

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Schematu II Pomocy Technicznej „Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich” Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020 opracowana została przez Związek Stowarzyszeń „Dolnośląska Sieć Partnerstw LGD” w ramach projektu pt.: „Dobre praktyki krajowe, zagraniczne oraz własne dolnośląskich LGD – źródłem wiedzy i współpracy pomiędzy lokalnymi grupami działania”



Ocenić, aby potężnieć

Poradnik dla Lokalnych Grup Działania

ALDONA WIKTORSKA-ŚWIĘCKA



„Europejski Fundusz Rolny na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”
Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 –
Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi
Operacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Schematu II Pomocy Technicznej
„Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich” Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020



Wrocław 2021

Copyright © 2021 by Związek Stowarzyszeń "Dolnośląska Sieć Partnerstw LGD"

ISBN: 978-83-65082-27-5

Współpraca

Inga Demianiuk - Ozga, Sylwia Mielczarek, Jolanta Wrotkowska,
Związek Stowarzyszeń "Dolnośląska Sieć Partnerstw LGD".

Projekt graficzny i skład: Ave Studio

Poradnik jest produktem projektu „Dobre praktyki krajowe, zagraniczne oraz własne dolnośląskich LGD – źródłem wiedzy i współpracy pomiędzy lokalnymi grupami działania”. Operacja współfinansowana jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Rolnego na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie. Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Operacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Schematu II Pomocy Technicznej „Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich” Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020.



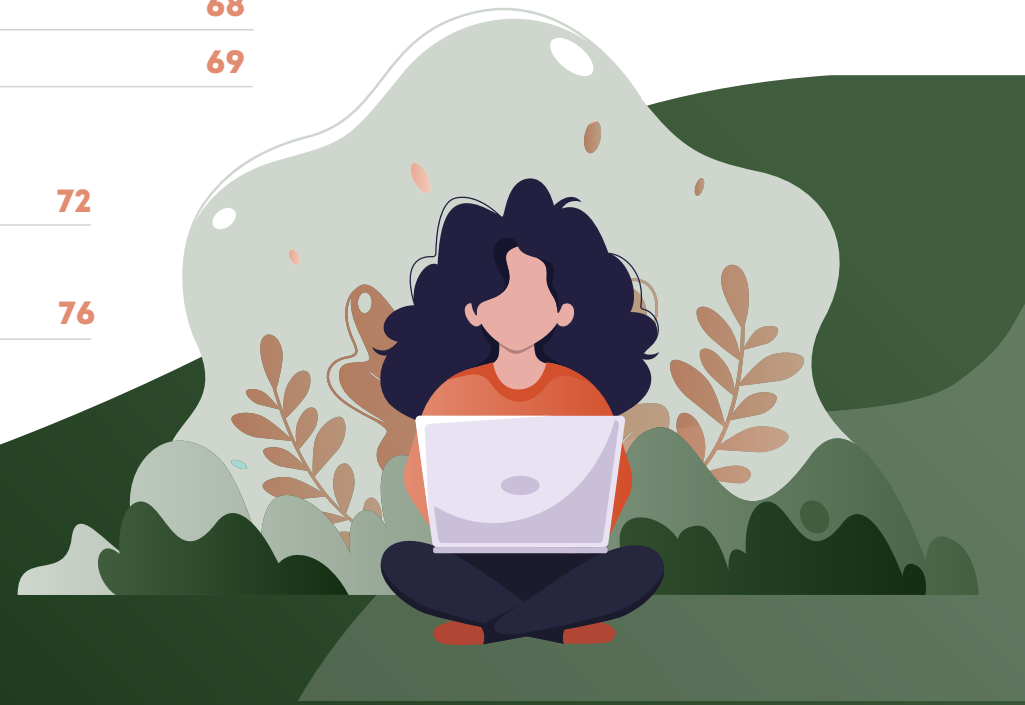
Wrocław 2021

Spis treści

Wprowadzenie	1
Rozdział 1: Ewaluacja – ujęcie koncepcyjne	5
Ewaluacja: co to jest i czemu ma służyć?	6
Ewaluacja: po co ją robimy?	9
Ewaluacja: co ją wyróżnia?	11
Rozdział 2: Ewaluacja – ujęcie praktyczne	14
Ewaluacja w Unii Europejskiej	15
Doświadczenia ewaluacji LSR w Polsce	17
Ewaluacja <i>ex-post</i> LSR: oczekiwania i założenia	21
Rozdział 3: Ewaluacja <i>ex-post</i> w działaniu	28
Logika interwencji publicznych	29
Teoria zmiany	37
Ewaluacja procesu	43
Ewaluacja wpływu	45



Rozdział 4: Planowanie ewaluacji ex-post LSR - krok po kroku _____	50
Krok 1: <i>Potwierdzenie celu ewaluacji ex-post i identyfikacja zakresu badania wraz z określeniem jego odbiorców</i> _____	52
Krok 2: <i>Uzasadnienie decyzji o sposobie przeprowadzenia badania</i> _____	56
Krok 3: <i>Ustalenie zakresu i określenie źródeł weryfikacji danych</i> _____	57
Krok 4: <i>Sformułowanie pytań badawczych i określenie kryteriów ewaluacji</i> _____	59
Krok 5: <i>Określenie szczegółów metodologicznych planowanego badania</i> _____	63
Krok 6: <i>Określenie budżetu badania</i> _____	66
Krok 7: <i>Ustalenie harmonogramu badania</i> _____	68
Krok 8: <i>Zlecenie badania</i> _____	69
Rozdział 5: Plan ewaluacji ex-post gotowy. Co dalej? _____	72
Podsumowanie _____	76



Załączniki 84

1. Przykładowy schemat teorii zmiany 85
2. Założenia etapu planowania, przygotowania i organizowania ewaluacji *ex-post* LSR 86
3. Matryca powiązań wspólnych pytań ewaluacyjnych UE z pytaniami szczegółowymi PROW 2014 - 2020 88

Wykaz schematów

- Schemat 1: Koncepcja ewaluacji LEADER/RLKS na poziomie PROW i na poziomie lokalnym 22
- Schemat 2: Relacje między mechanizmem wdrażania, działaniami LGD i wartością dodaną 27
- Schemat 3: Logika interwencji publicznej 30
- Schemat 4: Logika interwencji w zakresie weryfikacji LSR 32
- Schemat 5: Logika interwencji publicznej w ramach LSR 34
- Schemat 6: Miejsce teorii zmiany w logice projektu (przedsięwzięcia) 38
- Schemat 7: Zintegrowana ewaluacja realizacji i osiągnięcia wyników projektu (przedsięwzięcia) w podejściu linearnym 41

Bibliografia 91

Wprowadzenie

Wstęp

Dolnośląskie Lokalne Grupy (LGD) w latach 2014 – 2020 wdrażały **Lokalne Strategie Rozwoju (LSR)** w ramach realizacji Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW). W ramach podejmowanych przez nie działań wypracowanych zostało szereg dobrych praktyk, które zostały zidentyfikowane jako pożądane, warte upowszechniania oraz szczegółowo omówione (*Katalog, 2021*). Praktyki te wpisują się w kompleksowy układ interwencji publicznych podejmowanych lokalnie i regionalnie. Przyczyniają się one do osiągnięcia celów rozwojowych sformułowanych na poziomie krajowym w Polsce oraz ponadnarodowym unijnym. W roku 2022 nastąpi moment kompleksowej ewaluacji tego układu.

Ewaluacja, słowo, które upowszechniło się w języku polskim po roku 2004, wraz z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, wzoruje się na anglojęzycznym terminie „evaluation”, które oznacza „oceniać, szacować”. Ale czy w rodzimych praktykach zarządzania publicznego zakorzeniło się ono na tyle głęboko, że istnieje pełne przekonanie co do tego, co i jak powinniśmy „oceniać” i „szacować”? Co więcej, **PO CO** powinniśmy to robić i **CZEMU** to ma ostatecznie służyć? Sprawa pozornie staje się jeszcze bardziej zawiła, gdy – sięgając głębiej do korzeni ewaluacji – uświadomimy sobie, iż ewaluacja ma wspomagać organizacje w doskonaleniu i wzmacnianiu potencjałów. Z łac. bowiem „evalesco” oznacza „stawać się, być zdolnym, potężnieć”, a „evaleo” to „móc, zdołać” (*Górniak, 2007*).

Aby powstające wątpliwości rozwiązać, powstał ten poradnik. Jest on dedykowany Lokalnym Grupom Działania (LGD). Przekonaniem pozostaje, że to one właśnie będą jego głównymi odbiorcami i czytelnikami, a jego treści zechcą wykorzystać w planowaniu działań ewaluacyjnych prowadzonych na zamknięcie tego okresu, do której LGD zostały zobowiązane w roku 2022. Jednak ze względu na swój uniwersalny charakter, poradnik może być użyteczny dla wszystkich LGD działających w różnych regionach Polski, a także tych instytucji, które zaangażowane zostaną w procesy ewaluacji działań prowadzonych w ramach rozwoju obszarów wiejskich we wskazanym wyżej okresie. Samorządy województw oraz podmioty działające na rzecz ewaluacji stoją bowiem – podobnie jak LGD oraz bezpośredni użytkownicy ich działań – przed wyzwaniami związanymi z nowymi wymogami związanymi z ewaluacją publicznych interwencji, jakie wynikają z partycypacji Polski w procesach europeizacji.

Wstęp

Unia Europejska precyzyjnie określiła wytyczne dotyczące ewaluacji prowadzonych interwencji z udziałem środków unijnych w okresie 2014 – 2020 (*Wytyczne, 2018*). Jednak ze względu na słabo zakorzoną kulturę ewaluacji w Polsce, nadal stosunkowo niewielkie doświadczenia w praktycznym wykorzystaniu wyników ewaluacji w praktyce zarządzania, a także nowe regulacje, niezbędne jest upowszechnianie wiedzy w tym zakresie. Tym bardziej, że wymogi dotyczące ewaluacji prowadzonej w zakresie rozwoju obszarów wiejskich mają swoją specyfikę, która została już opisana w „Podręczniku monitoringu i ewaluacji lokalnych strategii rozwoju” na zlecenie Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi (*Wytyczne, 2017*).

Rolą tego poradnika jest uszczegółowienie tych kwestii, które w przywołanym wyżej podręczniku zostały wskazane, ale wymagają omówienia w ramach specyficznego kontekstu, jakim jest uwzględnienie działalności LGD na Dolnym Śląsku. Idea jego powstania wygenerowana została w ramach projektu zainicjowanego i przeprowadzonego przez Dolnośląską Sieć LGD w ramach projektu „Dobre praktyki krajowe, zagraniczne oraz własne dolnośląskich LGD – źródłem wiedzy i współpracy pomiędzy lokalnymi grupami działania”. finansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Schematu II Pomocy Technicznej „Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich” Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich.

Poradnik ten koncentruje się na kwestiach, które wzmocnią LGD w ich przygotowaniu do zaplanowania ewaluacji *ex-post* Lokalnych Strategii Rozwoju (LSR) zaplanowanej na rok 2022.

Dlatego w sposób szczególny wprowadza te kwestie, które powinny być znane przed przystąpieniem do realizacji działań z nią związanych. Poruszone tu kwestie będą w sposób szczególny dotyczyły etapów poprzedzających sam moment uruchomienia momentu badania, czyli: planowanie, w tym przygotowanie i organizacja badania.



Poradnik – poza kwestiami ogólnymi – porządkuje obszary związane z ewaluacją, w tym szczególnie ewaluacją ex-post jako elementu obligatoryjnego dla LGD uczestniczących w Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich (KSOW). KSOW działa na rzecz wymiany informacji i współpracy pomiędzy organizacjami i instytucjami, które są zaangażowane w działania prowadzące do poprawy jakości życia mieszkańców wsi i małych miast. Sieć włączona jest we wdrażanie Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich, finansowanego ze środków Unii Europejskiej, co oznacza, że dotyczą jej unijne wymogi w zakresie ewaluacyjnych standardów. W tej części poradnika pojawią się kwestie dotyczące zlecenia ewaluacji, w tym istoty decyzji o badaniu, przygotowania wytycznych do zamówienia na badanie, ze szczególnym uwzględnieniem wymogów metodologicznych. Problematyka prowadzenia badań ewaluacyjnych oraz wykorzystania ich wyników jest tu przedmiotem tylko ogólnego zainteresowania.

Ta publikacja składa się z pięciu części.

1 W ROZDZIALE PIERWSZYM – najbardziej teoretycznym – koncepcyjnym – przybliżone zostały podstawowe pojęcia związane z ewaluacją. Ze względu na fakt, że ten definicyjny zakres został już wystarczająco opisany w polskiej literaturze, poruszono tu najbardziej podstawowe i niezbędne wątki dla zrozumienia istoty ewaluacji. Dodatkowo, ze względu na stosunkowo słabe zakorzenienie w systemie zarządzania w Polsce oraz zmieniające się ustalenia w tym zakresie, wymaga on ciągłego aktualizowania i upowszechniania.

2 ROZDZIAŁ DRUGI stanowi prezentację wytycznych Unii Europejskiej dedykowanych okresowi 2014–2020 w kontekście rozwoju obszarów wiejskich w ramach realizacji PROW. Istotą tego rozdziału jest przybliżenie LGD perspektywy szerszej niż wyłącznie lokalna oraz odwołanie do instytucjonalnego zakorzenienia ewaluacji w Unii Europejskiej.

ROZDZIAŁ TRZECI wprowadza kluczowe zagadnienia dla ewaluacji *ex-post*, w tym logice interwencji publicznych i związanej z nimi teorii zmian, a także „ewaluacji procesu” oraz „ewaluacji wpływu” jako specyficznych dla oczekiwanego wobec LGD podejścia. W rozdziale tym wprowadzone zostaną te zagadnienia koncepcyjne, do których odnosi się aktualna praktyka i wymogi instytucjonalne stawiane przez UE państwom członkowskim. Wiedza ta powinna zostać udostępniona LGD już wcześniej, najpóźniej jednak na etapie projektowania LSR. Rozdział ten stanowi więc swojego rodzaju ogólne przybliżenie tych pojęć, do których ewaluacja *ex-post* będzie się odnosić.

W ROZDZIALE CZWARTYM w 8 krokach zaprezentowano ramy i praktyczne wytyczne dla pierwszego etapu ewaluacji *ex-post*, związanego z planowaniem, przygotowaniem i organizacją badania. Będą mogły z nich skorzystać LGD projektując założenia ewaluacji zrealizowanych przez siebie LSR w okresie 2014-2020.

ROZDZIAŁ PIĄTY – ostatni – stanowi refleksję na temat oczekiwań i wymogów stawianych ewaluacji na etapie realizacji badania oraz późniejszego wykorzystania jego wyników. Mimo że zawarte w nim informacje wymagają późniejszego pogłębienia, w takim kształcie ze względów organizacyjnych nie mogły zostać zawarte w tym poradniku.

Warto w tym miejscu podziękować wszystkim zaangażowanym w realizację wspólnych działań: **Dolnośląskiej Sieci LGD** oraz poszczególnym **dolnośląskim LGD**, firmom **SOCJOSKOP** oraz **Social Media Creative Solutions**. Bez ich zaangażowania poradnik ten nie mógłby powstać.

Rozdział 1

Rozdział 1

Ewaluacja - ujęcie koncepcyjne



1. Ewaluacja: co to jest i czemu ma służyć?

Ewaluacja to badanie, którego celem jest oszacowanie wartości interwencji publicznej. Jest jedną z funkcji zarządzania, chociaż – w odróżnieniu od planowania, organizowania, motywowania, czy wdrażania – stosunkowo najmniej rozpoznaną w praktyce zarządczej w rodzimej rzeczywistości. Wyrastając z praktyk lat osiemdziesiątych XX wieku, stała się jednym z kluczowych standardów związanych z zarządzaniem publicznym w Unii Europejskiej. Ewaluacja na stałe wpisuje się do rzeczywistości instytucjonalno-zarządczej. Jako taka, z dzisiejszej perspektywy na stałe zakorzeniła się w systemie zarządzania polityką spójności Unii Europejskiej i dotyczy wszystkich państw członkowskich.

Ewaluację prowadzi się na każdym poziomie wieloszczeblowej drabiny zarządzania:

1) od pojedynczego zadania (działania) w ramach danego projektu, **2)** samego projektu, **3)** grupy projektów w ramach realizowanego programu, **4)** wreszcie grupy programów w ramach określonej strategii, czy **5)** strategii, które są elementem określonej polityki sektorowej. Ewaluację prowadzi się również **6)** na poziomie makro. Jej celem jest wówczas ocena zintegrowanej polityki publicznej.



Każdorazowo ewaluacja uwzględniać powinna trzy kluczowe zmienne, które decydują o jej praktycznej przydatności.

Pełni niżej wskazane funkcje:

1. KONKLUZYWNA, która pozwala na podsumowanie efektów działań podejmowanych w ramach danej interwencji, ustalenie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy działaniami i efektami;

2. FORMATYWNA, która służy poprawie jakości działań podejmowanych w ramach bieżących, jak i planowanych interwencji; dzięki wdrażaniu rekomendacji pozwala na podnoszenie skuteczności, efektywności i użyteczności interwencji; służy głównie podmiotom wewnętrznym; jak i

3. SPOŁECZNO-POLITYCZNA, która pozwala na zwiększenie poziomu uspołecznienia interwencji; przyczynia się do zwiększenia poparcia społecznego i politycznego dla interwencji; służy podniesieniu motywacji i współodpowiedzialności aktorów zaangażowanych w realizację; zwiększa przejrzystość działań i legitymizuje działania władz publicznych (*Bienias i in., 2012*).

UWAGA! PUŁAPKA!

W szeregu dokumentów unijnych tłumaczonych na język polski, zamiast terminu „ewaluacja” pojawia się bardziej swojsko brzmiące określenie „ocena”. W ujęciu zarządczym **NIE są to pojęcia tożsame**: ewaluacja nie polega bowiem na prostej ocenie z zastosowaniem odpowiedniej skali ani na konstatacji, że coś funkcjonuje dobrze lub źle. Podczas gdy „ocena” ma bardziej ogólny kontekst, który może być dowolnie interpretowany w zależności od potrzeb i upodobań, „ewaluacja” jest specyficznym, ściśle określonym usystematyzowanym rodzajem badań społeczno-ekonomicznych z ogólnie przyjętymi standardami i metodologią. Zatem tak, jak dzieje się to w przypadku każdej wyspecjalizowanej dziedziny (np. ocena lekarza specjalisty, ocena mechanika samochodowego, ocena konesera sztuki), wymaga opanowania określonego warsztatu i praktycznej znajomości specjalistycznego rzemiosła.

Definiując ewaluację należy zwrócić uwagę na trzy elementy.

Po pierwsze: analityczny i systematyczny charakter badania ewaluacyjnego. Oznacza to stosowanie podejścia naukowego popartego danymi, przestrzeganie rygoru badawczego wynikającego z kanonu badań nauk społecznych.

Po drugie: ewaluacja bada jakość danego programu i jego wartość w kategoriach zarówno społecznych, jak i ekonomicznych, w tym oddziaływania na rozwój społeczny, jak i kondycję ekonomiczną.

Po trzecie: ewaluacja może obejmować zarówno ocenę procesów w ramach realizowanych działań w ramach interwencji, jak i jej efektów. Warto zwrócić uwagę, że poza tradycyjnie rozumianą ewaluacją procesów i efektów, aktualnie uwaga skoncentrowana jest na badaniu wpływu i oddziaływania interwencji na otoczenie.

2. Ewaluacja: po co ją robimy?

Celem ewaluacji jest oszacowanie jakości i wartości procesu, efektów i wpływu wdrażania interwencji publicznych. Ewaluacja jest zatem próbą znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy podejmowane działania przyniosły efekty (w przypadku ewaluacji prowadzonej po jej zakończeniu, *ex-post*), przyniosą efekty (w przypadku ewaluacji prowadzonej w trakcie realizacji działań, *on-going, mid-term*) i/lub czy je przyniosą (w przypadku ewaluacji prowadzonej przed rozpoczęciem działań, *ex-ante*).

Dodatkowo, w literaturze przedmiotu - niezależnie od proponowanego podejścia - istnieje zasadnicza zgodność co do tego, że drugim - poza zarządczym - wymiarem ewaluacji jest jej wartość poznawcza.

