okoliczności.

### 3.1.1.2 Efektywność (efficiency)

Kryterium to pozwala ocenić poziom „ekonomiczności” programu, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów. Nakłady rozumiane są tu jako zasoby finansowe, ludzkie i poświęcony czas.

Kryterium to ma zastosowanie w analizie możliwości osiągnięcia zbliżonych efektów przy wykorzystaniu mniejszych zasobów oraz zwiększenia efektów przy zastosowaniu porównywalnych zasobów. Kryterium efektywności wykorzystuje się przy porównywaniu ewaluowanego programu z alternatywnymi w podobnym obszarze.

Analiza efektywności bierze pod uwagę:

- **jakość bieżącego zarządzania**, np.:
  - zarządzania budżetem,
  - zarządzania personelem, informacją, majątkiem, itp.,
  - zarządzania **ryzykiem**, tj. czy wykazana była elastyczność w reagowaniu na zmiany warunków,
  - relacji/koordynacji z władzami lokalnymi, instytucjami, beneficjentami, innymi donatorami,
  - przestrzegania ustalonych terminów;
- **koszty i najkorzystniejsze relacje nakładów do rezultatów** (*value for money*): na ile koszty projektu były uzasadnione korzyściami liczonymi w pieniądzu i/lub w innych efektach mierzalnych<sup>7</sup>, w porównaniu z podobnymi projektami lub znanymi podejściami alternatywnymi, uwzględniając różnice kontekstowe;
- **udział własny państwa kandydującego** pochodzący z instytucji krajowych oraz od rządu (np. wynajem biur, wynagrodzenie ekspertów, zwolnienia podatkowe zgodnie z wyszczególnionymi w macierzy logicznej), ostatecznych beneficjentów projektu lub innych podmiotów krajowych: czy środki zostały wydatkowane zgodnie z planem, czy wykorzystanie innego źródła finansowania wkładu własnego mogłoby poprawić działanie projektu (np. czy zastąpienie finansowania ze środków budżetowych przez kredyt bankowy usprawniłoby przepływy finansowe?), czy przepływ informacji odbywał się w sposób niezakłócony;
- **wkład Komisji/Przedstawicielstwa KE**: w jaki sposób działanie służb Komisji Europejskiej wpłynęło na funkcjonowanie projektu, czy proces zatwierdzania projektów, a następnie procedury regulujące przepływy finansowe były właściwie realizowane i czy nie powodowały opóźnień (i związanych z tym dodatkowych kosztów);
- **pomoc techniczną**: na ile pomogła ona w zapewnieniu odpowiednich rozwiązań i rozwinięciu lokalnych zdolności do zdefiniowania i wytworzenia rezultatów;
- **jakość monitoringu**: istniejąca (lub nie) dokładność, elastyczność i przydatność, adekwatność podstawowych informacji;
- **jakość wskaźników**: czy wybrane wskaźniki efektywności były odpowiednie, a jeśli nie, czy zostały skorygowane przez zarządzających projektem;
- **rezultaty niezaplanowane**: czy w wyniku przeprowadzonych działań powstały jakieś niezaplanowane rezultaty?

### 3.1.1.3 Skuteczność (effectiveness)

Kryterium to pozwala ocenić, do jakiego stopnia cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie programowania zostały osiągnięte. Ma ono zastosowanie przy ocenie realizacji założeń programu oraz

---

<sup>7</sup> Porównanie szeroko znane jako analiza kosztów i efektywności (podobna do analizy kosztów i korzyści, z takim wyjątkiem, że tą ostatnią stosuje się tam, gdzie korzyści dają się zmierzyć w pieniądzu).

stopnia, w jakim docelowi beneficjenci naprawdę skorzystali z produktów i usług, jakie stały się dostępne dzięki projektowi.

Analiza skuteczności koncentruje się na następujących kwestiach:

- **czy planowane korzyści zostały dostarczone i uzyskane** (tzn. czy planowane działania zostały zrealizowane – korzyści zostały dostarczone – i czy w ich wyniku osiągnięto zakładane cele – korzyści zostały uzyskane), z punktu widzenia głównych beneficjentów, jak również biorąc pod uwagę cele donatorów, zarządzających projektem, stanowisko odpowiednich organów administracji publicznej oraz opinie innych zainteresowanych stron (organizacji pozarządowych, stowarzyszeń biznesu, związków zawodowych, itp.);
- adekwatności **wskaźników** (*indicators of achievement*) użytych w powyższej ocenie dla pomiaru osiągnięcia celu projektu (odnosi się to również do analizy kosztów i efektywności), obejmuje ona też ocenę, jak szybko i skutecznie kierownictwo projektu reagowało na wszelkie zmiany, jakie pojawiły się w stosunku do pierwotnie zaplanowanego projektu (m.in. poprzez zmianę wskaźników, które stały się w danym momencie nieodpowiednie);
- w projektach rozwoju instytucjonalnego - **czy uległy zmianie wzorce zachowań** w instytucjach lub grupach beneficjentów na różnych szczeblach oraz na ile wprowadzone rozwiązania przyniosły planowaną poprawę (np. w odniesieniu do metod i efektywności komunikacji społecznej, wydajności, zdolności do podejmowania działań prowadzących do rozwoju gospodarczego i społecznego, etc.);
- jeśli **założenia i ocena ryzyka** na poziomie rezultatu okazały się nieadekwatne lub nieaktualne lub pojawiły się **nieprzewidziane czynniki zewnętrzne - jak elastyczne były działania dostosowawcze zarządzających** dla zapewnienia osiągnięcia celów i na ile zarządzający byli w tym wspierani przez inne kluczowe zaangażowane strony, w tym rząd, Komisję Europejską itp. W sumie: „**czy wszystko zrobiono dobrze**”, tak aby zapewnić rzeczywiste korzyści potencjalnym beneficjentom;
- czy **zakres odpowiedzialności** poszczególnych zaangażowanych stron był prawidłowy, jakie środki towarzyszące były lub powinny być podjęte przez partnerów i z jakim skutkiem;
- w jaki sposób **nieplanowane rezultaty** mogły wpłynąć na uzyskane korzyści;
- czy jakiegokolwiek ograniczenia w tym zakresie wynikały z nieuwzględnienia podczas realizacji **czynników** takich jak płeć, środowisko czy ubóstwo.

### 3.1.1.4 Oddziaływanie (*impact*)

Termin oddziaływanie, czasem zastępowany słowem *wpływ*, oznacza związek pomiędzy celem projektu i celami ogólnymi, tj. stopień, w jakim korzyści odniesione przez docelowych beneficjentów miały szerszy ogólny wpływ na większą liczbę ludzi w danym sektorze, regionie lub w całym kraju.

Analiza, która w miarę możliwości powinna być zarówno jakościowa, jak też ilościowa, powinna uwzględniać fakt, że na tym poziomie projekt jest tylko jednym z wielu czynników dających szerszy efekt.

Na poziomie oddziaływania analiza bada takie aspekty jak:

- **do jakiego stopnia osiągnięto założone ogólne cele** projektów i w jakim zakresie było to wynikiem bezpośrednim realizacji projektu,
- w przypadku projektów rozwoju instytucjonalnego - do jakiego stopnia **rozwój gospodarczy i społeczny** wynikał z poprawionych zdolności instytucjonalnych,
- w projektach infrastrukturalnych - do jakiego stopnia wpłynęły one na rozwój gospodarczy i społeczny w zakresie wykraczającym poza poziom ich bezpośrednich użytkowników,

- na ile elastycznie darczyńcy i rząd odpowiadali i reagowali na nieprzewidziane czynniki zewnętrzne,
- jeśli pojawiły się **nieplanowane oddziaływania**, jak silnie / do jakiego stopnia wpłynęły one na ogólne oddziaływanie projektu,
- czy **wskaźniki** matrycy logicznej projektu na tym poziomie były odpowiednie, a jeśli nie, czy zostały zmienione przez kierownictwo projektu,
- tam, gdzie ma to zastosowanie, uwzględnienie wszystkich rodzajów oddziaływań związanych z **płcią, środowiskiem i ubóstwem** oraz analiza braku oddziaływania, wynikająca z nieuwzględnienia tych kwestii,
- czy zakładane ogólne cele można byłoby osiągnąć lepiej przy pomocy innych środków.

