



„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”.
Badanie ewaluacyjne współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Pomocy Technicznej Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020
Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

PODRĘCZNIK MONITORINGU I EWALUACJI LOKALNYCH STRATEGII ROZWOJU

WERSJA SKRÓCONA

Zamawiający:

Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

na podstawie pełnej wersji podręcznika przygotowanego przez:

EGO – Evaluation for Government Organizations S.C.

Autorzy:

**Joanna Abramowicz, Andrzej Gołoś, dr Izabela Grabowska, Agnieszka Haber,
dr Tomasz Kupiec, Bartosz Ledzion, Agata Rauzer**



Warszawa, marzec 2017 r.

SPIS TREŚCI

1. WSTĘP	3
2. PODSTAWOWE POJĘCIA	3
3. MONITORING DZIAŁALNOŚCI LGD	12
3.1 WSTĘP – FUNKCJE MONITORINGU Z PERSPEKTYWY LSR	12
3.2 MIEJSCE WSKAŹNIKÓW W LOGICE INTERWENCJI LSR	13
4. EWALUACJA LSR	18
4.1 SPOSOBY REALIZACJI EWALUACJI	18
4.2 PLANOWANIE I STRUKTURYZACJA BADAŃ	<u>2324</u>
4.3 ROZPOWSZECHNIANIE I WYKORZYSTANIE WYNIKÓW	<u>4245</u>
BIBLIOGRAFIA	<u>4649</u>
WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW	<u>4750</u>

1. WSTĘP

Niniejszy podręcznik ma charakter pomocniczy (nieobowiązkowy) w stosunku do Wytycznych Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi nr/..../2017 w zakresie monitoringu i ewaluacji strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020. Celem podręcznika jest dostarczenie informacji, praktycznych wskazówek, a także przykładowych narzędzi dotyczących monitorowania i ewaluacji Lokalnych Strategii Rozwoju (LSR). Podczas konsultacji zawartości podręcznika z jego podstawowymi interesariuszami, jakim byli przedstawiciele Lokalnych Grup Działania (LGD), zidentyfikowano potrzebę objęcia przez podręcznik bardzo precyzyjnych informacji dotyczących zasad prowadzenia monitoringu i ewaluacji wraz ze wzorami narzędzi do prowadzenia tych procesów. Dodatkowo, biorąc pod uwagę potrzebę agregowania danych na różnych poziomach (regionu, kraju), konieczne stało się zaproponowanie wspólnego podejścia w zakresie monitoringu i ewaluacji wszystkich LSR. Jedynie w ten sposób można skutecznie agregować dane i wyciągać wnioski odnośnie rezultatów wdrażania PROW 2014-2020 w części dotyczącej podejścia LEADER. Pierwsza część podręcznika przybliży podstawowe definicje i pojęcia z obszaru ewaluacji i monitoringu, wskazując na jego podstawowe funkcje w sposób wydobywający praktyczne znaczenie analizowanych pojęć.

Druga merytoryczna część podręcznika poświęcona jest zagadnieniom monitoringu LSR. W rozdziale przybliżamy znaczenie monitoringu w ramach wdrażania LSR.

Część trzecią tworzą praktyczne wskazówki dotyczące realizacji procesu ewaluacji, zarówno w formie ewaluacji zewnętrznej, jak i wewnętrznej.

Podręcznik kończą wzory narzędzi przydatnych w procesie ewaluacji i monitoringu.

2. PODSTAWOWE POJĘCIA

W literaturze można znaleźć szereg definicji pojęć monitoringu i ewaluacji. Sporo stron poświęcono również wykazaniu różnic pomiędzy nimi podkreślając odrębne cele, zakresy, metody, sposoby czy moment realizacji. Wysiłek wkładany w jasne narysowanie odrębnych domen wynika zapewne po części z tego, że pojęcia monitoringu i ewaluacji są do siebie podobne, a na pewno są sobie pokrewne. Obszary ich działania uzupełniają się i bardzo często

nakładają się na siebie, co sprawia, że nakreślenie jasnej granicy między nimi jest niełatwe i być może wcale nie jest konieczne.

W najogólniejszym ujęciu monitoring i ewaluacja to po prostu źródła informacji, dzięki którym osoby odpowiadające za interwencję, np. LSR, mogą dowiedzieć się, jakie są efekty wdrażania. Są one niezwykle istotne w procesie wdrażania strategii, bowiem pozwalają nam się uczyć, rozumieć efekty naszych działań i wprowadzać korekty, jeśli te są konieczne.

Ewaluacja i monitoring są (obok planowania, organizowania, motywowania i koordynowania) podstawowymi funkcjami zarządzania. Dlatego pojawiły się w praktyce działań publicznych wraz z rozwojem nowego modelu zarządzania sektorem publicznym (ang. *New Public Management*) w latach osiemdziesiątych XX w.

Monitoring, w najbardziej syntetycznym ujęciu, to sprawdzenie osiągniętych wyników w odniesieniu do określonych wcześniej oczekiwań¹. Obejmuje on systematyczne zbieranie informacji dotyczących użytych zasobów i uzyskanych efektów w ramach podjętej interwencji. Pozwala określić, czy realizacja interwencji postępuje tak, jak pierwotnie zakładano i wprowadzić w razie potrzeby odpowiednie korekty².

Ewaluacja to w najbardziej ogólnym znaczeniu oszacowanie jakości, wartości i znaczenia³. Bardziej rozbudowane definicje odnoszą się do charakterystycznych cech ewaluacji, wskazując m.in., że jest to systematyczne badanie prowadzone z użyciem zróżnicowanych metod, złożone ze zbierania danych, analizy, oceny oraz informowania o wynikach. Jego celem jest oszacowanie (w odniesieniu do jasno sformułowanych kryteriów) jakości i wartości procesu oraz efektów wdrażania interwencji publicznych⁴.

¹ European Commission (2007). The New Programming Period 2007-2013. Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Monitoring and Evaluation Indicators, Working Paper No. 2., s. 9.

² Kearney C., Taylor S., Bachtler J. (1996). Monitoring and Evaluation in Objective 2 Programmes: Progress and Challenges, IQ-Net Thematic Paper 1(4), Glasgow, European Policies Research Centre, University of Strathclyde.

³ Scriven M. (2007), *Key Evaluation Checklist*, Evaluation Checklists Project. University of Michigan, http://dmeformpeace.org/sites/default/files/Scriven_Key%20Evaluation%20Checklist.pdf.

⁴ Olejniczak K. (2008), „Wprowadzenie do zagadnień ewaluacji”, w: Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B. (red.), *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*. Warszawa, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

By wskazać szczegółowe różnice, podobieństwa i obszary nakładania się posłużymy się perspektywą pięciu wymiarów (kto?, co?, kiedy?, jak?, po co?) zaproponowaną w podręczniku przygotowanym przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego⁵.

Kto? – Wykonawca

Monitoring jest w zasadzie zawsze prowadzony przez pracowników instytucji zarządzającej daną interwencją, często w sposób zdecentralizowany, tzn. z angażowaniem instytucji wdrażających na niższym poziomie oraz wykorzystaniem beneficjentów jako podmiotów bezpośrednio dostarczających dane.

Ewaluacje są często dla odmiany zlecane zewnętrznym ekspertom, którzy wnoszą m.in. wiedzę ekspercką i potencjał do wykonywania szeroko zakrojonych badań (np. ankiet). Uważa się też, że zlecenie badania zewnętrznemu wykonawcy zapewnia również niezależność i obiektywizm oceny. Choć tak naprawdę nie można mówić o pełnej niezależności, jeśli ocenianą jest ta sama instytucja, która zleca, płaci i akceptuje raport z badania.

Co ważniejsze, nie wszystkie ewaluacje są w ten sposób realizowane. Komisja Europejska, w wytycznych regulujących zagadnienie ewaluacji polityki spójności⁶, wyróżnia dodatkowo ewaluacje wewnętrzne i hybrydowe. Badania wewnętrzne realizowane przez pracowników instytucji znajdują uzasadnienie szczególnie wtedy, gdy dotyczą kwestii operacyjnych – procedur, przepisów – elementów, które pracownicy tworzyli i pracują z nimi na co dzień, w związku z czym najlepiej znają ich mocne i słabe strony. Ewaluacje hybrydowe – jak można się domyślić – to kombinacja dwóch pozostałych, czyli wykonanie badania własnymi siłami, ale ze wsparciem wykonawcy zewnętrznego w niektórych elementach, np. zbieraniu danych pierwotnych – realizacji ankiety, wywiadów indywidualnych.

Co? – Przedmiot

Monitoring prowadzony jest w zasadzie na każdym poziomie interwencji – pojedynczego projektu, działania, priorytetu bądź celu, całego programu czy strategii. Ewaluacje najczęściej prowadzone są dla całego programu lub strategii bądź przy bardzo rozbudowanych interwencjach – dla jednego priorytetu. Ewaluacje mają często charakter horyzontalny, tzn. bada-

⁵ Górniak J., Mazur S. (pod red. 2012), Zarządzanie strategiczne rozwojem, Warszawa, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

⁶ Komisja Europejska, The Programming Period 2014-2020, Guidance Document on Monitoring and Evaluation – European Regional Development Fund and Cohesion Fund – Concepts and Recommendations, October 2013.

ją pewne określone zjawisko, ale robią to przekrojowo przez całą strategię, np. przez zastosowanie zasady partnerstwa, równości, współpracy.

Rozróżniamy monitoring finansowy i rzeczowy. Ten pierwszy weryfikuje płynność, terminowość i prawidłowy rozkład wydatkowania funduszy, ten drugi sprawdza, w jakim stopniu rzeczywiste wartości wskaźników odbiegają od zakładanych. Najczęściej dotyczy to wskaźników produktu i rezultatu.

Zakres ewaluacji jest zwykle szerszy, a dane monitoringowe stanowią wstęp do jej realizacji. 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 i sprawdzić, czy problemy i wyzwania na które ukierunkowaliśmy strategię nadal są aktualne.

Monitoring stanowi więc wkład w ewaluację i zasila je wstępnymi danymi. Z drugiej strony, ewaluacja uzupełnia monitoring, odpowiada na pytania, które rodzą się, gdy badane są dane monitoringowe, np. wyjaśnia, jakie są przyczyny określonego problemu i jak go rozwiązać.

Kiedy? – Moment realizacji

Monitoring jest prowadzony w trakcie realizacji danej interwencji, której dotyczy i powinien być prowadzony w zasadzie w formie ciągłej. Raporty monitoringowe mogą być przygotowywane w rytmie rocznym, półrocznym lub kwartalnym. W przypadku programów operacyjnych polityki spójności publikowane są również tygodniowe informacje o postępie finansowym. Zasilanie systemu monitoringu danymi następować może jednak na bieżąco, np. wraz z kolejnymi sprawozdaniami z realizacji projektów, spływającymi od beneficjentów.

Jako, że ewaluacje są często drogimi i skomplikowanymi przedsięwzięciami, mającymi formę projektów, które muszą mieć początek i koniec, realizuje się je w określonych momentach. Wiąże się z tym określona typologia ewaluacji:

- ewaluacje *ex-ante* – realizowane przed przyjęciem ostatecznej wersji dokumentu (programu, strategii). Służą oszacowaniu spodziewanych efektów i ocenie, czy założenia interwencji odpowiadają potrzebom i czy są realne;

- ewaluacje *mid-term* – realizowane mniej więcej w połowie realizacji interwencji. Sprawdzają, czy osiągnięte do tego momentu efekty gwarantują realizację celów, a jeśli nie, to sugerują, jakie działania naprawcze należy podjąć;
- ewaluacje *on-going* – realizowane w trakcie wdrażania interwencji, „gdy zajdzie potrzeba”. Organizowane, pojawi się problem, który chcemy rozwiązać lub potrzeba wiedzy, którą chcemy zaspokoić;
- ewaluacje *ex-post* – realizowane po zakończeniu interwencji, zwykle w kilkuletnim odstępie czasowym, tak by ujawniły się już wszystkie istotne efekty wdrażania.

Do 2006 r., gdy standardem był podział na ewaluacje *ex-ante*, *mid-term* i *ex-post*, różniczenie momentu realizacji ewaluacji i monitoringu było jednoznaczne. Jednak ewaluacje bieżące wypełniły pewną lukę pomiędzy monitoringiem i innymi ewaluacjami. Jak wskazują wytyczne KE⁷, badania te to swoisty strumień informacji, mają charakter ciągły, towarzyszą wdrażaniu strategii, a to zbliża je do monitoringu. Dlatego też w wytycznych krajowych⁸ wskazano, że ich celem jest wspieranie monitorowania. Z kolei w literaturze światowej wskazuje się, że ewaluacje bieżące (tak jak monitoring) mają wspierać ewaluacje strategiczne efektów⁹. Granice między monitoringiem, a ewaluacją zaciera również fakt, że ten pierwszy także musi rozpocząć się przed uruchomieniem interwencji (określenie danych bazowych i szacowanie wartości docelowych) oraz trwa po jej zakończeniu (coraz więcej zbieranych danych ujawnia się w określonym czasie po zakończeniu interwencji, np. trwałe miejsca pracy, wartość dodana z inwestycji).

Po co? – Cel

Podstawowy cel ewaluacji i monitoringu jest wspólny i wynika z ich istoty, którą opisano na wstępie – są to źródła informacji o wdrażanej interwencji. Mają informować o tym, czy program lub strategia, które nas interesują są wdrażane zgodnie z przyjętymi założeniami i przynoszą zakładane efekty.

⁷ Komisja Europejska, The Programming Period 2014-2020, Guidance Document on Monitoring and Evaluation – European Regional Development Fund and Cohesion Fund – Concepts and Recommendations, October 2013.