Ewaluacja nie może bowiem ograniczać się jedynie do pomiaru efektów realizacji interwencji, ale powinna również podejmować próbę ustalenia związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy podjętymi przez nas działaniami osiągniętymi efektami.

Można wówczas stwierdzić, czy i na ile założona logika interwencji jest poprawna. Oznacza to, że ewaluacja pozwala nam zrozumieć nie tylko **CO?** i **JAK?** zadziało się w badanej interwencji (podobnie czyni to przecież kontrola czy audyt), ale również rozszerza horyzont o zrozumienie kwestii **PO CO?** i **DLACZEGO?** (co odróżnia ją od kontroli i audytu). W ten sposób **ewaluacja łączy empirię z charakterem normatywnym** - nie tylko opisuje i diagnozuje sytuację zastaną (mówi, **JAK JEST?**), ale także osądza o wartości danej interwencji odnosząc do pakietu ogólnie zaakceptowanych zasad (mówi, **JAK BYĆ POWINNO?**). Ocena ewaluacyjna jest mniej restrykcyjna niż ocena pokontrolna czy po przeprowadzonym audycie i najczęściej jest prowadzona wspólnie z interesariuszami badanej interwencji.

Istotną cechą ewaluacji jest jej użyteczny charakter: ewaluacja wywodzi się z praktyki instytucjonalnej i te same praktyce ma służyć, korzystnie wpływając na modyfikowanie, poprawianie i usprawnianie podejmowanych działań. Głównym celem badania ewaluacyjnego nie jest bowiem jedynie zwiększanie zasobu wiedzy teoretycznej. Wzrost

użytkowy ewaluacji polega na tym, że ocena interwencji stanowi punkt wyjścia do sformułowania rekomendacji, mających pomóc w rozwiązaniu zidentyfikowanych problemów i udoskonaleniu procesów zarządczych związanych z ich rozwiązywaniem w przyszłości. Ewaluacja wpisuje się w pro jakościowe tendencje zarządcze. **Jej celem jest zwiększenie efektywności, skuteczności, jakości publicznych interwencji.**

UWAGA! WARTO PAMIĘTAĆ!

„Ewaluacja powinna wyjaśnić przyczyny problemów, jeśli monitoring ujawni, że takie występują. Możemy od niej oczekiwać również wskazania środków zaradczych. Jeśli zaś wszystko postępuje zgodnie z planem, ewaluacja wyjaśni, czy zrealizowane zgodnie z planem działania rzeczywiście doprowadziły do realizacji ogólnych celów (czyli czy założenia naszej interwencji były słuszne, czy diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej była prawidłowa i aktualna)” *(Poradnik, 2015)*.

„Ewaluacja może m.in. służyć wyjaśnieniu, dlaczego wartości wskaźników nie zostały zrealizowane, sprawdzić, czy to, co osiągnęliśmy i co pokazują wskaźniki, jest rzeczywiście tym, czego oczekiwali odbiorcy, zidentyfikować inne pozytywne i negatywne efekty strategii, które nie były objęte wskaźnikami, ocenić nasze wyniki na tle innych podobnych interwencji sprawdzić, czy problemy i wyzwania, na które ukierunkowaliśmy strategię, nadal są aktualne” *(Poradnik, 2015)*.



3. Ewaluacja: co ją wyróżnia?

UWAGA! WAŻNE!

Ewaluacja nie może ograniczać się wyłącznie do pomiaru efektów realizacji interwencji i informowania o nim. Ewaluacja NIE jest sprawozdaniem z realizowanych działań! Jej istotą jest podejmowanie próby ustalenia związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy podjętymi przez nas działaniami a osiągniętymi efektami.






Ewaluacja jako systematyczne badanie, prowadzone z użyciem zróżnicowanych metod, złożone ze zbierania danych, analizy, oceny oraz informowania o wynikach. Jego celem jest oszacowanie (w odniesieniu do jasno sformułowanych kryteriów) jakości i wartości procesu oraz efektów wdrażania interwencji publicznych. **Najczęściej stosowanymi kryteriami w procesie ewaluacji są:**

- █ skuteczność
- █ efektywność
- █ użyteczność
- █ trwałość
- █ trafność



W celu przeprowadzenia oceny ewaluacja posługuje się odpowiednio dobranymi metodami badań społecznych i ekonomicznych.

Ocena taka dokonywana jest w oparciu o odpowiednio dostosowane, niżej wyszczególnione kryteria:

-  **Trafność:** Ocenia adekwatność planowanych celów interwencji i metod jej wdrażania do problemów i wyzwań społeczno-ekonomicznych, które zostały zidentyfikowane w diagnozie. Analiza tego kryterium jest prowadzona przed rozpoczęciem i w pierwszych fazach wdrażania interwencji.
-  **Skuteczność:** Ocenia stopień realizacji zakładanych celów (czy osiągnięto to, co zaplanowano), skuteczność użytych metod, instytucji oraz wpływ czynników zewnętrznych na ostateczne efekty.
-  **Efektywność:** Ocenia relację między nakładami, kosztami, zasobami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi) a osiągniętymi efektami interwencji.
-  **Użyteczność:** Ocenia całość rzeczywistych efektów wywołanych przez interwencję (zarówno tych planowanych, jak i nieplanowanych, tzw. ubocznych), odnosząc je do wyzwań społeczno-ekonomicznych (często już zmienionych w czasie). W odróżnieniu od kryterium trafności, ocena użyteczności jest prowadzona po zamknięciu interwencji lub w jej końcowej fazie wdrażania.
-  **Trwałość:** Ocenia ciągłość efektów (przede wszystkim pozytywnych) danej interwencji w perspektywie średnio i długookresowej (a więc po zakończeniu interwencji) (*Olejniczak, 2012*).

Ze względu na sposób organizacji procesu ewaluacji można wyróżnić: **1)** ewaluację **wewnętrzną**, czyli ocenę realizowaną przez podmioty zaangażowane we wdrażanie danej interwencji, **2)** ewaluację **zewnętrzną**, która polega na zleceniu oceny niezależnemu zespołowi ewaluacyjnemu oraz **3)** ewaluację **mieszaną (hybrydową)**, stanowiącą hybrydę dwóch poprzednich podejść, każdorazowo tak skonstruowaną, że uwzględnia potrzeby i możliwości podmiotów w nią zaangażowanych. O różnicowaniu wymienionych typów organizacyjnych, ich mocnych i słabych stronach oraz przydatności w zależności od określonych uwarunkowań, można szerzej przeczytać w przywoływanym tu „Podręczniku” (*Podręcznik, 2017*).

W ramach LSR w sposób ścisły uwzględniono ewaluację wewnętrzną oraz zewnętrzną, którym przypisano precyzyjnie określone role: ewaluacja wewnętrzna zarezerwowana została dla sprawozdawczości i może być – ze względu na swój charakter – mylnie utożsamiana z ewaluacją on-going, podczas gdy ewaluację zewnętrzną planuje się wykorzystać na etapie ewaluacji ex-post (*Wytyczne, 2017*).

UWAGA! ISTOTNE!

Ewaluacja służy również społecznej mobilizacji: upowszechnienie pozytywnych efektów społeczno-ekonomicznych podejmowanych działań wpłynie na społeczne poparcie dla danego typu interwencji. Dodatkowo będzie wspierać partycypację w zarządzaniu publicznym umożliwiając włączanie podmiotów zaangażowanych we wdrażanie interwencji lub zainteresowane jej efektami w działania ewaluacyjne.

Tym samym ewaluacja – pełniąc funkcję legitymującą – posiada istotną rolę w systemie demokratycznym. Przyczynia się do zwiększania przejrzystości działań podejmowanych w sektorze publicznym, jak i do poprawy ich jakości.

Rozdział 2

Rozdział 2

Ewaluacja - ujęcie praktyczne

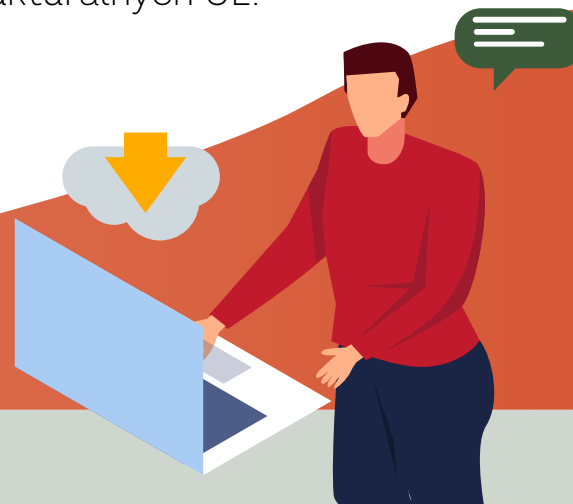


1. Ewaluacja w Unii Europejskiej

W instytucjach wspólnotowych ewaluacja pojawiła się na początku lat osiemdziesiątych XX wieku. Wynikało to z gwałtownie rosnącego budżetu wspólnotowego i związaną z nim koniecznością kontroli i racjonalnego wykorzystania większych środków. Kolejny impuls do wzmocnienia ewaluacji nastąpił pod koniec kolejnej dekady, gdy celem reformy stało się podniesienie przejrzystości działań instytucji unijnych, zapewnienie ich racjonalności, jakości, sprawności, poszanowania wartości pieniądza podatnika europejskiego. Wymóg ewaluacji, obok wzmocnionych procedur audytu i monitoringu, okazał się jednym z kluczowych narzędzi reformy. Ponadto po roku 2000 każde działanie, które miało wpływ na budżet UE, musiało być poddane ewaluacji, a wszystkie Dyrekcje Generalne zostały zobowiązane do działań ewaluacyjnych w swoich dziedzinach.

Z czasem istotnym polem ewaluacji w Unii Europejskiej stały się również ewaluacje odnoszące się do programów współfinansowanych przez UE, ale wdrażanych na poziomie państw członkowskich, czy na szczeblu regionalnym.

Zgodnie z zapisami *Rozporządzenia Rady Unii Europejskiej nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności* wszystkie państwa członkowskie zostały zobligowane do przeprowadzenia ewaluacji pomocy finansowej z funduszy strukturalnych UE.



UWAGA! ISTOTNE!

Według Unii Europejskiej, ewaluacja interwencji współfinansowanych z funduszy strukturalnych UE być powinna prowadzona w celu poprawy „jakości, skuteczności i spójności pomocy funduszy oraz strategii i realizacji programów operacyjnych w odniesieniu do konkretnych problemów strukturalnych dotyczących dane państwa członkowskie i regiony, z jednoczesnym uwzględnieniem celu w postaci trwałego rozwoju i właściwego prawodawstwa wspólnotowego dotyczącego oddziaływania na środowisko oraz strategicznej oceny oddziaływania na środowisko” (Rozporządzenie, 2006).



2. Doświadczenia ewaluacji LSR w Polsce

Ewaluacja, jako narzędzie poprawy funkcjonowania instytucji i polityk publicznych, pojawiła się w Polsce wraz z rozpoczęciem procesu akcesji do Unii Europejskiej. Działania podejmowane w obszarze ewaluacji w okresie przedakcesyjnym nie były jednak realizowane w ramach spójnej strategii budowy potencjału badawczego w Polsce. Przeprowadzone wówczas – stosunkowo nieliczne – badania ukierunkowane były na zaspokojenie bieżących potrzeb informacyjnych i nie wpisywały się w szersze ramy systemowe. Tym samym mogły służyć celom prowadzonej polityki rozwoju jedynie w ograniczonym zakresie.

Właściwy rozwój ewaluacji w Polsce nastąpił po 1 maja 2004 roku, co miało bezpośredni związek z wdrażaniem interwencji współfinansowanych z funduszy strukturalnych.

Pierwsze zadanie w tym zakresie polegało na zabezpieczeniu potencjału instytucjonalnego dla prowadzenia działań ewaluacyjnych w wybranych instytucjach oraz uruchomieniu ewaluacji polityki spójności.

Pierwszym polskim aktem prawnym w randze ustawy, który na szerszą skalę wprowadza zagadnienie ewaluacji, również na gruncie krajowych środków publicznych, jest ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. *o zasadach prowadzenia polityki rozwoju* (Dz. U. 06. nr 227, poz. 1658, z późn. zm.). Nakłada ona na wszystkie instytucje opracowujące programy obowiązek przygotowania ewaluacji *ex-ante* przewidywanej skuteczności i efektywności realizacji danego programu przed jego przyjęciem (art. 15 ust. 6). Artykuł 5 wyżej wymienionej w ustawy formułuje między innymi **definicję w odniesieniu do polityki rozwoju**. W punkcie 11 wskazuje: **system realizacji – zasady i procedury obowiązujące instytucje uczestniczące w realizacji strategii rozwoju kraju, strategii sektorowych, planów wykonawczych, programów operacyjnych obejmujące zarządzanie, sprawozdawczość, kontrolę i ocenę oraz sposób koordynacji działań tych instytucji.**

Ewaluacja jest zatem nierozdzielnie związana z realizacją polityki rozwoju zasadą działania w Polsce, która przenosi obowiązek ewaluacyjny do interwencji publicznych o charakterze rozwojowym.

LGD funkcjonują w rzeczywistości polskich obszarów wiejskich od 2004 roku, najpierw w ramach Programu Pilotażowego Leader+, a następnie Osi 4 LEADER w ramach PROW 2007–2013. **W założeniu LGD powstały jako oddolne inicjatywy mieszkańców wsi chcących aktywnie działać na rzecz lokalnej społeczności.** Obejmują obszar kilku gmin, a ich działania wspierane były w tym czasie środkami Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW). LGD realizują Lokalne Strategie Rozwoju, w ramach których realizują postawione sobie cele. Na LGD został nałożony obowiązek monitoringu i ewaluacji działań w zakresie realizacji LSR oraz szeroko pojmowanej efektywności funkcjonowania ich biur. Zgromadzone doświadczenia tego okresu stanowią bazę dla kontynuacji realizowanych działań w okresie 2014 – 2020, co nie oznacza, że są one wyłącznie bezpośrednim przeniesieniem i powieleniem wymogów i standardów dotyczących ewaluacji z okresu poprzedniego. Co więcej, wymogi te uległy rozszerzeniu, a sama formuła LGD zyskała nowy kontekst, chociażby w związku z pojawiającą się po raz pierwszy możliwością wielofunduszowości, czyli finansowania działań wykraczających poza EFRROW w ramach nowego instrumentu terytorialnego o nazwie Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS). Jednocześnie należy podkreślić, że RLKS zachował podstawowe założenia metody LEADER (*Wytyczne, 2017*).

Tym samym znaczenie ewaluacji wzrosło ze względu na sformułowanie nowych wymogów polityki rozwoju obszarów wiejskich na lata 2014–2020 w zakresie monitorowania i ewaluacji oraz możliwość elastycznego programowania LEADER/RLKS w ramach PROW. W tym zakresie Komisja Europejska sporządziła wspólne wytyczne ramowe dla monitorowania programów w ramach Wspólnej Polityki Rolnej (*Wytyczne, 2018*).



Ich celem jest zapewnienie jednolitych zasad w zakresie monitorowania postępu rzeczowego w ramach krajowych i regionalnych programów na lata 2014-2020, niezbędnych do monitorowania efektów na poziomie Umowy Partnerstwa 2014-2020. Podobne jednolite zasady Komisja Europejska przygotowała dla krajowych programów rozwoju obszarów wiejskich. „Podręcznik techniczny ram monitorowania i oceny wspólnej polityki rolnej 2014-2021” podsumowuje wymagania Komisji Europejskiej dotyczące oceny Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich w latach 2014-2020 (*Technical Handbook, 2017*).

W tym zakresie Komisja Europejska sformułowała listę **30 wspólnych pytań ewaluacyjnych**, odpowiedzi na które stanowić będą zasadniczy trzon oceny efektywności realizacji poszczególnych, krajowych programów rozwoju obszarów wiejskich (*Common Evaluation Questions, 2015*).

Pytania ewaluacyjne podzielono na trzy grupy:

18
PYTAŃ

dotyczących celów szczegółowych PROW według zasady: jedno pytanie dla jednego celu szczegółowego PROW

3
PYTANIA

dotyczące innych aspektów rozwoju obszarów wiejskich

9
PYTAŃ

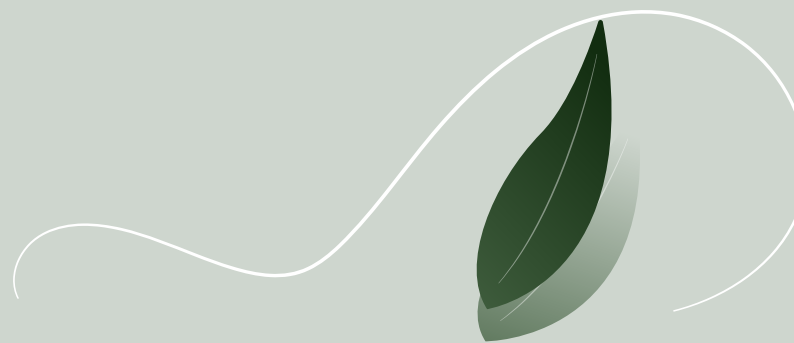
dotyczących celów na poziomie Unii

(*Rozporządzenie, 2014*)

Powyższe pytania ewaluacyjne są ważnym elementem Wspólnego Systemu Monitorowania i Oceny UE. Pomagają określić, na czym koncentrują się ewaluacje i pozwalają na zbadanie postępu, wpływu i osiągnięć interwencji na rzecz rozwoju obszarów wiejskich na różnych poziomach, w tym w Polsce i pozostałych państwach członkowskich UE. Analiza udzielonych na nie odpowiedzi powinna pozwolić na uzyskanie pełnego obrazu działań podejmowanych w zakresie postępów w rozwoju obszarów wiejskich we wszystkich regionach Unii Europejskiej. Ewaluacja ex-post LSR, która w naszym kraju prowadzona będzie na szczeblu lokalnym, będzie stanowić kluczowy wkład w dostarczaniu wiedzy w tym zakresie. Stąd niezbędnym elementem LSR jest użyteczny system monitoringu i ewaluacji. Dodatkowo, z perspektywy pojedynczej LGD system ten powinien być dostosowany do specyfiki danego obszaru i danej LSR.

UWAGA! WAŻNE!

W ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 zadeklarowano między innymi: „nadrzędnym celem realizacji działań związanych z ewaluacją PROW 2014-2020, jest zapewnienie informacji niezbędnych dla celów zarządzania Programem i informowania ogółu społeczeństwa wynikach jego realizacji” (*PROW 2014-2020*).



3. Ewaluacja *ex-post* LSR: oczekiwania i założenia

Ewaluacja *ex-post* jest badaniem, które ocenia znaczenie przeprowadzonej interwencji w zakresie realizacji potrzeb, na które miała odpowiadać. Jednak ewaluacja *ex-post* to również ocena niezamierzonych efektów interwencji. Tego typu badanie przeprowadzane jest po zakończeniu jej realizacji. Jej istotą jest całościowa ocena, dlatego ewaluacja *ex-post* pełni rolę ewaluacji podsumowującej. Oznacza to, że główną funkcją tego typu ewaluacji jest rozliczenie z rzeczywistych efektów.

Poprzez porównanie tego, co powinno zostać osiągnięte dzięki określonym działaniom z tym, co faktycznie osiągnięto, możliwa jest odpowiedź na pytanie: **CZY CELE INTERWENCJI ZOSTAŁY ZREALIZOWANE?**, a jeżeli tak, to: **W JAKIM STOPNIU?**

Weryfikowana jest tym samym przyjęta na etapie programowania teoria zmiany. Dodatkowo, specyfika ewaluacji *ex-post* polega na tym, że – w odróżnieniu od ewaluacji *ex-ante* oraz *on-going / mid-term* – jest jedynym rodzajem ewaluacji, która umożliwia dokonanie oceny trwałości efektów działań po zakończeniu interwencji. Ponadto zadaniem tego typu ewaluacji jest informowanie szerszej opinii publicznej o wydajności podjętych działań – jak efektywnie użyto przypisanych zasobów publicznych. Z perspektywy obywateli jest to wzmacnianie odpowiedzialności instytucji publicznych przed społeczeństwem. Z perspektywy instytucji, taka funkcja wzmacnia rozliczalność i odpowiedzialność.

