

Justyna Ratajczak

Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne

[Justyna@top.pl](mailto:Justyna@top.pl)

Ekspertyza dla Ministerstwa Gospodarki i Pracy

**SYSTEM ORGANIZACJI EWALUACJI FUNDUSZY STRUKTURALNYCH –  
ROZWIĄZANIA STOSOWANE W IRLANDII I WE WŁOSZECH W KONTEKŚCIE  
POLSKICH PRZYGOTOWAŃ EFEKTYWNEGO SYSTEMU EWALUACJI NPR, W  
TYM ROLI KOORDYNACYJNEJ KRAJOWEJ JEDNOSTKI OCENY I ZAKRESU  
JEJ WSPÓŁPRACY Z PODMIOTAMI UCZESTNICZĄCYMI WE WDRAŻANIU  
ŚRODKÓW PUBLICZNYCH**



Projekt współfinansowany ze środków  
Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego  
w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna



## Spis treści

1.	Wstęp.....	3
2.	Irlandia .....	3
2.1.	Jednostki ewaluacyjne.....	3
2.1.1.	Jednostki ewaluacyjne na poziomie PO .....	4
2.1.2.	Jednostka Ewaluacyjna NPR/PWW .....	6
2.2.	Jednostki Zarządzające .....	8
2.3.	Grupy sterujące .....	8
2.4.	Komitety Monitorujące .....	8
2.5.	Uzgodnione podejście ewaluacyjne .....	9
2.6.	Ewaluacja ex-ante .....	9
2.7.	Ewaluacja okresowa/bieżąca ( <i>interim/on-going evaluation</i> ) .....	11
2.8.	Ewaluacja mid-term .....	13
2.9.	Ewaluacja ex-post .....	14
2.10.	Działania wspierające - Inicjatywa Przeglądu Wydatkowania .....	14
2.11.	Krajowe wskazówki do prowadzenia ewaluacji .....	16
2.12.	Upowszechnianie wyników ewaluacji .....	16
2.13.	Wykorzystanie wyników ewaluacji .....	16
2.14.	Rynek ewaluacji .....	17
2.15.	Kryteria wyboru ewaluatorów zewnętrznych .....	17
2.16.	Źródła finansowania ewaluacji.....	18
3.	Włochy .....	19
3.1.	Krajowy System Ewaluacji .....	19
3.2.	Jednostki ewaluacyjne.....	19
3.2.1.	Cel 1 .....	19
3.2.2.	Cel 3 .....	21
3.3.	Jednostka Ewaluacyjna DPS .....	22
3.4.	Jednostki Zarządzające.....	23
3.5.	Grupy sterujące .....	23
3.6.	Komitety Monitorujące .....	24
3.7.	Krajowa Grupa Ewaluacyjna dla Celu 1 .....	24
3.8.	Ewaluacja ex-ante .....	24
3.9.	Ewaluacja mid-term .....	24
3.10.	Ewaluacja bieżąca/okresowa.....	24
3.11.	Ewaluacja ex-post .....	25
3.12.	Autoewaluacja/samoocena .....	25
3.13.	Krajowe wskazówki do prowadzenia ewaluacji .....	26
3.14.	Upowszechnianie wyników ewaluacji .....	27
3.15.	Wykorzystanie wyników ewaluacji .....	27
3.16.	Rynek ewaluacji .....	27
3.17.	Źródła finansowania ewaluacji.....	28
3.18.	Kryteria doboru ewaluatorów zewnętrznych .....	28
4.	Wnioski w odniesieniu do budowy systemu ewaluacji FS w Polsce.....	29
5.	Bibliografia.....	31

# 1. Wstęp

Niniejsza ekspertyza została przygotowana na zlecenie Krajowej Jednostki Oceny (Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej). Składa się ona z trzech części. Pierwsze dwie prezentują system ewaluacji funduszy strukturalnych odpowiednio w Irlandii i we Włoszech. Zawierają także informacje opisujące doświadczenia tych dwóch krajów, które zdaniem autorki ekspertyzy są interesujące z punktu widzenia rozwoju zdolności administracji w zakresie ewaluacji. Część trzecia to podsumowanie - wnioski w odniesieniu do systemu ewaluacji FS w Polsce.

## 2. Irlandia

### 2.1. Jednostki ewaluacyjne

System ewaluacji FS w Irlandii był różny w różnych okresach programowania. W poprzednich okresach istniały trzy jednostki ewaluacyjne (JE) na poziomie PO oraz jedna centralna. Były to:

- Jednostka Ewaluacyjna EFS (*ESF Programme Evaluation Unit*),
- Jednostka Ewaluacyjna Przemysłu (*Industry Evaluation Unit*).
- Jednostka Ewaluacyjna Rolnictwa,
- Jednostka Ewaluacyjna PWW (centralna).

W obecnym okresie programowania Podstawa Wsparcia Wspólnoty (PWW) na lata 2000-2006 jest częścią znacznie większego programu - Narodowego Planu Rozwoju. W ramach tego planu przewidywane są inwestycje na sumę 50 mld euro, z czego na PWW przypada 5.4 mld euro, w tym 3.2 mld euro pochodzi ze środków unijnych. Zmienia to kontekst ewaluacyjny w odniesieniu do Funduszy Strukturalnych. Dynamiczny rozwój gospodarczy Irlandii w latach 90-tych oznacza, iż FS, choć wciąż istotne, stanowią jednak mniejszy element w ogólnym planie wydatków publicznych. Z tego powodu podjęto decyzję o likwidacji JE na poziomie PO, a w zamian za to rozbudowano centralną jednostkę ewaluacyjną i zmieniono jej nazwę na JE NPR/PWW.

Ponieważ dla celów budowy systemu ewaluacji FS w Polsce korzystne jest poznanie także sytuacji w poprzednich okresach programowania, dlatego w niniejszej ekspertyzie omówiono rolę i zadania wszystkich JE.

### **2.1.1. Jednostki ewaluacyjne na poziomie PO**

Jednostka Ewaluacyjna EFS została utworzona w styczniu 1992 roku z inicjatywy Komisji Europejskiej, zajmowała się programami operacyjnymi finansowanymi z EFS. Jednostka Ewaluacyjna Przemysłu powstała w 1993 roku, do jej zakresu należał program operacyjny zajmujący się rozwojem przemysłu. Jednostkę Ewaluacyjną Rolnictwa powołano w 1995 roku by nadzorowała wszelkie kwestie dotyczące ewaluacji programów operacyjnych rozwoju rolnictwa i terenów wiejskich, a także leśnictwa.

Instytucje te były niezależne od administracji państwowej, a działały pod egidą departamentów rządowych odpowiedzialnych odpowiednio za zarządzanie programami operacyjnymi rozwoju zasobów ludzkich, rozwoju przemysłowego oraz rolnictwa i rozwoju wsi. JE zostały częściowo utworzone ze środków europejskich (np. JE EFS – w 100%, JE Przemysłu – w 75%), reszta funduszy pochodziła z administracji państwowej. Badania prowadzone pod ich patronatem były niezależne i nie podlegały możliwości złożenia weta przez administrację. Pomimo formalnej niezależności, od strony czysto fizycznej JE miały siedziby w biurach na terenie departamentów. Niektórzy pracownicy także pochodzili z departamentów rządowych czy też agencji z nimi powiązanych, a zatem świetnie znali system administracyjny. Analizując pracę JE w kategoriach ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej należy stwierdzić, iż „jednostki ewaluacyjne stworzyły swoistą hybrydę, która wykorzystywała cechy obydwu z nich - nie były ściśle związane z programami czy też działaniami - co jest typowe jest dla personelu pracującego w miejscu, w którym funkcjonowały - ale z drugiej strony ich atutem był brak dystansu i pełne zrozumienie systemu, których brakuje czasem zewnętrznym ewaluatorom.”<sup>1</sup>

JE Przemysłu i JE Rolnictwa (jako że każda z nich miała do czynienia tylko z jednym PO) sprawozdawały efekty swojej pracy przed Komitetem Monitorujących dany program. JE EFS prowadziła ewaluację wszystkich PO finansowanych ze środków ESF, zatem zdawała relację ze swej działalności przed komitetem zarządzającym, w skład którego wchodziłi przedstawiciele Komisji Europejskiej oraz departamentów odpowiedzialnych za poszczególne PO.

---

<sup>1</sup> *Evaluating Socio Economic Development, Sourcebook3: Capacity Building – the case of the Republic of Ireland.*

Zatrudnienie w JE:

JE	Liczba menadżerów	Liczba ewaluatorów	Liczba personelu pomocniczego	Wykształcenie i umiejętności ewaluatorów	Pochodzenie personelu
JE EFS	1	7	5	psychologia pracy (3 osoby), ekonomia, statystyka, polityka, sztuka	służba cywilna, szeroko pojęta administracja państwowa, sektor prywatny, akademicy, niezależni ewaluatorzy prowadzący małe ewaluacje. Dwaj menadżerowie pochodzili z departamentów pod egidą których utworzono JE - mieli zatem wiedzę dot. departamentów i ich roli i zaangażowania we wdrażania i monitoring FS.
JE Przemysłu	1	4	1-3	księgowy z doświadczeniem w instytucji finansowej, marketing, zarządzanie personelem	
JE Rolnictwa	1	2	1	-	

Faktyczna struktura zatrudnienia zazwyczaj była mniejsza niż podana w tabeli – wynikało to z dość dużej rotacji personelu. W związku z tym przyjęto zasadę, aby uzupełniać ewentualne braki w wykształceniu czy umiejętnościach personelu JE poprzez wzajemną pomoc.