### 3.1.1.5 Trwałość efektów (sustainability)

Piąte i ostatnie, a często najważniejsze kryterium, trwałość efektów projektu, określa, **czy pozytywne efekty projektu na poziomie celu mogą trwać po zakończeniu finansowania zewnętrznego**, a także czy możliwe jest utrzymanie się wpływu tego projektu w dłuższym okresie na procesy rozwoju na poziomie sektora, regionu czy kraju.

Analiza kwestii trwałości efektów projektu będzie koncentrowała się na poniższych zagadnieniach:

- **identyfikowaniu się (ang. ownership) z celami i osiągnięciami**, np. w jakim zakresie konsultowano cele z głównymi zaangażowanymi stronami od momentu rozpoczęcia projektu i czy strony zgadzały się z tymi celami oraz czy podtrzymały swoje stanowisko przez cały czas trwania projektu,
- **wspieraniu polityki i odpowiedzialności instytucji beneficjentów**, np. na ile zgodna była polityka donatorów i polityka krajowa, na ile zmieniały się efekty polityki, w jakim stopniu właściwe polityki krajowe, sektorowe i budżetowe oraz priorytety oddziaływały pozytywnie lub negatywnie na projekt; czy projekt posiadał odpowiedni poziom wsparcia ze strony instytucji rządowych, sektora publicznego, organizacji biznesu, organizacji pozarządowych, instytucji społecznych i czy zapewniono dostępność niezbędnych zasobów (ludzkich, finansowych, rzeczowych itp.),
- **zdolności instytucjonalnej**, np. stopniu zaangażowania wszystkich stron, takich jak rząd (np. poprzez wsparcie dla polityki i wsparcie budżetowe) oraz instytucje partnerskie; zakres, w jakim projekt jest osadzony w strukturach instytucji lokalnych; czy spowodował on powstanie nowej instytucji, oraz czy nawiązano dobrą współpracę z istniejącymi instytucjami; czy instytucje wydają się zdolne do dalszego działania, zgodnie z zamierzeniami po zakończeniu projektu (czy jest on dobrze prowadzony, czy zapewniono odpowiednio wykwalifikowany i przeszkolony personel, wystarczający budżet i wyposażenie?), czy partnerzy byli odpowiednio przygotowani dla przejścia obowiązków w zakresie technicznym, finansowym i zarządzania,
- **adekwatności budżetu projektu** dla jego celu, np. czy budżet projektu jest adekwatny do zakładanych celów, jakie ma projekt osiągnąć, czy na etapie planowania nie nastąpiło przeszacowanie kosztorysu projektu i w efekcie alokacja znacznie przewyższa potrzeby,
- **czynnikach społeczno-kulturowe**, np. czy projekt był dostosowany do lokalnych potrzeb i sposobów wytworzenia i dzielenia wspólnych korzyści, czy przestrzegał lokalnego podziału kompetencji i przekonań czy też starał się je zmieniać; w jakim stopniu dokonane zmiany są akceptowane przez grupę docelową; czy na etapie projektowania zostały przeprowadzone analizy uwarunkowań społeczno – kulturowych uwzględniające grupy docelowe/beneficjenta; jak układają się relacje pomiędzy wykonawcami projektu a społecznością lokalną a zwłaszcza jej liderami,
- **równowadze finansowej**, np. czy docelowi beneficjenci mogli sobie pozwolić na dostarczane produkty i usługi oraz czy sytuacja ta utrzymała się po zakończeniu finansowania projektu; czy dostępne były wystarczające środki na pokrycie wszystkich kosztów (w tym kosztów bieżących, tj. kosztów obsługi i utrzymania) i czy sytuacja ta utrzyma się po ustaniu finansowania;

- **równowadze gospodarczej**, tj. jakie są korzyści w porównaniu z korzyściami oferowanymi przez podobne przedsięwzięcie po likwidacji zniekształceń rynku,
- **kwestiach technicznych (technologicznych)**, np. czy dostarczona technologia, wiedza, procesy lub usługi odpowiadają istniejącym potrzebom, kulturze, tradycjom, umiejętnościom i wiedzy; czy brano pod uwagę alternatywne technologie (jeśli była możliwość wyboru), czy docelowi beneficjenci byli w stanie dostosować się i utrzymywać otrzymaną technologię bez dalszej pomocy (przy minimalnej pomocy rządowej); czy końcowi beneficjenci byli w stanie zapewnić pokrycie kosztów: utrzymania, operacyjnych i wymiany; czy przewidziano wykorzystanie krajowych zasobów (szczególnie do tworzenia miejsc pracy); czy założona została minimalizacja wytwarzania odpadów.

### 3.1.2. Określenie skali oceny

Prezentowana w raporcie z ewaluacji okresowej ocena musi być zgodna z przedstawioną niżej skalą i jest tworzona zgodnie z dwoma przedstawionymi dalej etapami.

***Etap 1. Dokonujący Oceny przydziela punkty każdemu z pięciu kryteriów ewaluacji dla każdego komponentu sektora oraz dla całego sektora, według skali od -2 do +2, zakładając następujące definicje punktów na skali:***

-2	Wszystkie oceniane cechy programu są niezgodne z przyjętym kryterium
-1	Ponad połowa ocenianych cech programu jest niezgodna z przyjętym kryterium
0	Cechy zgodne i niezgodne równoważą się
1	Ponad połowa ocenianych cech programu jest zgodna z przyjętym kryterium
2	Wszystkie oceniane cechy programu są zgodne z przyjętym kryterium

***Etap 2. Dokonujący Oceny przekształca łączną ocenę punktową na ocenę opisową. Łączna ocena opisowa sektora i jego komponentów powinna opierać się na następującej skali oceny:***

„Bardzo zadowolająca”	Przewiduje się, że oceniane programy osiągną lub przekroczą wszystkie cele określone podczas ich trwania. Ponad połowa ocen mieści się w skali od 1 do 2 punktów
„Zadowolająca”	Przewiduje się, że oceniane programy w większości osiągną cele określone podczas ich trwania. Ponad połowa ocen wynosi 1 punkt
„Przeciętna”	Przewiduje się, że oceniane programy osiągną około połowy celów określonych podczas ich trwania, połowa zaś nie zostanie osiągnięta. Ponad połowa ocen wynosi 0 punktów
„Niezadowolająca”	Przewiduje się, że oceniane programy nie osiągną większości z celów określonych podczas ich trwania. Ponad połowa ocen wynosi -1 punkt
„Bardzo niezadowolająca”	Przewiduje się, że oceniane programy nie osiągną żadnego z celów określonych podczas ich trwania. Ponad połowa ocen wynosi -2 punkty

Każda ocena opisowa powinna zostać opatrzona komentarzem zawierającym uzasadnienie. Jest to szczególnie ważne w przypadku, gdy punktacje dla kryteriów są rozbieżne (np. -2 i 2).

W raporcie ocena powinna zostać zaprezentowana w postaci tabeli.