⁸ Wytyczne w zakresie ewaluacji polityki spójności na lata 2014-2020 Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju. Zatwierdzone 22 września 2015 r.

⁹ Chen H.T. (1996a), „A Comprehensive Typology for Program Evaluation”, *American Journal of Evaluation*, nr 17(2), 121-130.

Monitoring precyzyjnie pokazuje, czy wydatkujemy środki w taki sposób i takim tempie, jakie zaplanowaliśmy oraz czy dofinansowane projekty generują takie produkty i rezultaty, jakich spodziewaliśmy się i jakie powinny prowadzić do realizacji celów.

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).

Monitoring dostarcza, można powiedzieć, suchych danych. Natomiast ewaluacja odpowiada na szereg typów pytań, m.in.: opisowe (jak zmieniła się sytuacja), eksploracyjne (dlaczego zmieniła się sytuacja), prognostyczne (czy dane działanie zmieni sytuację), wyjaśniające (czy zmiana sytuacji była efektem działania), oceniające (czy działanie można ocenić jako skuteczne) i preskryptywne (jakie działanie należy podjąć). Niemniej jednak, by odpowiedzieć na te pytania, ewaluacja często będzie sięgać po dane monitoringowe.

Podręcznik EVALSED¹⁰ podaje pięć funkcji ewaluacji programów społeczno-gospodarczych w rzeczywistości UE. Są to:

- planowanie i efektywność – zapewnianie, że polityka lub program są uzasadnione, a środki są efektywnie alokowane,
- odpowiedzialność – wskazywanie, w jakim stopniu program osiągnął swoje cele, jak dobrze zostały wykorzystane środki i jakie było oddziaływanie interwencji,
- wdrażanie – poprawianie wydajności programu, skuteczności wdrażania i zarządzania,
- poszerzanie wiedzy – budowanie ogólnych zasad funkcjonowania i osiągania efektów przez programy społeczno-gospodarcze,
- wzmocnienie instytucjonalne – poprawienie i rozwój potencjału uczestników programu, ich sieci i instytucji.

S. Batterbury dodaje do powyższej listy jeszcze dwie funkcje¹¹:

¹⁰European Commission (2012), EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development, Guide, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/guide/index_en.htm.

- zwiększanie poczucia współwłasności programu wśród jego interesariuszy,
- uprawnianie interesariuszy – włączanie interesariuszy, w tym grup dotychczas marginalizowanych we współdecydowanie o programie.

Również w zakresie tych funkcji można wskazać znaczną część wspólną monitoringu i ewaluacji. We wstępie do swojej analizy systemów monitoringu programów operacyjnych A. Weremiuk i T. Kupiec wskazują, że kryteriami oceny będą funkcje tychże systemów, przede wszystkim wsparcie procesów wdrażania i wsparcie procesów zarządzania i planowania. Twierdzą, że choć pośrednio, to monitoring służy również rozliczaniu i informowaniu o efektach¹².

Jak? – Sposób realizacji

Sposób realizacji jest być może tym elementem, w którym najłatwiej jest zarysować granicę między monitoringiem, a ewaluacją. Wynika to ze wskazanej już różnicy związanej z momentem realizacji.

Metodyka monitoringu jest dużo mniej kompleksowa i w dużej części, przy spełnieniu określonych minimalnych warunków, ustandaryzowana i powtarzalna. Ciągłość i powtarzalność w niezmienionej formie jest warunkiem skuteczności monitoringu.

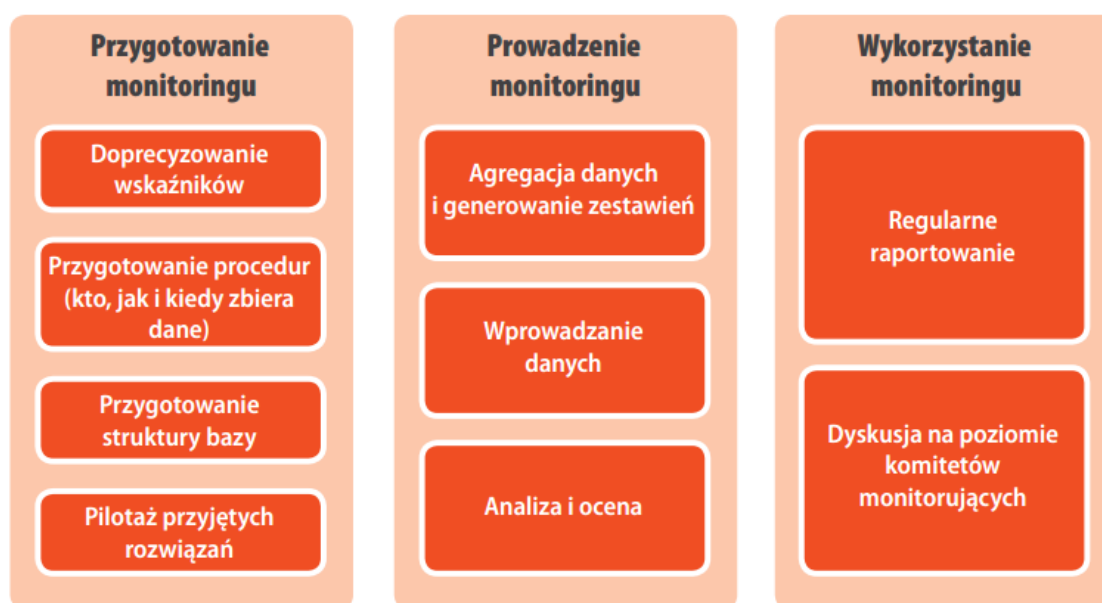
Ewaluacja ma każdorazowo charakter projektu badawczego – musi zostać zaplanowana w kwestii zakresu, celów, metod, najczęściej zlecona, wyniki zaś odebrane i poddane refleksji. Dopasowanie pytań do faktycznych potrzeb odbiorców, a następnie dobór metod, które zapewnią wiarygodne odpowiedzi, jest za każdym razem osobnym wyzwaniem.

Typowe kroki procesu monitoringu przedstawiono na poniższym schemacie. Najważniejszym etapem jest dobór trafnych wskaźników, dla których potrafimy gromadzić dane oraz zapewnienie zasobów (ludzkich, informatycznych) do gromadzenia agregowania i przetwarzania danych. Kluczem do sukcesu jest następnie rzetelne gromadzenie i przetwarzanie danych.

¹¹ Batterbury S.C.E. (2006), "Principles and purposes of European Union Cohesion policy evaluation", *Regional Studies*, 40(2), 179–188.

¹² Weremiuk A., Kupiec T., Jakość systemów monitorowania regionalnych programów operacyjnych w ramach polityki spójności, *Samorząd Terytorialny*, 10/2013, s. 16-28.

Rycina 1. Proces monitoringu



Źródło: Olejniczak K. (2012) *Monitoring i ewaluacja* [w:] Górniak Jarosław, Mazur Stanisław (red.): Zarządzanie strategiczne rozwojem, Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, ss. 239 - 257.

Proces ewaluacji można uznać za nieco bardziej złożony. Jego wyróżnikiem jest następująca kilkakrotnie strukturyzacja badania – czyli określenie podstawowych założeń tematycznych i metodycznych przed zleceniem badania, a następnie ich doprecyzowywanie na etapie składania oferty i tworzenia raportu metodologicznego.

Rycina 2. Proces ewaluacji



Źródło: Olejniczak K. (2012) Monitoring i ewaluacja [w:] Górniak Jarosław, Mazur Stanisław (red.): Zarządzanie strategiczne rozwojem, Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, ss. 239 - 257.

Kluczem do sukcesu jest postawienie trafnych pytań i dobór odpowiedniej do nich metodyki, a także zapewnienie odpowiedniego potencjału i zasobów do realizacji tego skomplikowanego przedsięwzięcia. Metody badawcze wykorzystywane w ewaluacji nie koncentrują się tylko na gromadzeniu danych, ale przede wszystkim na logice ich analizy i interpretacji. Wykorzystywane jest szerokie instrumentarium, głównie z obszaru badań społecznych (lecz nie tylko), obejmujące m.in.: eksperymenty i quasi-eksperymenty, modele makro i mikroekonomiczne, gry symulacyjne i podejścia partycypacyjne, o których więcej można przeczytać w dalszej części podręcznika.

3. MONITORING DZIAŁALNOŚCI LGD

3.1 Wstęp – funkcje monitoringu z perspektywy LSR

Monitoring Lokalnej Strategii Rozwoju (LSR) powinien zostać przygotowany w oparciu o standardy i najlepsze praktyki stosowane w zarządzaniu strategicznym. LSR należy bowiem traktować jako dokument strategiczny, pozwalający na realizację założonych celów na konkretnym obszarze – w tym przypadku na terenie funkcjonowania LGD. System monitoringu to natomiast podstawowe narzędzie mierzenia stopnia wdrożenia przewidzianych celów i przedsięwzięć. Odpowiednio zaplanowany i przygotowany system wskaźników spełnia wiele istotnych funkcji:

- **Pomoc w zarządzaniu wdrażaniem LSR** – monitoring umożliwia śledzenie postępów w osiągnięciu zamierzonych wartości wskaźników produktu, rezultatu i oddziaływania, co daje informacje czy należy wprowadzić ewentualne korekty w realizowanych działaniach.
- **Rozliczanie interwencji** – ukazanie podstawowych osiągnięć interwencji, czyli jej produktów i rezultatów w stosunku do poniesionych nakładów (finansowych, ludzkich, itp.).
- **Podstawa dla ewaluacji i oceny efektów** – sprawny system monitoringu zapewnia rzetelne dane stanowiące wkład do procesu ewaluacji – oceny skuteczności i efektywności realizacji LSR i działania LGD.
- **Zapewnienie informacji** – dane z systemu monitoringu stanowią informację dla interesariuszy interwencji na różnych poziomach, m.in.: organów i pracowników LGD, wnioskodawców i beneficjentów, społeczności lokalnej, samorządów województw, ARiMR, Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi.
- **Funkcja społeczna** – funkcjonowanie LGD ma odpowiadać na potrzeby społeczności lokalnej, stąd też niezbędne jest dostarczanie jej wiedzy o realizacji działań. Zapewnia to zrozumienie i poparcie społeczności dla zaplanowanego kształtu działań.

Pamiętaj! Projektując system monitoringu należy mieć na uwadze spełniane przez niego funkcje. Im lepiej będzie on zaplanowany, tym w większym stopniu umożliwi śledzenie postępów wdrażania, da szansę rozliczenia interwencji, zapewni skuteczny proces ewaluacji oraz będzie stanowił informację dla społeczności, że LGD we właściwy sposób realizuje swoje

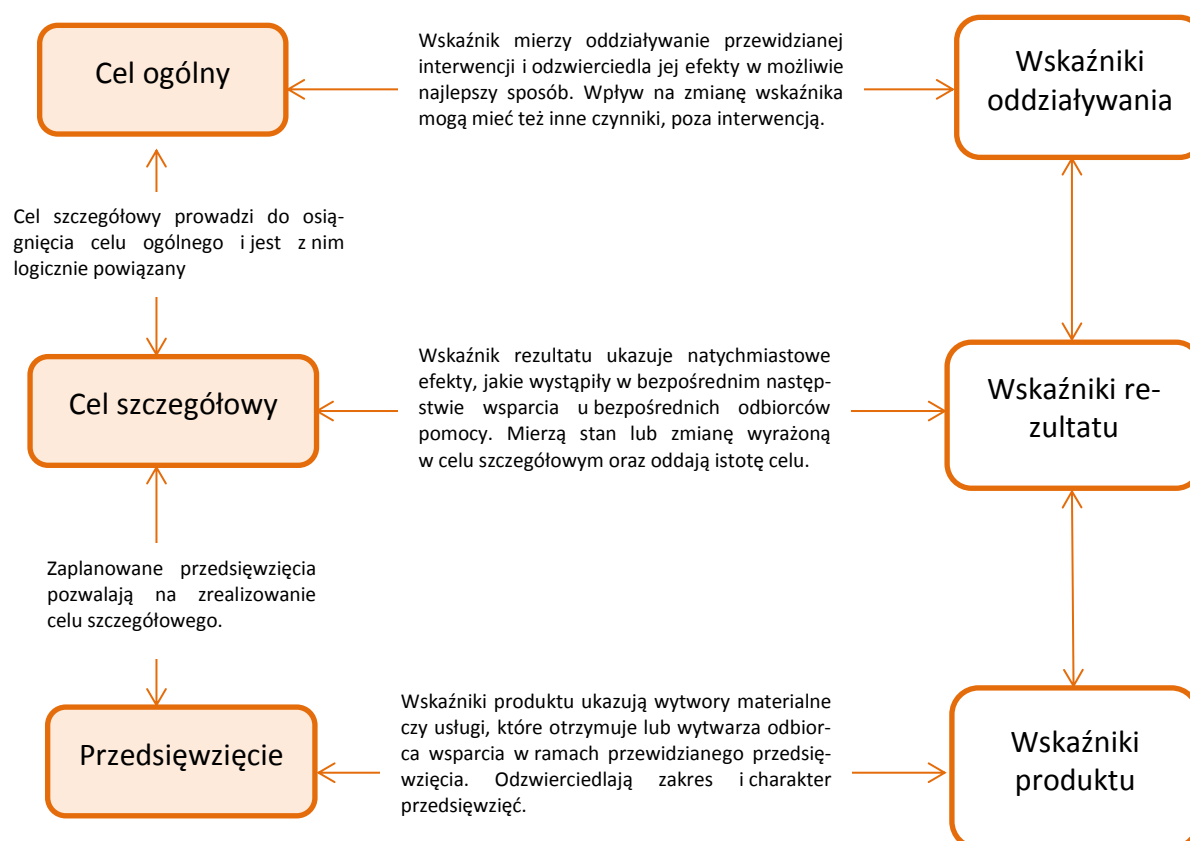
zadania. Należy zastanowić się, jakie informacje będą ważne z punktu widzenia tych funkcji i zapewnić ich pozyskanie w ramach systemu monitoringu.