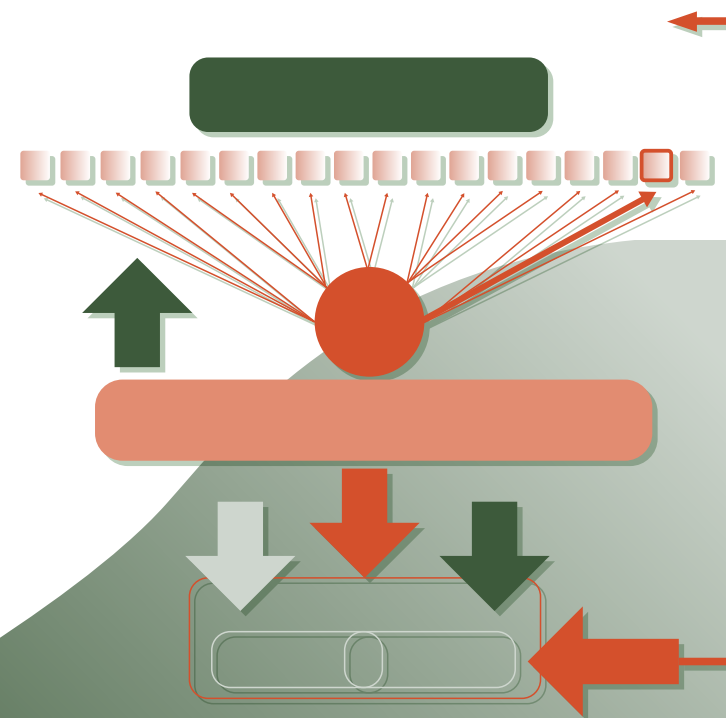


Należy jednak również pamiętać, że ewaluacja *ex-post*, jeśli zostanie dokładnie, przeprowadzona w oparciu o przemyślaną strategię i plan badawczy, może zyskać również wysoki walor poznawczy.

W tym zakresie pozwoli to:

- wyjaśnić czynniki i procesy, które warunkują działania związane z wdrażaniem LSR, ich sukces lub porażkę
- zweryfikować teorie leżące u podstaw danej interwencji
- wyciągnąć wnioski dla przyszłych interwencji
- promować dobre praktyki
- budować zdolność ewaluacyjną LGD oraz systemu ewaluacji na Dolnym Śląsku

SCHEMAT 1: Koncepcja ewaluacji LEADER/RLKS na poziomie PROW i na poziomie lokalnym



ŹRÓDŁO: Europejskie Biuro Pomocy ds. Ewaluacji Rozwoju Obszarów Wiejskich, (2017), za: *Wytyczne. Ewaluacja LEADER/RLKS (2017)*.

Zgodnie z przepisami art. 33 Rozporządzenia 1303/2013, LSR powinny zawierać m.in. **opis rozwiązań w zakresie zarządzania i monitorowania strategii wykazujący potencjał lokalnej grupy działania do realizacji strategii oraz opis szczegółowych rozwiązań dotyczących ewaluacji**. Zgodnie z ww. przepisem wszystkie Lokalne Grupy Działania miały obowiązek zawrzeć w swoich Lokalnych Strategiach Rozwoju ogólną charakterystykę zasad i procedur dokonywania ewaluacji oraz monitorowania, wskazując główne elementy podlegające badaniom oraz podmioty dokonujące ewaluacji i monitorowania (*Rozporządzenie, 2013*).

Opis przyjętych przez LGD rozwiązań był jednym z elementów oceny LSR na etapie procedury wyboru przez samorządy województw LSR do realizacji w ramach PROW 2014-2020. Szczegółowe zalecenia na temat **konstrukcji systemu monitoringu i ewaluacji** zostały zawarte w „Poradniku dla lokalnych grup działania w zakresie opracowania lokalnych strategii rozwoju na lata 2014-2020” (*2015*). Znalazł się w nim m.in. **zapis dotyczący zasad planowania systemu monitoringu i ewaluacji działań** podejmowanych w ramach LSR, w tym obligatoryjnego opracowania określonych wskaźników produktu i rezultatu (*Poradnik, 2015*).

Niestety, same zalecenia zawarte ww. poradniku są na tyle mało precyzyjne i ogólne, że pozostawiają duże pole do interpretacji. Z pewnością nie pozwalają również przełożyć ich na precyzyjnie zaprojektowane plany ewaluacji ex-post przeprowadzonych w ramach LSR interwencji, ponieważ w myśl zawartych w nich zapisów ewaluacja zawężona została do „oceny funkcjonowania LGD” i „powinna wskazać istotne elementy swojego funkcjonowania, które będą podlegały ocenie”.

Powinny one pomagać w stwierdzeniu, „czy LGD funkcjonuje poprawnie (efektywność pracy biura i organów LGD, ocena przebiegu konkursów, sposobu przepływu informacji, ocena pracowników, efektywność promocji i aktywizacji lokalnej społeczności, efektywność współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej między LGD, itp.)”.

W kontekście ewaluacji samej LSR, poradnik koncentruje się na ewaluacji procesu i zaleca weryfikację, czy „realizacja LSR przebiega zgodnie z założeniami (stopień realizacji celów i wskaźników, stopień realizacji wybranych operacji, wykorzystania budżetu, jakość stosowanych kryteriów wyboru operacji i procedur itp.” *(Poradnik, 2015)*.

Ponadto, LGD zostały zobowiązane do przeprowadzania każdego roku ewaluacji wewnętrznej LSR *(Wytyczne, 2017)*. Stoi to poniekąd w sprzeczności z wymogami stawianymi wobec ewaluacji *ex-post* LSR, określonymi w Podręczniku, gdzie założono, że „ewaluacja ta służyć będzie rozliczeniu efektów przed społecznością lokalną i nadrzędnymi instytucjami” (np. urząd marszałkowski, MRiRW). Ponadto powinna być źródłem cennej wiedzy o mechanizmach wspierania rozwoju lokalnego, która powinna być podstawą przygotowania kolejnych interwencji publicznych (np. kolejnych edycji LSR)” *(Podręcznik, 2017)*.

UWAGA! WYZWANIE!

„Analiza ukazuje, że choć w LSR na lata 2014-2020 zapisane są – zgodnie z ‘Poradnikiem dla LGD w zakresie przygotowania LSR’ – podstawowe założenia odnośnie systemu ewaluacji to ogólność tych zapisów jest bardzo duża (widoczna jest „hasłowość” sformułowań). LGD planują więc przeprowadzenie ewaluacji, jednak nie wiadomo jaki dokładnie będzie zakres tych badań, jakie będą przyjęte pytania badawcze” *(Ocena, 2017)*.

UWAGA! WYZWANIE!

„Podstawowym problemem jest przede wszystkim niewystarczająco precyzyjne określenie zakresu badań ewaluacyjnych. Przez to – jak pokazuje analiza – zostaje pominięta znaczna część tematów, mających znaczenie dla procesu wdrażania LSR. Warto zwrócić uwagę, że często nie zostały określone pytania badawcze, nie przypisano w prawidłowy sposób kryteriów ewaluacyjnych oraz metod badawczych, które rokują uzyskanie satysfakcjonującej wiedzy w badanej materii. W przypadku LSR-ów określonych jako typowe, występują problemy z określeniem metod szacowania wartości docelowych wskaźników. Stanowi to problem przy ocenie wartości informacji znajdujących się w sprawozdaniu. Niemniej jednak widać znaczącą poprawę w wyznaczaniu wartości wskaźników i metod ich mierzenia w strategiach na lata 2014-2020” (*Ocena, 2017*).

Obowiązkowym **zadaniem LGD jest przedstawienie opisu rozwiązań w zakresie zarządzania i monitorowania LSR oraz opisu szczegółowych rozwiązań dotyczących ewaluacji**, jak również przeprowadzenie określonych działań w zakresie monitorowania i ewaluacji związanych z PROW. Poza powyższym akty prawne nie precyzują dokładniej przedmiotu ewaluacji na poziomie lokalnym. Oprócz obowiązkowej ewaluacji, wytyczne unijne zalecają przeprowadzenie ewaluacji a poziomie lokalnym w odniesieniu do:

- aktywizacji LGD
- mechanizmu wdrażania LEADER/RLKS pod względem zapewnienia metody LEADER
- wartości dodanej LEADER/RLKS (*Wytyczne Ewaluacja LEADER/RLKS, 2017*).

UWAGA! ISTOTNE!

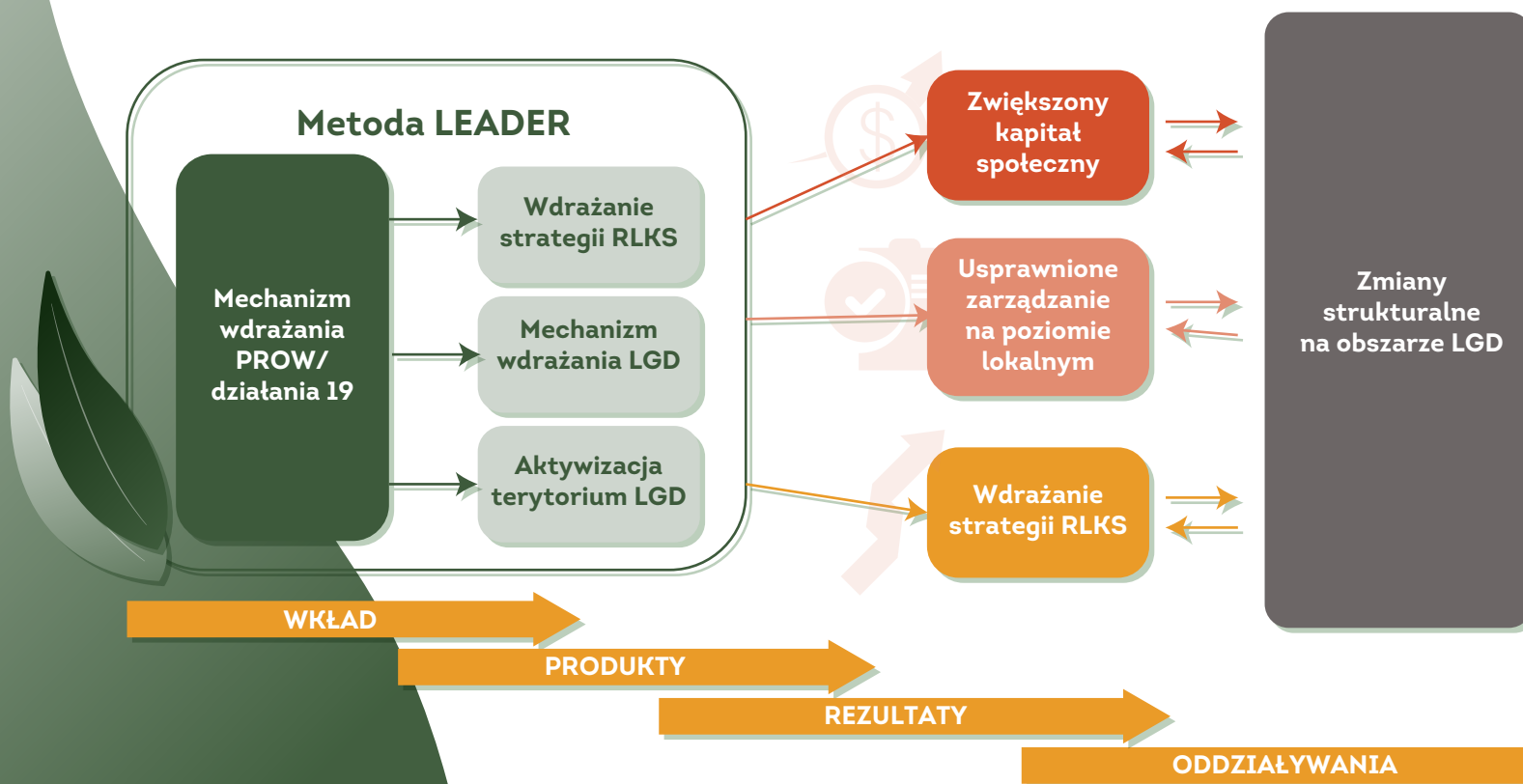
„Oprócz obowiązkowej oceny strategii RLKS w wytycznych zaleca się uwzględnienie na poziomie lokalnym również:

- **oceny aktywizacji LGD**, tj. zdolności LGD do aktywizacji w celu zwiększenia zdolności ludności lokalnej w zakresie podnoszenia świadomości, gotowości, współpracy i tworzenia sieci kontaktów;
- **oceny mechanizmu wdrażania LEADER/RLKS** w odniesieniu do zapewnienia metody LEADER (np. zrównoważone uczestnictwo i reprezentacja ludności lokalnej w strukturach decyzyjnych LGD, strukturach zarządzania LGD, zasady i procedury przygotowywania i realizacji strategii RLKS oraz projektów współpracy);
- **oceny wartości dodanej** wytwarzanej za pośrednictwem mechanizmu wdrażania i aktywizacji, tj. **odpowiednio stosowanej metody LEADER** (np. zmiany zachowania ludności prowadzące do zwiększonego kapitału społecznego i lepszego zarządzania na poziomie lokalnym, a także lepszych rezultatów, które ostatecznie przyczyniają się do zmian strukturalnych na obszarze LGD)”.

Chociaż z analitycznego punktu widzenia przydatne jest rozróżnienie obligatoryjnych i fakultatywnych elementów ewaluacji na poziomie lokalnym, ich rozdzielenie nie jest łatwe. „Wszystkie te elementy razem mają wytworzyć wartość dodaną LEADER, która powinna objawiać się w formie zwiększonego kapitału społecznego i usprawnionego zarządzania na poziomie lokalnym, a także lepszych rezultatów projektów” (*Wytyczne Ewaluacja LEADER/RLKS, 2017*).



SCHEMAT 2: Relacje między mechanizmem wdrażania, działaniami LGD i wartością dodaną



ŹRÓDŁO: Europejskie Biuro Pomocy ds. Ewaluacji Rozwoju Obszarów Wiejskich, (2017), za: *Wytyczne. Ewaluacja LEADER/RLKS (2017)*.

Rozdział 3

Rozdział 3

Ewaluacja w działaniu



1. Logika interwencji publicznych

Celem wdrażania interwencji publicznej jest spowodowanie pozytywnej zmiany na obszarze, który jest uznany za problemowy.

Aby pożądana zmiana mogła zaistnieć w rzeczywistości, konieczne jest podjęcie szeregu działań. Nie mogą być one jednak przypadkowe, lecz powinny układać się w ciąg logicznych kroków, które ukierunkowane będą na osiągnięcie założonych celów.

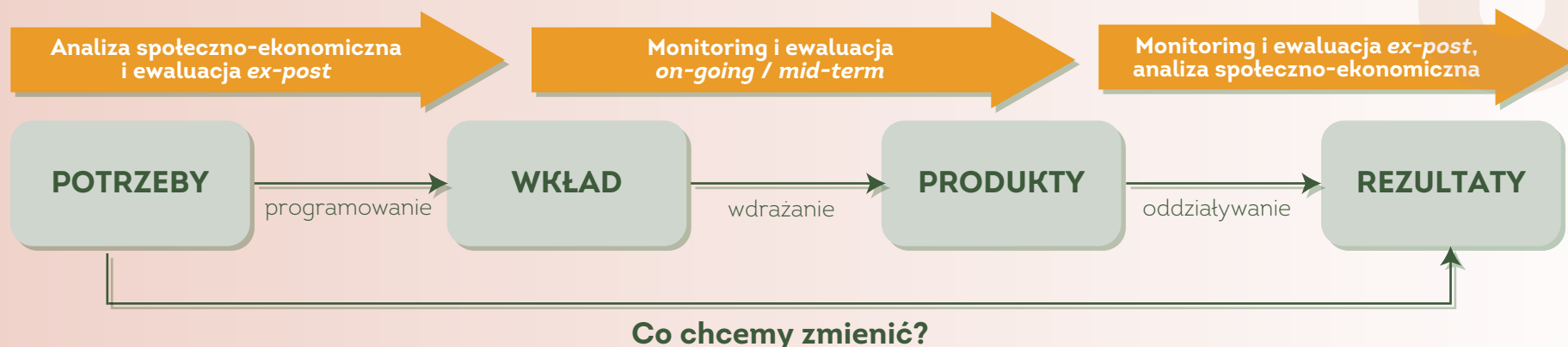
Oczekiwaniem jest, że dostarczone w wyniku realizacji interwencji produkty przyczynią się do rozwiązania problemów zidentyfikowanych na etapie diagnozy.

W takim podejściu **interwencja jest w pewnym sensie hipotezą, czyli założeniem sukcesu dla planowanych działań.** Hipoteza, czy inaczej: przypuszczenie, opiera się na aktualnej wiedzy przed rozpoczęciem wdrażania interwencji. **Bazuje na teorii zmiany, która opisuje mechanizmy przyczynowo-skutkowe zachodzące pomiędzy zaplanowanymi działaniami a pożądanymi zmianami, które mają nastąpić wraz z uruchomieniem interwencji. Na tej podstawie budowana jest logika interwencji.**

Logika ta odwołuje się do następującego założenia: **jeżeli zaangażowane zostaną określone zasoby do realizacji zaplanowanych działań, to w skutek podjętej interwencji wyprodukowane zostaną dobra i usługi, które wywołają pozytywną zmianę społeczno-ekonomiczną i dzięki temu rozwiązany zostanie zdiagnozowany problem.**

SCHEMAT 3: Logika interwencji publicznej

UWAGA! CZY ODNIEŚLIŚMY SUKCES?



ŹRÓDŁO: Opracowanie własne na podstawie Barca, McCann, 2011.

Logika interwencji wyraża się w założeniu, że wydatkowanie określonej kwoty środków (**wkład**) na realizację zaplanowanych przedsięwzięć (**produkty**) pozwoli na osiągnięcie zakładanych **rezultatów**, które zaspokoją zidentyfikowane na etapie programowania **potrzeby**. Wprost udziela odpowiedzi na kluczowe pytania: **CO?**, **KIEDY?** i **W JAKI SPOSÓB CHCEMY OSIĄGNAĆ?** Innymi słowy, na model logiczny interwencji składają się następujące podstawowe elementy ułożone w ciąg logiczny: **potrzeby** → **wkład** → **działania** → **produkty** → **pożądana zmiana, czyli rezultaty**.

! Instrumentem weryfikacji tak rozumianej interwencji jako hipotezy jest ewaluacja.

Dzięki ewaluacji można zweryfikować, czy przyjęte założenia sprawdzają się w rzeczywistości. Jej zadaniem jest systematyczne dostarczanie informacji, czy podejmowane działania przynoszą zamierzone efekty (**CZY ODNIEŚLIŚMY SUKCES?**).

UWAGA! ISTOTNE!

Na etapie programowania rolą ewaluacji jest dostarczenie dowodów uzasadniających przedstawione założenia programowe (logika interwencji i teoria zmiany). Na etapie wdrażania i po zakończeniu realizacji interwencji rolą ewaluacji jest weryfikacja, czy zastosowana teoria zmiany, na której opierała się logika naszej interwencji sprawdziła się w praktyce.

Logika interwencji, opisana we wspomnianym wcześniej poradniku dla LGD w zakresie opracowania LSR, została sformułowana w sposób następujący:

- **Cel ogólny:** formułowany na najwyższym poziomie, odzwierciedla **szersze oddziaływanie LSR**, a jego osiągnięcie mierzone jest przy pomocy wskaźników oddziaływania
- **Cel szczegółowy:** odnosi się w sposób bezpośredni do zdefiniowanych **problemów**, a jego osiągnięcie mierzone jest przy pomocy wskaźników rezultatu
- **Przedsięwzięcie:** konkretne **działania**, pakiety powiązanych operacji, służące rozwiązaniu problemu. Stopień realizacji przedsięwzięć mierzony jest przy pomocy wskaźników produktu. Jednocześnie przedsięwzięcia muszą pozwalać na osiągnięcie wskaźników rezultatu (muszą prowadzić do ich zmiany) (*Podręcznik, 2017*).