W procesie rekrutacji członków JE zdecydowano, że podstawą jak i warunkiem koniecznym do zatrudnienia jest doświadczenie w wykorzystaniu technik i umiejętności statystycznych, analitycznych i ewaluacyjnych. Stwierdzono, że doświadczenie zawodowe jest konieczne, aby uwiarygodnić ewaluatorów pracujących w terenie, gromadzących dane w instytucjach wykonawczych - młodzi absolwenci studiów nie są postrzegani jako wiarygodni przez wyższą kadrę zarządzającą w tych instytucjach. Pracownicy JE byli rekrutowani za pośrednictwem otwartych konkursów i zatrudniani na roczne odnawialne umowy o pracę<sup>2</sup>. Informacje o naborze podawane były w mediach krajowych, a w rozmowach z kandydatami udział brali zarówno przedstawiciele Komisji Europejskiej, jak i departamentu pod egidą którego utworzono JE.

Zadaniem JE było uzupełnianie trzech podstawowych ewaluacji FS o bardziej szczegółowe badania prowadzone na mniejszą skalę, które mogły być punktem wyjścia dla dużych ewaluacji zewnętrznych. Prowadzone były trzy typy badań:

- ewaluacja działań lub grup działań w celu oszacowania ich adekwatności i skuteczności osiągnięcia celów,

<sup>2</sup> Zatrudnianie pracowników na roczne kontrakty spowodowało dużą rotację personelu. W następnym okresie programowania w odniesieniu do JE NPR/PWW zdecydowano się więc na kontrakty trzyletnie.

- ewaluacje tematyczne, których przedmiotem były kwestie wspólne dla różnych działań np.: certyfikacja procedur programów szkoleniowych, rozwój wskaźników,
- badania ankietowe skierowane do użytkowników usług świadczonych w ramach działania/programu, w celu uzyskania informacji bazowej dla dalszych badań ewaluacyjnych.

A zatem badania prowadzone przez JE wykorzystywane były do oceny zasadności uruchamiania rozmaitych działań i programów oraz skuteczności poszczególnych interwencji. Cechowało je także skupienie na porównaniu kosztów do korzyści.

Zakres ewaluacji omówionych powyżej uzależniony był od kilku czynników:

- poziom ewaluacji – jak już wspomniano wcześniej, nacisk położono raczej na działania niż na same PO, czy też na konkretne projekty w ramach tych działań.
- liczba zaangażowanych udziałowców – w ewaluację zaangażowanych jest zazwyczaj wielu udziałowców, zarówno w departamentach rządowych, JZ, KE jak i wśród odbiorców usług. Dlatego też ewaluacje musiały mieć wystarczająco szeroki zakres, aby móc wpływać na wszystkie zaangażowane grupy.
- dostępne środki (zaplecze) – badania prowadzone przez JE trwały od sześciu miesięcy do jednego roku. Ewaluatorzy musieli mieć także dostęp do niezbędnego wsparcia analitycznego np. programów komputerowych.

Zasadniczo zakres ewaluacji prowadzonej przez JE skupiał się na „środku” ewaluacji FS pozostawiając na jednym biegunie ewaluację programów operacyjnych jako całości, a na drugim ewaluację konkretnych projektów. Jeśli chodzi o podejście, to ewaluacje prowadzone przez JE były „demokratyczne” – udziałowcy wyrażali zgodę co do celów badania.

### **2.1.2. Jednostka Ewaluacyjna NPR/PWW**

Jednostka Ewaluacyjna NPR/PWW jest kluczowym ciałem zaangażowanym w ewaluację NPR i PWW w Irlandii w latach 2000-2006. Wraz z oficjalnym wymogiem przeprowadzenia trzech podstawowych ewaluacji (ex-ante, mid-term i ex-post) Departament Finansów w 1996 uznał konieczność koordynacji działań ewaluacyjnych. Do tego momentu nie było bowiem ciała, które pomogłoby uniknąć powielania pracy i zapewnić „dobrą praktykę” w dziedzinie metodologii ewaluacji. Stwierdzono, że mniejsze programy potrzebują wsparcia i rady w zleceniu lub podejmowaniu ewaluacji.

Podobnie jak wcześniej utworzone jednostki ewaluacyjne, JE NPR/PWW jest niezależna i działa pod egidą Departamentu Finansów. Jest częściowo opłacana ze środków FS (PO Pomoc Techniczna). Komitet Monitorujący PO Pomoc Techniczna ustala program pracy dla tej JE.

Obecnie personel JE NPR/PWW składa się z ewaluatora naczelnego, który zarządza jednostką, pięciu ewaluatorów i dwóch osób personelu pomocniczego. Są oni zatrudniani na kontrakty trzyletnie. Budżet komórki na lata 2000-2006 to 4.6 mln euro.

W poprzednim okresie programowania do zadań JE PWW należało:

- prowadzenie lub zamawianie ewaluacji NPR/PWW,
- udzielanie porad i pomocy Komisji Europejskiej, departamentom instytucji rządowych, instytucjom regionalnym i innym ciałom w zakresie ewaluacji i monitoringu,
- prowadzenie centralnego rejestru ewaluacji,
- ocena metodologii użytej w przeprowadzonych ewaluacjach w celu identyfikacji „dobrej praktyki” i sformułowania rekomendacji przydatnych w przyszłych badaniach,
- ocena planu ewaluacji poszczególnych PO w celu zidentyfikowania badań wymagających koordynacji i uniknięcia powielenia,
- rozpatrywanie próśb o ewaluację ze strony władz lokalnych i sporządzanie wytycznych w tej sprawie,
- ocena adekwatności wskaźników wykonania dla PWW i sporządzenie wytycznych w celu ich poprawy,
- dokonanie uzgodnień dotyczących ewaluacji mid-term i sporządzenie wytycznych w tej sprawie.

Zdaniem szefa JE NPR/PWW, instytucja ta odegrała kluczową rolę w identyfikacji i rozszerzaniu dobrych praktyk ewaluacyjnych, co ma istotne znaczenie z perspektywy rozwoju zdolności administracji w zakresie ewaluacji. W szczególności pomocne było stworzenie praktycznych poradników i przeglądów dotychczas prowadzonych działań.

W obecnym okresie programowania zadania JE NPR/PWW są następujące:

- odpowiedzialność za ewaluację okresową NPR,
- poradnictwo skierowane do JZ i departamentów dotyczące rozwoju i modyfikacji wskaźników wykonania, włączając w to nadzór stopnia, w jakim dane w zakresie poszczególnych wskaźników są dostępne,
- praca nad rozwojem i monitorowaniem wskaźników używanych do podziału rezerwy wykonania,
- wsparcie komitetów monitorujących NPR/PWW i PO w zakresie ewaluacji,

- udział w pracy komitetów koordynacyjnych, w których JE NPR/PWW jest reprezentowana,
- przygotowanie procesu ewaluacji mid-term, włączając w to przygotowanie trzonu TORów dla tych ewaluacji,
- rola recenzenta przy zleceniu i prowadzeniu analiz kosztów i korzyści,
- udział w pracach grupy ds. monitorowania i ewaluacji EFS (*ESF monitoring and evaluation partnership group*) oraz grupy ds. ewaluacji technicznych (*technical evaluation group*), której przewodzi DG ds. Regionalnych,
- zaangażowanie w wizyty studyjne w krajach przystępujących do Unii Europejskiej.

## 2.2. Jednostki Zarządzające

Jednostki Zarządzające zlecają przeprowadzenie ewaluacji, biorą udział w pracach grup sterujących .

## 2.3. Grupy sterujące

Grupy sterujące (GS) powoływane są do poszczególnych ewaluacji w zależności od potrzeb. W praktyce dzieje się to zatem w przypadku większych ewaluacji, wymagających koordynacji, jak na przykład ewaluacji mid-term. W obecnym okresie programowania wyglądało to następująco:

Ewaluację mid-term prowadzono zarówno na poziomie NPR/PWW, jak i na poziomie PO. W połowie 2002 roku podjęto decyzję o utworzeniu grupy planującej ewaluację mid-term w celu koordynacji tego procesu. W jej skład weszli przedstawiciele JZ PO i odpowiednich Dyrekcji KE pod przewodnictwem JZ NPR/PWW. JE NPR/PWW pełni rolę sekretariatu tej grupy. Grupa funkcjonuje także jako Grupa Sterująca dla ewaluacji mid-term NPR/PWW. W celu koordynacji GS uchwaliła ogólny harmonogram procesu ewaluacji i „trzon” ToRu dla ewaluacji na poziomie PO. W praktyce ten „trzon” wymagał nieco więcej niż tylko drobnych adaptacji do szczegółowych warunków na poziomie PO, skutkując jednak zasadniczo wspólnym podejściem ewaluacyjnym na poziomie trzech krajowych i dwóch regionalnych PO. ToR dla ewaluacji mid-term NPR/PWW, uzupełniający te na poziomie PO, został przygotowany przez JE NPR/PWW i zaaprobowany przez grupę planującą ewaluację mid-term (Grupę Sterującą).

## 2.4. Komitety Monitorujące

Komitet Monitorujący PWW nadzoruje działanie JE NPR/PWW. Wszystkie Komitety Monitorujące, jako nadzorujące pracę JZ, biorą udział w procesie ewaluacji i zatwierdzają jej

wyniki. Jednym z ich głównych zadań w tym procesie jest monitorowanie wykonania rekomendacji.