3.2 Miejsce wskaźników w logice interwencji LSR

Istotnym zagadnieniem, z perspektywy poprawności systemu monitoringu, jest logika powiązań pomiędzy celami, produktami i wskaźnikami. Zgodnie z założeniami projektowania LSR w latach 2014-2020, przedstawionymi w *Poradniku dla LGD w zakresie opracowania LSR*, wyróżnia się trzy podstawowe poziomy wskaźników:

- Wskaźniki oddziaływania – przyporządkowane do celów ogólnych.
- Wskaźniki rezultatu – dotyczące celów szczegółowych.
- Wskaźniki produktu – odnoszące się do przedsięwzięć.

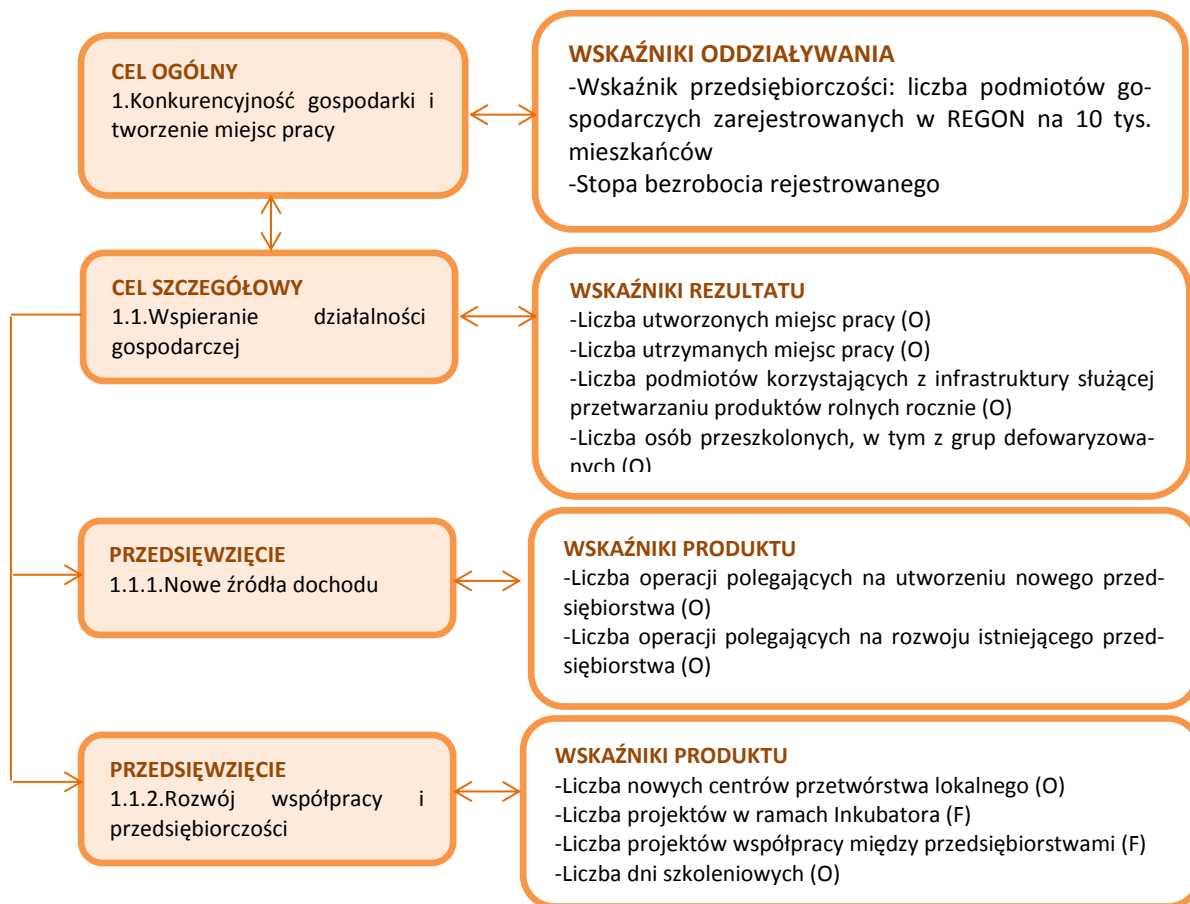
Oczywiście wskaźniki na tych trzech poziomach muszą być ze sobą powiązane, czyli tworzyć logiczny ciąg, poczynając od poziomu najbardziej szczegółowych wskaźników produktu, przez wskaźniki rezultatu po wskaźniki oddziaływania. Powiązania te zostały przedstawione na poniższym schemacie.

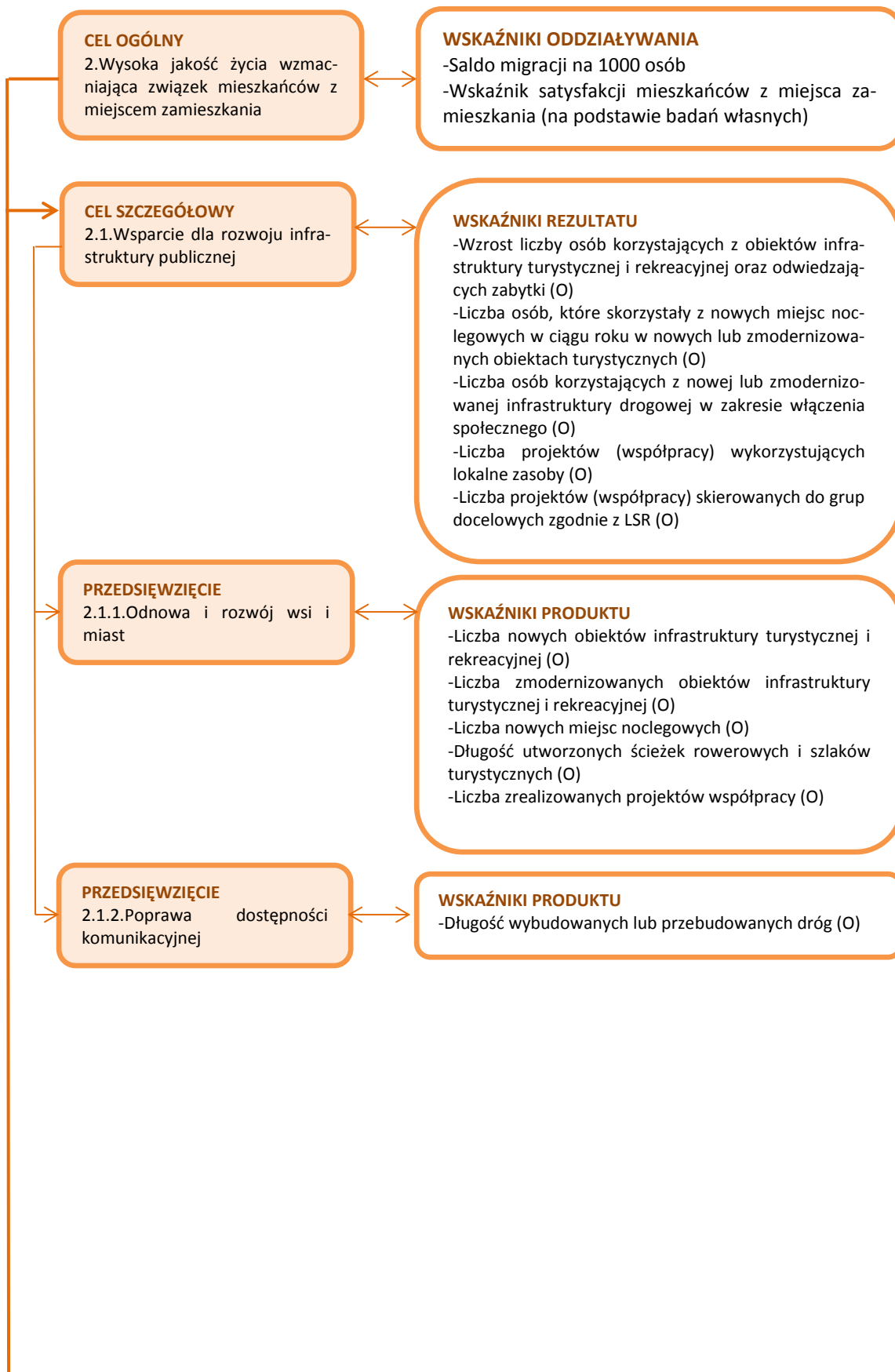


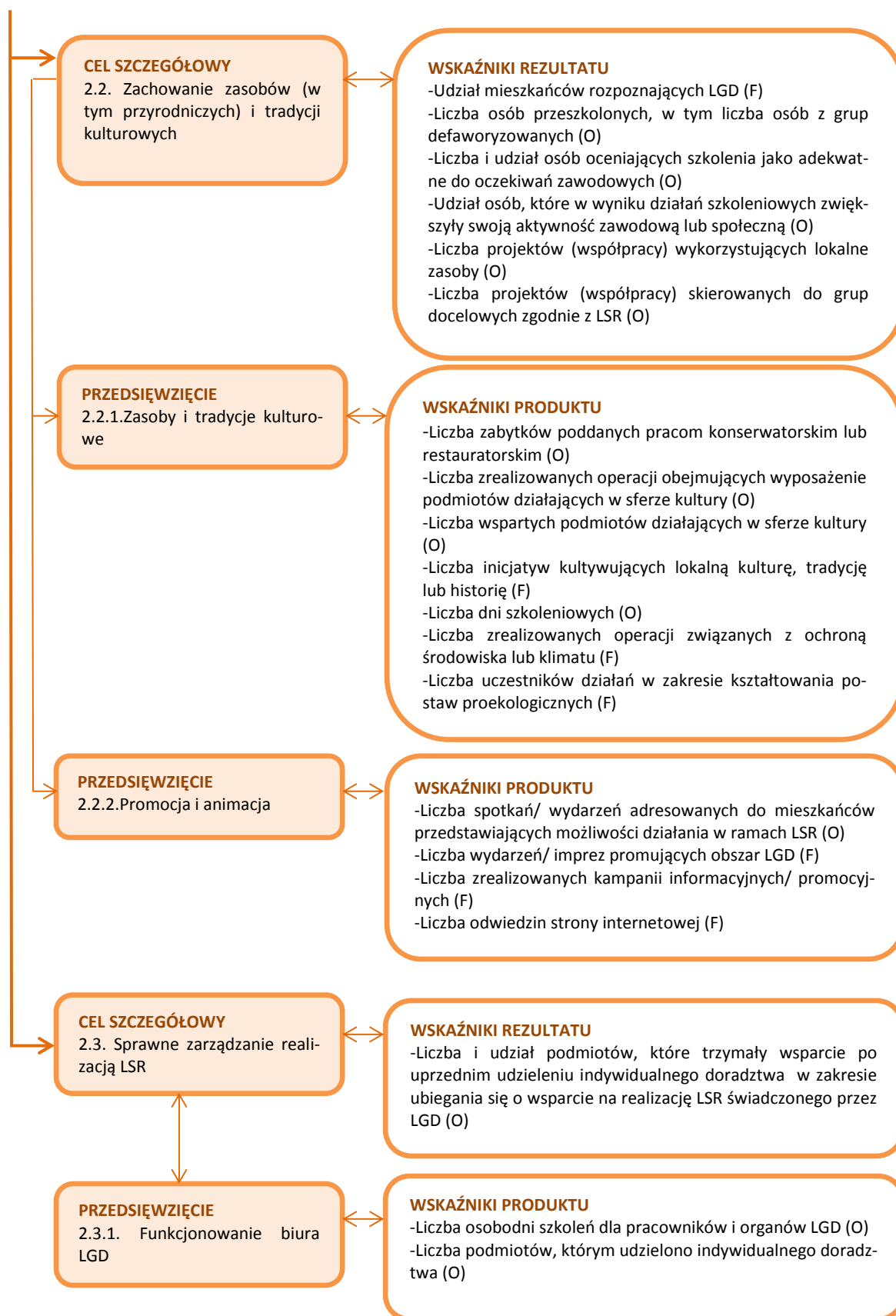
Warto zaprezentować **przykład prawidłowo skonstruowanej logiki interwencji** w ramach LSR. Za przykład układu celów i przedsięwzięć posłużą zapisy jednej z LSR. Wskaźniki zostały w pewnych miejscach zmodyfikowane w stosunku do pierwotnych zapisów LSR, aby zachować ich poprawność i spójność z celami. Wykorzystane zostały wskaźniki obowiązkowe (oznaczone jako O na schemacie)¹³ oraz wskaźniki fakultatywne (F). Należy przy tym zaznaczyć, że **wskaźniki należy dopasowywać do zakresu poszczególnych przedsięwzięć**, tak więc ukazane rozwiązanie jest tylko jednym z możliwych. W prezentowanym przykładzie przedsięwzięć jest relatywnie niewiele i są one kompleksowe, co skutkuje tym, że do każdego z nich można przypisać szereg wskaźników.

W przykładowej LSR cele ogólne zostały sformułowane jako oczekiwany stan zastany. Jednocześnie są one możliwie rozłączne, obejmując dwa podstawowe wymiary rozwoju: gospodarczy i społeczny. Na poniższych schematach prezentujemy powiązania między celami i wskaźnikami dla dwóch celów ogólnych: 1 Konkurencyjność gospodarki i tworzenie miejsc pracy; 2 Wysoka jakość życia wzmacniająca związek mieszkańców z miejscem zamieszkania. Należy pamiętać, aby dążyć do możliwie prostej konstrukcji celów i wskaźników – używać jednoznacznych i prostych sformułowań, nie rozbudowywać nadmiernie katalogu wskaźników.