Projekt	Kryterium					Ocena opisowa	Uzasadnienie oceny
	Adekwatność	Skuteczność	Efektywność	Wpływ	Trwałość		
[numer]	[ocena numeryczna]	[ocena numeryczna]	[ocena numeryczna]	[ocena numeryczna]	[ocena numeryczna]	[ocena opisowa]	
Biorąc pod uwagę kontekst i ograniczenia ewaluacji, ogólna ocena dla sektora i/lub podsektora wynosi:							
<b>W sumie dla sektora:</b>	[ocena numeryczna]	[ocena numeryczna]	[ocena numeryczna]	[ocena numeryczna]	[ocena numeryczna]	[ocena opisowa]	[Uzasadnienie oceny]

### 3.2. DODATKOWE ISTOTNE ZAGADNIENIA DOTYCZĄCE PROJEKTOWANIA EWALUACJI OKRESOWEJ

Podczas projektowania procesu ewaluacji okresowej i jego późniejszej realizacji, Dokonujący Oceny powinien również uwzględniać następujące kwestie:

- Opracowując Roczny Plan Ewaluacji należy uwzględnić specyfikę poszczególnych sektorów i tak organizować program ewaluacji, aby poszczególne **ewaluacje obejmowały spójną grupę programów**, wspierających zbliżone, wzajemnie zależne cele bezpośrednie. Należy unikać takiej sytuacji, kiedy jedną ewaluacją okresową objęte są programy wspierające całkowicie ze sobą niezwiązane działania i projekty.
- Każdy sektor monitorujący powinien podlegać **corocznej ewaluacji okresowej** w celu uzyskania pełniejszej wiedzy dotyczącej całego procesu wdrażania programu, począwszy od podpisania Memorandum Finansowego, poprzez przygotowanie dokumentacji przetargowej, proces kontraktacji aż po zakończenie wdrażania.

Zakres ewaluacji dla danego sektora jest określony w Rocznym Planie Ewaluacji. Należy jednak podkreślić, iż JE NAC, opiniując Roczny Plan Ewaluacji, bierze pod uwagę różnego rodzaju uwarunkowania, co oznacza, że może podjąć decyzję o wyłączeniu z ewaluacji standardowej określonych projektów, których wdrażanie przebiega prawidłowo i które podczas wcześniejszych ewaluacji okresowych zostały ocenione pozytywnie. W takiej sytuacji należy przyjąć zasadę, iż każdy projekt w ramach danego sektora **nie mniej niż raz w cyklu „życia projektu”** powinien **podlegać ewaluacji okresowej**.

- Ze względu na specyfikę poszczególnych sektorów podlegających ewaluacji oraz cechy charakterystyczne dla różnych typów projektów (inwestycje w infrastrukturę, rozwój zasobów ludzkich, wspieranie przedsiębiorczości, itp.) przy formułowaniu ogólnej oceny należy starannie przeanalizować stopień, w jakim poszczególne kryteria oddziałują na ogólny sukces ewaluowanych projektów i stosownie do tego należy określić **względne znaczenie każdego z kluczowych kryteriów**, ponieważ nie jest oczywiste, że wszystkie kryteria będą niezmiennie tak samo ważne. Z tego względu ocenie przedstawionej w raporcie powinno towarzyszyć omówienie prezentujące czynniki wpływające na ocenę oraz omawiające (wraz z przedstawionym krótkim uzasadnieniem) wagę przyłożoną do poszczególnych kryteriów w trakcie ewaluacji.
- Mając na uwadze fakt, że ewaluacji okresowej poddawane są programy i projekty, których realizacja jeszcze się nie zakończyła, należy pamiętać, że użycie kryterium trwałości i oddziaływania będzie ograniczone w porównaniu z pozostałymi kryteriami.
- Niektóre rodzaje **programów o wielu komponentach**, sektorowe lub inne, często można lepiej przedstawić za pomocą **wzajemnie ze sobą powiązanych matryc logicznych** (w ten sposób *cel* jednego komponentu lub nawet *cele ogólne* mogą stać się działaniami lub rezultatami dla programu wyższego poziomu, np. programu sektorowego lub krajowego) niż za pomocą jednej matrycy logicznej projektu.
- Należy mieć na uwadze możliwość **multiplikowania pozytywnego oddziaływania**, zwłaszcza, jeśli istnieje realna możliwość kontynuacji projektu.
- Ewaluacja okresowa wymaga zazwyczaj około 46-56 osobodni pracy, przy założeniu, że dostępny jest zadowalający materiał z monitoringu (tzn. Dokonujący Oceny w określonym terminie uzyskał wskazane w Tabeli 2 dokumenty i raporty, a raporty opracowywane w ramach systemu monitoringu zawierają wymagane informacje) oraz zapewniona jest efektywna współpraca z instytucjami/ciałami odpowiedzialnymi za realizację i zarządzanie projektem.

W innym przypadku, po przedstawieniu pisemnego uzasadnienia i uzyskaniu akceptacji Jednostki Ewaluacyjnej NAC, Dokonujący Oceny może poświęcić nie więcej niż 10 dodatkowych osobodni dla przygotowania wymaganych informacji. W miarę potrzeby konieczny może być także udział krótkoterminowego eksperta technicznego (STTS) oraz zastosowanie dodatkowych metod badawczych.

### 3.3. PREZENTACJA WYNIKÓW EWALUACJI

#### 3.3.1. Format i prezentacja wyników

##### Struktura raportu końcowego z ewaluacji okresowej

1. **Strona tytułowa** (autor, tytuł, data)
2. **Spis treści**
3. **Wstęp** (krótka informacja o celach raportu, zakresie, autorach, danych w nim zamieszczonych, w szczególności ich ostatniej aktualizacji)
4. **Glosariusz akronimów**
5. **Karta sektora**, czyli opis ewaluowanego sektora/**podsektora** (numer/y, tytuł/y sektora/ **podsektora**, jednostki wdrażające, prezentacja celów, krótki opis realizacji, spodziewane efekty)
6. **Dane finansowe i kontraktowe** (daty kontraktowania, daty wydatkowania, alokacja w ramach Phare, współfinansowanie)
7. **Streszczenie** (podstawowe informacje na temat sektora/ **podsektora** objętego ewaluacją, główne wnioski i rekomendacje – nie więcej niż 3 strony)
8. **Główna treść raportu**
  - **Tło sektorowe i zakres ewaluacji**
  - **Wyniki ewaluacji** (prezentacja wyników ewaluacji poszczególnych komponentów objętych badaniem z podziałem na kluczowe kryteria)
  - **Wnioski**
9. **Aneksy** (prezentacja wskaźników osiągnięć celów programu; lista osób, z którymi przeprowadzono wywiady; opis metodologii i realizacji badań; lista przeanalizowanych dokumentów; zalecenia z poprzednich ewaluacji okresowych, uwagi zaangażowanych stron odnośnie raportu, które nie zostały w raporcie uwzględnione)
10. **Tabela zaleceń** (jako odrębny dokument)

Najważniejszymi częściami raportu z ewaluacji okresowej są:

- **Streszczenie:** sporządzone w zwartej formie, jako odrębna całość i poruszające główne problemy, stanowi ono istotny składnik raportu. Powinno być krótkie i nie przekraczać 3 stron. Powinno koncentrować się zasadniczo na kluczowym celu lub problemie oceny, nakreślać główne punkty analizy i jasno wskazywać podstawowe wnioski, uzyskane doświadczenia i określone zalecenia. Należy stosować odwołania do właściwych stron lub numerów akapitów w głównym tekście, następującym po streszczeniu.
- **Główny tekst:** rozpoczyna się od wprowadzenia, prezentującego tło sektorowe i zakres ewaluacji. Fakty dotyczące określonego sektora powinny być ilustrowane tabelami i wykresami, które pomagają czytelnikowi w unaocznieniu sytuacji ewaluowanego sektora. Zasadnicza część raportu powinna być podporządkowana pięciu kryteriom ewaluacji, opisując fakty i interpretując je lub analizując zgodnie z kluczowymi kwestiami, mającymi zastosowanie do każdego kryterium. Można stosować ramki dla zaznaczenia ważnych ustaleń ewaluacji oraz tam, gdzie ma to zastosowanie, do wskazania materiału porównawczego w innych raportach (np. tematycznych).