## 2.5. Uzgodnione podejście ewaluacyjne

W Irlandii w sposób formalny przyjęto uzgodnione podejście ewaluacyjne, które wyraża się w pięciu pytaniach kluczowych. Jest to ujęte w PWW, która stwierdza, iż „będzie wymagane, aby wszystkie ewaluacje zajęły się 5 kluczowymi pytaniami ewaluacyjnymi dotyczącymi: racjonalności, adekwatności, skuteczności, efektywności i wpływu (*Rationale, Relevance, Effectiveness, Efficiency and Impact*).” Zauważono bowiem, że podstawowym problemem ewaluacji PWW 1994-99 był brak powszechnie podzielanego i rozumianego celu ewaluacji. Przejawiało się to w zogniskowaniu na odmiennych kwestiach w ewaluacjach różnych PO. Cztery pytania dotyczące adekwatności, skuteczności, efektywności i wpływu są znane praktykom ewaluacji i wynikają z regulacji dotyczących FS. Natomiast pytanie o racjonalność (rynkowe uzasadnienie różnych typów inwestycji) pochodzi z pierwszych ewaluacji PWW, w których kładziono nacisk na ważność uzasadnienia inwestycji w odniesieniu do wyraźnych niedoskonałości rynku.

Nacisk na poszczególne kwestie jest różny w zależności od momentu cyklu życia projektu, w którym dana ewaluacja jest przeprowadzana:

- na etapie ewaluacji ex-ante nacisk w prowadzonych ewaluacjach położony został na pytanie o racjonalność;
- ewaluacje okresowe/bieżące (włączając w to ewaluację mid-term oraz inne dokonywane przed nią) kładą nacisk na adekwatność, skuteczność oraz, w mniejszym stopniu, na efektywność oraz wpływ (w takiej kolejności);
- po połowie okresu programowania intencją jest skupienie ewaluacji na kwestiach związanych z efektywnością i wpływem.

Wprowadzenie uzgodnionego podejścia do ewaluacji spowodowało cenne „zakotwiczenie” procesu ewaluacji NPR/PWW. W szczególności wprowadzenie i poinformowanie o powyższym schemacie pomogło podnieść świadomość i zrozumienie celu działań ewaluacyjnych wśród urzędników zarządzających programem i innych zainteresowanych. Różna waga pytań kluczowych wykorzystywana jest w projektowaniu pracy ewaluacyjnej i ToRów dla poszczególnych badań.

## 2.6. Ewaluacja ex-ante

Już w pierwszej ewaluacji ex-ante (okres programowania 1994-1999) wykorzystano połączenie metodologii makro- i mikroekonomicznej. Połączenie to stało się cechą wyróżniającą późniejsze ewaluacje na poziomie PWW. Używając średniookresowego modelu irlandzkiej gospodarki raport estymował makroekonomiczne efekty wpływu PWW 1989-

1993 na gospodarkę irlandzką. Wykonawcą badania był Economic and Social Research Institute (ESRI)<sup>3</sup>. Późniejsze badania i prace ewaluacyjne umożliwiły lepsze estymacje, tym samym podniosły niezawodność stosowanych modeli.

Ewaluację ex-ante dla bieżącego okresu programowania przeprowadzono w dwóch krokach. W pierwszej fazie Departament Finansów ogłosił przetarg na ocenę narodowych priorytetów inwestycyjnych na lata 2000-2006 na bazie uzgodnionej grupy celów rządowych na ten okres. Przetarg przeprowadzono we wczesnej fazie przygotowania NPR (marzec 1998) i zbiegł się on z zaproszeniem do zgłaszania opinii przez instytucje regionalne, sektorowe i partnerów społecznych. Ogólnym celem tego działania było dostarczenia rządowi niezależnej, eksperckiej analizy potrzeb inwestycyjnych gospodarki. Jako część zadania ewaluatorzy (ESRI) przeprowadzili analizę informacji zebranych od rozmaitych grup interesu.

Szczegółowe podejście pierwszej fazy:

- W pierwszym kroku studium rozpatrywało dane z Irlandii oraz innych miejsc UE, aby wskazać rolę różnych typów inwestycji publicznych w promocji wzrostu gospodarczego.
- W drugim kroku raport analizował prawdopodobny wzrost gospodarczy w planowanym okresie z myślą o ustaleniu kluczowych ograniczeń, z którymi gospodarka prawdopodobnie się zmierzy.
- Ograniczenia zostały zidentyfikowane, raport ustalał szerokie priorytety dla inwestycji w ramach nowego NPR jak również zakres innych, nie inwestycyjnych działań.
- Bazując na tej analizie i ponownie korzystając z klasyfikacji niedoborów rynku inwestycji użytej w ewaluacji mid-term poprzedniego okresu programowania<sup>4</sup> ewaluatorzy stworzyli szczegółowe, ilościowe rekomendacje dla priorytetów inwestycyjnych niezbędnych w celu osiągnięcia zakładanych celów NPR.

Druga faza procesu ewaluacji rozpoczęła się, gdy NPR był prawie skończony. Aby uczynić zadość wymaganiom artykułu 41 dotyczącego ewaluacji ex-ante, JE NPR/PWW została poproszona o przygotowanie formalnej ewaluacji ex-ante NPRu. Powstały raport był w pewnej mierze kontynuacją wcześniejszych analiz ESRI. Podejście wyraźnie odnosi się do schematu pięciu pytań kluczowych ewaluacji. W zgodzie z uzgodnionym podejściem ewaluacyjnym największy nacisk został położony na racjonalność/ uzasadnienie niedoborów rynku dla różnych typów inwestycji proponowanych w NPR. W tej kwestii ewaluacja

---

3 Powstanie Economic and Social Research Institute datuje się na 24 czerwca 1960 r., kiedy to instytut – znany wówczas jako Economic Research Institute (ERI) – uzyskał osobowość prawną. Tego samego dnia Fundacja Forda z Nowego Jorku zatwierdziła grant w wysokości 280 000 dolarów z przeznaczeniem na utrzymanie instytutu przez pierwsze pięć lat. Decydujący wpływ na powstanie ERI miał T. K. Whitaker, wówczas Sekretarz w Departamencie Finansów, który przygotowując swoje główne dzieło, *Economic Development*, zidentyfikował potrzebę badań nad ekonomią irlandzką. Od początku więc ewaluacja FS w Irlandii była bardzo mocno nacechowana ekonomicznie.

<sup>4</sup> Szczegóły w części poświęconej ewaluacji mid-term.

ponownie wykorzystwała metodologię ewaluacji mid-term PWW 1994-1999. Skupiała się także na pytaniach o adekwatność poszczególnych zaproponowanych inwestycji, biorąc pod uwagę znaczące zmiany, które zaszły w środowisku społeczno – gospodarczym w ubiegłych latach. Ewaluacja wspierała się na wielu badaniach ewaluacyjnych dokonanych w trakcie poprzedniego okresu programowania, dotyczących skuteczności, efektywności i wpływu poszczególnych interwencji. Zgodnie z ToRem raport powstrzymywał się od wydawania rekomendacji dotyczących alokacji finansowych itp. koncentrując się w zamian na kwestiach problematycznych, stawianiu pytań i opracowywaniu ogólnych wniosków. Kilka zagadnień, które podniosła ta ewaluacja, było badanych powtórnie w trakcie ewaluacji okresowych/bieżących.

## **2.7. Ewaluacja okresowa/bieżąca (*interim/on-going evaluation*)**

Przeprowadzanie ewaluacji okresowych (pomiędzy ex-ante i mid-term oraz pomiędzy mid-term i ex-post) było charakterystyczną cechą systemu ewaluacji w latach 1994-99. Obecnie proces ewaluacji okresowych zorganizowany jest na poziomie NPR/PWW przez JE NPR/PWW, a nie, jak było wcześniej, na bazie pojedynczych PO (tj. z osobnymi jednostkami ewaluacyjnymi i/lub zewnętrznymi ewaluatorami).

We wczesnym okresie programowania (do końca 2000 r., kiedy to dokumenty programowe zostały dostarczone do KE) praca JE NPR/PWW koncentrowała się na rozwoju wskaźników. Bazując na wytycznych opracowanych wcześniej, jednostka udzielała pomocy i rady zarządzającym programami operacyjnymi w zakresie wyboru i kwantyfikacji wskaźników.

Kolejnym krokiem było przygotowanie planu ewaluacji na okres 2001-2003 (tj. na okres do ewaluacji w połowie okresu programowania). Plan ten składał się z 16 zaproponowanych do ewaluacji projektów spośród całego NPR/PWW i został zatwierdzony przez Komitet Monitorujący PO Pomoc Techniczna w maju 2001 (Komitetowi temu przewodzi JZ NPR/PWW, a w skład wchodzi członkowie JZ PO i, w roli doradczej, KE). Plan zakładał powstanie takich wyników ewaluacji które, poza wkładem do ewaluacji mid-term, mogą być otrzymane w odpowiednim czasie i użyteczne same w sobie. Pewną liczbę projektów wybrano ze względu na aspekty zauważone w trakcie ewaluacji ex-ante. W takim rozumieniu plan pracy został pomyślany jako pomost pomiędzy ewaluacją ex-ante i mid-term. Kilkukrotnie go modyfikowano, aby uwzględnić opóźnienia w rozpoczęciu programu i nabór pracowników do JE NPR/PWW.

Ostatecznie, w latach 2001-2003 dokonano siedmiu ewaluacji. Pięć z nich zostało przeprowadzonych przez ewaluatorów zewnętrznych, a dwie – przez JE NPR/PWW. Skupiały się one głównie na aspektach zarządzania i wdrażania programu, zawierając w sobie takie

kwestie jak selekcja projektów i ich ocena, zarządzanie projektami, wskaźniki, celowość działań oraz potencjalne problemy z dalszym wykorzystaniem (powielaniem).