¹³ Na schemacie przedstawiono pasujące wskaźniki obowiązkowe realizowane w ramach przykładowej LSR, z pominięciem tych dla których wartości byłyby zerowe.







4. EWALUACJA LSR

4.1 Sposoby realizacji ewaluacji

Jedną z najistotniejszych decyzji dotyczących sposobu realizacji badań jest wybór typu ewaluacji ze względu na wykonawcę. W powszechnym zastosowaniu znajdują się ewaluacje zewnętrzne, wewnętrzne i hybrydowe.

- **Ewaluacja zewnętrzna** polega na zleceniu realizacji badania ewaluatorom zewnętrznym, zwykle po przeprowadzeniu procedury wyboru wykonawcy zgodnie z prawem zamówień publicznych. Zaletą tego typu ewaluacji jest zapewnienie niezależności funkcjonalnej. Ponadto, zewnętrznym wykonawcy mogą dysponować doświadczeniem, kompetencjami, odpowiednim przygotowaniem metodologicznym i potencjałem organizacyjno-finansowym (pozwalającym m.in. na realizację rozległych badań terenowych, zebranie odpowiedniego zespołu). Zalety te są przydatne szczególnie w przypadku ewaluacji wpływu.
- **Ewaluacje wewnętrzne** są realizowane samodzielnie przez pracowników instytucji wdrażającej daną strategię. Ich zalety ujawniają się przede wszystkim w przypadku badań, które mają służyć wsparciu bieżących problemów w procesie wdrażania. Powodzenie tych ewaluacji zależy głównie od znajomości kontekstu i uwarunkowań instytucjonalnych, administracyjnych oraz proceduralnych, w których realizowana jest dana interwencja (projekty, program, strategia). Zagadnienia te są przede wszystkim znane pracownikom danej instytucji.
- **Ewaluacja hybrydowa** jest kombinacją dwóch powyższych. W praktyce oznacza to najczęściej, że pracownicy instytucji samodzielnie planują i realizują badanie, ale jego elementy (np. realizacja ankiety, wywiadów) zlecane są na zewnątrz.

Trzeba mieć na uwadze, że o ile ewaluacje zewnętrzne są kosztowne, więc angażują znaczne zasoby finansowe, to ewaluacje wewnętrzne (i mieszane) wymagają odpowiedniego przygotowania zespołu do podjęcia zadań merytorycznych związanych z badaniami.

W przypadku badań PROCESU WDRAŻANIA LOKALNYCH STRATEGII ROZWOJU rekomendujemy ewaluację *on-going* LSR. Z uwagi na zakres i charakter proponowanej ewaluacji (cykliczność, procesowy element, nacisk na refleksję i planowanie przyszłych działań) rekomendujemy, aby to była ewaluacja hybrydowa. Większość zadań będzie zdecydowanie bar-

dziej efektywna kosztowo – zwłaszcza w długim okresie – jeśli będą realizowane w formie wewnętrznych syntetycznych opracowań opartych na danych:

- z postępu rzeczowego i finansowego, realizacji lokalnych strategii rozwoju oraz projektów,
- dotyczących funkcjonowania LGD i biura,
- cyklicznego badania ankietowego – jest to jedno z podstawowych narzędzi proponowanych do realizacji *on-going*. Jeśli ankieta ta jest realizowana corocznie, wyniki po zakończeniu realizacji zadań LGD w obecnej perspektywie finansowania mogą zastępować realizację ankiety z mieszkańcami w ramach ewaluacji *ex-post* (opisanej poniżej).

Ankiety z mieszkańcami, które będą wykorzystywane w ewaluacji *on-going* w ujęciu rocznym powinny zostać przeprowadzone w oparciu o wzór zawarty w Załączniku 4. Coroczna interpretacja wyników byłaby elementem ewaluacji *on-going* i znalazłaby swoje odzwierciedlenie w rocznym sprawozdaniu LGD. Zbiorcze wyniki ankiet z wszystkich lat posłużyłyby jako wkład do ewaluacji końcowej.

Coroczna ankieta wśród mieszkańców prowadzona być przeprowadzona w każdej z gmin wchodzących w skład LGD – min. 50 wywiadów w każdej z gmin. Co więcej, wywiady prowadzone powinny być corocznie z tymi samymi osobami. Konieczne jest zatem zebranie w ramach pierwszej ankietyzacji danych kontaktowych do ankietowanych osób i ich odpowiednie przechowywanie (zgodnie z zapisami ustawy o ochronie danych osobowych). Niezbędna byłaby przy tym pisemna zgoda tych osób na przetwarzanie danych osobowych w związku z prowadzeniem tej ankiety. W przypadku, gdy w kolejnych latach wywiad nie może zostać przeprowadzony (np. odmowa udzielenia wywiadu, zmiana miejsca zamieszkania, czy inne), baza respondentów powinna być uzupełniana o brakującą liczbę osób o podobnych cechach demograficznych, mieszkających w tych samych gminach.

Alternatywnie, LGD byłyby odpowiedzialne wyłącznie za zebranie danych kontaktowych oraz zgód na przetwarzanie informacji, zaś zbiór danych zostałby zarejestrowany centralnie – przez Ministerstwo lub Wykonawcę.

Taki sposób postępowania umożliwiłaby śledzenie zmian w ocenach sytuacji społeczno-gospodarczej gmin z roku na roku. Zebrane w ten sposób dane prezentowałyby rzeczywiste

zmiany w odpowiedziach tych samych respondentów. Sprawi to, że uzyskane wyniki byłyby bardziej precyzyjne, a zanotowane zmiany nie będą pochodną sposobu doboru próby do ankiety w każdym roku.

Dotarcie do respondentów może następować poprzez urzędy gminy, gdzie przy okazji załatwiania różnych spraw, mieszkańcy mogliby wypełniać ankietę i zostawiać ją w urzędzie. Zapewni to anonimowość ankiet oraz zapewni komfort wypełniania ankiet przez mieszkańców. Takie podejście wymagałoby krótkiego przeszkolenia pracowników urzędów gmin.

Niezmiernie ważna przy takim podejściu jest odpowiednie zachowanie **struktury próby**, a więc dbałość o to, aby zachować odpowiednie proporcje respondentów w każdej gminie:

a) wg wieku:

osoby w wieku: 15-25 lat: ok. 20%,
osoby w wieku 25-45 lat: ok. 30%,
osoby w wieku 45-65 lat: ok. 30%,
osoby powyżej 65 roku życia: ok. 20%.

b) wg płci:

kobiety: ok. 50%,
mężczyźni: ok. 50%.

Każdy urząd gminy, działający w ramach LGD, byłby zobowiązany do wytypowania ze swojego terenu osób, które odpowiadałyby powyższej strukturze próby. Osoby dysponujące adresem e-mail byłyby automatycznie włączane do bazy LGD jako respondenci. W przypadku osób nieposiadających komputera urząd gminy byłby zobligowany do przeprowadzanie ankiety w formie PAPI. Ankiety uzupełnione w formie PAPI byłyby dostarczone do LGD w celu wpisania do bazy, zgodnie z prostymi instrukcjami. W celu zapewnienia rzetelności wyników respondentami nie powinni być pracownicy biura LGD, członkowie organów LGD, ani rodziny obu wymienionych grup.

Wdrożenie projektowanego tu systemu wymaga przeprowadzenia pilotażu, który mógłby objąć wybranych 1-3 LGD. Celem pilotażu byłyby:

- identyfikacja wyzwań projektowych i barier wdrożeniowych (technicznych, organizacyjnych, prawnych, metodologicznych, związanych z motywacją interesariuszy),

- wypracowanie (wspólnie z LGD, w formule warsztatów, na przykład prowadzonych w metodyce design *thinking*) reguł zaangażowania partnerów, katalogu korzyści dla LGD i skutecznego systemu zachęt dla gmin,
- wypracowanie skutecznych sposobów gromadzenia danych i administrowania nimi,
- przygotowanie i przetestowanie kilku wersji materiałów informacyjnych dotyczących badania pod kątem ich skuteczności w realizacji celów (stopnia, w jakim zachęcają mieszkańców do udziału w przedsięwzięciu),
- zebranie danych kontaktowych osób chcących wziąć udział w badaniu,
- przeprowadzenie badania, zebranie wyników i ich analiza,
- określenie założeń organizacyjnych, technicznych, metodologicznych, związanych ze sposobami analizy i prezentacji danych, a także założeń harmonogramowych i budżetowych wdrożenia systemu w pełnej skali.

Wstępnie zakładamy, że mechanizm służący do zarządzania badaniem (projektowanie i testowanie kwestionariusza, generowanie linków do ankiety, zapisywanie danych w bazie danych, a także prezentowanie zestawień danych i raportów dla poszczególnych klas agregacji – gmin, LGD, województw, Polski) będzie oparty o otwarte narzędzie, opracowane na licencji GNU (typu *Limesurvey*). Oprogramowanie może być zainstalowane na serwerach Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, a jego wybrani przedstawiciele – przeszkoleni z obsługi w zakresie niezbędnym do realizacji monitoringu.

Techniczne i organizacyjne wymagania procesu instalacji zostałyby dokładnie sprawdzone na etapie realizacji pilotażu.

Prowadzenie ewaluacji *on-going* w oparciu o opisaną ankietę z mieszkańcami przynosi szereg korzyści dla różnych stron. Są to:

- **dla LGD:** systematyczne zbieranie opinii wśród lokalnej społeczności do której adresowane są działania z LSR pozwoli im bieżąco śledzić efekty ich działań, popatrzeć, jak społeczność ocenia ich pracę,
- **dla władz gmin:** dostarcza informacji o poziomie zadowolenia mieszkańców, co jest dla nich ważne (efekt uboczny),
- **dla samorządów województw i Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi:** standaryzuje pomiar efektów LSR, stanowi alternatywę do różnych (nieagregowalnych) wskaźników, daje

możliwość opracowywania zestawień na poziomie LSR, województwa i kraju, daje możliwość porównań, stanowi dobre źródło dla ewaluacji.

- z materiałów ze spotkań z mieszkańcami, z wywiadów z przedstawicielami LGD.

Ponadto, argumentem przemawiającym za wewnętrzną formą ewaluacji jest stałe budowanie i utrwalanie kompetencji zespołów lokalnych grup działania do uczenia się i bieżącego udoskonalania strategii na podstawie prowadzonych badań.

Równocześnie można wskazać kilka zadań, których realizacja zasobami własnymi biura LGD nie wydaje się zasadna. Dotyczy to badań jakościowych (wywiady), ankietyzacji¹⁴, a także powiązanych z działaniami analitycznymi. Te aktywności proponujemy zlecić wykonawcom zewnętrznym, a udział pracowników oraz członków LGD mógłby się ograniczać do wspólnej dyskusji i interpretacji wyników.

Rekomendowana forma ewaluacji *on-going* to seria realizowanych raz do roku ćwiczeń badawczych, których kulminacją będzie warsztat ewaluacyjny. Ich głównym celem będzie bieżąca analiza procesu wdrażania i jego efektów oraz zmian w otoczeniu LSR, służących lepszemu zrozumieniu osiągniętych rezultatów i oszacowaniu, w jakim stopniu zbliżają nas one do osiągnięcia głównych celów. Ewaluacja *on-going* będzie stanowić bezpośrednie przedłużenie i uzupełnienie monitoringu uzupełniając zebrane w jego ramach dane liczbowe o konieczną interpretację (identyfikację przyczyn ew. problemów) i ocenę. Wnioski z ewaluacji będą stanowiły ważny wkład do sprawozdań rocznych z działalności LGD. Przede wszystkim jednak będą one podstawą do podejmowania ewentualnych decyzji o zmianie kierunku dalszych działań oraz będą stanowić wkład w ewaluację *ex-post*.

W przypadku badań EFEKTÓW LOKALNYCH STRATEGII ROZWOJU rekomendujemy ewaluację o charakterze zewnętrznym, czyli powierzenie jej zewnętrznemu wykonawcy zgodnie z prawem zamówień publicznych. Badanie efektów lokalnych strategii rozwoju powinno mieć miejsce tylko raz - w 2020 r. lub 2021 r., tak aby była możliwość włączenia rekomendacji z badania do systemu LGD w kolejnym okresie. Ewaluacja ta służyć będzie rozliczeniu efektów przed społecznością lokalną i nadrzędnymi instytucjami (urząd marszałkowski, MRiRW). Ponadto powinno być źródłem cennej wiedzy o mechanizmach wspierania rozwoju

¹⁴ W przypadku podjęcia decyzji odnośnie aktywizacji platformy CAWI w MRiRW, wyniki ankiet dla poszczególnych LGD generowałyby się automatycznie.

lokalnego, która powinna być podstawą przygotowania kolejnych interwencji publicznych (np. kolejnych edycji LSR).

4.2 Planowanie i strukturyzacja badań

W tym rozdziale koncentrujemy się na szczegółowych wyzwaniach procesu planowania i realizacji badania ewaluacyjnego, tak by w jego końcowym efekcie powstał raport, który spełnia potrzeby informacyjne najważniejszych grup interesariuszy Lokalnych Strategii Rozwoju.

Poniżej prezentujemy dwa uzupełniające się elementy ewaluacji realizowane zgodnie z odmiennymi podejściami:

- **ewaluacja *on-going***, którą proponujemy realizować cyklicznie – raz do roku, w formule wewnętrznej bądź hybrydowej, a jej dominującym elementem będzie warsztat refleksyjny z udziałem kluczowych interesariuszy LGD,
- **ewaluacja *ex-post***, która powinna być przeprowadzona jednokrotnie, w 2020 r. lub 2021 r., jako badanie zewnętrzne – zleczone zewnętrznemu wykonawcy.