- **Wnioski:** powinny być umieszczone w odrębnym rozdziale. Kluczowe punkty wniosków będą zróżnicowane pod względem charakteru, ale często będą obejmowały aspekty kluczowych kryteriów ewaluacji.

Wnioski należy starannie ukierunkować do odpowiednich odbiorców na wszystkich szczeblach. Aby zapewnić, że sformułowane wnioski będą wykonalne i dopasowane do ram i otoczenia, w którym realizowany jest program lub projekt, przed zakończeniem prac nad raportem powinny być one przedmiotem dyskusji z udziałem stron zaangażowanych w zarządzanie programem i jego realizację. Celem tego dialogu nie jest podważanie niezależności ewaluacji, tylko zapewnienie jej praktycznego zastosowania. W tym celu organizowane jest spotkanie robocze poświęcone omówieniu zaleceń.

Ostateczna wartość ewaluacji zależy od jakości i wiarygodności przedstawionych zaleceń. Dlatego zalecenia te powinny być tak realistyczne i pragmatyczne, jak tylko jest to możliwe.

Dalsze szczegóły dotyczące formatu raportu z ewaluacji okresowej znajdują się części II „Podręcznika po ewaluacji okresowej programu Phare w Polsce”.

### 3.3.2. Odbiorcy raportów

Raporty są przeznaczone dla szerokiego kręgu odbiorców na wszystkich szczeblach:

- a) Narodowego Koordynatora Pomocy,
- b) Krajowego Urzędnika Zatwierdzającego,
- c) służb Komisji Europejskiej,
- d) Pełnomocników ds. Realizacji Projektów i Koordynatorów Projektów objętych ewaluacją,
- e) Jednostek Wdrażających,
- f) Jednostki Ewaluacyjnej w Dyrekcji Generalnej ds. Rozszerzenia Komisji Europejskiej.
- g) Jednostek kontrolnych: Najwyższej Izby Kontroli, Trybunału Obrachunkowego itp.
- h) właściwych Komisji Sejmu i Senatu RP.

### 3.3.3. Dokumenty powstające w systemie ewaluacji okresowej oraz obowiązujący język

W ramach systemu ewaluacji okresowej powstają następujące dokumenty:

- **Raport z ewaluacji okresowej:** raport nie powinien przekraczać 20 stron (nie licząc streszczenia i aneksów). Tam, gdzie ma to zastosowanie, raport może być skrócony do krótkiego raportu przeglądowego o objętości 5-6 stron (np. jeśli realizacja programu przebiega prawidłowo i konieczna jest tylko bieżąca aktualizacja informacji o realizowanych działaniach). Raport powinien zostać opracowany nie później niż w terminie czterech miesięcy od momentu rozpoczęcia ewaluacji.

**Raport z ewaluacji okresowej powstaje w angielskiej wersji językowej.**

- **Sygnalizacja Zagrożeń:** jeśli Dokonujący Oceny odkryje nieprawidłowości, zagrożenia lub pilną potrzebę działań naprawczych, zgłasza to (w formie pisemnej notatki) Jednostce Ewaluacyjnej NAC niezwłocznie po wykryciu problemu, jednak nie później niż jeden miesiąc po rozpoczęciu ewaluacji, pod warunkiem jego odpowiedniego udokumentowania. Informacja ostrzegawcza może zostać przekazana właściwym, zaangażowanym w problem stronom w Polsce na spotkaniu szczebla roboczego lub też - w razie potrzeby - właściwym służbom Komisji Europejskiej.

**Sygnalizacja Zagrożeń przedstawiana jest w polskiej i angielskiej wersji językowej**

- **Streszczenie:** informuje decydentów i inne zainteresowane strony o postępach i problemach występujących w trakcie realizacji programów sektora. W streszczeniu podkreśla się, że ewaluacja okresowa dotyczy prac będących w toku i stąd nie przedstawia ostatecznych wniosków właściwych dla ewaluacji *ex-post*. Streszczenia są publicznie dostępne.

Streszczenie opracowywane jest w polskiej i angielskiej wersji językowej.

- **Tabela Zaleceń:** Dokonujący Oceny opracowuje Tabelę Zaleceń jako odrębny dokument dołączany do ostatecznej wersji raportu z ewaluacji okresowej. Tabela ta zawiera tekst każdego zalecenia, wymienia jednostkę wdrażającą lub instytucję odpowiedzialną oraz termin jego wykonania.

Tabela Zaleceń powstaje w polskiej i angielskiej wersji językowej.

- **Tabela Działań Następczych:** powstaje na podstawie Tabeli Zaleceń, stanowi narzędzie pomocne w prowadzeniu monitoringu realizacji zaleceń przez Jednostkę Ewaluacyjną NAC, Sektorowe Podkomitety Monitorujące oraz Wspólny Komitet Monitorujący.

Tabela Działań Następczych powstaje w polskiej i angielskiej wersji językowej.

- **Protokół ze spotkania pokontrolnego:** powstaje po spotkaniu pokontrolnym i stanowi zapis podjętych ustaleń i zobowiązań.

Protokół ze spotkania pokontrolnego powstaje w polskiej i angielskiej wersji językowej.

- **Tematyczne raporty ewaluacyjne:** prezentują wyniki odrębnych ewaluacji dotyczących określonego tematu, jak MŚP, bezpieczeństwo nuklearne czy twinning. Konsolidują i syntetyzują one wyniki ukończonych raportów z ewaluacji okresowych uzupełnione o dane pochodzące z innych źródeł (np. dodatkowe badania, ekspertyzy). Liczba, zakres, tematyka i harmonogram realizacji tematycznych raportów ewaluacyjnych powinna zostać uwzględniona w Rocznym Planie Ewaluacji.

Tematyczne raporty ewaluacyjne powstają w angielskiej wersji językowej.

- **Skonsolidowany Raport** z ewaluacji programów Phare będących w trakcie realizacji, przygotowywany jest na potrzeby Wspólnego Komitetu Monitorującego i ma na celu dostarczanie informacji i ocen dotyczących wdrażania programów Phare, użytecznych na różnych szczeblach procesu zarządzania programem Phare. Skonsolidowany Raport powinien opierać się na raportach z ewaluacji okresowej i raportach tematycznych

Skonsolidowany Raport powstaje w polskiej i angielskiej wersji językowej.

- **Sektorowa Informacja o Postęпах we Wdrażaniu Programów (SIPWP)** przedstawiana jest przez JE NAC w trakcie posiedzeń SMSC. Informacja uwzględnia dane o postępach w realizacji zaleceń zawartych w skonsolidowanej wersji TDN. W trakcie spotkania uzupełniana jest o ewentualne dodatkowe wyjaśnienia ze strony właściwych instytucji (NAO, PAO, SPO, Jednostek Wdrażających, KE) biorących udział w posiedzeniu SMSC.

Sektorowa Informacja o Postęпах we Wdrażaniu Programów powstaje w polskiej i angielskiej wersji językowej.

### 3.4. METODY EWALUACJI

Podczas przeprowadzania badań ewaluacyjnych można zastosować wiele metod badawczych. Wykorzystanie więcej niż jednej metody badawczej jest korzystne z punktu widzenia weryfikacji i pogłębienia zebranych danych. Zastosowanie takiego podejścia/postępowania umożliwi uzupełnianie informacji zdobytych jedną metodą – innymi metodami zbierania danych, stwarza możliwość odniesień i porównań. Powstaje w ten sposób szerszy materiał badawczy do analizy, oceny i wnioskowania.

Najczęściej stosowanymi w ewaluacji metodami badawczymi są:

- analiza dokumentów,
- metoda kwestionariuszowa,
- wywiad,
- obserwacja,

które mogą być opisywane za pomocą danych ilościowych i jakościowych.