Metodologia prowadzenia ewaluacji bieżących jest różna w zależności od konkretnej sytuacji, zakłada jednak, że badania terenowe wykorzystują metody jakościowe i ilościowe zarówno w celu uzyskania informacji, jak i zaprezentowania ich w raporcie. Typowym przykładem może być podejście wykorzystywane przez JE EFS.

<b>Faza procesu ewaluacji</b>	<b>Metodologia</b>
1. Badanie wstępne	Analiza danych zastanych ( <i>desk research</i> )
2. Zbadanie kontekstu programu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przegląd literatury źródłowej z kraju i zza granicy</li> <li>• Konsultacje z odpowiednimi źródłami informacji</li> </ul>
3. Określenie celów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wywiady ustrukturyzowane i konsultacje z udziałowcami t.j. ludźmi zaangażowanymi we kształtowanie założeń programowych, koordynację programów i wdrożenie.</li> </ul>
4. Stworzenie ram niezbędnych do procesu badawczego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsolidacja trzech pierwszych faz</li> </ul>
5. Badania terenowe <ul style="list-style-type: none"> <li>• Twórcy założeń programowych</li> <li>• Personel naczelny</li> <li>• Szkoleniowcy</li> <li>• Szkoleni</li> <li>• Pracodawcy</li> <li>• Inne grupy interesu</li> </ul>	Szeroki wachlarz metod ilościowych i jakościowych: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ankiety (pocztowe i bezpośrednie)</li> <li>• zogniskowane wywiady grupowe/ warsztaty</li> <li>• wywiady ustrukturalizowane</li> <li>• konsultacje</li> </ul>
6. Konsolidacja	Wnioski i rekomendacje oparte są na analizie zebranych informacji przeprowadzonej przy użyciu następujących metod: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza statystyczna</li> <li>- Analiza treści</li> <li>- Analiza tematyczna</li> <li>- Metaanaliza</li> </ul>
7. Konsultacje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raport wstępny przedłożony w odpowiednim</li> </ul>

	departamencie / agencji <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsultacje pogłębione/ wyjaśnienia</li> <li>• Ukończenie raportu</li> </ul>
8. Składanie raportów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednoczesne przedłożenie raportu w odpowiednim departamencie merytorycznym i w Komisji Europejskiej</li> </ul>

## 2.8. Ewaluacja mid-term

Podobnie jak ewaluacja ex-ante, także ewaluacja w połowie okresu programowania nacechowana jest bardzo ekonomicznie, wykorzystując stale udoskonalany model. Analizy mikroekonomiczne w ewaluacji mid-term dla okresu programowania 1994-99 rozpoczęto się od stwierdzenia, że polityka publiczna powinna być kierowana w celu korekty konkretnych zniekształceń rynku. Ewaluatorzy stwierdzili, że poza prostą realizacją założonych celów, każdy program powinien przejść bardziej rygorystyczny test, mianowicie, czy redukuje zniekształcenia wystarczająco aby uzasadnić zaangażowanie dodatkowych kosztów (w formie zwiększonych podatków). Taka filozofia wymaga, żeby każde działanie uzasadniało się samo w kategoriach kosztów alternatywnych funduszy publicznych. Bazując na tych zasadach analizy mikroekonomiczne proponowały i wykorzystywały nową funkcjonalną klasyfikację działań. Zgodnie z tym podejściem działania w ramach 9 PO zostały podzielone na 4 kategorie.

- Pierwsza – wydatki w celu dostarczenia usług mających cechy „dobra publicznego”; usługi te są trudne do dostarczenia przez sektor prywatny.
- Druga – działania zaprojektowane głównie w celu zmiany cen ograniczających prywatne firmy lub osoby.
- Trzecia – schematy w celu zmiany zachowań, w których sektor prywatny jest niedostatecznie poinformowany, albo w których istnieją specyficzne zewnętrzne lub informacyjne bariery.
- Czwarta – substydiowanie o charakterze redystrybucyjnym.

Każde działanie i pod-działanie (a było ich w sumie ponad 100) zostało przyporządkowane do jednej z czterech kategorii. W ramach każdej z nich było łatwiej porównywać działania ze sobą, nawet pomiędzy różnymi PO. Ewaluatorzy zidentyfikowali „typowe działanie” dla każdej kategorii – było ono zrozumiałe i mogło być punktem odniesienia dla pozostałych. Dla każdej z 4 kategorii stworzono listę kryteriów do wstępnej analizy. Analiza ta pozwoliła na identyfikację pewnej liczby działań, które trudno było zbadać za pomocą ustalonych kryteriów – stały się one przedmiotem szczegółowego badania. W efekcie dla 18 działań ewaluatorzy zakwestionowali wysokość planowanej alokacji finansowej i wskazali 8, które wymagały dodatkowych funduszy.

## 2.9. Ewaluacja ex-post

Ewaluacja końcowa realizowana jest na zlecenie KE we współpracy ze strukturami krajowymi. W poprzednim okresie programowania ewaluacja obejmowała wszystkie kraje objęte Celem 1. Raport dotyczący Irlandii był tylko jednym z wielu.

## 2.10. Działania wspierające - Inicjatywa Przeglądu Wydatkowania

W celu wspierania rozwoju zdolności ewaluacyjnych w strukturach administracyjnych w 1997 roku rząd wprowadził Inicjatywę Przeglądu Wydatkowania (*The Expenditure Review Initiative – ERI*). Wszystkie pola wydatków miały podlegać przeglądowi przynajmniej raz na trzy lata. Za główne cele ERI uznano:

- Systematyczne dostarczanie informacji dotyczącej obecnych osiągnięć poprzez analizę wydatkowanie dla każdego programu;
- Stworzenie podstaw do podejmowania decyzji na temat programów.

ERI miał stymulować rozwój zdolności ewaluacyjnych w departamentach rządowych poprzez sformalizowanie wymogu ewaluacyjnego. Zauważono, iż przed wprowadzeniem ERI zdolności ewaluacyjne w poszczególnych departamentach znacznie się różniły, zarówno od strony umiejętności technicznych, jak i dostępności zaplecza. W niektórych departamentach, a szczególnie tych ze znaczącą liczbą programów finansowanych przez UE, ewaluacja była dość dobrze rozwinięta. W innych jednak nie prowadzono żadnej oceny wydatkowania lub robiono to w bardzo ograniczonym stopniu. Departament Finansów wydał zbiór wskazówek dotyczących ERI, z których wynikało jasno, że intencją wprowadzenia tej procedury było dostarczenie informacji potrzebnych do podjęcia decyzji o kontynuowaniu programów. Głównymi kryteriami miały być skuteczność, efektywność, adekwatność i priorytety wydatków. Aby usprawnić proces Departament Finansów przygotował także wzór ToRu, który mógł być wykorzystany przez poszczególne departamenty do stworzenia własnej dokumentacji przetargowej.

W latach 1997 – 2001 zrealizowano pierwszą fazę badań ERI. Na tej podstawie dokonano pewnych zmian i modyfikacji. Dla osiągnięcia celu wspierania rozwoju zdolności administracyjnych w zakresie ewaluacji ważne są trzy:

- zorganizowanie siatki badaczy (dokonujących przeglądów ERI),
- wprowadzenie formalnego systemu oceny jakości raportów,
- wprowadzenie systemu monitorowania wpływu przeglądu wydatkowania.

By zwiększyć wsparcie dla badaczy stworzono dla nich sieć współpracy. Jest ona utrzymywana przez sekretariat (dwie osoby), powołany przy centralnym Komitecie Sterującym pracami ERI. Trzy główne aspekty pracy sieci to:

- Dostarczenie wsparcia szkoleniowego. Stworzono program szkoleniowy, złożony z trzech modułów. Ponieważ większość z badaczy to pracownicy służb cywilnych nie mający wiedzy praktycznej z dziedziny ewaluacji, szkolenie zawiera podstawowe informacje na ten temat. Moduł pierwszy koncentruje się na uruchomieniu procedury ERI tj. prezentuje takie kwestie jak przygotowanie ToRu i powołanie grupy sterującej. Drugi moduł skupia się na ustaleniu celów, zbieraniu danych i pomiarze skuteczności i efektywności. Trzeci moduł uczy zaś, jak formułować sądy i wnioski, a także oceniać jakość i przydatność ocen. Poza tym szkoleniem okresowo organizowane są także inne.
- Dostarczenie wsparcia poprzez sieć komputerową. Celem jest dostarczanie najświeższych informacji, linków do dokumentacji źródłowej i innych zasobów, udostępnianie wcześniejszych raportów - tak by badacze mogli zobaczyć, czy podobne kwestie i metody były używane w przeszłości.
- Promowanie dyskusji i debaty na temat ERI. Sieć używana jest jako forum dyskusyjne na tematy dotyczące rozwoju ERI.

Po analizie raportów z pierwszej fazy ERI okazało się, że ich jakość jest bardzo różna. W celu jej poprawy wprowadzono formalną procedurę niezależnej oceny. Powołano panel niezależnych ekspertów ewaluacyjnych (pracowników instytucji badawczych, akademickich oraz konsultantów). Ekspert taki może być poproszony przez departament o dokonanie oceny jakości wstępnej wersji raportu ERI. Może być też poproszony o radę dotyczącą przygotowania ToRu, planowania przeglądu, wskaźników wykonania i metod ewaluacyjnych. Eksperti są zatrudniani jako niezależni zewnętrzni badacze i nie realizują żadnej części przeglądu.