Realizacja obu tych elementów powinna zapewnić LGD dostateczny zasób wiedzy na potrzeby zarządzania LSR, zrozumienia jej efektów i mechanizmów, które do nich doprowadziły, a także rozliczenia się z tych efektów przed nadrzędnymi instytucjami i przede wszystkim społecznością lokalną.

EWALUACJA ON-GOING LSR

Proponujemy by **ewaluacja *on-going* LSR** była serią przeprowadzanych corocznie ćwiczeń analityczno-refleksyjnych, których celem będzie bieżąca analiza procesu wdrażania i jego efektów oraz zmian w otoczeniu LSR, tak by lepiej rozumieć osiągnane rezultaty i umieć z wyprzedzeniem oszacować, w jakim stopniu zbliżają nas one do osiągnięcia celów. Rozważania te mogą być również podstawą do podejmowania decyzji o ewentualnej zmianie kierunku działań – jeśli to będzie konieczne – oraz stanowić wkład w ewaluację *ex-post*.

Ewaluacja *on-going* stanowiła będzie uzupełnienie monitoringu o konieczną interpretację (identyfikację przyczyn ewentualnych problemów), ocenę i rekomendacje działań.

Proponujemy, by kulminacyjnym punktem realizowanej w cyklu rocznym ewaluacji *on-going* LSR był **całodzienny warsztat**, w którym braliby udział wszyscy przedstawiciele LGD.

Podstawowym materiałem do pracy warsztatowej byłyby zestawienia i materiały z procesu realizacji LSR przygotowane przez pracowników LGD.

Warsztat odbywałaby się **na początku każdego roku kalendarzowego**, by wnioski z niego mogły zasilić o dodatkowe informacje sprawozdanie końcowe z realizacji LSR za rok poprzedni.

Pamiętaj! Żeby warsztat mógł być użyteczny musi opierać się na rzetelnych wynikach, dlatego cały roczny cykl działań przygotowujący do warsztatu powinien przebiegać w następujący sposób:

- **codzienna działalność biura LGD powinna być nastawiona na zbieranie informacji zwrotnej o odbiorze realizacji LSR i działań LGD, m.in.:**
 - **dokumentowanie spotkań** z mieszkańcami, wnioskodawcami (w biurze LGD i poza nim) pod kątem zgłaszanych uwag, problemów, potrzeb itp.,
 - **udostępnienie na stronie internetowej LGD ankiety** pozwalającej zbierać opinie społeczności lokalnej o użyteczności działań LGD i dopasowaniu wsparcia LSR do ich potrzeb¹⁵,
 - **przeprowadzenie wywiadów** z przedstawicielami urzędów gmin wchodzących w skład LGD oceniających realizację LSR w kontekście potrzeb gminy oraz innymi kluczowymi interesariuszami np. przedstawicielami społeczności lokalnej.
- **Pracownicy biura LGD przygotowują zestawienie dostępnych danych za miniony rok kalendarzowy i przekazują je uczestnikom warsztatu co najmniej 2 tygodnie przed spotkaniem. Dane dotyczyłyby:**
 - **realizacji finansowej LSR** (w tym liczba i wartość wniosków złożonych, wybranych, dofinansowanych, zakończonych w podziale m.in. na obszary wsparcia, typ beneficjenta, obszar/gminę realizacji) i **rzeczowej** (osiągnięte wartości wskaźników),

¹⁵ Alternatywą jest prowadzenia ankiety w formie audytoryjnej (rozdawanie w formie papierowej na spotkaniach, dystrybuowanie poprzez szkoły). Docelowo jednolita ankieta internetowa dla wszystkich LGD może być umieszczona i obsługiwana na stronie MRiRW. W razie potrzeb metody ankietowe mogą być uzupełniane (np. CAWI + audytoryjna + CATI). Warto jednak wtedy wziąć pod uwagę specyfikę poszczególnych metod agregujących wyniki.

- **funkcjonowania LGD i biura** (m.in. działań informacyjno-promocyjnych, działań doradczych, funkcjonowania partnerstwa i organów LGD),
 - **sytuacji społeczno-gospodarczej** obszaru LGD w oparciu o dostępne dane statystyczne, dostępne aktualne opracowania.
- **Biuro LGD organizuje warsztat będący *FORUM DYSKUSJI* na temat realizacji LSR i o działaniach LGD w minionym roku.**
- **Uczestnicy:** pracownicy biura LGD, członkowie Zarządu i Rady LGD (wskazane jest zapewnienie udziału przedstawicieli wszystkich sektorów), przedstawiciel urzędu marszałkowskiego odpowiedzialny za PROW i RLKS, przedstawiciele innych LGD

Uwaga ! Udział przedstawicieli urzędu marszałkowskiego jest wymagany, bowiem pozwoli na zapewnienie jednolitego podejścia do ewaluacji on-going we wszystkich LGD danego województwa i uzyskania porównywalnych, możliwych do agregacji wniosków.

Uwaga ! Udział przedstawicieli sąsiednich LGD może w dużym stopniu wzbogacić proces samodzielnej ewaluacji. Osoby te (1) mogą służyć informacjami o otoczeniu, w którym funkcjonują gminy danej LGD, (2) mogą być źródłem dobrych praktyk, które wypracowali i które po odpowiednim zaadaptowaniu można zastosować w danej LGD.

Możliwa jest również sytuacja w której sąsiadujące ze sobą LGD są swoimi recenzentami i w oparciu o wspólnie przygotowany zestaw pytań (możliwe do wykorzystania poniższe pytania warsztatowe) wzajemnie się oceniają, tzn. przedstawiciele LGD A oceniają realizację LSR i funkcjonowanie LGD B i odwrotnie. Taka sieć wzajemnych recenzji może oczywiście objąć więcej LGD¹⁶.

¹⁶ Metoda wzajemnych recenzji jest proponowana w wytycznych UE do ewaluacji LEADER / RLKS.

- **Plan przebiegu warsztatu:**

1. **Prezentacja** podsumowująca dotychczasową realizację LSR i działania LGD wraz z komentarzem na temat zmian w sytuacji społeczno-gospodarczej obszaru LGD.
2. Dyskusja zorganizowana wokół poniższych pytań:
 - a. **Czy realizacja finansowa i rzeczowa LSR przebiegała zgodnie z planem i można ją uznać za zadowalającą?**
 - Jeżeli nie to czy poziom realizacji może negatywnie wpłynąć na realizację celów LSR?
 - Jakich można wskazać przyczyny odstępstw od planu?
 - Jakich działań można podjąć, by uniknąć ich w kolejnym roku?
 - b. **Czy jakość projektów wybieranych we wszystkich obszarach tematycznych jest zadowalająca?**
 - W jakich obszarach tematycznych jakość wniosków budzi wątpliwość?
 - Jeżeli nie, to jak odbije się to na realizacji celów LSR?
 - Co można zrobić by podnieść jakość wniosków?
 - c. **W jakim stopniu stosowane kryteria wyboru projektów spełniają swoją rolę?**
 - Czy są jednoznaczne, obiektywne, czy pozwalają wybrać najlepsze wnioski?
 - Czy wnioskodawcy zgłaszają wątpliwości odnośnie kryteriów, jakie?
 - Co można zrobić, żeby poprawić katalog kryteriów?
 - d. **Czy z perspektywy wybieranych projektów realizowane w ramach LSR przedsięwzięcia można nadal uznać za adekwatne względem kluczowych potrzeb społeczności z obszaru LGD?**
 - Jakich zmian w sytuacji społeczno-gospodarczej nastąpiły i mogą mieć wpływ na dezaktualizację LSR?
 - Czy widać zróżnicowania potrzeb między poszczególnymi gminami? Jakich i jak można na nie zareagować?
 - e. **Czy przyjęty system wskaźników sprawdza się i dostarcza wszystkie potrzebne informacje?**
 - Czy zbierane dane są wiarygodne, a źródła trafne?
 - Jeżeli nie to jakie zmiany można wprowadzić na tym etapie?
 - f. **Czy procedury naboru wyboru i realizacji projektów są przyjazne dla beneficjentów?**
 - Jakich zmian można wprowadzić w procedurach na tym etapie by podnieść ich użyteczność?

- **Podsumowanie spotkania** – powinno polegać na zebraniu wszystkich ustaleń dotyczących koniecznych działań do wdrożenia w kolejnym roku. Przypisaniu odpowie-

działności za te zadania poszczególnym osobom oraz tam gdzie możliwe, opisanie policzalnymi wskaźnikami np.:

- liczba spotkań doradczych do odbycia,
- poziom, do jakiego powinna spaść liczba skarg ze strony beneficjentów,
- poziom, do jakiego ma spaść liczba wniosków odrzucanych ze względów formalnych,
- poziom, do jakiego ma wzrosnąć rozpoznawalność LGD.

W kolejnych latach warsztat warto rozpocząć od podsumowania realizacji planów przyjętych na poprzednim warsztacie.

- **Wkład ewaluacji *on-going* w ewaluację *ex-post*** – prezentowane dane i ustalenia poczynione w ramach warsztatu powinny być gromadzone w uporządkowany sposób i porównywalny z roku na rok, tak by mogły stanowić użyteczny wkład w analizę prowadzoną przez ewaluatorów zewnętrznych po zakończeniu realizacji LSR. Materiał ten będzie cennym źródłem wniosków o przyczynach zaobserwowanych efektów.

EWALUACJA EX-POST LSR

W tej części rozdziału proponujemy wzorcowy opis przedmiotu zamówienia, który może stanowić inspirację do przygotowania właściwego opisu przedmiotu zamówienia dostosowanego do danego obszaru i realizowanej na nim LSR.

Pamiętaj!: Każda LGD korzystająca z niniejszego materiału, przygotowując opis zamówienia na realizację ewaluacji swojej LSR powinna wykorzystać jedynie elementy adekwatne do swojej specyfiki, usunąć pozostałe, a uzupełnić elementy brakujące – charakterystyczne dla danej strategii, obszaru na którym jest realizowana i społeczności lokalnej.

Pamiętaj!: Oprócz fragmentów, które można wykorzystać tworząc własny opis przedmiotu zamówienia, w tekście znajdują się uzupełniające komentarze, wyjaśnienia, zawarte w ramkach, które w ostatecznej wersji SOPZ nie powinny się znaleźć.

Uwaga ! Po przygotowaniu swojego opisu zamówienia na realizację ewaluacji należy przygotowany materiał skonsultować z przedstawicielami urzędu marszałkowskiego. Pozwoli to na

zapewnienie jednolitego podejścia do ewaluacji on-going we wszystkich LGD danego województwa i uzyskania porównywalnych, możliwych do agregacji wniosków.

Uwaga ! Realizacja badania powinna odbywać się w 2020 lub 2021 roku, aby była możliwość włączenia wyników badania do systemu LGD w kolejnym okresie.

Uwaga ! Pożądaną jest sytuacja, w której kilka LGD zleca ewaluację ex-post wspólnie, np. w ramach danego województwa. W ten sposób zagwarantowana zostanie porównywalność wyników różnych LGD w ramach województwa.

Przykładowy opis przedmiotu zamówienia dla ewaluacji LSR:

I. Przedmiot badania i uzasadnienie wykonania badania

LSR są przejawem rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność (dalej RLKS). Podejście to w warunkach polskich jest wspierane i finansowane przede wszystkim w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 (PROW) oraz uzupełniająco w ramach kilku Regionalnych Programów Operacyjnych. Istotą RLKS jest:

- oddolność (szeroki udział społeczności lokalnej w tworzeniu i realizacji strategii),
- terytorialność (lokalna strategia rozwoju przygotowana dla danego, spójnego obszaru),
- zintegrowanie (łączenie różnych dziedzin gospodarki, współpraca różnych grup interesu),
- partnerstwo (lokalna grupa działania (LGD) jako lokalne partnerstwo, w którym uczestniczą różne podmioty z sektora publicznego, społecznego i gospodarczego),
- innowacyjność (w skali lokalnej),
- decentralizacja zarządzania i finansowania,
- sieciowanie i współpraca (wymiana doświadczeń i rozpowszechnianie dobrych praktyk).

W praktyce, RLKS polega przede wszystkim na umożliwieniu społeczności lokalnej wyrażenia swoich problemów i oczekiwań w formie strategii rozwoju (LSR) a następnie jej realizacji – wyborze projektów, które uzyskują dofinansowanie przede wszystkim z PROW. Istotą LSR jest łączenie i wykorzystywanie na drodze do rozwoju lokalnych zasobów, m.in. ludzkich,

naturalnych, kulturowych, historycznych oraz wiedzy i umiejętności przedstawicieli trzech sektorów: publicznego, gospodarczego i społecznego.

Zakończenie realizacji LSR jest momentem, w którym należy dokonać podsumowania osiągniętych efektów – wpływu LSR na rozwój lokalny, zaspokojenia potrzeb społecznych.

Wnioski z niniejszego badania ewaluacyjnego będą podstawą do projektowania przyszłych interwencji w skali lokalnej, jak i będą stanowić wkład w dyskusję o mocnych i słabych stronach wspierania rozwoju lokalnego w sposób zdecentralizowany.

II. Cele badania

Głównym celem badania jest identyfikacja i ocena efektów realizacji LSR. Jego osiągnięcie wymaga:

- **odniesienia się do danych monitoringowych pokazujących stopień osiągnięcia celów LSR i wyjaśnienia ewentualnych odchyleń 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.**

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.

Istotną rolą ewaluacji jest również to, by w ocenie efektów LSR poza obiektywnymi danymi uwzględnić subiektywne opinie zróżnicowanej grupy przedstawicieli społeczności lokalnej, która była adresatem wsparcia i to z jej perspektywy efekty powinny być odczuwane.