Wyróżnione poziomy logiki interwencji w zakresie weryfikacji LSR są wzajemnie powiązane – przedsięwzięcia mają prowadzić do realizacji celów szczegółowych, a te z kolei mają pozwolić osiągnąć cele ogólne. Na poszczególnych poziomach, pomiar celów mają zapewniać odpowiednie powiązane z nimi wskaźniki: produktu, rezultatu i oddziaływania (*Podręcznik, 2017*).

SCHEMAT 4: Logika interwencji w zakresie weryfikacji LSR

CEL OGÓLNY

Wskaźnik mierzy oddziaływanie przewidzianej interwencji i odzwierciedla jej efekty w możliwie najlepszy sposób. Wpływ na zmianę wskaźnika mogą mieć też inne czynniki, poza interwencją.

WSKAŹNIKI ODDZIAŁYWANIA

CEL SZCZEGÓŁOWY

Wskaźnik rezultatu ukazuje natychmiastowe efekty, jakie wystąpiły w bezpośrednim następstwie wsparcia u bezpośrednich odbiorców pomocy. Mierzą stan lub zmianę wyrażoną w celu szczegółowym oraz oddają istotę celu.

WSKAŹNIKI REZULTATU

PRZEDSIĘWZIĘCIE

Wskaźniki produktu ukazują wywory materialne czy usługi, które otrzymuje lub wytwarza odbiorca wsparcia w ramach przewidzianego przedsięwzięcia. Odzwierciedlają zakres i charakter przedsięwzięć.

WSKAŹNIKI PRODUKTU

ŹRÓDŁO: Podręcznik, 2017.

Z perspektywy oceny przydatności zaproponowanej logiki interwencji LSR należy stwierdzić, że wszystkie niezbędne elementy, aby mówić o jej kompleksowości, zostały tu uwzględnione. Wyzwaniem pozostaje jednak ich układ, relacyjność i wzajemne oddziaływanie, tak aby tworzyły spójny i logiczny ciąg: **od zdiagnozowanej potrzeby i sytuacji problemowej → poprzez zastany wkład w określonym kontekście i uwzględnieniu pakietu wartości → dzięki wdrożonym działaniom (przedsięwzięciom) oraz → wypracowanym produktom → prowadziły do oddziaływania dzięki rezultatom oraz → skutkowały pożądaną zmianą.**

I tak:

- Na poziomie sformułowanego celu ogólnego NIE określono relacji pomiędzy zdefiniowanym problemem (zidentyfikowanymi potrzebami), wkładem, działaniami a oddziaływaniem. Co więcej, nie doprecyzowano, na ile „szersze oddziaływanie LSR” oznacza „pożądaną zmianę” w myśl założeń teorii zmiany.
- Na poziomie celów szczegółowych wskazano wprowadzić na niezbędne i konieczne odniesienie do zidentyfikowanego problemu / zidentyfikowanych problemów (w języku ewaluacji w terminologii anglojęzycznej stosuje się określenie „potrzeby” i na etapie programowania prowadzi się „ocenę potrzeb” (ang. needs assessment), jednak nie powiązano ich z wkładem, działaniami i produktami.
- Cele szczegółowe bezpośrednio połączono ze wskaźnikami rezultatów, ale jednoznacznie nie określono związku z rezultatami rozumianymi w kontekście pożądanej zmiany.
- Na poziomie przedsięwzięć kluczowym elementem w przyjętym modelu są działania prowadzące do generowania określonych produktów. Pominięty został tu element wkładu.

UWAGA! PROBLEM!

Ogólny model logiczny interwencji, na który składają się:

**potrzeby → wkład → działania → produkty → pożądana zmiana,
czyli rezultaty,**

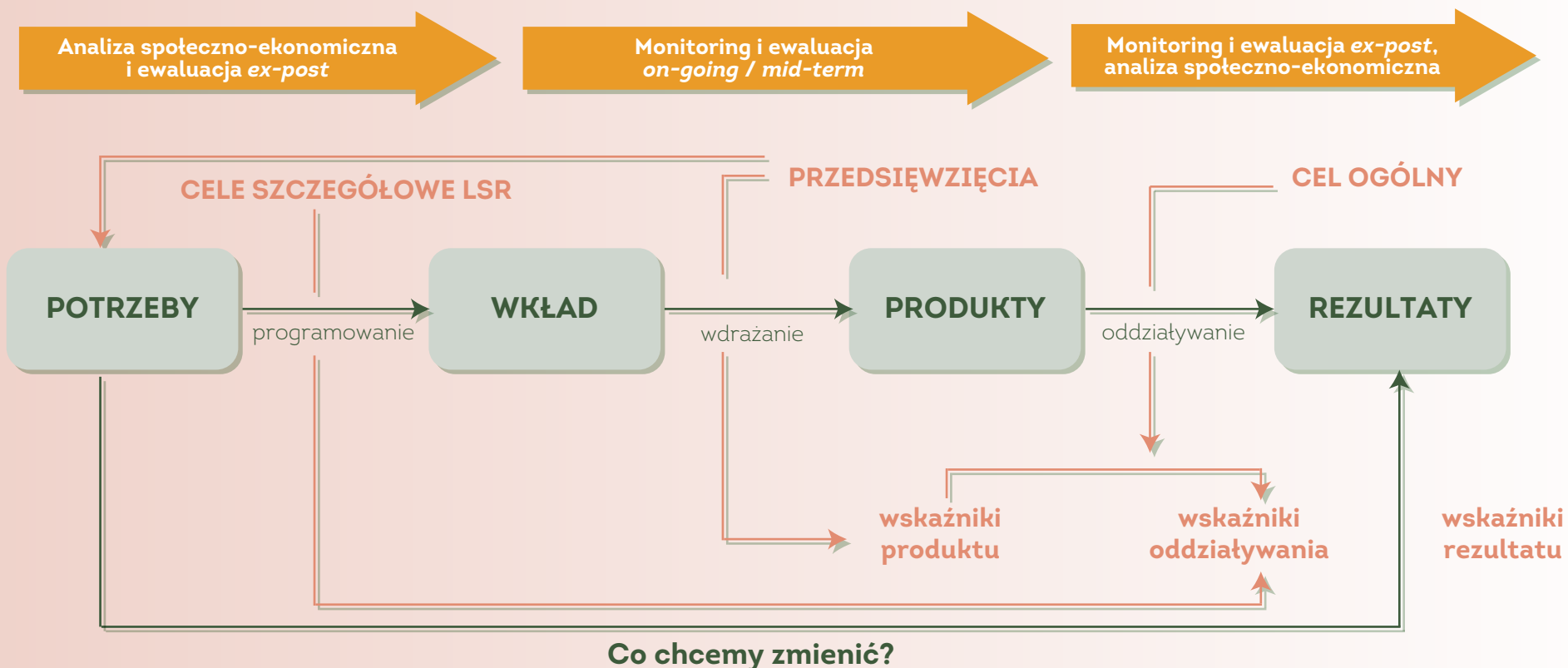
zostały uwzględnione w przyjętym modelu logiki interwencji LSR.

Ograniczeniem tego modelu jest jednak brak jednoznacznego wskazania, w jakim zakresie poszczególne elementy tego modelu są wzajemnie warunkowane / powiązane oraz w jaki sposób oddziałują na kolejne. Dodatkowo pominięty został element wkładu i niedostatecznie wyjaśniona została kwestia oddziaływania w kontekście pożądanej zmiany.

SCHEMAT 5: Logika interwenji publicznej w ramach LSR

UWAGA! CZY ODNIEŚLIŚMY SUKCES W RAMACH LSR?

03



ŹRÓDŁO: Opracowanie własne na podstawie Barca, McCann, 2011.

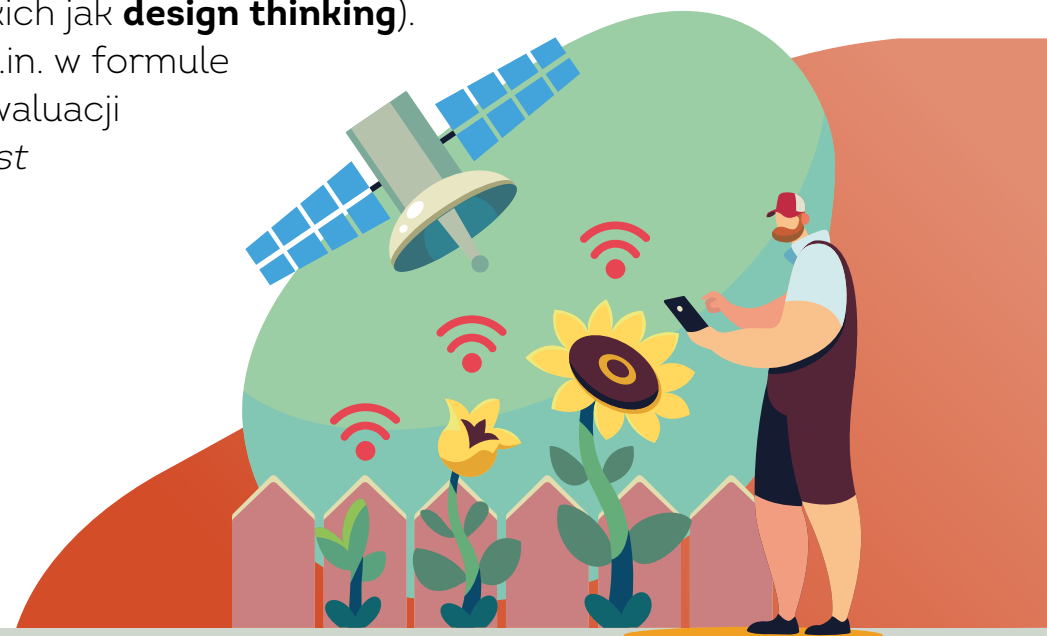
Wyżej omówiona matryca logiczna LSR nie odpowiada w pełni ogólnej logice interwencji publicznych przedstawionej wyżej. Co więcej, ze względu na mało precyzyjne oczekiwania dotyczące założeń ewaluacji wobec LGD formułowanych na etapie programowania LSR (*Poradnik, 2015*), dolnośląskie LGD jako reguła NIE sformułowały teorii zmiany, a tylko nieliczne sformułowały **logikę interwencji** (tj. posiadają opracowaną matrycę logiczną), do których będą mogły odnieść się na etapie *ex-post*.

Dodatkowo wymogi stawiane LGD dotyczące konieczności diagnozy sytuacji zastanej nie mobilizowały ich do przyjęcia perspektywy interesariuszy, w tym szczególnie ostatecznych użytkowników / beneficjentów projektowanych zmian, jak również nie wymuszały konieczności wizualizacji pożądanej zmiany (np. w formule **mapy drogowej** od potrzeby do zmiany).

Wreszcie LGD na etapie projektowania LSR nie miały obowiązku stosowania tych narzędzi, które przygotowałyby je do późniejszego monitoringu i ewaluacji we współpracy z interesariuszami zaangażowanymi w proces i generowanie zmiany (np. zabrakło zastosowania narzędzi włączających takich jak **design thinking**).

Dopiero z czasem włączono elementy ewaluacji *on-going* (m.in. w formule **warsztatów refleksyjnych**), ale ostatecznie wyników tych ewaluacji nie wiąże się z wymogami stawianymi wobec ewaluacji *ex-post* (*Podręcznik, 2017*).

Zatem w kontekście obligatoryjnej ewaluacji *ex-post*, jaka czeka LGD w 2022 roku, etap projektowania pozostawia szereg istotnych luk w zakresie wymogów stawianych LGD, których skutkiem będzie niemożność weryfikacji wszystkich kluczowych z punktu sytuacji po roku 2020 elementów pożądanej zmiany.



2. Teoria zmiany

Teoria zmiany to podejście badawcze, które ma na celu wyjaśnienie, co zdecydowało o sukcesie lub porażce interwencji. Zadaniem stosowanych metod i technik jest w tym przypadku opisanie i wytłumaczenie, jakie były przyczyny i mechanizmy zaobserwowanych zmian.

Podejście to pozwala zrozumieć, dlaczego dana interwencja przyniosła takie, a nie inne efekty. Warto wspomnieć, że komplementarnym podejściem do ewaluacji opartej na teorii jest podejście kontrfaktyczne, równolegle promowane w ewaluacji wpływu interwencji publicznych i bardziej upowszechnione w praktyce. Dopiero łączne zastosowanie ich obu może stanowić o uzyskaniu całościowego i pełnego obrazu uzyskanych wyników. Jednak w praktyce instytucjonalnej, głównie ze względu na ograniczone zasoby, jakimi dysponują - szczególnie w wymiarze lokalnym - podmioty wykonujące ewaluację, to całościowe i komplementarne podejście nadal stanowi wyzwanie.

UWAGA! WAŻNE!

Teorię zmiany określa się jako „mapę drogową, plan, silnik napędowy zmian czy teorię działania” (*Reismann i in. 2007*). J. Connell i A. Kubisch (1998) uważają, że teoria zmiany stanowi „systematyczną i kompleksową analizę powiązań pomiędzy działaniami, wynikami i otoczeniem określonej interwencji”, koncentruje się na wypełnieniu luki pomiędzy procesami związanymi z wdrażaniem interwencji a sposobem osiągnięcia pożądanego celu. Może to nastąpić dzięki identyfikacji celów długoterminowych, a następnie sformułowaniu warunków brzegowych, które muszą zaistnieć, aby możliwe było osiągnięcie tych celów.

SCHEMAT 6: Miejsce teorii zmiany w logice projektu (przedsięwzięcia)

PRZYGOTOWANIE PROJEKTU



ŹRÓDŁO: Opracowanie własne na podstawie: Koopman i in., 2008..

Teoria zmiany może zostać opracowana zarówno w sytuacji, gdy cele i działania zostały wcześniej zidentyfikowane i ściśle zaplanowane, jak i wówczas, gdy podejście ewoluuje w trakcie prowadzenia interwencji jako odpowiedź na pojawiające się na bieżąco wyzwania i potrzeby.

Ma ona zastosowanie w następujących obszarach:

- **uszczegółowienie zakresu określonej interwencji publicznej:** proces opracowania teorii zmiany może korzystnie wpłynąć na jej udoskonalenie oraz zwiększenie jej skuteczności;
- **komunikacja zewnętrzna:** teoria zmiany może być użytecznym narzędziem w komunikacji z interesariuszami na temat interwencji;
- **ewaluacja:** teoria zmiany wspiera skuteczną ewaluację, ponieważ precyzyjnie identyfikuje oraz poddaje ocenie wypracowane rezultaty (*James, 2011*).

Aby móc sformułować teorię zmiany, należy uwzględnić szereg elementów, takich jak:

- 1 rezultat długoterminowy:** może stanowić wyzwanie, ponieważ trudno jest z góry określić wynik badań; stąd zaleca się określenie jednego (nie więcej niż trzech) zakładanych i mierzalnych rezultatów długoterminowych
- 2 warunki brzegowe:** wskazują, co musi się wydarzyć, aby zmiana była możliwa: jakie podmioty muszą być zaangażowane, w jakim zakresie, jakie ramy normatywne i instytucjonalne muszą być obecne; praktykowaną techniką w tym obszarze jest „mapowanie wstecz”, tj. łączenie warunków brzegowych lub wymagań niezbędnych do osiągnięcia tego celu i wyjaśnienie, dlaczego są one konieczne
- 3 rezultaty pośrednie:** powinny być na tyle kompleksowe, aby odzwierciedlać złożoność programu/interwencji; ich celem jest szczegółowe wyjaśnienie wszystkich zmian, które wpłynęły na beneficjentów w trakcie trwania interwencji
- 4 założenia wraz z uzasadnieniem:** powinny dotyczyć rezultatu długoterminowego oraz rezultatów pośrednich oraz uwzględniać czynniki kontekstowe i oddziaływanie czynników zewnętrznych, które mogłyby mieć wpływ na łańcuch przyczynowo-skutkowy lub w inny sposób wpłynąć na pożądane wyniki; dotyczą aktywnego zidentyfikowania przyczyn, dla których niektóre z powiązań przyczynowo-skutkowych może w praktyce okazać się nieprawdziwymi; powinny koncentrować się na najbardziej kontrowersyjnych związkach przyczynowo-skutkowych, które można zakwestionować jako mniej wiarygodne lub przekonujące
- 5 elementy zastane oraz otoczenie:** czyli uwzględnienie istniejącej sytuacji, która jest punktem wyjścia do interwencji, w tym m.in.: istniejące ramy prawne, czynniki kontekstowe, stanowiące punkt wyjścia dla realizacji projektu, doświadczenie zaangażowanych podmiotów, sytuacja interesariuszy na etapie konstruowania założeń projektowych

6. procesy: czyli specyfika programu/interwencji, jaka spowoduje pożądaną zmianę; wszystkie działania (projekty, akcje), które podejmowane są i realizowane w ramach interwencji bezpośrednio na rzecz beneficjentów; powinny obejmować tylko takie, które mają bezpośredni wpływ na beneficjentów; dodatkowo powinny być szczegółowo opisane, aby ktoś, kto nie zna specyfiki interwencji, mógł zrozumieć poszczególne działania;

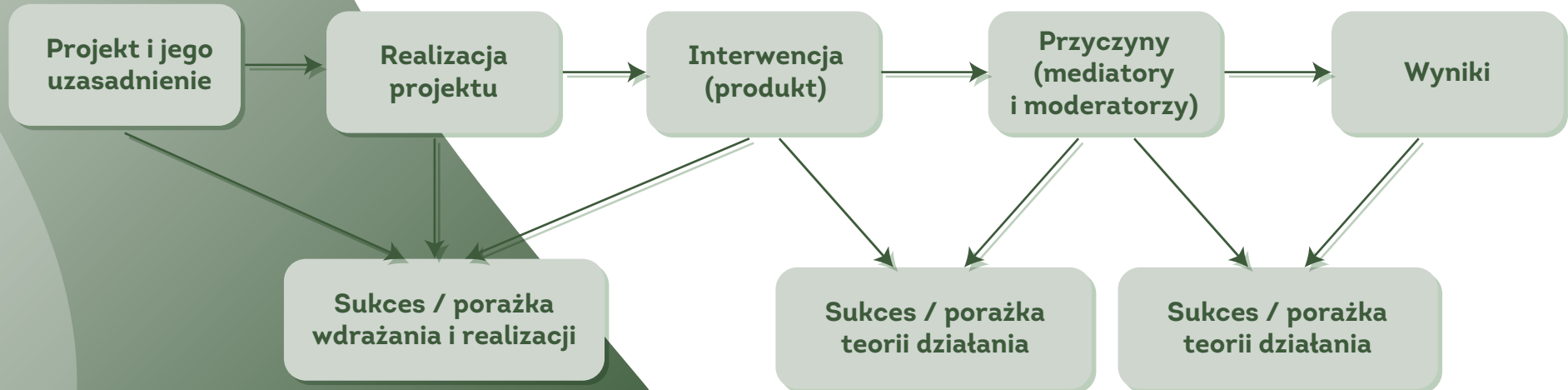
7. wskazanie efektów: tj. opracowanie wskaźników mierzenia wyników w celu oceny skuteczności inicjatywy;

8. logika interwencji publicznej: swoista narracja, która stanowi niezbędne połączenie poszczególnych ogniw w łańcuchu przyczynowo-skutkowym, powinna wskazywać, które działania prowadzą do zmiany, jakie pośrednie skutki spowodują, jakie inne pośrednie wyniki mogą zostać wypracowane i które z nich doprowadzą do osiągnięcia ostatecznego celu (celów, jeśli istnieje więcej niż jeden cel długoterminowy) (*Anderson, 2005*).



SCHEMAT 7: Zintegrowana ewaluacja realizacji i osiągnięcia wyników projektu (przedsięwzięcia) w podejściu linearnym

PRZYGOTOWANIE PROJEKTU



Ewaluacyjna interpretacja informacji uzyskanych o realizacji projektu, np. nie udało się zrealizować jednego z modułów projektu, realizacja jednego z modułów przebiegała z licznymi trudnościami

Ewaluacyjna interpretacja informacji uzyskanych o wpływie produktów projektu, np. nie udało się uzyskać wpływu na mediator, wpływ na mediator był mniejszy niż zakładano, wpływ mediatora na wynik ostateczny nie wystąpił wpływ mediatora na wynik ostateczny był za mały

ŹRÓDŁO: Opracowanie własne na podstawie: *Chen, 2005.*

Ewaluacja *ex-post* koncentruje się na ocenie efektów zrealizowanej interwencji. W praktyce weryfikuje teorię zmiany, która została określona w strategii. Korzysta się w tym zakresie z szeregu różnych metod ilościowych i jakościowych, służących określeniu wpływu interwencji na obserwowane zmiany społeczno-gospodarcze.