W procesie oceny raportu ERI od eksperta ewaluacyjnego wymagane jest przygotowanie wersji wstępnej swojego raportu i przedłożenie go w departamencie. Uwagi ze strony departamentu powinny znaleźć odzwierciedlenie w wersji końcowej. Przewodnik do prowadzenia ERI wyraźnie podkreśla fakt, iż celem oceny jest komentarz na temat jakości procesu ewaluacji i użytych metod, a nie na temat rekomendacji zawartych w raporcie. Następnie departament rozważa raport ERI i wprowadza zmiany tam, gdzie uważa to za stosowne. Ostatecznie końcowy raport ERI wraz z raportem oceny jego jakości jest dostarczany do centralnego komitetu sterującego.

Panel ekspertów może też być wykorzystywany jako dodatkowe źródło informacji na temat rozwoju zdolności ewaluacyjnych w departamentach - systematycznie prowadzone będą wśród nich badania ankietowe.

W ramach systemu monitorowania wpływu przeglądu wydatkowania ustalono, że odpowiedzialność za wdrażanie rekomendacji z raportów ERI spoczywa na departamentach. Przegląd można uznać za zakończony dopiero wtedy, gdy Sekretarz Generalny departamentu złoży na raporcie swój podpis. Raporty muszą być zamieszczane na stronie internetowej departamentu, a także przedstawione w parlamencie.

Prowadzone są spotkania na szczeblu centralnym między centralnym komitetem sterującym a sekretarzami generalnymi departamentów, podczas których dyskutuje się wpływ przeglądów, ich jakość i poglądy na temat ERI. Nadrzędnym celem tych spotkań jest promowanie zaangażowania kadry zarządzającej w proces budowania kultury ewaluacyjnej w departamentach i poznanie ich stanowiska w sprawie ERI. Centralny komitet sterujący postanowił także publikować własne okresowe raporty na temat wpływu ERI.

## **2.11. Krajowe wskazówki do prowadzenia ewaluacji**

JE NPR/PWW dokonała przeglądu zrealizowanych ewaluacji bieżących – dokument ten jest postrzegany jako promocja uzgodnionego podejścia do ewaluacji FS w Irlandii. Za szczególnie pomocną część tego dokumentu uznano wytyczne dotyczące podejścia, jakie powinno być przyjęte w ewaluacji bieżącej PWW. JE NPR/PWW opracowała także praktyczne wskazówki dotyczące:

- reguł prowadzenia analizy kosztów i korzyści,
- propozycje wskaźników dla PWW na okres programowania 2000-2006.

Wszystkie te dokumenty uzupełniają wytyczne KE odpowiadając na swoiste potrzeby ewaluacji w Irlandii. Dlatego też poradnik MEANS jest także wykorzystywany, jako jedno ze źródeł informacji.

## **2.12. Upowszechnianie wyników ewaluacji**

Wszystkie raporty z ewaluacji są dostępne w pełnej wersji na stronach internetowych JE NPR/PWW.

## **2.13. Wykorzystanie wyników ewaluacji**

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

We wcześniejszym okresie programowania JE Przemysłu postępowała według następującego schematu: po przyjęciu wersji raportu przez grupę sterującą i w czasie, kiedy

nanoszone były ostatnie poprawki, był on rozsyłany do odpowiednich osób w administracji w celu uzyskania formalnej odpowiedzi na rekomendacje w nim zawarte. Dokument zawierający rekomendacje i oficjalną odpowiedź (czy rekomendacja została przyjęta i sposób oraz czas jej wdrożenia lub czy została odrzucona wraz z podaniem przyczyny) plus streszczenie raportu stanowiły podstawę do rozważań podejmowanych przez KM. Na prośbę członka KM udostępniano mu pełną kopię raportu. Zamiarem było, by KM podjął decyzję, które z rekomendacji należy wprowadzić w życie. Rekomendacje te były głównym przedmiotem raportów z wdrożenia rekomendacji (specjalnych lub poprzez zamieszczenie w standardowych raportach rocznych) przedkładanych KM.

## **2.14. Rynek ewaluacji**

JE NPR/PWW przeprowadza niektóre ewaluacje bieżące samodzielnie. Zleca także badania niezależnym prywatnym ewaluatorom. Są to głównie małe firmy lub też małe komórki dużych firm consultingowych i rachunkowych nastawione głównie na ewaluację ekonomiczną. Jedna instytucja – ESRI - poprzez rozwój modelu makroekonomicznego zdolnego do oceny wpływu FS na gospodarkę irlandzką, ma szczególny wpływ na trzy podstawowe ewaluacje FS. Rynek ewaluacji jest ciągle stosunkowo mały, tak jak to miało miejsce w poprzednim okresie programowania. Przeciwwagę stanowi jednak fakt, iż na przestrzeni lat małe firmy wypracowały wiedzę praktyczną, która idzie w parze z wymogami ewaluacji Funduszy Strukturalnych - mowa tu zarówno o wymogach technicznych jak i kontekście polityczno-społecznym, w jakim prowadzone są ewaluacje.

## **2.15. Kryteria wyboru ewaluatorów zewnętrznych**

Podstawowym kryterium jest zdolność do realizacji zamówienia najwyższej jakości. Oceniane jest zrozumienie i znajomość przedmiotu badania, doświadczenie, zespół realizujący zlecenie i zaproponowana metodologia oraz koszt. W przypadku ostatniej ewaluacji mid-term zapisy w specyfikacji były następujące:

„na wstępie oferta będzie oceniana w odniesieniu do następujących kryteriów kwalifikacyjnych:

- a. kompletność dokumentacji wg powyższej specyfikacji; i
- b. zdolność specjalistów do spełnienia wymagań zawartych w ToR, w tym dostosowanie do harmonogramu ewaluacji.

Kontrakt będzie przyznany najkorzystniejszej ekonomicznie ofercie spełniającej następujące kryteria (każde ma taką samą wagę):

- zrozumienie ToRu i zakres badania
- wykonalność i adekwatność zaproponowanej metodologii
- odpowiednie doświadczenie

- koszt oferty
- przydzielone zasoby (odnosi się to do wkładu, wiedzy i zakresu odpowiedzialności osób zatrudnionych do realizacji ewaluacji).

Przed podjęciem ostatecznej decyzji Komitet Sterujący na bazie pisemnych ofert może zaprosić wybranych oferentów na rozmowę.”

## **2.16. Źródła finansowania ewaluacji**

Ewaluacja finansowana jest z budżetu poszczególnych PO i PWW. Są to zatem albo środki UE, albo współfinansowanie krajowe.

## 3. Włochy

Nieco inaczej wygląda struktura systemu ewaluacji w przypadku Celu 1 i Celu 3. W przypadku Celu 1 system jest zdecentralizowany, podczas gdy w Celu 3 – scentralizowany.

### 3.1. Krajowy System Ewaluacji

PWW dla Celu 1 wyróżniają Krajowy System Ewaluacji jako całość aktywności wsparcia i ukierunkowania techniczno-metodologicznego stworzonych, aby polepszyć i wzmocnić działalność ewaluacyjną. Zadanie organizacji i koordynacji systemu powierzono JE DPS. Należą do niego JE odpowiedzialna za ewaluację EFS, JE odpowiedzialna za ewaluację EAGGF oraz JE powstałe przy jednostkach zarządzających.

Celem Krajowego Systemu Ewaluacji jest wsparcie metodologiczne, ukierunkowanie i monitoring ewaluacji FS w ramach Celu 1. W szczególności działalność Systemu jest nakierowana na wsparcie skuteczności prac zespołu ds. ewaluacji istniejącego w ramach grupy roboczej „ewaluacja i monitoring” w Komitecie Monitorującym PWW.

### 3.2. Jednostki ewaluacyjne

#### 3.2.1. Cel 1

Jako pierwszą powołano jednostkę ewaluacyjną (JE) w Departamencie Rozwoju i Spójności Społecznej (*Department for Development and Social Cohesion Policies - DPS*). Pełni ona funkcję centralną. Na podstawie tych doświadczeń w połowie 1999 roku wydano akt prawny umożliwiający centralnym i regionalnym władzom tworzenie takich jednostek u siebie. Jednostki miały być utworzone w departamentach programowych ministerstw i we wszystkich regionach (czyli na poziomie poszczególnych PO). Aby rozpocząć proces ich tworzenia oraz zachęcać ministerstwa i regiony do rozpoczęcia niezbędnej procedury rekrutacyjnej, w 2000 roku w instytucjach tych powołano komitety naukowe i techniczne. Pomoc w realizacji tego zadania była oferowana w razie potrzeby także przez JE DPS. W ślad za aktem prawnym zaoferowano finansowanie - po pierwsze, aby zapewnić pewien poziom niezależności od struktury administracyjnej, a po drugie, żeby uniknąć sytuacji, w której ograniczony budżet instytucji będzie wymówką, aby nie podjąć tej inicjatywy. Na ten cel wydatkuje się ponad 20 mln euro rocznie.

Instytucje miały pełną dowolność w wyborze procedury rekrutacyjnej - np. w Kalabrii przeprowadzono szeroką kampanię zewnętrzną, umieszczając ogłoszenia w czasopiśmie, także międzynarodowych.

W efekcie takich działań JE działają we wszystkich regionach. Powołano je także w wielu ministerstwach.