III. Zakres badania

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.

IV. Obszary i pytania badawcze

Pytania badawcze uszczegóławiają cele i komunikują wykonawcy wprost, jakiej wiedzy poszukuje Zamawiający ewaluację. Pytania można podzielić na kilka typów ze względu na ich funkcję¹⁷:

- opisowe, np. W jaki sposób zmienił się poziom zaspokojenia *potrzeb kulturalnych mieszkańców gminy X*?
- poszukiwawcze (eksploracyjne), np. *Jakie mogą być przyczyny niskiego poziomu realizacji wskaźników?*
- prognostyczne (predyktywne), np. *Czy wsparcie przedsiębiorców przełoży się na spadek poziomu bezrobocia?*
- przyczynowo-skutkowe (wyjaśniające), np. *Czy i w jakim stopniu realizacja strategii wpłynęła na poziom kapitału społecznego w gminie x?*
- normatywne (oceniające, wartościujące), np. *Czy wsparcie w obszarze turystyki można uznać za wystarczająco skuteczne?*
- preskrytywne (zalecające, nakazowe), np. *Jakie działania należy podjąć, by zwiększyć aktywność zawodową mieszkańców?*

¹⁷ Przy tworzeniu założeń ewaluacji typologia pytań ma znaczenie wtórne. Ich znajomość i podstawowe zalecenia z nimi związane mają pomóc ocenić, czy struktura pytań badawczych jest kompletna i prawidłowa. W zasadzie każda ewaluacja powinna zawierać: a) pytanie opisowe, wprowadzające w kontekst, przedmiot badania, b) pytanie normatywne - bo ocena to istota ewaluacji, c) pytania preskrytywne - bo ewaluacja powinna bezpośrednio prowadzić do poprawy interwencji (ocenianej bądź innej, szczególnie jeśli mamy do czynienia z ewaluacją *ex-post*). Proporcje różnego typu pytań są różne w zależności od preferencji odbiorców, ale również w zależności od typu ewaluacji np.: badania *ex-ante* powinny bazować na pytaniach prognostycznych, zaś badania *ex-post* powinny stawiać pytania wyjaśniające.

Rolą wykonawcy będzie udzielenie wiarygodnych i wyczerpujących odpowiedzi na poniższe pytania badawcze.

Blok badawczy

Pytania badawcze (w nawiasie wskazano typ pytania – w ostatecznych SOPZ te przypisane do pytań kategorii można usunąć)

Ocena wpływu na główny cel LSR (jeśli inny niż obszary poniżej)

- Jaki jest stopień osiągnięcia celu głównego i przypisanych do niego wskaźników LSR? (**opisowe**)
- Co wpłynęło na taki stan? (**eksploracyjne**)
- Czy obserwowany poziom można uznać za zadowalający? (**oceniające**)
- Jaki był wpływ realizacji LSR na lokalny rozwój gospodarczy obszaru objętego LSR? (**wyjaśniające**)
- Co należało zrobić by wpływ ten był bardziej znaczący? (**preskryptywne**)
- W oparciu o ocenę wsparcia wszystkich poniższych obszarów jakie potrzeby lokalne z obszaru LSR powinny być wspierane w ramach kolejnych edycji? (**preskryptywne**)

Ocena wpływu na kapitał społeczny

- Jaki jest wpływ LSR na kapitał społeczny, w tym w szczególności na aktywność społeczną, zaangażowanie w sprawy lokalne? (**wyjaśniające**)
- Jakie czynniki zewnętrzne i wewnętrzne oddziaływały na skalę tego wpływu? (**eksploracyjne**)
- Czy stworzony dzięki wsparciu w ramach LSR potencjał jest w dostateczny sposób wykorzystywany i promowany? (**oceniające**)
- Czy przeprowadzone w ramach LSR inwestycje mogą stać się podwaliną dla nowych inicjatyw? (**prognostyczne**)
- W jaki sposób należałoby wspierać rozwój kapitału społecznego w przyszłości? (**preskryptywne**)

Przedsiębiorczość

- W jakim stopniu LSR przyczyniła się do budowania lokalnego potencjału w zakresie zatrudnienia? (**wyjaśniające**)
- Czy wpływ ten jest zadowalający? (**oceniające**)
- Jakie czynniki zewnętrzne i wewnętrzne oddziaływały na skalę tego wpływu? (**eksploracyjne**)
- Czy i w jaki sposób wspieranie przedsiębiorczości w ramach kolejnych edycji LSR jest wskazane? (**preskryptywne**)

Turystyka i dziedzictwo kulturowe

- W jakim stopniu LSR przyczyniła się do budowania lokalnego potencjału w zakresie turystyki i dziedzictwa kulturowego? (**wyjaśniające**)
- Czy wpływ ten jest zadowalający? (**oceniające**)
- Jakie czynniki zewnętrzne i wewnętrzne oddziaływały na skalę tego wpływu? (**eksploracyjne**)
- W jakich kierunkach należy wspierać rozwój lokalnego po-

tencjału turystycznego? (**preskryptywne**)

- | | |
|--------------------------|---|
| Grupy defaworyzowane | <ul style="list-style-type: none">▪ Czy realizowane w ramach LSR działania odpowiadały na potrzeby grup, do których były kierowane? (oceniające)▪ Czy trwale poprawiły sytuacje tych grup osób i w jaki sposób? (opisowe)▪ Jaki był wpływ LSR na poziom ubóstwa i wykluczenia społecznego? (wyjaśniające)▪ Jakie działania należy podejmować w skali lokalnej na rzecz ograniczania ubóstwa i wykluczenia społecznego? (preskryptywne)¹⁸ |
| Innowacyjność | <ul style="list-style-type: none">▪ W jakim stopniu projekty realizowane w ramach LSR były innowacyjne? (opisowe)▪ Jakie można wyróżnić typy innowacji powstałych w ramach LSR? (opisowe)▪ Czy koncentrowanie się na kwestii innowacyjności w przypadku projektów LSR jest zasadne? (preskryptywne) |
| Projekty współpracy | <ul style="list-style-type: none">▪ Jaka była skuteczność i efekty działania wdrażania projektów współpracy? (opisowe)▪ Jakie były bariery w realizacji tego działania? (eksploracyjne)▪ Jaka była skuteczność procesu przygotowania i realizacji projektów współpracy? (oceniające)▪ Jaką formę i zakres powinny przyjmować projekty współpracy w przyszłości? (preskryptywne) |
| Ocena funkcjonowania LGD | <ul style="list-style-type: none">▪ Czy sposób działania partnerstwa, w tym aktywność poszczególnych partnerów (sektorów wchodzących w skład partnerstwa) pozwalał na efektywną i skuteczną realizację działań? (oceniające)▪ Czy procedury postępowania i podejmowania decyzji przez Radę LGD są efektywne, przejrzyste? (oceniające)▪ Czy Radni w swoich działaniach i decyzjach (w tym przede wszystkim ocenie wniosków) wykazywali się kompetencjami i bezstronnością? (oceniające)▪ Czy w działaniach i decyzjach Rady kierowano się obowiązującymi procedurami? (opisowe)▪ Jak jest skuteczność i efektywność działania biura LGD? (opisowe) |

¹⁸ Zalecane jest, aby wpływ LSR na ograniczenie ubóstwa i wykluczenia społecznego oceniany był w szczególności poprzez analizę wskaźników zdezagregowanych na grupy defaworyzowane. Przydatne w kontekście wpływu na ubóstwo i wykluczenie społeczne są informacje kontekstowe z zakresu kształtowania się liczby osób korzystających z pomocy społecznej na analizowanym obszarze (dane na temat liczby osób objętych pomocą społeczną dostępne są w Ośrodkach Pomocy Społecznej). Jednak należy zaznaczyć, że mają one jedynie charakter kontekstowy, nakreślający sytuację społeczną obszaru LGD. Przestrzegamy przed zbyt prostym wyciąganiem wniosków na temat precyzyjnego wpływu LSR na ubóstwo i wykluczenie społeczne na całym obszarze LGD, ponieważ na zjawiska te wpływa szereg innych, kluczowych czynników.

- Jaka była skuteczność działań animacyjnych LGD? (**oceniające**)
 - Jak była skuteczność działań informacyjno-promocyjnych LGD? (**oceniające**)
 - Jaka była użyteczność działań doradczych? (**oceniające**)
 - Jakie zmiany należy wprowadzić w działaniach LGD by skuteczniej realizowała LSR? (**preskryptywne**)
- Ocena procesu wdrażania
- Czy realizacja finansowa i rzeczowa LSR odbywała się zgodnie z planem? (**opisowe**)
 - Jeżeli nie to jakie były tego przyczyny i jak sobie z nimi radzono? (**opisowe**)
 - Jeżeli nie, to jaki to miało wpływ na ostateczne efekty LSR? (**opisowe**)
 - Czy procedury naboru, wyboru i realizacji projektów były wystarczająco przejrzyste i przyjazne dla beneficjentów? (**oceniające**)
 - Co można zmienić uprościć w procedurach w przyszłych edycjach LSR? (**preskryptywne**)
 - Czy kryteria pozwalały na wybór najlepszych projektów (spójnych z celami LSR)? (**oceniające**)
 - Czy kryteria były jednoznaczne (zrozumiałe dla wszystkich uczestników procesu) i obiektywne (nie pozwalające na subiektywne sądy)? (**oceniające**)
 - Czy z treści kryteriów i skali punktacji jednoznacznie wynika, za co można otrzymać ile punktów? (**opisowe**)
 - Czy oceniający dysponują wystarczającymi informacjami do rzetelnej oceny wszystkich kryteriów? (**opisowe**)
 - Co należy poprawić w zakresie kryteriów w kolejnej edycji LSR? (**preskryptywne**)
 - Czy przyjęty system wskaźników pozwalał na zebranie wystarczających informacji o procesie realizacji LSR i jej rezultatach? (**oceniające**)
 - Co należy poprawić w zakresie kryteriów w kolejnej edycji LSR? (**preskryptywne**)

Pamiętaj! Zbyt szeroki zakres badania (zbyt wiele pytań badawczych) jest jednym z najczęściej spotykanych błędów przy planowaniu ewaluacji. Jego konsekwencją może być niższa jakość ewaluacji, brak uzyskania wyczerpującej odpowiedzi na kluczowe pytania, a tym samym ograniczone możliwości wnioskowania.

Pamiętaj! Katalog pytań zaproponowany powyżej jest już stosunkowo rozległy. Nie jest on obligatoryjny – może być modyfikowany. Dlatego projektując ewaluację należy określić potrzeby informacyjne (czyli pytania badawcze), uwzględniając możliwość uzyskania odpowie-

dzi na wskazane pytania badawcze oraz realną możliwość wykorzystania wyników ewaluacji, a także co równie istotne, należy uwzględnić zasoby jakimi dysponuje zamawiający, w myśl zasady, iż każde pytanie badawcze generuje dodatkowe koszty i zasoby.

Ponadto, formułując warunki przygotowania oferty przez potencjalnych wykonawców i kryteria ich oceny, należy unikać premiowania dodatkowych pytań badawczych. Zamiast tego można premiować uszczegółowienie pytań sformułowanych przez Zamawiającego. To pozwoli państwu ocenić kompetencje potencjalnych wykonawców, zrozumieć w jaki sposób zamierzają oni udzielać odpowiedzi na zadane pytania i ocenić, czy to podejście jest dla Państwa satysfakcjonujące.

V. **Metodyka**

Dobór metodyki to obok określenia rozsądnego zakresu badania najistotniejsza decyzja determinująca to, czy mamy szansę uzyskać wiarygodne wyniki, którym można zaufać i opierać na nich przyszłe decyzje.

Jest wiele możliwych sposobów badania, a w związku z tym dopuszczalnych metodyk realizacji ewaluacji. Przyjętą praktyką jest, że Zamawiający badanie określa minimum metodyczne, a następnie oczekuje, że Wykonawcy zaproponują jego uzupełnienie i wybiera tego, który daje szansę uzyskania najbardziej wyczerpujących i wiarygodnych odpowiedzi.

Zarówno określając minimum metodyczne, jak i oceniając metody proponowane przez Wykonawcę, trzeba mieć na uwadze co najmniej kilka kwestii.

1. Czy przedstawiona przez Wykonawcę metodyka badania zawiera zarówno opis procedury gromadzenia informacji, jak i ich analizy?
2. Czy zaproponowane podejście badawcze i proponowane narzędzia badawcze są adekwatne do postawionych pytań badawczych?
3. 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)?