Metody te są kluczowe dla wyjaśnienia powstałych efektów, poznania mechanizmów, które doprowadziły do określonych skutków, a także zrozumienia procesów, które zaszyły (z uwzględnieniem kontekstu konkretnego środowiska, społeczności czy instytucji). **Aby zatem ostatecznie zweryfikować teorię zmiany, należy przeprowadzić ewaluację procesu oraz wpływu.**

UWAGA! WSPARCIE!

W załączniku 1 znajduje się ramowy schemat teorii zmiany na potrzeby ewaluacji *ex-post* LSR. Uwzględniając specyfikę każdej strategii wzór, należy opracować PRZED przystąpieniem do prac związanych z ewaluacją. Można to zrobić w ramach specjalnie zorganizowanych warsztatów!



3. Ewaluacja procesu

Ewaluacja procesu jest wykorzystywana do monitorowania i dokumentowania realizacji interwencji oraz może pomóc w zrozumieniu związku między poszczególnymi jej elementami a uzyskanymi rezultatami.

Dotyczy bieżącego przeglądu stanu oraz sposobu wdrażania określonej interwencji publicznej. Towarzyszy jej od początku do końca: od momentu konceptualizacji do chwili zamknięcia, koncentrując na relacjach przyczynowo-skutkowych zachodzących pomiędzy poszczególnymi elementami i rezultatami. Dzięki ewaluacji procesu zbierane są dane wyjściowe w regularnych odstępach czasu w celu monitorowania i opisywania, czy i w jaki sposób realizowane są poszczególne działania. Ponadto może dostarczyć wczesnej informacji zwrotnej na temat tego, czy wdrażanie interwencji odbywa się zgodnie z planem, a także wspierać identyfikację napotkanych barier i zachęcić do wprowadzenia ewentualnych zmian w pierwotnym modelu dostarczania usług. Wreszcie pomaga odpowiedzieć na pytanie: **DLACZEGO ZAMIERZONE CELE ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE (LUB NIE)?**

Ewaluacja *ex-post* procesu w ramach LSR powinna koncentrować się na szczegółowych obszarach będących przedmiotem interwencji (**Przedsiębiorczość, Turystyka i dziedzictwo kulturowe, Lokalna tożsamość i kapitał społeczny, Zmiany klimatu**). Analiza w tym zakresie powinna być skorelowana z pogłębionym badaniem respektowania zasady LEADER jako ogólnego pakietu wartości dla LGD i realizowanych przez nich LSR.

W ramach tych obszarów i zasad ewaluacja *ex-post* każdorazowo powinna obejmować takie elementy, jak:

- opis otoczenia interwencji i podstawowych danych z nim związanych (czynniki zewnętrzne mające wpływ na dostarczanie i funkcjonowanie interwencji, w tym kultura, kontekst gospodarczy, infrastruktura itd.)
- opis procesu wykorzystywanego do projektowania i wdrażania interwencji (struktury, zasoby i sposoby ich dostarczania, w tym zgodność z założeniami początkowymi, ilość interwencji, zasięg)

- opis i pomiar działań związanych z interwencją, w tym wszelkie zmiany w interwencji;
- identyfikacja i opis zdarzeń interwencyjnych, które mogą mieć wpływ na wdrożenie i wyniki;
- dokumentacja źródłowa związana z interwencją (np. spotkania, raporty, biuletyny, formularze) *(Moore i in., 2014)*.

Projektowanie i wdrażanie ewaluacji procesu nie jest działaniem wymagającym z teoretycznego punktu widzenia. Niezbędne jest jednak staranne zaplanowanie, posiadanie odpowiednich zasobów technicznych i kadrowych oraz możliwość gromadzenia danych w sposób systematyczny i spójny.

Z merytorycznego punktu widzenia, LSR powinny mieć określony potencjał do przeprowadzenia ewaluacji procesu, ponieważ oczekiwania z nią związane zostały wystarczająco jasno określone w „Poradniku” *(Poradnik, 2015)*.

Wyzwaniem natomiast pozostaje kwestia instytucjonalnych zdolności ze względu na liczebność i przygotowanie kadr, doświadczenie w realizacji podobnych zadań, jak i budżetu, jaki LGD mają do dyspozycji i jaki przeznaczyć mogą na ewaluację *(Ocena, 2017)*.



4. Ewaluacja wpływu

Ewaluacja wpływu oznacza systematyczne badanie skutków interwencji, które mogą odnosić się do korzystnych lub niekorzystnych zmian nią wywołanych (bezpośrednio lub pośrednio, w sposób zamierzony lub nie) w określonym kontekście i środowisku.

W przeciwieństwie do ewaluacji procesu, ewaluacja wpływu wykorzystywana jest do pomiaru wyników w taki sposób, aby dostarczyć informacje, na ile interwencja spowodowała pożądane zmiany w zakresie wiedzy, postaw, zachowań, umiejętności i statusu uczestników. Pozwala stwierdzić, czy pożądany warunek „poprawił się”, „wzrósł”, jest „większy” w wyniku interwencji. Ewaluacja wpływu pozwala także zmierzyć, czy niepożądany stan „zmniejszył się”, jest „mniejszy” niż przed rozpoczęciem realizacji działań.

Ewaluacji wpływu towarzyszy refleksja, że uzyskane wyniki i zmiany są wypadkową działania wielu czynników.

Rzadko bowiem stwierdzić można przypadki, w których sytuacja „przed” i „po” jest wystarczająca do ustalenia wpływu, tzn. takie, w których żaden inny czynnik nie mógł spowodować zmian obserwowanych w wynikach. W związku z powyższym w ramach ewaluacji wpływu podejmowane są próby stwierdzenia, czy interwencja wywarła wpływ na nowy stan rzeczy. Jej kluczowym zadaniem nie jest zatem wyłączone stwierdzenie, że interwencja działa (lub nie działa), a raczej dostarczenie odpowiedzi na pytania: **CO DZIAŁA?, CO NIE DZIAŁA?, W JAKI SPOSÓB?, DLA KOGO DZIAŁA?, DLACZEGO DZIAŁA? / DLACZEGO NIE DZIAŁA?**

Jeśli uzyskane dane o wynikach wskazują, że zmiany zostały wywołane określoną interwencją, można dodatkowo zastosować ewaluację procesu, aby zbadać, w jaki sposób nastąpiły zmiany, czy są one wynikiem interwencji czy innych, niezależnych od niej, czynników (np. społeczno-ekonomicznych) (*Evaluation Brief, 2008*).

Ewaluacja wpływu na początkowym etapie powinna zawierać odwołanie do teorii zmiany, czyli wyjaśnienia, w jaki sposób działania interwencji powodują (lub przyczyniają się) do określonych skutków i uzyskanych wyników.

Na dalszym etapie wyzwaniem pozostaje określenie sytuacji kontrfaktycznej, której nie można zazwyczaj zdefiniować wprost. Jeśli nie jest możliwe przeprowadzenie takich badań, można rozważyć zastosowanie tzw. ewaluacji realistycznej, która zmierza do wyjaśnienia, w jaki sposób i w jakich okolicznościach interwencja przyniosła założone skutki (lub ich nie przyniosła) w poszczególnych kontekstach. Podejście to odwołuje się do założeń realizmu, które wskazują, że nic nie działa wszędzie lub dla każdego, a kontekst ma znaczenie dla wyników interwencji. W ramach ewaluacji realistycznej podstawowe założenie mówi, że skutek działania danego mechanizmu zależy od kontekstu.

W związku z powyższym ewaluację wpływu można zaplanować według następującego schematu:

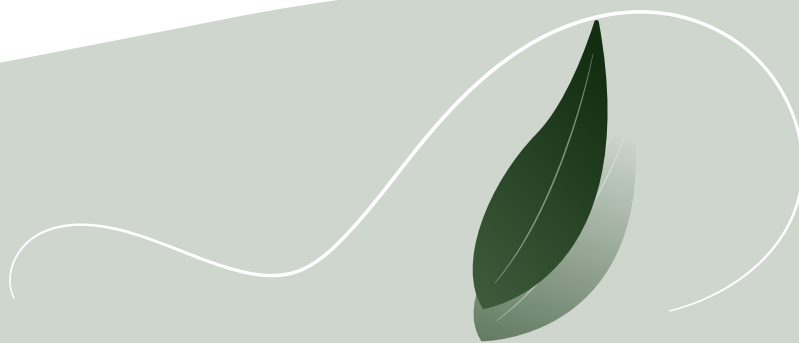
Opracowanie teorii: na podstawie teorii rozważa się charakter interwencji, jej grupę docelową oraz konteksty i uwarunkowania, w których jest wdrażana, w celu sformułowania szeregu przypuszczalnych mini-teorii zwanych konfiguracjami „Kontekst – Mechanizm – Wynik” (MKW). Łączą one różne konteksty z poszczególnymi mechanizmami, które prawdopodobnie określają działanie interwencji, prowadząc do poszczególnych wyników. Ten krok procedury ewaluacji polega na rozważeniu, w jaki sposób mechanizmy mogą wchodzić w interakcje z otoczeniem geograficznym, społecznym, uwarunkowaniami historycznymi i organizacyjnymi oraz poszczególnymi grupami beneficjentów, prowadząc do rozmaitych wyników. Zawężeniem jest świadomość, że w rzeczywistości społecznej, która jest otwartym systemem, żadne działanie nie jest procesem liniowym, przez co liczba wariantów kontekstu, mechanizmów i wyników jest nieograniczona.

2. Gromadzenie danych i formułowanie propozycji: na potrzeby sformułowania teorii badanie rozpoczyna się od syntezy literatury badawczej i dotyczącej polityki. Mechanizmy powinny być określone precyzyjniej poprzez zbieranie danych. Przeprowadzony być powinien przegląd dowodów uwzględniający zasady logiki projektu i penetrujący zróżnicowane źródła wiedzy. Zapewni to spójność metodologiczną i teoretyczną badania. Celem zbierania danych jest lepsze zrozumienie różnych konfiguracji „Kontekst – Mechanizm – Wynik” uruchomionych w ramach interwencji.

3. Systematyczne testowanie pakietu rozwiązań MKW przy użyciu zgromadzonych danych: celem analizy jest sprawdzenie, czy model wyjaśni złożony ślad rezultatów pozostawionych przez interwencję.

4. Ocena i interpretacja analizy (Pawson, Tilley, 2004).

Ewaluacja realistyczna jest podejściem pragmatycznym, gdy źródła danych lub zasoby są ograniczone. Prowadzona jest po to, by dowiedzieć się, czy można zauważyć konkretne pożądane efekty w świetle dostępnych danych. Preferuje triangulowanie metod ilościowych i jakościowych. W tym sensie jest podejściem całościowym.



UWAGA! WSPARCIE!

W ramach jednej z przeprowadzonych analiz eksperymentalnych na zlecenie Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, zaproponowano obszary będące potencjalnymi zakresami ewaluacji *ex-post* procesu oraz – w zdecydowanie mniejszym wymiarze – ewaluacji wpływu w kwestii generowania niezbędnej wiedzy:

- o **kontekście**
- o **efektach**
- o **mechanizmach**
- o **operacyjnej** (o koniecznych działaniach) (*Ocena, 2017*).

UWAGA! WYZWANIE!

Chcąc oszacować wpływ przedsięwzięć w wybranych obszarach tematycznych LSR, można skoncentrować się na niżej wskazanych zmiennych:

1.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I RYNEK PRACY: Wzrost wartości dodanej brutto rocznie

2. PRZECIWDZIAŁANIE ZMIANOM KLIMATU: Wpływ zrealizowanych projektów na korzystanie z zasobów środowiska przez mieszkańców; Wpływ zrealizowanych projektów na zmniejszenie oddziaływania na środowisko w porównaniu do sytuacji braku inwestycji lub prowadzenia ich według istniejących standardów; Wpływ projektów na poprawę klimatu odczuwalny przez mieszkańców; Wpływ zrealizowanych projektów na zmniejszenie wpływu na klimat / redukcję emisji dwutlenku węgla w porównaniu do sytuacji braku inwestycji lub prowadzenia ich według istniejących standardów

3. KAPITAŁ LUDZKI I SPOŁECZNY: Wpływ zrealizowanych projektów na zwiększanie spójności społecznej wśród mieszkańców

4. LOKALNA TOŻSAMOŚĆ I SPOŁECZEŃSTWO OBYWATELSKIE: Wpływ zrealizowanych projektów na zwiększenie tożsamości lokalnej i aktywność kulturalną mieszkańców.

Dodatkowo – poza listą oczekiwanych przez MRIRW wskaźników (*Wytyczne, 2017*) – należy uwzględnić w badaniach ewaluacyjnych rolę uzyskanych rezultatów jakościowych i ich wpływ na uzyskaną zmianę:

- bardziej zintegrowana społeczność lokalna
- bardziej konkurencyjny sektor przedsiębiorstw i biznesu
- bardziej zrównowazona i energooszczędna społeczność
- zdrowsi mieszkańcy biorący udział w życiu społecznym i kulturalnym
- bardziej innowacyjna i oparta na wiedzy społeczność
- silna, mająca wpływ na rozwój lokalny i świadoma swoich praw społeczność.

Niektóre wyniki nie są łatwe do zmierzenia lub udowodnienia poprzez odwoływanie do wcześniej określonych wskaźników!

Rozdział 4

Rozdział 4

Planowanie ewaluacji *ex-post* LSR - krok po kroku



UWAGA! WAŻNE!

„Ewaluacja ma każdorazowo charakter projektu badawczego – musi zostać zaplanowana.

W kwestii zakresu, celów, metod, najczęściej zlecona, wyniki zaś odebrane i poddane refleksji. Dopasowanie pytań do faktycznych potrzeb odbiorców, a następnie dobór metod, które zapewnią wiarygodne odpowiedzi, jest za każdym razem osobnym wyzwaniem” (*Podręcznik, 2017*).

Realizacja badania ewaluacyjnego *ex-post* wymaga kompleksowego podejścia. Na ewaluację *ex-post* należy spojrzeć jak na szerszy proces badawczy, który składa się z trzech zasadniczych etapów i szeregu kroków podejmowanych w ramach realizacji tych etapów.

Na ewaluację składają się zatem:

- planowanie, w tym przygotowanie i organizowanie ewaluacji
- realizacja badania
- wykorzystanie wyników badania.

Planowanie badania ewaluacyjnego *ex-post* LSR – które jest istotą tej części niniejszego Poradnika – obejmuje działania przygotowujące i organizujące wykonanie ewaluacji. Celem tego etapu jest zagwarantowanie optymalizacji zakresu ewaluacji i podejmowanych działań. Istotą jest także przekonanie projektującego, że planowana ewaluacja jest warta ponoszonych kosztów i wykonalna.

Na pierwszy etap całego etapu badawczego *ex-post* składa się z **8** niżej opisanych **kroków szczegółowych**:

1 Krok 1.

Potwierdzenie celu ewaluacji *ex-post* i identyfikacja zakresu badania wraz z określeniem jego odbiorców

W pierwszym kroku – otwierającym etap, podczas którego zaplanowane, przygotowane i zorganizowane powinno zostać badanie ewaluacyjne – należy sformułować odpowiedzi na następujące pytanie:

■ DLACZEGO NALEŻY PRZEPROWADZIĆ BADANIE EWALUACYJNE?



UWAGA! WAŻNE!

W przywoływanym tu „Podręczniku”, który stanowi wytyczną dla LGD, jako cel *ewaluacji ex-post* LSR określono: „identyfikację i ocenę efektów realizacji LSR” Wskazano również, że „jego osiągnięcie wymaga:

- odniesienia się do danych monitoringowych pokazujących stopień osiągnięcia celów LSR i wyjaśnienia ewentualnych odchyłeń od wartości zakładanych, a także oceny, na ile obserwowane wyniki można uznać za satysfakcjonujące;
- zweryfikowania, w jakim stopniu cele LSR odpowiadały na lokalne potrzeby i w jakim stopniu potrzeby te zostały zaspokojone;
- oszacowania wpływu realizacji LSR na rozwój lokalny i wyjaśnienia mechanizmów tego wpływu” (*Podręcznik, 2017*).

Konsekwencją wyżej określonych celów ewaluacji *ex-post*, które LGD będą obligatoryjnie realizowały, jest

- **potwierdzenie celu głównego badania, specyficznego i właściwego przez LGD wraz z uzasadnieniem lokalnej specyfiki, istotnej dla tego celu.**

Cel główny powinien jednoznacznie wskazywać, czemu badanie będzie służyć.



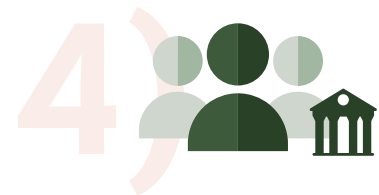
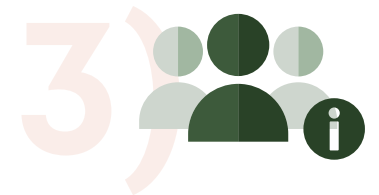
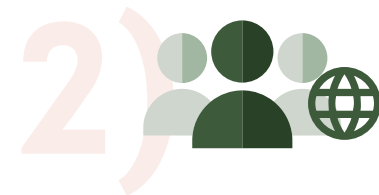
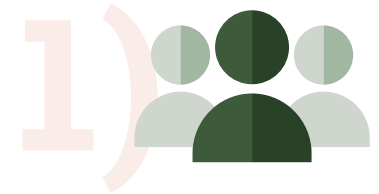
Jednocześnie należy wskazać, kto z wyników zrealizowanego badania skorzysta. Niezbędne jest zatem w pierwszym kroku **precyzyjne wskazanie kluczowych odbiorców wyników ewaluacji**.

W tym kroku należy określić: **DLA KOGO BADANIE BĘDZIE ROBIONE?**

Każda LGD powinna na tym etapie wskazać bezpośrednich i pośrednich użytkowników wyników przeprowadzonego badania. Przede wszystkim będą to: **1)** same LGD, **2)** inne LGD i sieci, w których działają (regionalne, krajowe, ponadnarodowe), **3)** interesariusze działań LGD, **4)** instytucje publiczne, w tym przede wszystkim właściwe samorzady województw i Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

Dodatkowo w „Podręczniku” można przeczytać: „Ewaluacja będzie służyć jako źródło wiedzy pozwalającej poprawić proces planowania interwencji publicznych (np. kolejnych edycji LSR) na poziomie lokalnym. Wyniki ewaluacji będą też sposobem na rozliczenie efektów strategii przed społecznością lokalną” (*Podręcznik, 2017*).

Oznacza to, że wyniki powinny być upowszechniane, jawne i publicznie dostępne dla wszystkich tych podmiotów, które zainteresowane są rozwojem lokalnym (np. eksperci), jak i – przede wszystkim – sami mieszkańcy obszarów, na których prowadzone były poddawane ewaluacji działania, w tym ich beneficjenci.



UWAGA! ODBIORCY EWALUACJI!

LGD każdorazowo powinny przeprowadzić analizę interesariuszy w kontekście kluczowych odbiorców wyników badania ewaluacyjnego. Zazwyczaj będą to osoby lub instytucje:

- zlecające badanie i podejmujące decyzje na podstawie wyników badania (UMWD, MRiRW)
- zaangażowane w planowanie, tworzenie lub realizację badanej interwencji (LGD)
- zainteresowane samą interwencją (mieszkańcy, jst, podmioty lokalne, lokalni liderzy)
- posiadające prawo do informacji na temat badanej interwencji (np. beneficjenci wsparcia, NGOs, eksperci, media)
- w stosunku do których ewaluacja może wywołać konkretne zmiany (przedsiębiorcy, NGOs, jst)

W tym kroku niezbędne jest również skonsultowanie zakresu badania z przedstawicielami właściwego urzędu marszałkowskiego, co pozwoli na zagwarantowanie jednolitego podejścia do ewaluacji we wszystkich LGD w danym regionie. Zagwarantuje to możliwość uzyskania porównywalnych danych i uzyskania wniosków, które następnie będą przydatne w projektowaniu kolejnych interwencji w wymiarze szerszym niż wyłącznie lokalny. Warto w tym kontekście również prowadzić konsultacje z innymi LGD działającymi w sieci regionalnej, co pozytywnie wpłynie na oddziaływanie LGD na politykę publiczną na innych poziomach (krajowy, ponadnarodowy).