Zadania jednostek ewaluacyjnych:

- pomoc administracji w realizacji rozmaitych zadań, nie tylko dotyczących ewaluacji, tj. dostarczanie technicznego wsparcia dla programowania i zarządzania inwestycjami publicznymi,
- pomoc w zarządzaniu ewaluacją,
- branie aktywnej roli w procesie ewaluacji jako partner dla ewaluatorów na poziomie technicznym (metody badawcze, wiedza z zakresu ewaluacji, dobra znajomość sektora) – inaczej mówiąc jest to bycie łącznikiem pomiędzy ewaluatorami a administracją; zadanie to, jako główne, zostało wpisane w PWW i krajowych wskazówkach,
- występowanie w roli „bufora” pomiędzy JZ i ewaluatorami - chroniąc w ten sposób niezależność tych drugich,
- rozprzestrzenianie wiedzy o metodach badawczych i szerzenie kultury ewaluacyjnej wewnątrz instytucji – sprzyja temu szczególnie „wewnętrzne” usytuowanie JE,
- tworzenie instytucjonalnej sieci współpracy,
- możliwość przeprowadzania okresowych lub końcowych ewaluacji programów regionalnych.

Jak wynika z zadań, JE nie mają mocy decyzyjnej. Zostały stworzone bardziej jako wewnętrzna pomoc techniczna niż jako odpowiedzialni za ewaluację. Jednostki ewaluacyjne nie są w pełni niezależne, gdyż są zakorzenione w strukturze administracyjnej JZ. Częściowa niezależność została osiągnięta poprzez zatrudnienie osób spoza administracji publicznej (zewnętrznych specjalistów). Ich płace są współfinansowane centralnie (w tej kategorii kosztów zawarte jest większość z 20 mln euro rocznie przekazywanych przez rząd centralny).

Różna jest liczba osób w poszczególnych JE, np. w Kalabrii jest to 5 osób, w jednostce sycylijskiej zaś ok. 30. Także różne są proporcje osób z i spoza administracji. Niewielka liczebność personelu poszczególnych jednostek niesie ryzyko, iż mogą zostać „zduszone” przez kulturę administracyjną instytucji, w której pracują. Przeciwdziała temu wysoki poziom wiedzy i umiejętności zawodowych oraz częściowa niezależność.

Jednostki ewaluacyjne uczestniczą w trzech sieciach/grupach współpracy instytucjonalnej:

- „sieć jednostek ewaluacyjnych” – skupiająca wszystkie centralne i regionalne JE,

- „Krajowy System Ewaluacji Celu 1” – należą do niego JE z: jednostek zarządzających, DPS, ISFOL (jednostka odpowiedzialna za ewaluacje EFS), INEA (odpowiedzialna za ewaluacje EAGGF),
- „grupa techniczna ds. ewaluacji i monitoringu” - skupia JZ, partnerów społecznych, KE i niezależnych ewaluatorów.

Pomimo przydzielenia JE zadań zarówno z zakresu pomocy technicznej i ewaluacji, większość wykonywanych przez nie prac dotyczy wspomaganie administracji w programowaniu lub zarządzaniu programem: dostarczanie ekspertyz, metod i technicznych podstaw dokonania wyborów, na przykład selekcji projektów; analiza ex-ante projektów, zatwierdzanie studiów wykonalności.

JE w bardzo niewielkim stopniu realizują przypisane im zadania z zakresu ewaluacji. Wynika to z kilku przyczyn:

- w większości przypadków są zbyt małe, aby prowadzić znaczące badania we własnym zakresie,
- mają zbyt wiele innych zadań, które wynikają z faktycznej potrzeby administracji i często są niezwykle pilne; instytucje są „wygłodniałe” pomocy technicznej, którą mimo że wewnętrznie, dostarczają JE,
- zadania związane z realizacją i zarządzaniem ewaluacją nie wpływają tak jak pozostałe na podejmowanie decyzji i nie są postrzegane jako pilne,
- wiarygodność i zdolność do badania delikatnych kwestii jest ograniczona poprzez osadzenie w strukturach administracji (nie są postrzegani jako badacze niezależni),
- tylko kilka jednostek zatrudnia ludzi, którzy zostali przeszkoleni i pracowali jako ewaluatorzy w przeszłości; z analiz przeprowadzonych przez szczebel centralny wynika, że JE wymagają szkoleń w zakresie ewaluacji

Korzystanie z pomocy JE przez JZ jest alternatywne wobec tworzenia grup sterujących.

### **3.2.2. Cel 3**

W Celu 3 zarządzanie ewaluacją przebiega w sposób bardziej zcentralizowany. Ewaluatorzy programów operacyjnych współpracują bezpośrednio z centralną jednostką koordynującą ewaluację (ISFOL/ESF krajowa jednostka ewaluacyjna). Jest ona odpowiedzialna za kwestie metodologiczne prowadzonych badań, co zapewnia porównywalność ewaluacji: zadawane są te same pytania ewaluacyjne, używane porównywalne metody, taka sama struktura raportu itp. Jednostki Zarządzające, jako bezpośredni zamawiający ewaluację na rynku, nie wchodzą w takim układzie w konflikt metodologiczny z ewaluatorami. Mogą zatem całkowicie swobodnie czytać raporty i

wykorzystywać zaprezentowane tam wyniki i rekomendacje. Scentralizowane zarządzanie ewaluacją powoduje także, iż ewaluatorzy są bardziej osłonięci przed presją wywieraną przez JZ.

### **3.3. Jednostka Ewaluacyjna DPS**

JE DPS została utworzona w 1998 roku w Departamencie Rozwoju i Spójności Społecznej (DPS). Podlega wprost szefowi Departamentu. Personel składa się z maksimum 30 osób, posiadających wysokie, specyficzne i udokumentowane kwalifikacje. Zostały one wybrane spośród profesorów, badaczy uniwersyteckich, pracowników administracji państwowej (specjalizacja ekonomiczna i finansowa), instytucji publicznych, ekspertów z państw Unii Europejskiej.

JE DPS pełni kluczową rolę w Państwowym Systemie Ewaluacji, jest bowiem odpowiedzialna za jego koordynację. Jej działalność obejmuje:

- kwestie organizacyjne,
- zagadnienia metodologiczne,
- promowanie ewaluacji.

W ramach realizacji swoich zadań okresowo organizuje spotkania dla różnych stron zaangażowanych w ewaluację PO: JZ, JE, ewaluatorów, administracji centralnej. Jak do tej pory spotkania te poświęcone były procesowi ewaluacji mid-term i dotyczyły takich zagadnień jak: rola JE, metodologia i źródła danych, analiza wstępnych wersji raportów oraz ostatnie (w lutym 2004) – „Ewaluacja PO Celu 1 2000-2006: doświadczenia, terażniejszość i perspektywy”.

Kluczowa rola JE DPS wynika z faktu, że aby zdecentralizowany system ewaluacji funkcjonował sprawnie, niezbędna jest wiedza i umiejętności ewaluacyjne wśród wszystkich zaangażowanych stron. Ciągłe jednak ich poziom jest niski. Paradoksalnie, zdecentralizowany system został zaprojektowany po to, aby szerzyć kulturę ewaluacyjną. Intensywne działania na poziomie centralnym są więc niezbędne, aby wesprzeć wszystkich aktorów – poprzez czytanie i udzielanie informacji zwrotnej na temat raportów, organizowanie spotkań, obserwację procesu ewaluacji, szkolenia JE i JZ itp.

Praca JE DPS podzielona jest na cztery obszary:

- polityka publiczna - metody i badania (analizy, raporty, wsparcie dotyczące rozwoju regionalnego),
- transfer metod i wsparcie (wsparcie dla DPS oraz administracji regionalnej i centralnej, wsparcie grup roboczych działających w ramach KM PWW),
- ewaluacja (koordynacja i udział w Krajowym Systemie Ewaluacji, ewaluacja PWW i kontrola jakości ewaluacji PO, metody i kierunki ewaluacji oraz wykorzystanie wyników ewaluacji, zarządzanie i zlecanie ewaluacji),

- projekty (studia wykonalności projektów infrastrukturalnych, projekty zintegrowane, specjalne i duże, pomoc administracji w procesie monitorowania).

### 3.4. Jednostki Zarządzające

Jednostki Zarządzające są odpowiedzialne za wdrażanie PO i jako takie zamawiają ich ewaluację. Takie połączenie powoduje, że instytucje te są zainteresowane wykorzystaniem wyników badań oraz posiadają możliwości decyzyjne, aby to zrobić. Pozytywne wyniki ewaluacji są dla nich „kartą przetargową” w negocjacjach. Z drugiej strony, gdy wyniki są negatywne – JZ mogą ponieść szkody z tego powodu. Jest to zatem doskonały punkt wyjścia do zrozumienia przez te instytucje ważności ewaluacji. Jako zamawiający ewaluację współpracują z ewaluatorami przy jej realizacji. Aby móc odpowiednio wykonywać to zadanie potrzebują pomocy technicznej zarówno w zakresie metodologii ewaluacji, jak i w zakresie wiedzy sektorowej. Pomocy tej mogą udzielać (zgodnie z wyborem JZ) albo JE albo grupy sterujące.

W systemie ewaluacji dla Celu 1 zamawianie badań niezależnie przez poszczególne JZ powoduje, że ewaluacje nie są porównywalne i być może nigdy nie będą w pełni.

JZ dostarczają informacji Krajowej Grupie Ewaluacyjnej dla Celu 1.

JZ PWW prowadzi autoewaluację/samoocenę, w której uczestniczą pozostałe JZ.