4. Jakie dane pierwotne Wykonawca rekomenduje zastosować w badaniu ewaluacyjnym oraz za pomocą jakich metod i narzędzi zamierza je gromadzić. Najczęściej korzysta się zarówno z metod jakościowych (zbierają opinie i pozwalają na pogłębioną interpretację zjawisk) oraz ilościowych (zbierają wartości liczbowe, można je obrabiać statystycznie i określać skalę zjawisk). Rekomendowana jest zasada triangulacji¹⁹ mająca zapewnić wysoką jakość prowadzonych badań oraz ograniczenie błędu pomiaru oraz błędu wnioskowania.
5. Jak szeroko poprowadzone zostanie badanie. Wskazane jest uchwycenie różnych perspektyw, bowiem różne środowiska mogą mieć inne spostrzeżenie i inaczej oceniać tą samą sytuację – te różne perspektywy to np. pracownicy biura LGD, przedstawiciele samorządu województwa i MRiRW, mieszkańcy gmin objętych LGD, wnioskodawcy skuteczni i nieskuteczni, eksperci w zakresie rozwoju lokalnego.
6. Czy przedstawiony przez Wykonawcę sposób doboru próby badawczej zawiera zarówno opis operatu, metodę doboru próby, wielkości próby (zapewniającą w przypadku badania ilościowego istotność statystyczną wyników) jak również opis cech istotnych dla gromadzenia informacji, jak i ich analizy (np. w przypadku metod jakościowych czy wskazano do badania właściwe osoby, posiadające odpowiednią wiedzę, doświadczające problemów, które chcemy omówić, patrzące z różnych perspektyw, tak byśmy mogli opinie skonfrontować i poddać syntezie).
7. Czy oraz jakie metody oceny efektów Wykonawca proponuje. Do najczęściej obecnie stosowanych należą dwa podejścia: a) **kontrafaktyczne** – polegające na tym, by porównać sytuację osób, obszarów, instytucji, które dostały wsparcie z tymi, które go nie dostały i wnioskowanie o efektach wsparcia na podstawie obserwowanych różnic między tymi dwoma grupami i b) **ewaluacja oparta na teorii** – polega na odtworzeniu założeń interwencji (jej celów, nakładów, typów projektów, produkty jakie interwencja miała dostarczyć, założenia jakie przyjęto w zakresie oddziaływania oraz mechanizmów jakie miała uruchomić i do jakich ostatecznie efektów doprowadzić) a następnie ocenie interwencji i wskazaniu czy oraz jak zadziała.

¹⁹ Triangulacja polega na zbieraniu danych za pomocą dwóch lub większej liczby metod. Może ona obejmować również triangulację danych, badaczy, teorii.

8. Jakie procedury kontroli jakości badania Wykonawca przewidział oraz jak wygląda procedura kontroli badania terenowego i raportowanie?

Każdy z obszarów badawczych tworzących koncepcję badania wymaga zastosowania przemyślanej kombinacji metod zbierania i analizy danych przy zachowaniu zasady triangulacji źródeł i metod. Zadaniem Wykonawcy będzie przeprowadzenie niniejszej ewaluacji w oparciu o wskazane poniżej tzw. minimum metodologiczne, uszczegółowione w ofercie Wykonawcy. Metodologia badania przedstawiona w ofercie będzie podlegała dalszym uszczegółowieniom, przeprowadzanym wspólnie z Zamawiającym na etapie tworzenia raportu metodologicznego z zastrzeżeniem, że uszczegółowienia te nie mogą prowadzić do zmiany oferty.

Wykonawca w ofercie może zaproponować dodatkową propozycję metodologiczną, która wniesie dodatkową wartość merytoryczną w realizację celów zamówienia. Propozycja metodologii badania przedstawiona przez Wykonawcę musi umożliwić udzielenie wyczerpujących odpowiedzi na zagadnienia badawcze wskazane przez Zamawiającego w punkcie **Obszary i pytania badawcze**.

Zamawiający wymaga, aby Wykonawca uwzględnił w badaniu minimum następujące elementy:

1. Analiza danych zastanych:

1.1. Dokumentów programowych, m.in.:

- a. Lokalna strategia rozwoju.
- b. Strategie rozwoju gmin wchodzących w skład LGD.
- c. Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020.
- d. Regionalny program operacyjny 2014-2020 w województwach, w których [w ramach tego programu zaplanowano wsparcie realizacji RLKS RPO przyjęto RLKS](#).
- e. wykonawca w ofercie zobowiązany jest uzupełnić tę listę.

1.2. Dokumentacji projektowej.

Pamiętaj! W faktycznym SOPZ należy podać informację o liczbie dofinansowanych i złożonych projektów w podziale na obszary lub typy i zobowiązać wykonawcę do zaproponowania próby projektów, którą będzie analizował (liczby i struktury).

- 1.3. Danych ze statystyki publicznej – wykonawca wskaże na etapie oferty z jakich innych niż GUS źródeł zamierza skorzystać, uwzględniając dostępność danych na poziomie gmin i ich aktualność.
2. Indywidualne wywiady pogłębione IDI²⁰ z: przedstawicielem biura LGD (co najmniej 1), zarządu LGD (co najmniej 3), rady LGD (co najmniej 3). Wywiady te będą miały charakter eksploracyjny i powinny zostać przeprowadzone w początkowej fazie realizacji badania. Ich celem będzie m.in. pogłębienie wiedzy Wykonawcy dotyczącej przebiegu realizacji projektu. (Załącznik 3a)
3. Indywidualne wywiady pogłębione IDI z: przedstawicielami wszystkich gmin wchodzących w skład LGD, przedstawicielem urzędu marszałkowskiego (1) (Załącznik 3b).
4. Telefoniczne wywiady indywidualne ITI z przedstawicielami organizacji społecznych lub pozarządowych z gmin wchodzących w skład LGD (co najmniej 3 wywiady na gminę) (Załącznik 3c).
5. Ankieta²¹ telefoniczna CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*) ze skutecznymi i nieskutecznymi wnioskodawcami LSR zrealizowana zgodnie z podejściem kontryfakcyjnym. Zrealizowana próba powinna zapewnić wyniki z co najmniej 95% poziomem ufności i maksymalnie 5% przedziałem ufności. (Załącznik 3d)
6. Ankieta (PAPI *Paper and Pencil Interviewing* /CAPI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*)) z mieszkańcami gmin wchodzących w skład LGD. Rozmiar i struktura próby powinna pozwolić na analizę różnicowań w przekroju gmin, wieku, płci, statusu na rynku

²⁰ W przypadku IDI oraz ITI wywiad powinien być rejestrowany w formie audio. Każdorazowo Wykonawca poinformuje respondenta/-ów o nagrywaniu wywiadu. W przypadku braku zgody na rejestrację, Wykonawca sporządzi notatki z przebiegu wywiadu. Na prośbę Zamawiającego Wykonawca udostępni zanonimizowane nagranie lub notatki z przeprowadzonego wywiadu.

²¹ W przypadku realizacji badania terenowego techniką CATI, PAPI, CAPI:

1/ Wykonawca przed przystąpieniem do realizacji badania przeprowadzi pilotaż narzędzi (minimum 5 wywiadów).

2/ Wykonawca przygotowuje propozycję aranżacji badania. Dodatkowo informacja o badaniu wraz z krótkim opisem celu i założeń zostanie zamieszczona na stronie internetowej Zamawiającego.

3/ Wykonawca przeprowadzi przynajmniej trzy monity. W sytuacji braku odpowiedzi ze strony respondenta podejmie trzy próby nawiązania kontaktu z każdym wskazanym respondentem, zanim zaniecha starań na rzecz skutecznego przeprowadzenia wywiadu.

4/ W przypadku uruchomienia badania z zastosowaniem techniki CATI i CAPI Wykonawca zapewni przeszkolenie zespołu ankietarskiego i audytorów realizującego/-ych badania terenowe w zakresie specyfiki badania, respondentów oraz zapoznania z narzędziem badawczym. Wykonawca powiadomi Zamawiającego o terminie oraz miejscu szkolenia na co najmniej trzy dni robocze przed zaplanowanym terminem oraz umożliwi obecność przedstawicieli Zamawiającego.

pracy. Wyniki powinny mieć co najmniej 95% poziomem ufności i maksymalnie 5% marginesem błędu. (Załącznik 3e).

Pamiętaj! Jeśli w ramach ewaluacji *on-going* (opisanej we wcześniejszej części tego rozdziału) prowadzona jest coroczna ankieta z mieszkańcami, to nie ma potrzeby prowadzenia osobnej ankiety w ramach ewaluacji *ex-post*. W takim przypadku wystarczy zagregować dane dotyczące ankiet corocznych. Jeżeli natomiast ankieta ta nie jest realizowana, należy zastosować wzór zgodny z załącznikiem 3e.

7. Panel dyskusyjny z kluczowymi interesariuszami LGD służący weryfikacji wniosków.

W ofercie należy szczegółowo wskazać proponowanych respondentów wywiadów indywidualnych oraz przedstawić wielkość i strukturę prób badań ilościowych wraz z uzasadnieniem. Elementy te będą podlegały ocenie na etapie wyboru oferty.

Wykonawca ma możliwość wskazania dodatkowych metod wraz ze źródłem danych, które nie zostały wskazane w SOPZ, a są spójne z zakresem badania i będą służyć podniesieniu wiarygodności uzyskanych wyników. Dodatkowe metody będą podlegały ocenie na etapie wyboru oferty.

Wykonawca w ramach oferty zobowiązany jest przedstawić macierz wiążącą metody z poszczególnymi pytaniami badawczymi. Trafność powiązania będzie podlegała ocenie na etapie wyboru oferty.

W ramach oferty Wykonawca zobowiązany jest przedstawić model logiczny interwencji w ramach LSR, który będzie stanowił podstawę prowadzenia badania, w tym przygotowania narzędzi badawczych. Model ten będzie podlegał ocenie na etapie wyboru oferty.

VI. Sposób prezentacji wyników

W ramach projektu powinien zostać sporządzony raport metodologiczny, wstępny raport końcowy i ostateczny raport końcowy. Wszystkie raporty powinny być przygotowane w języku polskim i dostarczone do Zamawiającego w formie elektronicznej (email).

Wymagana struktura raportu metodologicznego:

1. Opis przedmiotu badania oraz obszarów i problemów badawczych (wyjaśnienie pojęć, szczegółowe pytania badawcze) wraz ze sposobem ich pomiaru i analizy.
2. Szczegółowy model logiczny interwencji w ramach LSR uzgodniony z Zamawiającym.

3. Szczegółowy opis metod i technik badawczych wykorzystywanych w trakcie realizacji badania wraz z ich uzasadnieniem w kontekście zjawisk, których pomiarowi mają służyć.
4. Szczegółowy opis prób badawczych z uzasadnieniem wielkości i struktury próby oraz wskazaniem respondentów dla metod jakościowych.
5. Opis etapów realizacji badania ze wskazaniem logicznego powiązania i czasowego następstwa między nimi oraz szczegółowych czynności, które na każdym etapie będą podejmowane.
6. Harmonogram realizacji badania wraz z rozdysponowaniem zadań między członków zespołu.
7. Wstępną analizę danych zastanych.
8. Szczegółowe projekty narzędzi badawczych²² wraz z propozycjami listów zapraszającymi do udziału w badaniu oraz procedurą aranżacji badania.
9. Wykaz materiałów źródłowych, które będą wykorzystane w trakcie badania.

Wymagana struktura raport końcowego:

1. Streszczenie najważniejszych wyników badania.
2. Spis treści.
3. Opis przedmiotu badania uwzględniający cele i zakres ewaluacji.
4. Opis metodologii wraz z opisem sposobu realizacji badania.
5. Opis wyników badania wraz z ich interpretacją.
6. Odpowiedź na wszystkie wskazane pytania badawcze.
7. Podsumowanie zawierające wnioski i rekomendacje.
8. Bibliografia.
9. Spis tabel i wykresów.
10. Aneksy tworzone w toku realizacji badania, zawierające:
 - raport metodologiczny wraz z narzędziami badawczymi zastosowanymi w badaniu,
 - spis tabel i wykresów,

²² UWAGA! Wykonawca przed przystąpieniem do realizacji terenowej badania musi uzyskać ostateczną akceptację narzędzi badawczych.

- anonimowe bazy wyników badania terenowego.

Raport końcowy powinien syntetycznie i przekrojowo omówić otrzymane wyniki badania, co oznacza, że nie może sprowadzać się do zreferowania (streszczenia) uzyskanych danych i odpowiedzi pochodzących z przeprowadzonych badań. Rekomendacje przedstawione w raporcie powinny wynikać z wniosków wynikających z przeprowadzonych badań, mających pokrycie w informacjach prezentowanych w raporcie końcowym.

Wnioski oraz rekomendacje z powyższego badania zostaną zaprezentowane w formie publicznej prezentacji multimedialnej na spotkaniu w miejscu i terminie wskazanym przez Zamawiającego.

VII. Harmonogram

Wykonawca zobowiązany jest do stałej roboczej współpracy z Zamawiającym i udostępnienie informacji o postępie badania, jego rezultatach i ewentualnych problemach na każdym etapie jego realizacji. Ramowy harmonogram przedstawia się następująco (wszystkie terminy liczone są od podpisania umowy, w dniach kalendarzowych).

1. Spotkanie z Zamawiającym służące przedstawieniu wzajemnych oczekiwań – do 7 dni.
2. Przedstawienie wstępnej wersji raportu metodologicznego – 14 dni.
3. Przekazanie Wykonawcy uwag do raportu metodologicznego – 21 dni.
4. Przedstawienie ostatecznej wersji raportu metodologicznego – 28 dni.
5. Przedstawienie wstępnej wersji raportu końcowego – 98 dni.
6. Przekazanie uwag do wstępnej wersji raportu końcowego – 112 dni.
7. Przedstawienie ostatecznej wersji raportu końcowego – 126 dni.
8. Przedstawienie wniosków z badania i rekomendacji w postaci prezentacji multimedialnej

Zamawiający w trakcie realizacji badania oczekuje co najmniej dwóch spotkań z Wykonawcą w siedzibie LGD na etapie przygotowania raportu metodologicznego i po przekazaniu wstępnego raportu końcowego.

VIII. Budżet badania

Szacujemy, że budżet badania *ex-post* może stanowić wartość od 50 000 do 80 000 zł brutto.

IX. Wymogi formalne stawiane wykonawcy

W momencie określenia warunków brzegowych zamówienia, jakie powinni spełniać oferenci, warto pamiętać, żeby były spójne z zakresem badania.

Sugerujemy, żeby w trakcie postępowania wymagać od wykonawców realizacji przynajmniej dwóch badań ewaluacyjnych programów współfinansowanych ze środków publicznych, w tym jedno, powinno dotyczyć obszaru rozwoju obszarów wiejskich. Minimalna wartość badań powinna stanowić wartość $\frac{3}{4}$ kwoty, którą przewidzieliśmy na realizację przedmiotowego badania.