Idealnym rozwiązaniem byłaby więc sytuacja, gdyby wszystkie LGD w danym regionie przeprowadziły ewaluację *ex-post* swoich LSR według jednego podejścia metodologicznego i – jeśli to możliwe – w tych samych ramach operacyjno-zarządczych.

2. Krok 2.

Uzasadnienie decyzji o sposobie przeprowadzenia badania

04

W drugim kroku należy sformułować odpowiedzi na następujące pytania:

- W JAKI SPOSÓB BADANIE POWINNO BYĆ PRZEPROWADZONE?
- CO JEST POTRZEBNE DO EWALUACJI?

LGD dysponują stosunkowo niewielkimi zasobami. W prowadzonych analizach wykazano, że posiadają bardzo ograniczony potencjał (kadrowy, finansowy, materiałowy, merytoryczny), aby realizować kompleksowe badania ewaluacyjne w taki sposób, jak czynią to podmioty specjalizujące się w tym zakresie. Zatem planując ewaluację *ex-post*, gdy wiadomym jest, jaki jest jej cel i do kogo mają być adresowane jej wyniki, **należy podjąć decyzję o sposobie realizacji zadania. W tym kroku należy potwierdzić, że ewaluacja *ex-post* prowadzona będzie zewnątrz, tj. przez podmiot wyłoniony z zewnątrz.** Warto podkreślić, że w myśl *Wytycznych nr 5/3/2017 w zakresie monitoringu i ewaluacji strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 (2017)* LGD nie mają pola manewru w zakresie samodzielnego decydowania o sposobie przeprowadzenia ewaluacji. Ewaluacja zewnętrzna została im narzucona odgórnie. O słabych i mocnych stronach tego podejścia można przeczytać szerzej w „Podręczniku” (*Podręcznik, 2017*). Konsekwencją podjętej decyzji będą określone działania zarządcze: zorganizowanie zespołu odpowiedzialnego za działania związane z zarządzaniem ewaluacją w ramach LGD, wyłonienie wykonawcy zewnętrznego, współpracę z nim oraz koordynację działań, jak również nadzór oraz odbiór raportu i rozliczenie.

3. Krok 3.

Ustalenie zakresu i określenie źródeł weryfikacji danych

W kroku trzecim należy sformułować odpowiedzi na następujące pytanie:

- JAKIE INFORMACJE SĄ DOSTĘPNE?
- CO JEST POTRZEBNE DO EWALUACJI?

W tym kroku należy szczegółowo określić zakres procesu i wpływu LSR, jakie poddawane będą badania ewaluacyjne *ex-post*.



UWAGA! ISTOTNE!

W „Podręczniku” zakres badania ex-post LSR został określony w następujący sposób: „Zakres czasowy to lata realizacji LSR 2014 - 2020. Ponadto, w badaniu powinny zostać uwzględnione efekty pojawiające już po zakończeniu realizacji strategii, aż do dnia zawarcia umowy na realizację ewaluacji. Zakres przestrzenny: Uwaga! należy wskazać gminy z obszaru, który obejmuje LSR. Zakres przedmiotowy to cały zakres wsparcia LSR” (*Podręcznik, 2017*).

W tym kroku należy określić, jakie **informacje potrzebne są do przeprowadzenia badania i jakie źródła danych (wraz z ich wadami i zaletami)** można wykorzystać.

Należy przy tym pamiętać, że każda informacja powinna spełniać TRZY kryteria:

1

RZETELNOŚCI

2

ISTOTNOŚCI

3

AKTUALNOŚCI

4. Krok 4.

Sformułowanie pytań badawczych i określenie kryteriów ewaluacji

W kroku kolejnym należy sformułować odpowiedzi na następujące pytania:

- NA JAKIE PYTANIA MUSIMY ZNALEŹĆ ODPOWIEDZI, ABY UZYSKAĆ NIEZBĘDNOŚĆ WIEDZĘ?
- JAKIMI KRYTERIAMI BĘDZIEMY SIĘ POSŁUGIWAĆ, POSZUKUJĄC TYCH ODPOWIEDZI? CO JEST DLA NAS WAŻNE?

Kluczowym elementem każdej ewaluacji są pytania badawcze, które doprecyzowują cele badania. Istotą pytań ewaluacyjnych nie jest jedynie gromadzenie nowej wiedzy, ale wykorzystanie jej do podniesienia jakości wdrożonej interwencji.

Powinny one odnosić się do badanego procesu i wpływu LSR. Określając pytania badawcze, należy mieć na uwadze użyteczność danego pytania i fizyczne możliwości udzielenia na nie odpowiedzi (czyli wykonalność).



UWAGA! WSPARCIE!

Poniżej możliwe pytania badawcze, przydatne do generowania wiedzy o kontekście, efektach, mechanizmach, operacyjnej jako elementu ewaluacji procesu i wpływu. W przypadku prawidłowego sformułowania wskaźników oraz prowadzenia monitoringu i ewaluacji on-going, będą one możliwe do zweryfikowania dzięki dostępności do zgromadzonych danych.

Wiedza o kontekście:

- Czy wybrane do wsparcia projekty są adekwatne względem kluczowych potrzeb społeczności obszaru LGD?
- Czy zachodzą zmiany w sytuacji społeczno-gospodarczej obszaru, mające wpływ na realizację LSR?

Wiedza o efektach:

- Czy LGD zrealizowała i w jakim stopniu założone w LSR cele (ogólne, szczegółowe)? Jaki jest poziom realizacji wskaźników? Jaka jest realizacja finansowana interwencji?
- Jakie są efekty z perspektywy społeczności lokalnej?
- Jakie działania (np. w jakich obszarach tematycznych) przyniosły najlepsze efekty?

Wiedza o mechanizmach:

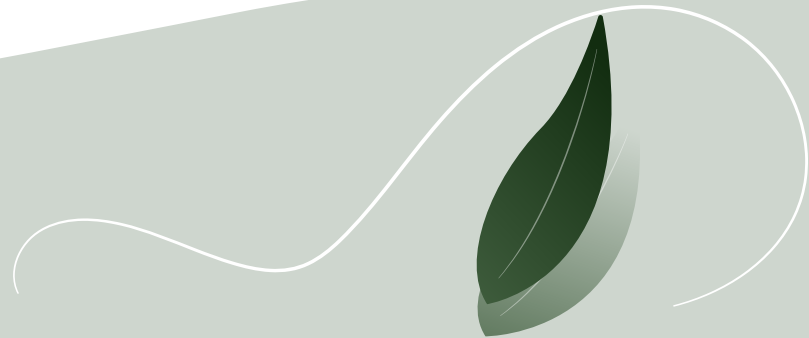
- Jakie czynniki zewnętrzne (wobec LGD) miały wpływ na osiągnięte efekty? (np. zainteresowanie / popyt na określone działania; sytuacja gospodarcza; zmiany prawa)
- Jakie czynniki wewnętrzne – związane z działaniem LGD miały wpływ na osiągnięte efekty? (np. stosowane procedury naboru, oceny i wyboru projektów; procedury realizacji projektów; działania informacyjne i promocyjne)

Wiedza operacyjna (o koniecznych działaniach):

- Jakie działania należy podjąć, aby wdrażanie LSR przebiegało zgodnie z planem i prowadziło do spodziewanych efektów? Co należy zmienić w sposobie funkcjonowania LGD? Jak zapobiegać pojawiającym się problemom? (*Ocena, 2017*).

Pytania badawcze są powiązane z kryteriami ewaluacyjnymi. Kryteria te określają, co w rzeczywistości planuje się zbadać i jakie aspekty badanego obszaru są priorytetowe.

Każde pytanie odnosi się do przynajmniej jednego kryterium ewaluacyjnego pozwalającego na sformułowanie oceny. Określając podstawowe dla badania kryteria, należy wziąć pod uwagę cel badania, podstawowe pytania badawcze oraz moment, w którym jest realizowane. Dodatkowo należy pamiętać, że pytania badawcze wraz z powiązanymi z nimi przyjętymi kryteriami ewaluacyjnymi są skorelowane ze wskaźnikami, które zostały wcześniej przyjęte. Wskaźniki te zostały określone w dokumentach opracowanych na zlecenie MRiRW (*Wytyczne, 2017*).



UWAGA! KRYTERIA!

Ocena dokonywana w ramach ewaluacji *ex-post* może zostać przeprowadzona w oparciu o następujące kryteria:

- **skuteczność:** ewaluacja *ex-post* odpowiada na pytanie: czy, a jeśli tak, to w jakim stopniu zostały osiągnięte cele zrealizowanej interwencji; w tym aspekcie ewaluacja *ex-post* podsumowuje sukcesy oraz niepowodzenia podjętych działań;
- **efektywność:** badanie pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy obserwowane po zakończeniu interwencji efekty mogły zostać osiągnięte za pomocą mniejszych kosztów;
- **użyteczność:** ewaluacja pozwala ocenić, na ile osiągnięte dzięki realizacji interwencji efekty odpowiadają rzeczywistym potrzebom;
- **trwałość:** ewaluacja *ex-post* pozwala ocenić, czy efekty będą utrzymywać się po zakończeniu interwencji, jak długo będą widoczne skutki interwencji, kogo będą dotyczyć i jaka będzie ich użyteczność po upływie określonego czasu.



5. Krok 5.

Określenie szczegółów metodologicznych planowanego badania

W piątym kroku należy sformułować odpowiedź na następujące pytanie:

■ JAKIE PODEJŚCIE/METODĘ NALEŻY ZASTOSOWAĆ?

W kroku tym należy zdecydować, jak badanie będzie realizowane w odniesieniu do jego zawartości. Dotyczy to zarówno wymogów co do oczekiwanej metodologii, jak i form prezentacji wyników badania.

Ze względu na przyjęty sposób przeprowadzenia ewaluacji (w przypadku ewaluacji *ex-post* LSR będzie to ewaluacja zewnętrzna), w kroku tym należy skonstruować ogólny zarys wymagań metodologicznych, który będzie elementem wymagań w zakresie oferty Wykonawcy na realizację badania ewaluacyjnego *ex-post*. Należy przy tym uwzględnić, że ze względu na wymóg partycypacyjnego podejścia w ramach respektowania **metodologii LEADER**, wraz z jego silnym ukierunkowaniem społeczno-ekonomicznym, zaleca się, aby ewaluacja badała postrzeganie lokalnych społeczności na obszarach wsparcia. Stąd aktywny udział beneficjentów i interesariuszy w procesie ewaluacji wzmocni jego znaczenie oraz zrozumienie oraz poczucie odpowiedzialności za wyniki. **Dlatego w sytuacji zlecenia ewaluacji na zewnątrz, rola LGD w tym kroku ogranicza się do zdefiniowania celu badania i pytań badawczych oraz wskazania minimum metodologicznego uwzględniającego powyższe kwestie.**

UWAGA! WSPARCIE!

Niezależnie od tego, czy określa się minimum metodologiczne we własnym zakresie, czy metodologię badania proponowaną przez potencjalnego Wykonawcę badania, należy uwzględnić poniższe kwestie:

- Czy przedstawiona przez Wykonawcę metodyka badania zawiera zarówno opis procedury gromadzenia informacji, jak i ich analizy?
- Czy zaproponowane podejście badawcze i proponowane narzędzia badawcze są adekwatne do postawionych pytań badawczych?
- Czy przedstawiona propozycja oceny uwzględnia wykorzystanie danych wtórnych (np. dokumenty programowe, sprawozdania, dokumentacja projektowa, wyniki ankiet, które wcześniej realizowało biuro LGD)?
- Czy wskazane dane pierwotne są odpowiednie do przedmiotu analizy oraz czy są dostępne (np. dane statystyk publicznych, raporty z badań i ewaluacji)?
- Jakie dane pierwotne Wykonawca rekomenduje zastosować w badaniu ewaluacyjnym oraz za pomocą jakich metod i narzędzi zamierza je gromadzić (...)?
- Jak szeroko poprowadzone zostanie badanie?
- Czy przedstawiony przez Wykonawcę sposób doboru próby badawczej zawiera zarówno opis operatu, metodę doboru próby, wielkości próby?
- Czy oraz jakie metody oceny efektów Wykonawca proponuje?
- Jakie procedury kontroli jakości badania Wykonawca przewidział oraz jak wygląda procedura kontroli badania terenowego i raportowanie?" (*Podręcznik, 2017*).

W odniesieniu do form prezentacji wyników ewaluacji **absolutnym minimum jest określenie oczekiwanych standardów wobec raportu ewaluacyjnego w wersji pełnej i skróconej**. Ramowe zalecenia w tym zakresie sformułowane zostały w „Podręczniku” (*Podręcznik, 2017*).

Dodatkowo możliwe jest sformułowanie oczekiwanie w zakresie innych możliwych form prezentacji wyników badania, np. prezentacje multimedialne, inne graficzne opracowania przydatne z perspektywy ich upowszechniania i późniejszego wykorzystania, zgodne z opracowaną strategią komunikacji.



Krok 6.

Określenie budżetu badania

W kroku szóstym należy sformułować odpowiedzi na następujące pytanie:

JAKIM BUDŻETEM NA EWALUACJĘ DYSPONUJEMY?

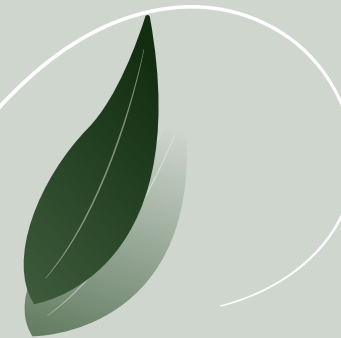
Szacowanie kosztów badania jest jednym z kluczowych zadań dla zlecającego ewaluację. Podstawowym wyzwaniem w tym zakresie jest brak kompleksowej i aktualnej wiedzy zamawiającego na temat planowanych metod i technik, które zostaną użyte w projektowanym badaniu, co jest jednym z kluczowych składowych istotnych dla skalkulowania dokładnego kosztu badania.



04

Dodatkowo, najczęściej spotykaną praktyką jest sytuacja, w której podany jest nieprzekraczalny termin realizacji ewaluacji oraz maksymalna kwota, którą zamawiający może przeznaczyć na realizację zadania. Nie sprzyja to poprawnej konstrukcji kosztorysu badania i odbiega najczęściej sytuacji rynkowej. Prawdopodobnie taki scenariusz będzie towarzyszył ewaluacjom *ex-post* prowadzonym przez LGD, co zostało już zauważone w prowadzonych analizach: „środki finansowe, jakie LGD zamierzają przeznaczyć na ewaluację nie są wystarczające na realizację jednego rzetelnego badania. Również opinie przedstawicieli urzędów marszałkowskich wskazują na ograniczone możliwości finansowane LGD” (*Ocena, 2017*).

Wdrożenie przywołanej rekomendacji mogłoby przeciwdziałać tym negatywnym tendencjom: „Jednym z rozwiązań wskazanego problemu może być nawiązanie współpracy pomiędzy sąsiadującymi LGD i wspólne zlecenie jednego badania *ex-post* obejmującego obszar kilku LSR. W przypadku takiej decyzji trzeba położyć nacisk na to, by ewaluacja na etapie zbierania danych ich analizy i wyciągania wniosków oddawała specyfikę i zróżnicowanie każdej z LGD. Druga propozycja to realizacja ewaluacji *ex-post* w formule mieszanej, czyli samodzielne (wewnętrzными zasobami LGD) wykonanie części zadań i zlecenie jedynie elementów badania (np. zbierania danych pierwotnych – ankiety, wywiady)” (*Ocena, 2017*).



7 Krok 7.

Ustalenie harmonogramu badania

W kroku siódmym – należy sformułować odpowiedzi na następujące pytania:

- KIEDY MUSIMY MIEĆ GOTOWE WYNIKI? JAK PODZIELIĆ PRACĘ ZWIĄZANĄ Z PRZEPROWADZENIEM BADANIA?
- CZY MAMY REZERWĘ CZASOWĄ NA NIEPRZEWIDZIANE OKOLICZNOŚCI?

W tym kroku należy określić harmonogram przebiegu badania, przy czym należy pamiętać o zabezpieczeniu odpowiednio długiego okresu dla realizacji ewaluacji.

Niezbędne jest ponadto właściwe podzielenie procesu badawczego na poszczególne etapy (programowanie, realizacja, wykorzystanie) i zadania charakterystyczne dla danego etapu.



8. Krok 8.

Zlecenie badania

W kroku tym należy odpowiedzieć na następujące pytanie:

- KTO / NA JAKICH ZASADACH I WARUNKACH / NA JAKIEJ PODSTAWIE / KIEDY I Z JAKIM EFEKTEM ZREALIZUJE ZAPLANOWANE PRZEZ NAS BADANIE?

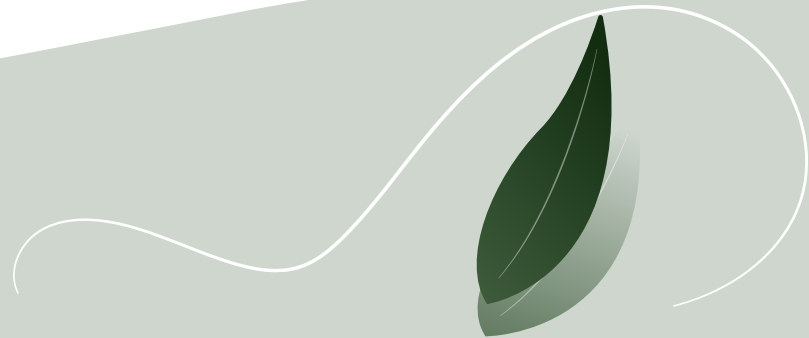
Krok ten stanowi ostatnią fazę etapu planowania, przygotowania i organizowania badania ewaluacyjnego *ex-post*. Wieńczy ją moment zlecenia wykonania badania.



Krok ten charakteryzuje się szeregiem szczegółowych działań operacyjnych, do których kolejno zaliczyć należy następujące kroki:

1. przygotowanie zamówienia na ewaluację wraz z niezbędną dokumentacją
2. uzgodnienie i sprawdzenie procedur zamówienia publicznego
3. ponownie sprawdzenie możliwości zaangażowania kompetentnych wykonawców do przeprowadzenia badania
4. optymalizacja procedur zarządczych związanych z postępowaniem (data ogłoszenia zamówienia, data splotnienia ofert, wybór wykonawcy, podpisanie umowy)

Cały proces związany ze zleceniem badania podmiotowi zewnętrznemu musi uwzględniać istniejące uwarunkowania prawne, a Wytyczne w zakresie monitoringu i ewaluacji strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020 (**2017**) precyzyjnie definiują minimalne wymagania odnośnie oferty Wykonawcy na realizację badania ewaluacyjne *ex-post*.



Oto one:

„Oferta Wykonawcy powinna gwarantować odpowiednią jakość badania. **Wymaga się, aby opis sposobu realizacji badania zaproponowany przez Wykonawcę w ofercie zawierał co najmniej:**

- Kontekst realizacji badania
- Cele badania
- Obszary / pytania badawcze
- Opis metodyki badania

Minimum metodyczne badania powinno zapewnić triangulację metod i źródeł danych, w związku z czym w badaniu powinny być zastosowane: analiza danych zastanych, badanie jakościowe i badanie ilościowe. Szczegółowe informacje w tym zakresie zawarte są w *Podręczniku monitoringu i ewaluacji LSR*. Oferta powinna szczegółowo wskazać wielkość i strukturę prób badań ilościowych i jakościowych wraz z uzasadnieniem. **Elementy te powinny podlegać ocenie na etapie wyboru oferty.**

- Sposób prezentacji wyników.
- Harmonogram realizacji badania.

LGD, poprzez odpowiednie kryteria wyboru oferty, powinno zagwarantować wybór oferty najkorzystniejszej, gwarantującej odpowiednią jakość badania. **Dlatego najważniejszym kryterium oceny ofert powinna być więc „jakość” rozumiana jako:**

- jakość koncepcji badania,
- jakość metodyki, narzędzi badawczych oraz sposobu organizacji badania” (*Wytyczne, 2017*).