### 3.5. Grupy sterujące

Grupy sterujące (GS) i jednostki ewaluacyjne mają takie same zadania dotyczące zarządzania ewaluacją:

- dostarczanie wiedzy technicznej (badania społeczne, metodologia ewaluacji, wiedza sektorowa),
- występowanie w roli „bufora” pomiędzy JZ i ewaluatorami, chroniąc w ten sposób niezależności tych drugich.

Grupy sterujące tym jednak różnią się od JE (i po to powstała możliwość ich tworzenia), że otwarte są na społecznych i instytucjonalnych partnerów. Komisja Europejska, a za nią krajowe wskazówki do prowadzenia ewaluacji sugerują, żeby tworzyć grupy sterujące ad hoc. Do tej pory jednak tylko jedna taka grupa została powołana.

Przyczyn dotychczasowego niepowodzenia GS upatruje się w fakcie, że niezwykle trudno jest je tworzyć w środowisku, w którym społeczni i instytucjonalni partnerzy (a bardzo często także administracja) mają małe doświadczenie lub wiedzę na temat ewaluacji.

### **3.6. Komitety Monitorujące**

Komitety Monitorujące, jako jednostki nadzorujące wdrażanie PO/PWW, nadzorują także działanie JE oraz Krajowej Grupy Ewaluacyjnej dla Celu 1. Przyjmują one raporty z ewaluacji.

### **3.7. Krajowa Grupa Ewaluacyjna dla Celu 1**

Krajowa Grupa Ewaluacyjna dla Celu 1 (*Evaluation National Group for Objective 1 - ENSG*) to ciało skupiające jednostki ewaluacyjne poszczególnych FS oraz PWW. Powołano ją w lecie 2002 r., aby upewnić się, że ewaluacje prowadzone są z wykorzystaniem właściwych zasobów i dają właściwe wyniki. Grupa ta prowadzi działania meta-ewaluacyjne:

- analizuje raporty,
- obserwuje proces ewaluacji - aby dostarczyć informacji zwrotnej zaangażowanym stronom, kiedy jeszcze proces ten jest w toku; obserwacja procesu ewaluacji opiera się kryteriach jakości ewaluacji, które analizują zachowanie wszystkich aktorów: ewaluatorów, JZ i ich jednostek ewaluacyjnych, Komitetów Monitorujących oraz samego DPS (i jego partnerów),
- przeprowadza systematyczne spotkania z ewaluatorami, JE i JZ.

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

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

### **3.8. Ewaluacja ex-ante**

Ewaluacja ex-ante była prowadzona wewnętrznie przez JE przy wsparciu JE DPS.

### **3.9. Ewaluacja mid-term**

Ewaluacja mid-term została przeprowadzona osobno dla każdego PO na podstawie wskazówek i materiałów opracowanych przez w ramach Krajowego Systemu Ewaluacji.

### **3.10. Ewaluacja bieżąca/okresowa**

Poszczególne JZ mogą, wedle swoich potrzeb zamawiać ewaluacje bieżące/okresowe. Nie ma w tym przypadku przyjętej jednej metodologii badania – zależy ona od potrzeb zamawiającego i specyfiki PO.

### 3.11. Ewaluacja ex-post

Ewaluacja końcowa realizowana jest na zlecenie KE we współpracy ze strukturami krajowymi. W poprzednim okresie programowania ewaluacja obejmowała wszystkie kraje objęte Celem 1. Raport dotyczący Włoch był tylko jednym z wielu.

### 3.12. Autoewaluacja/samoocena

Poza podstawowymi typami ewaluacji: ex-ante, mid-term i ex-post prowadzona jest także autoewaluacja/samoocena. Wprowadzono ją, ponieważ JZ i Komitety Monitorujące nie miały ogólnego obrazu realizacji programu w danym czasie. System monitoringu okazał się być pod tym względem nieefektywny i zbyt powolny. Nie sprawdziło się także prowadzenie „klasycznej” ewaluacji, gdyż zajmowała ona zbyt dużo czasu. Trudno także było JZ sformułować pytania ewaluacyjne, ponieważ z braku ogólnej wiedzy nie wiedziały, o co pytać. Latem 2002 roku JZ PWW przeprowadziła pierwszą samoocenę. Pozostałe JZ zgodziły się poddać obserwacji swoje programy odpowiadając na zestaw pytań dotyczących każdego działania. Pierwsze badanie dotyczyło syntetycznej oceny wydatkowania oraz instytucjonalnej i organizacyjnej struktury każdego działania, a także potencjału i problemów. Dzięki temu uzyskano wartościową informację dla JZ, DPS i innych instytucji centralnych odpowiedzialnych za wdrażanie PWW. Okazało się być także doskonałą okazją do wewnętrznej dyskusji, szczególnie wśród instytucji regionalnych.

Po pierwszym udanym badaniu KM PWW zdecydował o powtarzaniu go dwa razy do roku. Obecne autoewaluacje wyglądają następująco:

- JZ wypełniają kwestionariusz (który ciągle jest udoskonalany i dostosowywany do potrzeb),
- w ramach każdego z programów odbywa się kilka spotkań dotyczących organizacji, zdolności wydatkowania i zgodności wdrażania działań z założoną strategią. Uczestniczą w nich, poza JZ, ewaluatorzy oraz członkowie Krajowej Grupy Ewaluacyjnej. Moderatorami są DPS i jego jednostka ewaluacyjna.

Tak prowadzona autoewaluacja zaspokoiła wiele pilnych potrzeb informacyjnych. Jest jednak trudnym i delikatnym zadaniem, gdyż może wywoływać reakcje obronne JZ, co kilkakrotnie miało miejsce. Autorzy tego pomysłu sądzą, że może to wynikać z faktu braku świadomości wśród JZ, że błędy i niepowodzenia są czymś nieuniknionym a wręcz oczekiwanym we wdrażaniu programów rozwojowych, a dobre zarządzanie polega na umiejętności wykorzystania tych doświadczeń.

### 3.13. Krajowe wskazówki do prowadzenia ewaluacji

Krajowe wskazówki do ewaluacji FS powstały w latach 2001-2002. „Tłumaczyły” i połączyły w jedną całość wytyczne KE, na których bazowały. Powstanie tego dokumentu było niezbędne, ponieważ do tej pory instytucje na poziomie centralnym odpowiedzialne za poszczególne FS tworzyły odrębne i czasem niejednolite podejścia i metody. Ta różnorodność podejść i powiązanych z nimi dokumentów powodowała, że administracja krajowa czuła, iż wymagania dotyczące ewaluacji są raczej sprawą KE niż mają wspomagać ich własną pracę. Pisanie krajowych wskazówek stało się okazją do określenia wspólnego podejścia do ewaluacji programów rozwoju. Wskazówki są więc odpowiedzią na swoiste potrzeby ewaluacji we Włoszech. Poradnik MEANS jest także wykorzystywany, jako jedno ze źródeł informacji.

Dokumenty powstają w obrębie Krajowego Systemu Ewaluacji przez grupy robocze według tematów zainteresowań. Następnie są prezentowane i dyskutowane w obrębie zespołu ds. ewaluacji w Komitecie Monitorującym PWW.

Jak do tej pory powstało sześć dokumentów. Dotyczą one:

- organizacji procesu ewaluacji mid-term,
- ram metodologicznych ewaluacji mid-term,
- kwestii środowiska w ewaluacji mid-term,
- kryteriów jakości w ewaluacji,
- kwestii równości płci,
- rozwoju obszarów wiejskich.

Celem powstania krajowych wskazówek było także zachęcenie JZ do wyrażania swoich własnych potrzeb ewaluacyjnych. Wskazówki, jako oficjalny dokument uzgodniony z KE, stawiają potrzeby JZ na równi z potrzebami innych stron (w szczególności KE). Sygnalizują one, że JZ powinny się włączyć w kształtowanie zakresu zadań dla ewaluatorów. Dzięki temu wspierają urzędników, którzy zechcą aktywnie się tym zagadnieniem zająć – swoim przełożonym mogą odpowiedzieć, że wypełniają oficjalne zalecenia.

Wskazówki pozostawiają przestrzeń na kreatywność ewaluatorów poprzez powstrzymanie się od rekomendowania metod z wyjątkiem położenia nacisku na badania terenowe. Ale takie zapisy mogą być mylnie interpretowane przez urzędników, którzy bez pomocy i bez szkoleń interpretują je jako „wytyczne”. Na przykład, gdy wskazówki dotyczące tworzenia dokumentacji przetargowej wskazują możliwość wyboru („w tym punkcie administracja może poprosić o x lub y), urzędnicy często wpisują obie opcje, bez dokonania wyboru.

Tak więc istotnym uzupełnieniem wskazówek było wsparcie dla JZ poprzez stworzenie JE, wszczęcie inicjatyw metaewaluacyjnych oraz innych działań. Dopiero one wszystkie razem pomogą pomóc w realizacji oczekiwań dotyczących ewaluacji.

### **3.14. Upowszechnianie wyników ewaluacji**

Raporty z ewaluacji programów finansowanych z FS są narzędziem pracy dla administracji i partnerów społecznych zaangażowanych w planowanie i monitorowanie programów. Stwarzają także możliwość poinformowania opinii publicznej o efektach realizacji programów. Upowszechnianie wyników zgodne jest także z regulacjami dotyczącymi FS. Dlatego też raporty umieszczane są na stronie internetowej DPS, dostępne do pobrania dla wszystkich zainteresowanych.

### **3.15. Wykorzystanie wyników ewaluacji**

Poza zadaniami realizowanymi przez KM nie wprowadzono dodatkowych mechanizmów zapewniających wykorzystanie wyników ewaluacji.