Dodatkowo w postępowaniu warto zamieścić wymogi dotyczące składu ekspertów. Sugerujemy, żeby wykonawcy w swoich ofertach byli zobligowani do wskazania zespołu, co najmniej 3 ekspertów, w tym:

- **kierownika badania**, który posiada doświadczenie w koordynacji co najmniej jednego badania ewaluacyjnego projektu lub programu współfinansowanego ze środków publicznych, które zrealizowano w ciągu ostatnich 3 lat,
- **eksperta**, który brał udział w realizacji co najmniej **3 badań o charakterze jakościowym i ilościowym** w ciągu ostatnich 3 lat,
- **eksperta**, który brał udział w realizacji co najmniej **2 badań o charakterze społeczno-gospodarczym**.

X. Kryteria oceny oferty

Żeby badanie było użyteczne, musi dostarczać wiarygodnych wniosków. Jakość badania jest więc kluczowym czynnikiem decydującym o jego użyteczności w procesie wdrażania i oceny efektów LSR. Żeby ją zapewnić, należy egzekwować jakość ewaluacji już na etapie wyboru ofert. Dlatego najważniejszym kryterium oceny ofert badawczych powinna być więc „jakość” rozumiana jako:

- jakość koncepcji badania,
- jakość metodyki, narzędzi badawczych oraz sposobu organizacji badania.

W trakcie dokonywania oceny proponujemy także porównywanie ofert między sobą według wcześniej ustalonych kryteriów. Dzięki temu będą Państwo mogli powiedzieć, która z ofert jest optymalnym wyborem z punktu widzenia Państwa potrzeb.

Szczegółowe wytyczne, jak zaprojektować kryteria oceny ofert w badaniach ewaluacyjnych znajdują Państwo w publikacji pt. „Realizacja badań ewaluacyjnych w świetle Prawa Zamówień Publicznych”:

http://www.archiwum.ewaluacja.gov.pl/Dokumenty_ewaluacyjne/Documents/Realizacja_badan_ewal_w_swietle_prawa_zamowien_publ_4022013.pdf

4.3 Rozpowszechnianie i wykorzystanie wyników

Jak już wcześniej wspomniano, wykorzystanie wyników jest najważniejszym zagadnieniem praktyki ewaluacji. Większość osób prowadzących badania oczekuje i dąży do tego, by ich badania były wykorzystywane. Jakość ewaluacji to więc nie tylko trafność pytań i rzetelność metod, ale także odpowiedni (dopasowany do potrzeb odbiorcy) moment i forma komunikowania wyników. Elementem systemu ewaluacji powinien być zatem odpowiedni plan upowszechniania wyników. Należy w niej uwzględnić co najmniej trzy elementy:

- grupy odbiorców,
- kanały komunikacji i formy przekazu,
- moment przekazywania wiedzy.

Niniejszy rozdział koncentruje się na wyróżnieniu grup odbiorców pod kątem działań komunikacyjnych, a następnie wskazaniu najodpowiedniejszych dla nich form rozpowszechniania wiedzy. Zagadnienie momentu przekazywania wiedzy jest bezpośrednio związane z cyklem pracy i ewaluacji, opisanym w poprzednim rozdziale.

Podmioty, które mogą być zainteresowane ewaluacjami lokalnych strategii rozwoju i działalności LGD podzieliliśmy na kluczowych użytkowników i pozostałych odbiorców. Nie kwestionując tego podziału warto zauważyć, że na etapie rozpowszechniania obok tego, kto podejmuje jakie decyzje, równie ważne jest, jakie dane typ odbiorcy preferuje formy dostarczania wiedzy. W oparciu o dostępne w literaturze klasyfikacje można zaproponować następującą dodatkową typologię kluczowych użytkowników²³:

- **Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Urzędy Marszałkowskie** – decydenci, odpowiedzialny za realizację celów PROW 2014-2020 [\(i innych programów realizujących RLKS\)](#),

²³ W oparciu o: Olejniczak K., Kupiec T., Raimondo E., Brokerzy wiedzy. *Nowe spojrzenie na rolę jednostek ewaluacyjnych*, w: Haber A., Olejniczak K. (red.), (R)ewaluacja 2. Wiedza w działaniu, PARP, Warszawa 2014.

jak i koordynacje podejścia Leader na poziomie kraju lub pojedynczych województw, ale o ograniczonym zainteresowaniu szczegółowymi aspektami działalności pojedynczych LGD. Może oceniać funkcjonowanie lokalnych grup działania przez pryzmat zagregowanych wniosków z badań lub wskaźników osiągnięcia celów przez LGD na poziomie kraju lub w ujęciu porównawczym na poziomie województw.

- **Członkowie LGD** – najważniejszy decydent, który odpowiada za kluczowe decyzje zarówno strategiczne, jak i częściowo operacyjne (określanie i modyfikowanie priorytetów strategii, decydowanie o założeniach konkursów, ustalanie wysokości alokacji środków finansowych na poszczególne działania). W związku z tym pożądana jest wiedza z jednej strony o efektach, a z drugiej operacyjno-zarządcza na poziomie działania pojedynczego LGD.
- **Pracownicy LGD** – w tej grupie znajdują się osoby z jednej strony odpowiadają za kierowanie LGD, a z drugiej pracownicy organizujący dane konkursy i na bieżąco współpracują z członkami LGD. Potrzeby wiedzy dotyczą kwestii strategicznych i operacyjnych, z naciskiem na te drugie.

Pozostali odbiorcy ewaluacji to dość zróżnicowane grono, zainteresowane przede wszystkim efektami lokalnych strategii rozwoju, ale nie mające bezpośredniego wpływu na zakres i wdrażanie interwencji. Do tej grupy należy zaliczyć przede wszystkim lokalnych liderów i działaczy, przedstawicieli organizacji pozarządowych, potencjalnych wnioskodawców, beneficjentów oraz mieszkańców obszaru objętego strategią. Preferowane przez nich formy otrzymywania wyników ewaluacji mogą być zróżnicowane jednak w dalszej części proponujemy ich ujednoczenie ze względów praktycznych.

Nasza propozycja metod rozpowszechniania wyników ewaluacji, to wypadkowa preferencji, które zebraliśmy w ramach wywiadów indywidualnych i zaleceń, które można znaleźć w literaturze.

Większość użytkowników badań skłania się ku syntetycznemu przedstawieniu wyników raportu. Całościowe opracowanie w formie raportu stanowiłoby materiał, do którego można sięgnąć, aby pogłębić ważne kwestie pojawiające się w syntetycznym opracowaniu. Do syntetycznych form rozprzestrzeniania wyników ewaluacji można zaliczyć:

- *executive summary*, czyli skróconą wersję raportu prezentująca najważniejsze wnioski i rekomendacje,
- osobista prezentacja wyników przez ewaluatorów połączona z dyskusją,
- prezentacja multimedialna rozsyłana drogą elektroniczną.

Dodatkowo można jeszcze zaproponować następujące formy upowszechniania wiedzy z ewaluacji:

- **Publikacja raportu online**, wydanie papierowe – najbardziej standardowy sposób rozpowszechniania, który zawiera detaliczne wyniki badania, ale jednocześnie jest trudny w odbiorze. Konieczny ze względów formalnych czyli zapewnienia transparentności i dostępu do pełnych wyników badania.
- ***Policy briefs*** - zwarte, krótkie opracowania, wskazujące problem, wnioski z badania oraz możliwe opcje działania i rekomendujące preferowaną. Powinny odnosić się jedynie do kwestii najbardziej istotnych.
- **Prezentacja** raportu przez ewaluatora, małe spotkanie dyskusyjne np. w siedzibie LGD. Materiały ze spotkania (w tym prezentacja multimedialna) byłyby także udostępnione decydentom po spotkaniu.
- **Warsztaty, seminaria, spotkania edukacyjne** – pozwalające przekazać wnioski z badania odbiorcom, ale dodatkowo przedyskutować ich praktyczne implikacje, możliwości i bariery wykorzystania.
- **Konsulting** – pomoc i porady badaczy w odpowiedzi na pojawiające się indywidualne zapytania i potrzeby ze strony odbiorców badania.

W przypadku pozostałych grup odbiorców badania można więc zaproponować następujące formy rozpowszechniania wyników ewaluacji:

- **Strona www i komunikacja e-mailowa.** W ramach ekosystemu strony internetowej funkcjonować może newsletter, repozytorium. Na stronie publikowane powinny być raporty z ewaluacji, ewentualnie inne materiały, które można udostępnić szerszemu gronu odbiorców. Komunikacja e-mailowa – wysyłanie informacji np. o publikacji raportu na stronie, przesyłanie podsumowań wyników będzie wzmocniało bezpośredniość przekazu i zachęcało do przyjrzenia się wynikom.

- **Media społecznościowe** – blogi, witryny sieciujące (np. Facebook, Twitter, LinkedIn) pozwalają na szybkie dotarcie do względnie określonego odbiorcy i otrzymanie informacji zwrotnej²⁴.
- **Materiały drukowane** – artykuły prasowe, broszury, ikonografiki. Mogą osiągnąć szerszego odbiorcy, skutkować wywołaniem debaty, bądź edukować w określonym temacie.
- **Kontakt przez osoby opiniotwórcze** – wyniki ewaluacji mogą być rozpowszechniane także drogą nieformalną poprzez liderów lokalnych, czy przedstawicieli członków LGD.

Warto również pamiętać, że na skuteczność przekazywania wiedzy wpływa w dużej mierze syntetyczność i jasność komunikatu. Należy to rozumieć przede wszystkim jako posługiwanie się jasnym językiem, bez nadużywania technicznych sformułowań oraz zwiększanie przystępności przekazu poprzez podawanie przykładów, metafor, porównań. Poza językiem uwagę należy przykładać również do warstwy wizualnej (np. schematy, ikonografiki)²⁵.

²⁴ Ciekawy przykład takiej aktywności dostarcza Niezależna Grupa Ewaluacyjna w ramach Grupy Banku Światowego. Prowadzi ona blog *what works* (<http://ieg.worldbank.org/blogs>) na którym publikowane są ciekawe doświadczenia, lekcje których nauczono się poprzez ewaluację. IEG jest aktywna w mediach społecznościowych (Twitter/Facebook), gdzie w bardzo krótkiej i przystępnej formie prezentowane są wnioski z prowadzonych badań.

²⁵ Olejniczak K., Kupiec T., Raimondo E., Brokerzy wiedzy. *Nowe spojrzenie na rolę jednostek ewaluacyjnych*, w: Haber A., Olejniczak K. (red.), (R)ewaluacja 2. Wiedza w działaniu, PARP, Warszawa 2014.

Bibliografia

- Batterbury S.C.E. (2006), "Principles and purposes of European Union Cohesion policy evaluation", *Regional Studies*, 40(2).
- Chen H.T. (1996a), „A Comprehensive Typology for Program Evaluation”, *American Journal of Evaluation*, nr 17(2).
- European Commission (2007).The New Programming Period 2007-2013. Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Monitoring and Evaluation Indicators, Working Paper No. 2., s.9.
- European Commission (2012), EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development, Guide, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/guide/index_en.htm.
- Górniak J., Mazur S. (pod red. 2012), Zarządzanie strategiczne rozwojem, Warszawa, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Kearney C., Taylor S., Bachtler J. (1996).Monitoring and Evaluation in Objective 2 Programmes: Progress and Challenges, IQ-Net Thematic Paper 1(4), Glasgow, European Policies Research Centre, University of Strathclyde.
- Komisja Europejska, The Programming Period 2014-2020, Guidance Document on Monitoring and Evaluation – European Regional Development Fund and Cohesion Fund – Concepts and Recommendations, październik 2013.
- Olejniczak K. (2008), „Wprowadzenie do zagadnień ewaluacji”, w: Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B. (red.), *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*. Warszawa, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Olejniczak K. (2012) Monitoring i ewaluacja [w:] Górniak Jarosław, Mazur Stanisław (red.): Zarządzanie strategiczne rozwojem, Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Olejniczak K., Kupiec T., Raimondo E., Brokerzy wiedzy. *Nowe spojrzenie na rolę jednostek ewaluacyjnych*, w: Haber A., Olejniczak K. (red.), (R)ewaluacja 2. Wiedza w działaniu, PARP, Warszawa 2014.
- Scriven M. (2007), *Key Evaluation Checklist*, Evaluation Checklists Project. University of Michigan, http://dmeforpeace.org/sites/default/files/Scriven_Key%20Evaluation%20Checklist.pdf.
- Weremiuk A., Kupiec T., Jakość systemów monitorowania regionalnych programów operacyjnych w ramach polityki spójności, *Samorząd Terytorialny*, 10/2013, s. 16-28.
- Wytyczne w zakresie ewaluacji polityki spójności na lata 2014-2020 Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju. Zatwierdzone 22 września 2015 r.

Wykaz załączników

Załącznik 1a: Karta doradztwa.

Załącznik 1b: Ankieta oceniająca szkolenie

Załącznik 1c: Lista obecności na szkoleniu.

Załącznik 2a: Ewidencja szkolenia pracowników i organów LGD.

Załącznik 2b: Ewidencja doradztwa.

Załącznik 2c: Ewidencja inicjatyw.

Załącznik 2d: Ewidencja Szkoleń.

Załącznik 2e: Formularz – zgłoszenie na szkolenie .

Załącznik 2f: Podsumowanie ankiet.

Załącznik 3a: IDI z LGD.

Załącznik 3b: IDI z gminami.

Załącznik 3c: ITI z NGO.

Załącznik 3d: CATI z beneficjentami.

Załącznik 3e: Ankieta z mieszkańcami – *ex-post*.

Załącznik 4: Ankieta z mieszkańcami – *on-going*.