Rozdział 5

Rozdział 5

Plan ewaluacji *ex-post* gotowy. Co dalej?



Po zakończonym pierwszym etapie należy potwierdzić wykonalność ewaluacji. Kluczowe jest upewnienie się, że zaplanowane badanie jest realistyczne i możliwe do przeprowadzenia w aktualnych warunkach. Istotne jest też potwierdzenie, że cele ewaluacji mogą być osiągnięte, a kluczowe informacje będą mogły być zgromadzone przy założonym budżecie i harmonogramie. Dopiero wówczas można przystąpić do realizacji badania.

Po podpisaniu umowy z wyłonionym wcześniej wykonawcą istotne jest:

- nawiązanie bezpośredniej współpracy z wykonawcą badania, w tym organizacja spotkania i przyjęcie kontraktu warunkującego relacje na etapie prowadzonego badania
- opracowanie planu komunikacji, w którym zostaną zaktualizowane i ew. doprecyzowane sposoby upowszechniania wyników ewaluacji i ich wykorzystania przez kluczowych odbiorców
- opracowanie planu przeciwdziałania zagrożeniom i minimalizacji ryzyk, który przygotuje LGD do ewentualnych nieprzewidzianych okoliczności i który pomógłby stawić opór w momencie niezaplanowanych turbulencji (okoliczności zewnętrzne i wewnętrzne)
- zaakceptowanie finalnej wersji założeń metodologicznych badania przedłożonych przez wykonawcę, w których mogłyby znaleźć się aktualizujące elementy (często od momentu ogłoszenia planu wykonania badania do momentu jego uruchomienia mija tyle czasu, że mogą zajść zmiany istotne w realizacji badania, np. nowe regulacje)
- realizacja badania z uwzględnieniem i zabezpieczeniem wysokiej jakości i etyki postępowania (w tym ochrona gromadzonych danych)
- debata na temat przedłożonej wstępnej wersji projektu raportu końcowego
- zagwarantowanie wysokiej jakości wniosków i rekomendacji
- przyjęcie ostatecznej wersji raportu końcowego z badania
- prezentacja wyników badania i formalne zakończenie współpracy z wykonawcą.

Działaniom realizacyjnym towarzyszy poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania:

- JAK GROMADZIĆ DANE?
- JAK POZYSKIWAĆ I PRZETWARZAĆ INFORMACJĘ?
- JAK ODPOWIEDZIEĆ NA PYTANIA BADAWCZE?
- JAK ZAPREZENTOWAĆ UZYSKANE WYNIKI?

Gdy badanie zostanie zakończone, a raport z badań przyjęty przez zamawiającego, rozpoczyna się **trzeci – ostatni – etap procesu**. Dotyczy on praktycznego wykorzystania wyników ewaluacji *ex-post*.

Działaniom informacyjnym, upowszechniającym oraz związanym z praktyczną operacjonalizacją uzyskanych wyników towarzyszy poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania:

- JAK ZAGWARANTOWAĆ ODPOWIEDNIE KOMUNIKOWANIE O WYNIKACH EWALUACJI WŚRÓD KLUCZOWYCH ODBIORCÓW?
- JAK UWZGLĘDNIĆ UZYSKANE WYNIKI W PRZYSZŁYCH INTERWENCJACH?



Warto tu wskazać, że etap ten – mimo że ostatni – powinien być programowany już na etapie pierwszym, wraz z opracowaniem założeń ewaluacji przed rozpoczęciem jej realizacji. W tej fazie bowiem określa się odbiorców ewaluacji, którzy ostatecznie będą korzystać z jej wyników.

Po zakończeniu realizacji badania oraz wypracowaniu wniosków i rekomendacji, kluczowymi działaniami są:
1) budowa świadomości i wiedzy oraz wsparcie dla interwencji lub ewaluacji. Kluczowe pozostaje też
2) przedstawienie wyników końcowych w celu dokonania zmian i usprawnień oraz 3) przedstawienie wyników końcowych w celu przedstawienia efektów / rezultatów oraz budowy odpowiedzialności za interwencje.

W ramach opracowanej wcześniej strategii komunikacji uruchamiane są zatem odpowiednie działania związane z informowaniem, promowaniem i upowszechnianiem wyników badania z wykorzystaniem odpowiednich form komunikacji wspierających: **1)** proces indywidualny (krótkie informacje: e-maile, notatki itp., raport cząstkowy z badań, raport końcowy w wersji pełnej i skróconej, streszczenie raportu, newsletter, biuletyn, notatka prasowa, broszura, media informacyjne: artykuły w prasie, informacje w radio i telewizji, strona internetowa, media społecznościowe); **2)** proces grupowy (osobista prezentacja wyników badania, wideoprezentacja, warsztaty / dyskusje, formy jednoczesnej komunikacji elektronicznej).

Istotne jest wreszcie zabezpieczenie oddziaływania ewaluacji. Jej wyniki powinny przekładać się na określone decyzje, w tym związane z planowaniem przyszłych interwencji.

Szczególną formą wykorzystania wyników jest dyskusja nad wnioskami oraz wdrożenie rekomendacji. Inną – równie ważną – jest komunikowanie o wynikach z decydentami.



Podsumowanie

Podsumowanie



Podsumowanie

Wskazane powyżej kroki – dla przypomnienia – dotyczą **PIERWSZEGO ETAPU** związanego z przeprowadzeniem ewaluacji *ex-post* LSR, jakim jest jej **PLANOWANIE, PRZYGOTOWANIE** i właściwe jej **ZORGANIZOWANIE**.

Etap REALIZACJI BADANIA wraz z późniejszym **UPOWSZECHNIANIEM** i **WYKORZYSTANIEM** uzyskanych wyników zostały tu omówione, ale wymagają one dodatkowego pogłębienia w ramach kolejnych opracowań. Taka koncepcja niniejszego poradnika ma swoją pragmatykę: rok 2021, poprzedzający właściwy moment przeprowadzenia ewaluacji *ex-post* LSR, stanowi doskonałą okazję, aby przygotować się do tego wymagającego zadania. Żeby to zrobić mądrze, niezbędne jest odpowiednie wsparcie, które uwzględnia aktualne możliwości i kondycję LGD, a także ustalenia poczynione w zakresie potencjału i wyzwań dla ewaluacji.

Głównym zadaniem ewaluacji *ex-post* jest bowiem sformułowanie odpowiedzi na dwa rodzaje pytań:

1) czy w wyniku podjętych działań nastąpiły pozytywne zmiany społeczno-ekonomiczne, a jeżeli tak, to jak duże są to zmiany (pytania: **CZY?** oraz **ILE?**); **2)** jakie są mechanizmy zaobserwowanych zmian (pytanie: **DLACZEGO?**).

Ewaluacja *ex-post* LSR to jeden z kluczowych elementów związanych z wdrażaniem Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich w Polsce. Realizacja PROW miała przyczynić się do pozytywnej zmiany na terenach, w których istnieje szczególne uzasadnienie dla działań podnoszących jakość życia mieszkańców. Ewaluacja *ex-post* Lokalnych Strategii Rozwoju wdrażanych w okresie 2014 – 2020 ma szansę, aby precyzyjnie zweryfikować powyższe założenie. Pozwoli dokonać podsumowania osiągniętych efektów w postaci rzeczywistego wpływu LSR na rozwój lokalny oraz zaspokojenia potrzeb zidentyfikowanych na etapie ich programowania. Jednak zadanie z związane z przeprowadzeniem badań ewaluacyjnych, przed jakim stoją LGD, stanowić będzie wyzwanie ze względu na szereg ograniczeń, które zostały w trakcie wdrażania LSR.

Do najważniejszych zaliczyć należy:

1) istniejące rozwiązania organizacyjne i potencjał LGD w zakresie monitorowania i ewaluacji: stosunkowo niewielkie zasoby, zbyt ambitne założenia w zakresie monitorowania i ewaluacji LSR 2014-2020 powiązane z brakiem świadomości obciążeń związanych z ewaluacją oraz doświadczenia w zakresie realizacji badań; mocno ograniczony budżet na realizację ewaluacji; tylko fragmentaryczne posiadanie sformalizowanych procedur bądź nieformalnych wypracowanych mechanizmów działania w niektórych obszarach składających się na aktywność ewaluacyjną

2) przyjętą logikę interwencji i poprawność metodyczną w systemie wskaźników, w tym: **1)** w zakresie ogólnego systemu monitoringu: wybiórcze zamieszczenie wskaźników obowiązkowych w LSR i ich dowolne modyfikacje, niejednoznaczne nazwy i brak definicji wskaźników obowiązkowych, skomplikowany system sprawozdawania wskaźników, niespójność poszczególnych dokumentów dotyczących wdrażania LEADER-a, brak systemu informatycznego; **2)** w zakresie tworzenia systemu monitoringu na poziomie LGD: brak odpowiedniego powiązania celów szczegółowych z celami ogólnymi (np. niespójność tematyczna pomiędzy nimi) oraz celów szczegółowych i przedsięwzięć (np. przedsięwzięcia nie pozwalają na pełną realizację celu szczegółowego lub przedsięwzięcia nie prowadzą do realizacji celu szczegółowego); **3)** w zakresie poprawności wskaźników: mankamentem wskaźników obowiązkowych są niejasne nazwy, brak definicji i sposobu pomiaru, nieprecyzyjne wskaźniki o ograniczonej wartości informacyjnej, łączenie wielu zakresów w jednym wskaźniku, lakonicznie opisane lub niewłaściwe źródła danych, brak informacji o częstotliwości pomiaru wskaźników, wskaźniki rezultatu o charakterze produktów

Podsumowanie

3 założenia w zakresie ewaluacji: **1)** tematyka planowanej ewaluacji *ex-post* zakłada generowanie wiedzy operacyjnej i wiedzy o efektach (zredukowanej do stopnia osiągnięcia celów); zakresy tematyczne badań ewaluacyjnych są sformułowane na tyle ogólnie, tak że nie sposób na podstawie lektury LSR wywnioskować, co i w jaki sposób faktycznie będzie badane; zakres tematyki nie wpisuje się w założenia procesu i wpływu; **2)** w zakresie przyjętych kryteriów należy stwierdzić, że nie zostały one jednoznacznie przypisane do poszczególnych przedmiotów badań; **3)** zbyt duża częstotliwość zakładanych badań ewaluacyjnych, niewłaściwy termin realizacji ewaluacji *ex-post*, zbyt późne badanie postępu realizacji budżetu (w 2022 r.); **4)** w zakresie sposobu wykorzystania wyników ewaluacji: rzadko deklarowana potrzeba nauki z ewaluacji, doskonalenia oraz wspieranie procesu wdrażania i zarządzania LSR (*Ocena, 2017*).



UWAGA! KROK!

W świetle powyższych ustaleń niezbędne jest – przed przystąpieniem do właściwej ewaluacji *ex-post*, w tym wdrożeniu procedury związanej z jej programowaniem **w Krokach 1 - 7 – dokonanie analizy sytuacji**, w tym przegląd sformułowanych rekomendacji naprawczych i podjęcie działań, które powinny być wykonane wcześniej, ale z wielu powodów (brak wiedzy, zasobów, możliwości) nie zostały zrealizowane (w części lub w całości). Ten **Krok 0 (Krok wstecz)** pozwoli na ich uzupełnienie, modyfikację, doprecyzowanie, co z kolei korzystnie wpłynie na wypełnienie wykazanych luk oraz poprawę jakości istniejącego materiału zastanego. Ten Krok to ostatnia szansa na włączenie matrycy logicznej (o ile LGD ją opracowało na etapie programowania LSR) do programowania założeń ewaluacji *ex-post*. Jeżeli LGD takiej matrycy nie posiada, nie opracowała też wcześniej teorii zmiany, etap ten jest ostatnim momentem na jej opracowanie.

Bez opracowanej teorii zmiany nie jest możliwe przeprowadzenie ewaluacji procesu i ewaluacji wpływu!

Dodatkowo w **Kroku 0**, czyli przed rozpoczęciem ewaluacji *ex-post*, niezbędne jest wsparcie szkoleniowe dla LGD: proces uzupełniania, aktualizacji i wymiany wiedzy pozwoli na lepsze zrozumienie oczekiwań i wymogów im stawianych w związku z tym zadaniem. Kluczowa w tym zakresie jest rola właściwych urzędów marszałkowskich oraz MRiRW oraz innych podmiotów zainteresowanych wynikami badania.

Podsumowanie

Podsumowując należy przypomnieć, że ewaluacja jest jednym z elementów zarządzania publicznego. Z dzisiejszej perspektywy zmieniła się jej funkcja: od narzędzia obiektywnej naukowej oceny jakości, weryfikowania relacji przyczynowo-skutkowej między interwencją a jej efektem, poprzez instrument poprawy bieżącego zarządzania i weryfikacji efektywności procesów, technikę szerszej analizy racjonalności interwencji publicznych aż po narzędzie wzmacniania sieci współpracy, budowania kapitału relacyjnego oraz uczenia się.

Te ambitne oczekiwania, jakie związane są z aktualnymi standardami ewaluacji w Unii Europejskiej, w tym w zakresie oceny wdrażania Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich w okresie 2014-2020, wymagają wsparcia Lokalnych Grup Działania, od aktywności ewaluacyjnej których będzie uzależniony możliwy sukces w tym zakresie.

Takie przyjęte w Polsce rozwiązanie instytucjonalne wydaje się być jednak ryzykowne z perspektywy późniejszego wykorzystania wyników ewaluacji w wymiarze krajowym. **Ryzykiem jest uzyskanie mnogości ustaleń prowadzonych na szczeblu lokalnym, które mogą okazać się nieporównywalne i / lub niepełne i / lub różnej jakości.** Wpłynię to również na ewentualne ograniczenia w możliwości porównania zmiany na obszarach wiejskich na poziomie ponadnarodowym w Unii Europejskiej.

Aby zminimalizować te potencjalne bariery, jednym z - bardzo śmiałych, ale możliwych - rozwiązań jest zniesienie obowiązku przeprowadzenia ewaluacji nałożonego na LGD, a dokonanie jej na poziomie regionalnym. Ze względu na wykazane już słabości organizacyjne LGD, w których działania zaangażowani są często prawdziwi pasjonaci i społecznicy, ale nie profesjonaliści zarządzania publicznego (jak to ma miejsce w sektorze

Podsumowanie

administracji publicznej), i nie eksperci od ewaluacji (jak wyspecjalizowane w tym obszarze firmy, czy inne podmioty analityczno-naukowe), jak i budżet, jakim dysponują, takie rozwiązanie korzystnie przyczyniłoby się do wypracowania bardziej optymalnego schematu.

Podobne decyzje zostały podjęte w niektórych państwach członkowskich Unii Europejskiej, np. w Danii. Nie oznacza to, że LGD nie prowadziłyby działań ewaluacyjnych w ogóle: miałyby one jednak innych – bardziej uproszczony – charakter i odwoływały do idei autoewaluacji, której wyniki nie byłyby bezpośrednim i kluczowym elementem systemu raportowania na poziom unijny. Podobny mechanizm zastosowany został m.in. w Niemczech. Optymalny wydaje się też model mieszany, który dla LGD jest uproszczony i elastyczny i dotyczy minimum generowanej wiedzy, niezbędnej dla późniejszego raportowania na poziom krajowy, a następnie unijny, przy jednoczesnym zachowaniu dowolności o decydowaniu o ewaluacji prowadzonej na potrzeby obszaru interwencji, w tym o sposobie, zakresie, formach jej przeprowadzenia. Tu punktem odniesienia mogą być praktyki szkockie, angielskie i walijskie. Dodatkowo niezbędne jest wprowadzenie informatycznie wspomaganym rozwiązań zarządczych, które zredukowałyby generowanie niezbędnych danych na poziomie LGD do niezbędnego minimum.

Takie – mniej rygorystyczne wobec LGD rozwiązania niż obecnie obowiązujące w Polsce – wpisują się w aktualnie obowiązujące wytyczne unijne: w *art. 34 ust. 3 lit. g) Rozporządzenia 1303/2013* możemy m.in. przeczytać: jednym z obszarów działań LGD jest również „wdrożenie określonych działań ewaluacyjnych” w połączeniu ze strategią rozwoju regionalnego” (*Rozporządzenie, 2013*).

W myśl aktualnie obowiązujących rozstrzygnięć, to na LGD spoczywa ciężar przeprowadzenia badań ewaluacyjnych LSR na poziomie lokalnym, których wyniki dostarczą wiedzę na temat zmiany systemowej, jaka dokonana się na obszarach wiejskich na poziomie krajowym w Polsce w okresie 2014-2020.

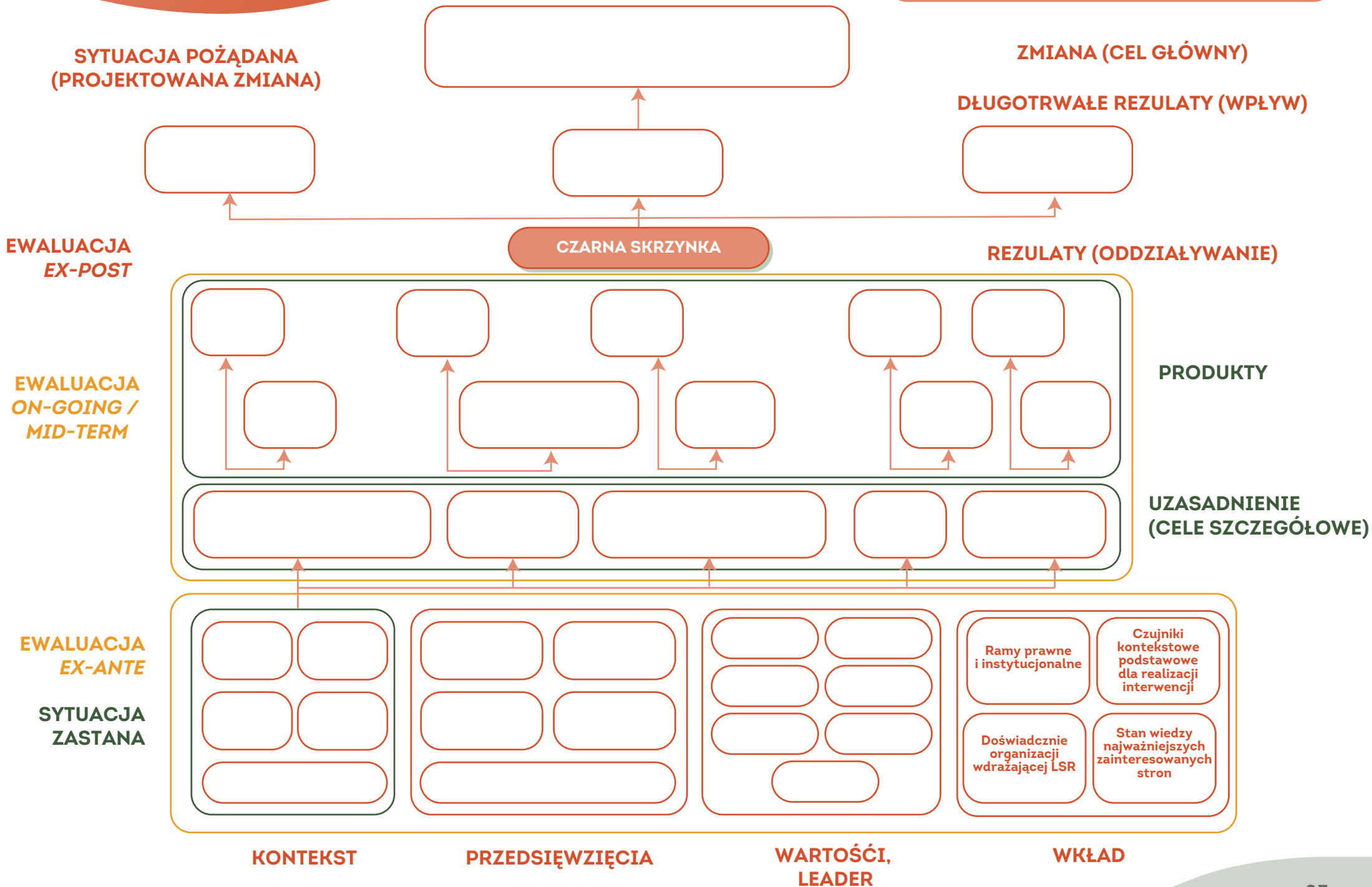
Zatem, jeżeli ewaluacje *ex-post* LSR zostaną mądrze i właściwie przeprowadzone przez LGD, ich wyniki mogą się stać narzędziem z jednej strony wzmacniającym odpowiedzialność władz i administracji publicznej za efekty realizowanej polityki rozwoju obszarów wiejskich w Polsce, a z drugiej strony, narzędziem wzmacniania zaangażowania obywateli w sprawy publiczne i wzmacniania społeczeństwa obywatelskiego. Niniejszy poradnik miał stanowić wsparcie w tym zakresie. Jeśli LGD zauważą jego przydatność w tym zakresie, cel, jaki stawiała sobie Autorka oraz wszyscy współpracujący, został w pełni osiągnięty.