### **3.16. Rynek ewaluacji**

W poprzednich okresach programowania we Włoszech dominowały długoterminowe i duże kontrakty ewaluacyjne. Doprowadziło to do sytuacji, w której na rynku funkcjonowały pojedyncze firmy mogące sprostać tym warunkom, szczególnie pod względem sytuacji finansowej. W rzeczywistości niejednokrotnie firmy te podzlecały wykonanie pewnych elementów mniejszym przedsiębiorstwom lub nawet pojedynczym ekspertom, którzy jednak nie byli w stanie pojedynczo lub nawet w niewielkim konsorcjum wygrać przetargu. W obecnym okresie programowania, we współpracy i przy poparciu KE, zdecydowano się otworzyć rynek ewaluacji FS dla mniejszych podmiotów poprzez sfragmentaryzowanie kontraktów: JZ mogą kontraktować zadania albo ewaluacje części programu. Przy ewaluacji mid-term zaproponowano JZ trzy rozwiązania:

- kontrakt tradycyjny, długoterminowy,
- wersja uproszczona: dwa krótsze kontrakty: pierwszy na raport z ewaluacji mid-term (do końca 2003 r), drugi - na uaktualnienie raportu (w 2005 r),
- wersja rozszerzona – pewna liczba kontraktów dotyczących tej samej ewaluacji. Odpowiedzialność za jedną ewaluację ogólną, pisanie raportu i ocenę programu należy do jednego kontraktora. Inni badacze mogą wykonywać poszczególne części tej pracy. Mogą to być szczegółowe zadania badawcze (badania terenowe) albo pojedyncze tematy lub wdrażanie programu na określonym obszarze.

W efekcie takiej propozycji większość JZ wybrała wersję uproszczoną, jedna pełną, tylko kilka – tradycyjną. Zachęcano także JZ, aby zamawiały małe tematyczne ewaluacje jako dodatek do tych, które trzeba zrobić obowiązkowo.

Proces otwierania rynku został wsparty wydaniem wskazówek dotyczących procedury przetargowej, ułatwiających JZ skorzystanie z nowych rozwiązań. Wytyczne te podawały propozycje alternatywne wobec dotychczas stosowanych. W szczególności zwrócono uwagę na trzy zagadnienia:

- potwierdzenie sytuacji finansowej oferenta - prawo zamówień publicznych pozwala na uzyskanie go na kilka sposobów, jednak niektóre z nich są zbyt uciążliwe dla małych firm i tworzą barierę. JZ były zachęcane, aby w tym punkcie można było skorzystać z różnych opcji potwierdzenia sytuacji finansowej oferenta,
- potwierdzenie doświadczenia w zakresie ewaluacji - dotychczas wymagano doświadczenia w zakresie ewaluacji FS. Zachęcano JZ, aby rozpatrywały jako równoważne doświadczenie w zakresie ewaluacji programów rozwojowych i społecznych,
- przeprowadzanie procedury przetargowej za pomocą negocjacji (która nadaje się lepiej niż inne do wyboru ewaluatora) a nie jak dotychczas – w formie pisemnej.

### **3.17. Źródła finansowania ewaluacji**

Ewaluacja finansowana jest z budżetu poszczególnych PO i PWW. Są to zatem albo środki UE, albo współfinansowanie krajowe.

### **3.18. Kryteria doboru ewaluatorów zewnętrznych**

Kryterium jest przede wszystkim jakość oferowanych usług oraz doświadczenie, dopiero w dalszej kolejności – cena.

## 4. Wnioski w odniesieniu do budowy systemu ewaluacji FS w Polsce

Na podstawie analizy systemu ewaluacji we Włoszech i w Irlandii można wskazać kilka kwestii użytecznych dla tworzonego systemu ewaluacji FS w Polsce. Trzeba jednak pamiętać, że to, co osiągnięto w tych dwóch krajach jest efektem ponad 10 lat pracy. Rozwiązania tam stosowane są ściśle dostosowane do warunków: wielkości kraju, samodzielności regionów itp. Biorąc pod uwagę warunki polskie najlepszym rozwiązaniem wydaje się **system zdecentralizowany**, w którym zarządzanie procesem ewaluacji odbywa się na poziomie poszczególnych PO. System taki **wymaga koordynacji**, tak aby prowadzone prace się nie powielają, a ich suma dawała dodatkową wartość dodaną. Jest to rola dla Krajowej Jednostki Oceny, w której ilość personelu powinna zostać zwiększona, aby umożliwić realizację wynikających z koordynacji zadań. Wdrożenie w pełni zdecentralizowanego systemu, z wieloma JE, wymaga także **uregulowania tego w formie prawnej**. W chwili obecnej Ustawa o Narodowym Planie Rozwoju powołała do życia tylko KJO. Doświadczenia irlandzkie i włoskie pokazują niezbicie, że JE z definicji muszą mieć zapewnioną dość dużą **niezależność** od struktur zarządzających. Należałoby zatem znaleźć rozwiązanie także tego problemu.

Jedna cecha jest dla Polski, Irlandii i Włoch wspólna – jest nią niski poziom kultury ewaluacyjnej zarówno wśród administracji, jak i wśród partnerów społecznych a także na rynku – wśród osób, które ewaluacje miałyby wykonywać. Dlatego też konieczne jest takie zaprojektowanie systemu ewaluacji w Polsce, aby jak najpełniej i jak najszybciej **wzmocnić zdolności** w tym zakresie wśród wszystkich zaangażowanych stron. Na podstawie doświadczeń z Włoch i Irlandii wiadomo, że sprzyjają temu:

- **Przygotowanie i upowszechnienie wskazówek do prowadzenia ewaluacji** określających, w jaki sposób rozumiana jest ewaluacja FS w Polsce. Powinny one odpowiadać na potrzeby administracji pokazując, jak zdefiniować swoje potrzeby ewaluacyjne, jak zamówić ewaluację, jak ocenić otrzymany produkt oraz w jaki sposób wykorzystać wyniki. Wskazówki posłużą także ewaluatorom stwarzając pole do dialogu z administracją.
- **Wsparcie procesu upowszechniania wskazówek szkoleniami** (aby ciągle były to wskazówki, a nie wytyczne) **i pomocą specjalistyczną**, z której JZ mogłyby skorzystać w razie potrzeby. Pomoc ta może być udzielana przez JE umiejscowione

w tych instytucjach, KJO (bezpośrednio lub za pomocą niezależnych ekspertów) bądź grupy sterujące wsparte przez niezależnych ekspertów.

- **Udostępnianie publicznie raportów z ewaluacji.** Dzięki temu podejście i metodologia mogą być dyskutowane, krytykowane i modyfikowane przez innych badaczy, a sam proces ewaluacji staje się szerzej znany i przez to postrzegany jako mniej groźny.
- **Prowadzenie metaewaluacji.** Badania powinny dotyczyć całego procesu ewaluacji – od planowania, poprzez projektowanie i wybór ewaluatora, etap realizacji badań terenowych, analizę, raportowanie, na wykorzystaniu wyników kończąc. Metaewaluacja pozwala z jednej strony na dostrzeganie negatywnych zjawisk i przeciwdziałanie im, a z drugiej – na promowanie dobrej praktyki.
- **Umiejscowienie w JZ jednostek ewaluacyjnych,** które mają przydzielone zadania z zakresu ewaluacji. Dzięki wewnętrznemu usytuowaniu mogą na bieżąco oddziaływać na kadre zarządzającą instytucji. Aby jednak działanie takich jednostek było skuteczne, powinny one zostać umocowane prawnie w strukturze instytucji i zyskać odpowiednio wysoką rangę.
- **Wdrożenie procedury wykorzystania wyników ewaluacji** poprzez poddanie rekomendacji pod dyskusję Komitetu Monitorującego a następnie okresowe monitorowanie ich wykonania. Kadra zarządzająca będzie w ten sposób przymuszana zewnętrznemu do zainteresowania się wynikami ewaluacji, opracowania planu ich wdrożenia oraz zdania relacji z postępów w tej dziedzinie.
- **Włączenie JE w sieć współpracy,** która umożliwi im wymianę informacji i wzajemne wsparcie.

Wprowadzane działania trzeba zaplanować, a następnie badać ich efekty, monitorując zmiany zdolności administracji w zakresie ewaluacji.

## 5. Bibliografia

1. Hegarty, D. and Fitz Gerald, J., *Ex Ante Evaluation Process for the 2000 to 2006 Period in Ireland*, Paper prepared for Fourth European Conference on Evaluation of the Structural Funds, Edinburgh, September 2000.
2. Hegarty, D. *Framework for the Evaluation of the Structural Funds in Ireland*, Paper prepared for Fifth European Conference on the Evaluation of the Structural Funds, Budapest, 26-27 June 2003.
3. CSF Evaluation Unit, *Review of Ongoing Evaluation Function in the CSF for Ireland, 1994 –1999*, October 1998.
4. Hegarty, D. and Honohan, P., *Mid-Term Evaluation of CSF for Ireland*, Paper prepared for European Conference on Evaluation Practices in the Field of Structural Policies in Seville, March 1998.
5. Casavola P. and Tagle L., *Building capacity for evaluation: Lessons from Italy*, Paper prepared for Fifth European Conference on the Evaluation of the Structural Funds, Budapest, 26-27 June 2003.
6. Evaluating Socio Economic Development, Sourcebook 3: Capacity Building, *The case of the Republic of Ireland*.
7. Evaluating Socio Economic Development, Sourcebook 3: Capacity Building, *The case of Italy*.
8. [www.eustructuralfunds.ie](http://www.eustructuralfunds.ie)
9. [www.tesoro.it](http://www.tesoro.it)