### **3.4.1. Dane ilościowe i jakościowe**

Dane o charakterze ilościowym dotyczą informacji liczbowych. Wykorzystywane są do poznania rozkładów częstości występowania badanego zjawiska oraz określenia poziomu zależności, jakie występują pomiędzy różnymi zmiennymi. Dane ilościowe podlegają analizie statystycznej i regułom w niej obowiązującym. Charakter i zakres dokonywanych analiz zależy od skali, na jakiej dokonany został dany pomiar (skala nominalna, przedziałowa i ilorazowa). Dzięki statystyce opisowej można poznać strukturę danej zmiennej oraz zależności pomiędzy zmiennymi. Wnioskowanie statystyczne umożliwia weryfikowanie stawianych hipotez w oparciu o posiadane dane. Błędem często popełnianym w analizie statystycznej jest utożsamianie zależności (korelacji) pomiędzy zmiennymi z ich wzajemną przyczynowością. Przyczynowość, w powszechnym znaczeniu tego terminu, nigdy nie może zostać udowodniona statystycznie, choć może być bardzo silnie sugerowana.

Dane jakościowe nie są wyrażalne w liczbach i dotyczą opisu, poznania i zrozumienia badanych zjawisk. Wiele istotnych aspektów badanego zagadnienia nie daje się wyrazić w sposób ilościowy, co więcej - dane jakościowe są najczęściej niezbędne dla właściwej interpretacji informacji liczbowych. Analiza danych jakościowych jest bardziej złożona, gdyż badacz otrzymuje bogactwo, najczęściej słabo ustrukturalizowanego, materiału. Złożoność procesu analizy danych jakościowych wynika bezpośrednio z samej specyfiki jakościowych metod badawczych, w których badacze nie narzucają badanym kategorii odpowiedzi, lecz stwarzają im możliwość pełnego wyrażenia swych poglądów i opinii. Jakościowy charakter badań i prowadzonych analiz pociąga za sobą nacisk na procesy i znaczenia, które nie podlegają ścisłym rygorom pomiaru w znaczeniu ilościowym.

### **3.4.2. Analiza dokumentów**

Wszelkiego rodzaju dokumenty, w tym raporty z monitoringu (miesięczne, kwartalne, półroczne) – stanowią podstawowy i najłatwiej dostępny materiał do analizy. Przegląd dokumentów może dostarczyć ewaluatorowi bardzo precyzyjnych informacji dotyczących okoliczności przedsięwzięcia, jego otoczenia oraz osiągniętych wyników, jednak w mniejszym stopniu wskazuje na jego rezultaty i oddziaływanie.

Dodatkowo, obraz rzeczywistości który prezentowany jest w dokumentach, jest najczęściej „jednowymiarowy”, prezentuje jakiś konkretny punkt widzenia, bądź dane tam się znajdujące są już nieaktualne. Dlatego pomimo dużej wartości zawartych w nich informacji, należy zawsze do tego typu materiałów podchodzić z pewną rezerwą i starać się zweryfikować prezentowane tam dane informacjami pochodzącymi z innych źródeł.

Analizę dokumentów można podzielić na analizę formalną i analizę treści. Analiza formalna interesuje się jedynie formalną stroną badanych dokumentów koncentrując się na obecności (lub braku) pewnych, wymaganych elementów.

Analiza treści zajmuje się tym, co w danym dokumencie jest zapisane, jakie informacje są przedstawione i jakie mają znaczenie z perspektywy przyjętych kryteriów ewaluacji. Może skupiać się

na wyodrębnieniu elementów pierwszoplanowych, o najważniejszym znaczeniu celu scharakteryzowania związków między nimi<sup>8</sup>.

### 3.4.3. Kwestionariusz

Kwestionariusz to uporządkowana merytorycznie i graficznie lista pytań (zwykle wydrukowana). Kwestionariusz może być wypełniany przez badacza na podstawie odpowiedzi uzyskanych od badanego lub może być wypełniany bezpośrednio przez samego badanego.

Kwestionariusz może służyć zarówno do zbierania danych o charakterze ilościowym, jak i jakościowym, częściej jednak wykorzystuje się go do zbierania informacji o charakterze liczbowym.

Mimo że w kwestionariuszu pytania zadawane są indywidualnym osobom, bardzo istotną zaletą jego stosowania jest możliwość uogólnienia wniosków zebranych podczas badania określonej części populacji (próby) na całą badaną populację. Wybór próby może być konieczny, jeśli grupa osób, które należałoby poddać badaniu, jest bardzo liczna i niemożliwe jest objęcie badaniem wszystkich jej członków.

Badanie kwestionariuszowe może być realizowane w sposób bezpośredni, gdy ankieter spotyka się z respondentem „twarzą w twarz”, może być również prowadzone z wykorzystaniem różnych mediów np. telefonu czy komputera (poprzez pocztę elektroniczną). Kwestionariusz może być również rozsyłany pocztą. Zakładając posługiwanie się technikami gromadzenia danych przy użyciu telefonu lub poczty należy zdawać sobie sprawę z ich ograniczeń, związanych z dostępnością respondentów do wybranego medium w przypadku np. badań telefonicznych oraz typową ilością zwrotów przy ankiecie pocztowej szacowaną na ok. 20% rozesłanych kwestionariuszy.

### 3.4.4. Wywiad

Wywiad to rodzaj uporządkowanej rozmowy, do przeprowadzenia której ewaluator musi być skrupulatnie przygotowany. Wywiad może być źródłem rzetelnych i cennych informacji. Dane uzyskane dzięki tej metodzie pozwalają na rozpoznanie i zrozumienie zależności, jakie występują w badanym obszarze poprzez uzyskanie indywidualnych, czasem bardzo pogłębionych opinii kluczowych osób na określony temat.

Wywiad może być prowadzony w postaci „nieformalnej rozmowy”. Wywiad taki polega na spontanicznym zadawaniu pytań osobie badanej w trakcie naturalnej interakcji, pytania zaś wynikają z aktualnego kontekstu tj. wcześniejszych odpowiedzi respondenta i rozwoju sytuacji. Taki sposób prowadzenia wywiadu wymaga dużego nakładu czasu, pozwala jednak na zachowanie naturalności rozmowy i dzięki temu uzyskaniu pogłębionych i zindywidualizowanych danych.

Wywiad może być również prowadzony w oparciu o wcześniej przygotowane dyspozycje tj. ogólne pytania lub kwestie, jednak porządek zadawania pytań i sposób ich formułowania jest dowolny. Tak przygotowany wywiad zwiększa pewność, iż wszystkie istotne problemy będą omówione przez badane osoby, a różnicować je będzie ich forma i treść. Taka forma wywiadu służy zebraniu podobnych informacji od wielu respondentów.

Innym rodzajem wywiadu jest wywiad prowadzony z zastosowaniem przygotowanej wcześniej skategoryzowanej listy pytań. Pytania zadawane są w takiej samej formie i w takiej samej kolejności wszystkim respondentom. Tego rodzaju wywiad stosuje się by zmniejszyć różnice w pytaniach zadawanych różnym osobom, a tym samym zwiększyć porównywalność odpowiedzi.

Wywiad może być prowadzony z pojedynczymi osobami lub z grupami osób. Jedną z najbardziej popularnych technik badawczych są grupowe wywiady pogłębione (fokusy), zwane często zogniskowanym wywiadem grupowym (*ang. focus group interview*). Podstawową zaletą wywiadu grupowego jest wykorzystanie dynamiki grupy w zbieraniu informacji, w szczególności zaś efektu

---

<sup>8</sup> I. Hodder, *The Interpretation of Documents and Material Culture*, (w:) *Handbook of Qualitative Research*, N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (eds), Thousand Oaks – New Delhi 1994

synergii, wzajemnego, pozytywnego stymulowania się uczestników, większej aktywności respondentów, spontaniczności, ale również poczucia bezpieczeństwa.