Załączniki

Załączniki





KROK	ISTOTA KROKU	ZADANIA W RAMACH KROKU	PUNKTY ODNIESIENIA, METODY I TECHNIKI
0	WERYFIKACJA SYTUACJI ZASTANEJ	Analiza zgromadzonych danych Ewentualna modyfikacja / uzupełnienie Potwierdzenie przyjętej logiki interwencji Przyjęcie procedur związanych z ewaluacją <i>ex-post</i> Poszerzanie wiedzy i umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> ■ Materiały własne (np. dotychczasowe raporty i sprawozdania) i zewnętrzne (np. opracowania na zlecenie MRiRW) ■ Rekomendacje na zlecenia MRiRW ■ Aktualizacja analizy matrycy logicznej ■ Opracowanie teorii zmiany ■ Analiza benchmarkingowa ■ Szkolenia, projekty doskonalące, współpraca z innymi LGD
1	POTWIERDZENIE CELU EWALUACJI <i>EX-POST</i> I IDENTYFIKACJA ZAKRESU BADANIA WRAZ Z OKREŚLENIEM JEGO ODBIORCÓW	Określenie celu głównego badania, specyficznego i właściwego dla LGD Wskazanie kluczowych odbiorców wyników ewaluacji Konsultacja z innymi podmiotami	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konfrontacja z założeniami MRiRW w publikowanych opracowaniach (Poradnik 2015, Podręcznik 2017), analiza LSR ■ Aktualizacja matrycy interesariuszy LGD ■ Akceptacja ze strony właściwego urzędu marszałkowskiego, ewentualne współdziałanie w ramach sieci regionalnej w celu uzyskania porównywalności niezbędnej do późniejszego wykorzystania na etapie kształtowania polityk
2	UZASADNIENIE DECYZJI O SPOSOBIE PRZEPROWADZENIA BADANIA	W oparciu o zastany potencjał (kadrowy, finansowy, materiałowy, merytoryczny), uzasadnienie dla przeprowadzenia ewaluacji <i>ex-post</i> zewnętrznie, tj. przez podmiot wyłoniony z zewnątrz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analiza zasobów, kontekstu, otoczenia ■ Analiza benchmarkingowa
3	USTALENIE ZAKRESU I OKREŚLENIE ŹRÓDEŁ WERYFIKACJI DANYCH	Określenie zakresu ewaluacji procesu i wpływu	<ul style="list-style-type: none"> ■ Potwierdzenie zakresu czasowego w ramach perspektywy 2014-2020 ■ Określenie zakresu przestrzennego, czyli wskazanie gmin z obszaru, który obejmuje LSR ■ Zakres przedmiotowy: zakres LSR

4	SFORMUŁOWANIE PYTAŃ BADAWCZYCH I OKREŚLENIE KRYTERIÓW EWALUACJI	Określenie kluczowych pytań badawczych	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sformułowanie pytań, które pozwalają na wygenerowanie wiedzy o kontekst, efekty, mechanizmy i wiedzy operacyjnej w odniesieniu do procesu i wpływu LSR
		Określenie kryteriów ewaluacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> ■ Skorelowanie kryteriów ze sformułowanymi pytaniami ■ Uwzględnienie celu badania oraz momentu realizacji badania.
5	OKREŚLENIE SZCZEGÓŁÓW METODOLOGICZNYCH PLANOWANEGO BADANIA	Podjęcie decyzji dotyczącej sposobu realizacji badania (w tym w zakresie wymogów co do oczekiwanej metodologii, jak i form prezentacji wyników badania)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Określenie metod i technik badawczych ■ Deklaracja dotycząca sposobu prezentacji wyników badania, w tym standardów wobec raportu ewaluacyjnego w wersji pełnej i skróconej, jak i ew. innych form.
6	OKREŚLENIE BUDŻETU BADANIA	Oszacowanie środków finansowych niezbędnych do zaplanowania, przeprowadzenia badania oraz zaprezentowania jego wyników	<ul style="list-style-type: none"> ■ Opracowanie kilku alternatywnych scenariuszy budżetu: od standardu minimum, poprzez optymalny do maksimum ■ Analiza otoczenia ■ Analiza kontekstu ■ Analiza benchmarkingowa
7	USTALENIE HARMONOGRAMU BADANIA	Określenie harmonogramu przebiegu badania przy zabezpieczeniu odpowiednio długiego okresu dla realizacji ewaluacji	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analiza zasobów ■ Analiza potrzeb ■ Analiza benchmarkingowa ■ Analiza interesariuszy
		Opracowanie harmonogramów szczegółowych z uwzględnieniem podziału procesu badawczego na poszczególne etapy i zadania	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analiza zasobów ■ Analiza potrzeb ■ Analiza benchmarkingowa ■ Analiza interesariuszy
8	ZLECENIE BADANIA	Przygotowanie zamówienia na ewaluację wraz z niezbędną dokumentacją	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analiza zasobów
		Uzgodnienie i sprawdzenie procedur zamówienia publicznego	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analiza zasobów
		Ponownie sprawdzenie możliwości zaangażowania kompetentnych wykonawców do przeprowadzenia badania	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analiza zasobów ■ Analiza otoczenia ■ Analiza kontekstu
		Optymalizacja procedur zarządczych związanych z postępowaniem	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analiza zasobów

LP	WSPÓLNE PYTANIE EWALUACYJNE	PYTANIA SZCZEGÓŁOWE (OPRACOWANIE WŁASNE NA BAZIE PREAMBUŁY ORAZ ZAPISÓW ART. 14-37 ROZPORZĄDZENIA (UE) 1305/2013
1A	W jakim stopniu interwencje w ramach PROW wspierają innowacje, współpracę i rozwój bazy wiedzy na obszarach wiejskich?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy PROW wspiera rozwijanie innowacji w sektorze rolnym? ■ Czy PROW wspiera tworzenie sieci wymiany wiedzy na obszarach wiejskich? ■ Czy poprzez PROW następuje wzrost kompetencji „węzłów wiedzy” (ODR, NGO)?
1B	W jakim stopniu interwencje w ramach PROW wspierają wzmocnienie powiązań między rolnictwem, produkcją żywności i leśnictwem a badaniami i innowacją, w tym do celów ulepszonych zarządzania środowiskiem i lepszych wyników?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy PROW wspiera przepływ informacji, wiedzy i doświadczeń pomiędzy sektorem rolno – spożywczym i leśnym a ośrodkami naukowo – badawczymi oraz innowatorami? ■ Czy dzięki PROW dochodzi do wdrażania do praktyki innowacyjnych rozwiązań technologicznych?
1C	W jakim stopniu interwencje w ramach PROW wspierają uczenie się przez całe życie oraz szkolenie zawodowe w sektorach rolnym i leśnym?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy dzięki PROW wspierane będą inicjatywy edukacyjne służące kształceniu przez całe życie? ■ Jaka będzie jakość i efektywność tych inicjatyw?
2A	W jakim stopniu interwencje w ramach PROW przyczyniają się do poprawy wyników gospodarczych, restrukturyzacji i modernizacji wspieranych gospodarstw, w szczególności poprzez zwiększenie ich udziału w rynku i różnicowania produkcji rolnej?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy dzięki PROW poprawie ulegną wyniki ekonomiczne gospodarstw rolnych w wybranych sektorach i przedziałach? ■ Czy dzięki PROW wsparte zostaną procesy zmiany profilu produkcji, jej unowocześnienia, poszukiwania nowych rynków zbytu? ■ Czy PROW wspiera różnicowanie działalności rolniczej, która prowadzi do poprawy otoczenia usługowego rolnictwa? ■ Czy dzięki PROW wzmocnieniu ulegną inicjatywy na rzecz współpracy rolników w zakresie rozwoju produkcji rolnej, przetwarzania produktów rolnych, marketingu? ■ Czy dzięki PROW poprawie ulegnie struktura agrarna gospodarstw?
2B	W jakim stopniu interwencje w ramach PROW wspierają wejście rolników posiadających odpowiednie umiejętności do sektora rolnictwa, a w szczególności wymiany pokoleń?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy dzięki PROW wsparte zostaną procesy wymiany demograficznej w rolnictwie?

3A	W jakim stopniu interwencje w ramach PROW przyczyniają się do poprawy konkurencyjności objętych wsparciem producentów rolnych poprzez lepsze ich zintegrowanie z łańcuchem rolno-spożywczym poprzez systemy jakości, dodawanie wartości do produktów rolnych, promocję na rynkach lokalnych i krótkie cykle dostaw, grupy producentów oraz organizacje międzybranżowe?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy dzięki PROW wsparte zostaną inicjatywy na rzecz integracji poziomej producentów rolnych? (np. w grupy producenckie) ■ Czy dzięki PROW wsparte zostaną inicjatywy na rzecz integracji pionowej producentów rolnych? (np. powiązania producentów z konsumentami w krótkie łańcuchy dostaw, budowa targowisk jako miejsc integracji pionowej, wsparcie firm z sektora agro-biznesu) ■ Czy dzięki PROW wspierane będą inicjatywy na rzecz budowy systemów jakości, wspierania wartości dodanej w produkcji rolnej?
3B	W jakim stopniu interwencje w ramach PROW wspierają zapobieganie ryzyku i zarządzanie nim w gospodarstwach rolnych?	<ul style="list-style-type: none"> ■ W jakim stopniu PROW przyczynia się do zapobiegania i ograniczania skutków narażenia gospodarstw i lasów na ryzyka?
4 A-C	W jakim stopniu interwencje w ramach PROW wspierają odbudowę, zachowanie i zwiększanie różnorodności biologicznej, w tym na obszarach Natura 2000, obszarach z ograniczeniami naturalnymi lub innymi szczególnymi ograniczeniami, oraz rolnictwo o wysokiej wartości przyrodniczej i stan europejskich krajobrazów?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy realizacja działań rolno-środowiskowych przyczynia się do poprawy bioróżnorodności?
4A	W jakim stopniu interwencje w ramach PROW wspierają odbudowę, zachowanie i zwiększanie różnorodności biologicznej, w tym na obszarach Natura 2000, obszarach z ograniczeniami naturalnymi lub innymi szczególnymi ograniczeniami, oraz rolnictwo o wysokiej wartości przyrodniczej i stan europejskich krajobrazów?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy realizacja pozostałych działań PROW przyczynia się do poprawy lub zachowania bioróżnorodności?
4B	W jakim stopniu interwencje w ramach PROW wspierają poprawę gospodarki wodnej, w tym gospodarkę nawozami i pestycydami?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy dzięki PROW ograniczony został negatywny wpływ rolnictwa na jakość wód?
4C	W jakim stopniu interwencje w ramach PROW wspierają zapobieganie erozji gleby i poprawę gospodarowania glebą?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy realizacja PROW przyczynia się do poprawie jakości lub utrzymaniu jakości gleby na gruntach rolnych? ■ Czy realizacja PROW przyczynia się do poprawie jakości lub utrzymaniu jakości gleby na gruntach leśnych?
5A	W jakim stopniu zwiększyła się efektywność wykorzystania wody przez rolnictwo?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy interwencje PROW przyczyniły się do zwiększenia efektywności wykorzystania wody przez rolnictwo?

5B	W jakim stopniu zwiększyła się efektywność wykorzystania energii w rolnictwie i przetwórstwie spożywczym?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy interwencje PROW przyczyniły się do zwiększenia efektywności wykorzystania energii w rolnictwie i przetwórstwie żywności?
5C	W jakim stopniu ułatwiono dostawy i wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, produktów ubocznych, odpadów i pozostałości oraz innych materiałów nieżywnościowych surowiec, na potrzeby biogospodarki?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy interwencje PROW przyczyniły się do zaopatrzenia i wykorzystania odnawialnych źródeł energii, produktów ubocznych, odpadów, pozostałości i innych surowców niespożywczych do celów biogospodarki?
5D	W jakim stopniu zmniejszyła się emisja gazów cieplarnianych i amoniaku z rolnictwa?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy interwencje PROW przyczyniły się do zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych i amoniaku z rolnictwa?
5E	W jakim stopniu interwencje w ramach PROW wspierają ochronę węgla i pochłanianie dwutlenku węgla w rolnictwie i leśnictwie?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy dzięki realizacji PROW poprawia się stan lesistości kraju oraz poprawie ulega żywotność lasów?
6A	W jakim stopniu interwencje w ramach PROW wspierają różnicowanie działalności, zakładanie i rozwój małych przedsiębiorstw, a także tworzenie miejsc pracy?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy poprzez realizację PROW dochodzi do dywersyfikowania gospodarki wiejskiej oraz tworzenia nowych miejsc pracy?
6B	W jakim stopniu interwencje w ramach PROW wspierały lokalny rozwój na obszarach wiejskich?	<ul style="list-style-type: none"> ■ W jakim stopniu PROW przyczynia się do rozwoju infrastruktury podstawowych usług służącej rozwojowi lokalnemu? ■ Czy PROW przyczynia się do zwalczania marginalizacji grup defaworyzowanych? ■ Czy PROW przyczynia się do zachowania dziedzictwa kulturowego wsi i rozwoju turystyki? ■ Czy PROW sprzyja tworzeniu warunków infrastrukturalnych dla rozwoju społecznego i kulturalnego wsi? ■ Czy poprzez realizację PROW dochodzi do rozwoju zasobów ludzkich i gospodarczych sprzyjających oddolnemu rozwojowi?
6C	W jakim stopniu poprawiła się dostępność, wykorzystanie i jakość technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) na obszarach wiejskich?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy interwencje PROW zwiększyły dostępność, wykorzystanie i jakość technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) na obszarach wiejskich?

Bibliografia

Bibliografia



Wykaz schematów

Schemat 1: Koncepcja ewaluacji LEADER/RLKS na poziomie PROW i na poziomie lokalnym	22
Schemat 2: Relacje między mechanizmem wdrażania, działaniami LGD i wartością dodaną	27
Schemat 3: Logika interwencji publicznej	30
Schemat 4: Logika interwencji w zakresie weryfikacji LSR	32
Schemat 5: Logika interwencji publicznej w ramach LSR	34
Schemat 6: Miejsce teorii zmiany w logice projektu (przedsięwzięcia)	38
Schemat 7: Zintegrowana ewaluacja realizacji i osiągnięcia wyników projektu (przedsięwzięcia) w podejściu linearnym	41

Bibliografia

- Anderson A. (2005), *The community builder's approach to theory of change: A practical guide to theory and development*. New York: The Aspen Institute Roundtable on Community Change.
- Barca F., McCann P. (2011), *Outcome indicators and targets*. Brussels: European Commission.
- Bienias S., Gapski T., Jąkowski J., Lewandowska I., Opatka E., Strzęboszewski P. (2012), *Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Chen H.T. (2005), *Theory-Driven Evaluation*. [w:] Mathison S. (red.) *Encyclopedia of Evaluation*. Thousand Oaks, Calif. / London: SAGE Publications.
- *Common Evaluation Questions for Rural Development Programmes 2014-2020. Working Paper* (2015). Brussels: EUROPEAN COMMISSION – Directorate-General for Agriculture and Rural Development – Unit E.4 https://enrd.ec.europa.eu/sites/default/files/uploadedfiles/wp_evaluation_questions_2015.pdf (dostęp: 10.10.2021).
- Connell J. P., Kubisch A. C. (1998), *Applying a Theory of Change Approach to the Evaluation of Comprehensive Community Initiatives: Progress, Prospects, and Problems*, http://seachangeop.org/files/documents/1998_ToC_and_evaluation_of_community_initiatives.pdf (dostęp: 10.10.2021).
- *Evaluation Brief: Conducting a process evaluation* (2008). James Bell Associates, Arlington, <http://jbassoc.com/ReportsPublications/Evaluation%20Brief%20-%20Conducting%20A%20Process%20Evaluation%20-%20FINAL%2%80%A6.pdf> (dostęp: 10.10.2021).

- Górniak J. (2007), *Ewaluacja w cyklu polityk publicznych*. [w:] Mazur S. (red.), *Ewaluacja funduszy strukturalnych – perspektywa regionalna*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- James C. (2011), *Theory of Change Review: A Report Commissioned by Comic Relief*. London.
- *Katalog dobrych praktyk wypracowanych w ramach realizacji Lokalnych Strategii Rozwoju na Dolnym Śląsku w latach 2014 – 2020* (2021). Wiktorska-Święcka A., Wrocław.
- Koopman M., Mossel van H.-J., Straub A. (red.) (2008), *Performance Measurement in the Dutch Social Rented Sector*. Amsterdam: IOS Press.
- Moore G., Audrey S., Barker M., Bond L., Bonell C., Hardeman W., Moore L., O’Cathain A., Tinati T., Wight D., Baird J. (2014), *Process Evaluation of Complex Interventions*. UK Medical Research Council (MRC) Guidance.
- *Ocena systemów monitorowania i ewaluacji w strategiach rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność (LSR) przyjętych do realizacji przez lokalne grupy działania w ramach podejścia LEADER wdrażanego w PROW 2014-2020*. Raport końcowy (2017). Kupiec T., Rauzer A., Ledzion B. Warszawa: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi.
- Olejniczak K. (2012), *Monitoring i ewaluacja*. [w:] Górniak J., Mazur S. (red.), *Zarządzanie strategiczne rozwojem*, Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, s. 239-257.
- Pawson R., Tilley N. (2004), *Realist Evaluation*, http://www.communitymatters.com.au/RE_chapter.pdf (dostęp: 10.10.2021).
- *Podręcznik monitoringu i ewaluacji lokalnych strategii rozwoju* (2017). Abramowicz J., Gołoś A., Grabowska I., Haber A., Kupiec T., Ledzion B., Rauzer A. Warszawa: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi.
- *Poradnik dla Lokalnych Grup Działania w zakresie opracowania Lokalnych Strategii Rozwoju na lata 2014-2020* (2015). Warszawa: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Wydanie III uzupełnione i zaktualizowane.
- *Program Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014-2020* (PROW 2014-2020), <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/-program-rozwoju-obszarow-wiejskich-2014-2020-prow-2014-2020> (dostęp: 10.10.2021).
- *Raport końcowy w ramach badania ewaluacyjnego pt: Ocena systemu monitorowania i ewaluacji PROW 2014 – 2020* (2016), Warszawa: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi.
- Reisman J., Gienapp A., Stachowiak S. (2007), *A Guide to Measuring Advocacy and Policy*. Baltimore: Organizational Research Services for the Annie E. Casey Foundation.
- *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady* (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006.
- Rozporządzenie Rady Unii Europejskiej nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności.
- Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 808/2014 z dnia 17 lipca 2014 r. ustanawiające zasady stosowania rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1305/2013 w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW).
- *Technical Handbook on the Monitoring and Evaluation Framework of the Common Agricultural Policy 2014 – 2020* (2017). Brussels: Directorate General for Agriculture and Rural Development, https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/food-farming-fisheries/key_policies/documents/technical-handbook-monitoring-evaluation-framework_ju ne17_en.pdf (dostęp: 10.10.2021).
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. 06. nr 227, poz. 1658, z późn. zm.).
- Wytyczne. Ewaluacja LEADER/RLKS (2017), Bruksela: Komisja Europejska – Dyrekcja Generalna ds. Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich – Dział C.4.
- Wytyczne w zakresie ewaluacji polityki spójności na lata 2014-2020 (2018). Warszawa: Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju.
- Wytyczne w zakresie monitoringu i ewaluacji strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020 (2017). Warszawa: Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju.