### 3.4.5. Obserwacja

Obserwacja zakłada, że ewaluator uda się na miejsce, gdzie realizowany jest program i będzie obserwował zastaną sytuację. Jest to metoda polegająca na planowym, selektywnym rejestrowaniu różnych aspektów ludzkich działań.

Zalety obserwacji terenowej w ewaluacji<sup>9</sup> to:

- możliwość lepszego zrozumienia kontekstu, w jakim podejmowane są działania wynikające z realizacji programu,
- możliwość naocznego stwierdzenia faktycznego przebiegu przedsięwzięcia,
- zaobserwowanie takich zjawisk, które – jako oczywiste – nie są dostrzegane przez innych uczestników przedsięwzięcia,
- zaobserwowanie faktów, o których uczestnicy przedsięwzięcia niechętnie mówią w wywiadach (kwestie konfliktowe, drażliwe),
- wyjście poza subiektywizm i selektywność innych osób,
- dostęp do indywidualnych doświadczeń uczestników (ewaluator poznaje przyczyny i sposób ekspresji ich odczuć).

Dane z obserwacji mogą być wykorzystywane do opisu ram przedsięwzięcia, działań, które w tych ramach mają miejsce, osób uczestniczących w tych przedsięwzięciach/działaniach oraz znaczenia tych aktywności dla danych osób.

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

---

<sup>9</sup> M.Q. Patton, *Obserwacja – metoda badań terenowych*, w: *Ewaluacja w edukacji* pod red. L. Korporowicza

## Załącznik 1: Harmonogram ewaluacji okresowej

Krok	Działanie	Czas przeznaczony na realizację działania (łącznie DO i inne instytucje zaangażowane ) [w dniach ]	Czas narastająco od rozpoczęcia ewaluacji okresowej [w dniach	Orientacyjna liczba dni roboczych przeznaczonych przez DO na dane działanie	Komentarz
Data rozpoczęcia ewaluacji – data spotkania rozpoczynającego ewaluację zgodna z ustaleniami Roczego Planu Ewaluacji					
1.	<b>Spotkanie rozpoczynające (ang. <i>kick-off meeting</i>)</b>	1	1	1	Spotkanie rozpoczynające (ang. <i>kick-off meeting</i> ) organizowane przez Jednostkę Ewaluacyjną NAC w terminie zgodnym z ustaleniami Roczego Planu Ewaluacji Celem spotkania jest: a) wyjaśnienie procedur wszystkim zaangażowanym stronom b) omówienie wszelkich specyficznych spraw wymagających szczególnej uwagi w procesie ewaluacji okresowej c) rozważenie ewentualnej konieczności/potrzeby zaangażowania krótkoterminowego eksperta technicznego d) ustalenie harmonogramu ewaluacji
2.	<b>Przekazanie do DO materiałów i informacji</b>	6	7	1	Dokumenty i niezbędne informacje uczestnicy spotkania rozpoczynającego przekazują DO nie później niż w ciągu <b>5 dni roboczych</b> od daty spotkania rozpoczynającego.  Instytucja, która zgłosiła potrzebę zaangażowania STTS, w terminie <b>2 dni roboczych po spotkaniu rozpoczynającym ewaluację okresową</b> sporządza opis zadań dla eksperta. Opis zadań jest przesyłany drogą elektroniczną do Jednostki Ewaluacyjnej NAC, która po zatwierdzeniu przesyła go do DO. DO sporządza szczegółowy zakres zadań dla STTS.
3.	<b>Przegląd dokumentacji i potwierdzenie harmonogramu ewaluacji</b>	2	9	2	W ciągu <b>2 dni roboczych</b> po otrzymaniu kompletu dokumentów niezbędnych do prowadzenia ewaluacji, DO dokonuje przeglądu otrzymanych materiałów, potwierdza harmonogram ewaluacji oraz przystąpienie do działań związanych z ewaluacją. W przypadku, gdy otrzymane informacje nie stanowią wystarczającej podstawy do rozpoczęcia ewaluacji DO notyfikuje o tym JE NAC, która w uzasadnionych przypadkach może wyrazić zgodę na przeznaczenie przez DO dodatkowych osobodni na zebranie potrzebnych danych
4.	<b>Rozpoczęcie ewaluacji okresowej</b>	1	10	0	Jednostka Ewaluacyjna NAC informuje uczestników spotkania rozpoczynającego ewaluację okresową o potwierdzonym przez DO harmonogramie ewaluacji oraz ewentualnym zatrudnieniu STTS. JE NAC przekazuje tę informację drogą elektroniczną <b>niezwłocznie</b> po otrzymaniu potwierdzenia od DO.

5.	<b>Opracowanie projektu raportu</b>	25	35	25	Dokonujący Oceny zbiera i gromadzi wszelkie potrzebne informacje, odbywa rozmowy z instytucjami wykonawczymi, beneficjentami oraz wykonawcami projektów itd., (ok. 15 dni). DO ma prawo występować do wszystkich uczestników procesu ewaluacji okresowej (w formie pisemnej) o wszelkie dodatkowe informacje w dowolnym momencie prowadzenia ewaluacji. Dokonujący Oceny opracowuje projekt raportu (ok. 10 dni)
6.	<b>Opracowanie raportu przez krótkoterminowego eksperta technicznego (STTS)</b>				Krótkoterminowy ekspert techniczny (STTS) opracowuje raport równoległe z realizacją kroku 5. Za zatrudnienie i współpracę z STTS odpowiada DO.
7.	<b>Weryfikacja projektu raportu (JE NAC)</b>	5	40	1	Dokonujący Oceny przekazuje projekt raportu Jednostce Ewaluacyjnej NAC w celu sprawdzenia formalnej zgodności raportu z szablonem. JE NAC w ciągu <b>5 dni roboczych</b> weryfikuje formalną zgodność raportu z szablonem i przedstawia DO pisemną opinię na temat przedłożonego raportu. W przypadku negatywnej opinii DO poprawia projekt raportu do czasu uzyskania pozytywnej opinii od JE NAC. W uzasadnionych przypadkach JE NAC może uzgodnić z DO zmianę harmonogramu ewaluacji.
Data graniczna raportu ( <i>ang. cut-off date</i> ) – 10 dni roboczych przed publikacją wstępnej wersji raportu					
8.	<b>Przekazanie projektu raportu przez DO do właściwych departamentów/ jednostek bezpośrednio zaangażowanych we wdrażanie projektu oraz uczestnikom spotkania rozpoczynającego ewaluację w celu zgłoszenia uwag</b>	10	50	1	DO przekazuje wstępną wersję raportu w formie elektronicznej z prośbą o uwagi. Jednocześnie informacja o przesłaniu projektu raportu przekazywana jest przez DO do właściwych departamentów i jednostek faksem. Otrzymujący raport potwierdzają jego otrzymanie drogą elektroniczną do DO. Uwagi dotyczące projektu raportu są zgłaszane do DO w ciągu <b>10 dni roboczych</b> od przekazania projektu raportu. W uzasadnionych przypadkach JE NAC może przedłużyć termin nadsyłania uwag do <b>15 dni roboczych</b> . Wszystkie uwagi należy zgłaszać w formie pisemnej.
9.	<b>Opracowanie końcowej wersji raportu</b>	7	59	5	Dokonujący Oceny (tam, gdzie uzna to za właściwe) uwzględni uwagi i opracowuje projekt raportu końcowego, który wraz z „Informacją o sposobie wykorzystania uwag do projektu raportu z ewaluacji okresowej” przesyła do Jednostki Ewaluacyjnej NAC. Projekt końcowej wersji raportu jest opracowywany i przekazywany do JE NAC (wersja elektroniczna) przez DO w ciągu <b>5 dni roboczych</b> od upływu terminu nadsyłania uwag.
10.	<b>Opracowanie projektu Tabeli Zaleceń przez DO i przekazanie jej do JE NAC</b>				Projekt Tabeli Zaleceń opracowywany jest równoległe z pracami nad projektem końcowej wersji raportu. Tabela Zaleceń przekazywana jest przez DO do JE NAC w formie elektronicznej w ciągu <b>2 dni roboczych</b> od upływu terminu nadsyłania uwag. Odpowiednio wcześniej JE NAC przekazuje zaproszenia na spotkanie robocze w wersji pisemnej do właściwych departamentów i jednostek. Natomiast po otrzymaniu projektu Tabeli Zaleceń, jednak nie później na <b>2 dni robocze</b> przed terminem spotkania roboczego JE NAC przekazuje ją do właściwych departamentów/ jednostek bezpośrednio zaangażowanych we wdrażanie projektu oraz uczestnikom spotkania rozpoczynającego w wersji elektronicznej, jako podstawowy dokument do spotkania roboczego.
11.	<b>Spotkanie robocze w/s Tabeli Zaleceń</b>	1	60	1	Spotkanie robocze omawiające zalecenia odbywa się równoległe z realizacją kroku 9, zwykle ok. 13 tyg. po rozpoczęciu ewaluacji. Celem spotkania jest omówienie projektu Tabeli Zaleceń, ze szczególnym uwzględnieniem realności prezentowanych zaleceń oraz kwestii właściwego adresowania poszczególnych zaleceń do odpowiednich instytucji. Spotkanie robocze organizowane jest po otrzymaniu uwag do wstępnej wersji raportu lecz przed zakończeniem prac nad projektem wersji końcowej raportu z ewaluacji.
12	<b>Opracowanie ostatecznej wersji Tabeli Zaleceń na podstawie dyskusji podczas spotkania roboczego (krok 11).</b>	2	62	2	Po spotkaniu roboczym DO weryfikuje Tabelę Zaleceń pod kątem kwestii poruszonych podczas spotkania roboczego, przygotowuje notatkę ze spotkania i przekazuje oba dokumenty w terminie <b>2 dni roboczych</b> od daty spotkania roboczego do JE NAC.

13	<b>Zatwierdzenie raportu końcowego z ewaluacji okresowej (JE NAC)</b>	2	64		JE NAC zatwierdza raport końcowy z ewaluacji okresowej gdy: a) odbyło się spotkanie robocze ws. Tabeli Zaleceń; b) projekt raportu końcowego z ewaluacji okresowej uzyskał pozytywną ocenę formalną; c) DO przekazał ostateczną wersję Tabeli Zaleceń wraz z notatką ze spotkania roboczego. Po zatwierdzeniu raportu końcowego DO przekazuje do JE NAC jego pisemną wersję podpisaną przez DO w odpowiedniej ilości egzemplarzy.
14.	<b>Przekazanie raportu końcowego z ewaluacji okresowej (wraz z dołączoną Tabelą Zaleceń) do właściwych instytucji (JE NAC)</b>	2	66		JE NAC przekazuje raport końcowy wraz z Tabelą Zaleceń i protokołem ze spotkania roboczego do: • departamentów/ jednostek bezpośrednio odpowiedzialnych za wdrażanie danych projektów oraz uczestników spotkania rozpoczynającego (wersja elektroniczna).
15.	<b>Spotkanie pokontrolne (ang. debriefing meeting)</b>	3	74	1	Jednostka Ewaluacyjna NAC nie później niż w ciągu miesiąca od publikacji końcowej wersji raportu organizuje spotkanie pokontrolne. Spotkanie to poświęcone jest omówieniu wyników ewaluacji oraz określeniu działań podejmowanych przez zainteresowane strony w celu zrealizowania zaleceń przedstawionych w raporcie ewaluacyjnym. JE NAC opracowuje projekt Tabeli Działań Następczych i przesyła wraz z zaproszeniem na spotkanie pokontrolne do departamentów/ jednostek bezpośrednio odpowiedzialnych za wdrażanie danych projektów oraz uczestników spotkania rozpoczynającego.
16.	<b>Opracowanie i przekazanie Tabeli Działań Następczych i wraz z protokołem ze spotkania pokontrolnego do akceptacji zaangażowanych stron.</b>	12	86	0	W wyniku spotkania pokontrolnego powstaje ostateczna wersja Tabeli Działań Następczych. TDN i protokół ze spotkania pokontrolnego jest opracowywane są przez JE NAC. W ciągu <b>5 dni roboczych</b> po spotkaniu pokontrolnym JE NAC rozsyła TDN (wraz z protokołem ze spotkania pokontrolnego) do: • właściwych PAO, SPO, IA, NAO i ECR (wersja pisemna) z prośbą o akceptację, oraz • departamentów/ jednostek bezpośrednio odpowiedzialnych za wdrażanie danych projektów oraz uczestników spotkania rozpoczynającego - do wiadomości. Każda z instytucji zaangażowanych otrzymuje tylko tę część TDN, która uwzględnia zalecenia właściwe dla tej instytucji. Zainteresowane strony w ciągu <b>7 dni roboczych</b> akceptują TDN lub zgłaszają doń uwagi (w takim wypadku uzgadniany jest nowy tekst TDN).
17.	<b>Przekazanie raportu z ewaluacji okresowej i Tabeli Działań Następczych do Jednostki Ewaluacyjnej w Dyrekcji Generalnej ds. Rozszerzenia</b>	2	88	0	Zatwierdzony raport z ewaluacji okresowej oraz Tabela Działań Następczych przesyłana jest do wiadomości do Jednostki Ewaluacyjnej w Dyrekcji Generalnej ds. Rozszerzenia.
<b>Razem</b>		<b>81</b>	<b>88</b>	<b>40</b>	<b>Okres procesu ewaluacji wynosi ok. 18 tygodni przy wykorzystaniu 40 osobodni.</b>
Realizacja zobowiązań zawartych w TDN monitorowana jest przez JE NAC i przedstawiana na posiedzeniach Sektorowych Podkomitetów Monitorujących Phare.					

**Załącznik 2: Arkusz do oceny jakości raportu z ewaluacji okresowej**

Kryteria oceny jakości raportu	Ze względu na poniższe kryteria analizowany raport jest:			
	Nie wystarczający	Wystarczający	Dobry	Doskonały
<b>1. Zaspokojenie potrzeb informacyjnych</b> – czy raport zaspokaja potrzeby informacyjne:				
- wyrażone w ToR?				
- wyrażone w Rocznym Planie Ewaluacji?				
- sprecyzowane w trakcie spotkania rozpoczynającego?				
<b>2. Odpowiedni zakres:</b>				
- czy raport precyzyjnie opisuje, co jest oceniane?				
- czy powody stworzenia programu, jego wyniki, mechanizmy realizacji, rezultaty, wpływ, powiązania z innymi politykami i nieprzewidziane konsekwencje zostały przedstawione w raporcie?				
- czy raport przedstawia uzasadnienie realizowanej polityki, w kontekście potrzeb uczestników i uzyskanych efektów?				
- czy raport zajmuje się zagadnieniami, które są potencjalnie ważne dla reformy polityki i usprawnienia zarządzania, np. porównując kilka instrumentów polityki lub oceniając jej efektywność?				
<b>3. Odpowiedniość metodologiczna:</b>				
- czy projekt ewaluacji okresowej opisany w szablonie raportu i przewodniku jest stosowany odpowiednio?				
- czy użyte metody są opisane jasno? Czy były faktycznie zastosowane? Czy raport wyraźnie opisuje mocne i słabe strony poszczególnych metod oraz wynikające stąd ograniczenia, które mogą ograniczyć wykorzystanie informacji uzyskanych w trakcie ewaluacji?				
<b>4. Rzetelność danych:</b>				
- czy prezentowane dane są dostatecznie wiarygodne dla ich zamierzonego użycia (np. czy pochodzą z wiarygodnych, obiektywnych źródeł; czy uwzględniono dane pochodzące z różnych źródeł)?				
- czy techniki zbierania danych są wyraźnie podane, a raport pokazuje, że zostały one zastosowane zgodnie z ich własnymi standardami jakości (np. selekcja osób do wywiadów, wielkość próby itp.)?				
- czy dane są wzajemnie weryfikowane i podawane jest ich źródło (czy w sytuacjach rozbieżności prezentowane są opinie wszystkich zainteresowanych stron)?				

- czy ewaluator wziął pod uwagę możliwość tendencyjnego udzielania informacji przez zaangażowane strony ze względu na ich jawne i ukryte interesy? Czy podawane są wszelkie zagrożenia dla wiarygodności danych (np. dane niepełne, nieaktualne, pomijające kwestie niewygodne dla źródła)?				
- czy raport jest wolny od bezużytecznych danych (tj. danych, które nie uzasadniają wniosków)?				
<b>5. Prawidłowa analiza:</b>				
- czy dane ilościowe i jakościowe są odpowiednio i systematycznie analizowane zgodnie z pięcioma kryteriami oceny? Czy analizy i interpretacje są wystarczająco wiarygodne dla ich zamierzonego użycia?				
- czy zaznaczone są główne związki przyczynowo-skutkowe oraz podstawowe założenia? Czy identyfikowane są i brane pod uwagę istotne czynniki zewnętrzne?				
- czy w przypadku porównań, (np. przed-po, z-bez) lub analiz statystycznych (np. regresja, analiza czynnikowa), techniki są wyraźnie podane, a raport pokazuje, że zostały one zastosowane zgodnie z ich własnymi standardami jakości (np. testy statystyczne)?				
- czy raport jest wolny od bezużytecznych analiz (tj. analiz, które nie uzasadniają wniosków)?				
<b>6. Wiarygodne ustalenia:</b>				
- czy raport dostarcza zaangażowanym stronom znacznej ilości nowej wiedzy?				
- czy ustalenia mają logiczną formę i są uzasadnione przez interpretacje i analizy faktów stwierdzone w ramach kryterium 5 "Prawidłowa analiza", poprzez logiczne wywody, starannie opisane i nie przeczące sobie nawzajem? Czy logiczne rozumowanie jest rozwinięte tak dalece, jak to możliwe i potrzebne?				
- czy tam, gdzie to potrzebne, raport wskazuje, jakie ustalenia można uogólniać i na jakich warunkach? Czy ustalenia zaprezentowane są w taki sposób, aby mogły zostać łatwo zauważone i wykorzystane przez czytelników?				
<b>7. Bezstronne wnioski:</b> kryterium to nie ocenia istoty wniosków tylko sposób, w jaki zewnętrzny ewaluator sformułował je i uzasadnił.				
- czy raport zawiera jasne i dokładne wnioski? Czy wnioski te idą dalej niż ustalenia w takim znaczeniu, że zawierają oceny wartościujące oparte na pięciu kryteriach oceny?				
- czy oceny te wydają się być uczciwe, wolne od wpływów ze strony zaangażowanych stron? Czy uwzględniają one bezstronnie wszystkie uzasadnione punkty widzenia? Czy sprzeczne ze sobą kwestie są przedstawione w sposób wyważony?				

- czy nie ma rozbieżności pomiędzy ustalonymi kryteriami a tymi, które zostały faktycznie zastosowane?				
<b>8. Przydatne zalecenia:</b>				
- czy zalecenia nie są pomieszczone z wnioskami, ale z nich wynikają?				
- czy zalecenia te są wystarczająco szczegółowe i mają charakter operacyjny? Czy wyraźnie dotyczą monitorowanego sektora z podziałem na projekty i poszczególne zaangażowane strony?				
- czy raport wskazuje, że zostały zidentyfikowane i wzięte pod uwagę praktyczne ograniczenia (np. regulacje, instytucje, budżet)?				
- czy kluczowe zalecenia są wyeksponowane?				
- jeśli jest to właściwe: czy rekomendacje zostały przedstawione w formie alternatywnych scenariuszy?				
<b>9. Streszczenie:</b> raport musi zawierać streszczenie wykonawcze przedstawione w formie syntezy				
- czy streszczenie zawiera wszystkie kluczowe kwestie /punkty analizy oraz kluczowe zalecenia?				
- czy kluczowe zalecenia są skierowane do odpowiednich odbiorców na wszystkich szczeblach?				
<b>10. Jakość i wielkość załączników:</b>				
- czy załączniki zawierają tylko informacje uzupełniające, które w głównej treści raportu dla przeciętnego czytelnika są zbyt szczegółowe?				
- czy w załącznikach nie znajdują się informacje, które powinny być opisane w części głównej raportu i które są przesunięte do załącznika tylko po to, aby podporządkować się kryterium maksimum 20 stron dla głównego tekstu?				
<b>11. Jasność:</b> styl, struktura, projekt tekstu				
- czy raport jest skonstruowany logicznie?				
- czy rozmiar i styl poszczególnych części czynią je dostępnymi dla różnych kategorii czytelników?				
<b>Biorąc pod uwagę specyficzne ograniczenia, jakim podlegała ewaluacja, której efektem jest oceniany raport, jest on uważany za:</b>				

### Proponowana literatura:

1. Denzin N. K., Lincoln Y. S. (eds.), 1994, *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage
2. *Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide: Ex post and intermediate evaluation including glossary of evaluation terms*  
[http://www.europa.eu.int/comm/budget/evaluation/keydocuments\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/budget/evaluation/keydocuments_en.htm)
3. *Evaluation standards and good practice*. Communication for the commission from the President and Mrs Schreyer.  
[http://www.europa.eu.int/comm/budget/evaluation/pdf/C\\_2002\\_5267\\_final\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/budget/evaluation/pdf/C_2002_5267_final_en.pdf)
4. *Ewaluacja w edukacji*, Leszek Korporowicz (red.), Oficyna Naukowa, Warszawa 1997
5. *Ex-ante evaluation: A Practical Guide for Preparing Proposals for Expenditure Programmes*  
[http://www.europa.eu.int/comm/budget/evaluation/keydocuments\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/budget/evaluation/keydocuments_en.htm)
6. *Framework for the Evaluation of the Structural Funds in Ireland*; David Hegarty, NDP/CSF Evaluation Unit, Ireland  
[http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docconf/budapeval/work/hegarty.doc](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docconf/budapeval/work/hegarty.doc)
7. Guba E.G., Lincoln Y.S. (1989), *Fourth Generation Evaluation*, SAGE, London
8. *Indicators for Monitoring and Evaluation: An Indicative Methodology*  
[http://www.europa.eu.int/comm/budget/evaluation/keydocuments\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/budget/evaluation/keydocuments_en.htm)
9. *Metody badawcze w naukach społecznych*, Chava Frankfurt-Nachmias, Dawid Nachmias, Zyska i S-ka, Poznań 2002
10. Online Evaluation Resource Library <http://oerl.sri.com/index.html>
11. *MEANS Collection - Evaluation of socio-economic programmes*
12. Patton M.Q., 1997, *Utilization-Focused Evaluation*, SAGE, London
13. Patton M.Q., (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, SAGE, London
14. *Słowniczek terminów związanych z monitoringiem i oceną efektywności wydatkowania funduszy pomocowych Unii Europejskiej w Polsce*, Wiktor Szydarowski, czerwiec 2002 r.; [www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl)
15. Robson C. (1993), *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Blackwell Publishers, Massachusetts.
16. Stake R.E. (1995), *The Art of Case Study Research*. Sage Publications, Thousand Oaks -London - New Delhi.
17. *The Mid Term Evaluation of Structural Fund Interventions*  
[http://www.europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docoffic/working/sf2000f\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docoffic/working/sf2000f_en.htm)
18. Weiss C. (1998), *Evaluation*, Prentice Hall, Inc., Harvard University, New Jersey