

Sebastian Madej*

Ewaluacja jako ocena zmiany w procesie zarządzania

Wstęp

Fundusze unijne przeznaczone dla przedsiębiorstw stanowią od 2004 roku istotny element rozwoju i konkurencyjności polskich regionów. Istotną jest zatem kwestią, aby monitorować i oceniać wymierne rezultaty, które zostały osiągnięte dzięki wsparciu z funduszy unijnych.

Jednym z dostępnych narzędzi do pomiaru efektów, jakie przynoszą fundusze unijne, jest ewaluacja. Warto przyrzeć się, jak dotychczas rozumiana była ewaluacja projektów unijnych. Począwszy od podstawowych definicji wprowadzonych przez Komisję Europejską, zostaną rozważone stosowane obecnie kryteria ewaluacyjne. Spojrzenie na doświadczenia wynikające z oceny projektów z dotychczasowych okresów programowania pozwala dostrzec kierunek, w jakim może rozwijać się proces ewaluacji. W artykule dokonuję przeglądu rodzajów ewaluacji od tradycyjnych narzędzi, aż po próbę ujęcia przemian metod badawczych w czterech generacjach ewaluacji. Przedmiotem rozważań są stosowane narzędzia badawcze, które powinny uwzględniać takie aspekty, aby w sposób możliwie pełny następowała nie tylko ocena oczekiwanych rezultatów, ale także weryfikacja założeń – do tego stopnia, że bardziej znaczące będzie pytanie o sens danej interwencji. Uzyskanie odpowiedzi będzie należało nie tylko do osób czy instytucji dokonujących oceny, ale także do tych wszystkich interesariuszy, których dana interwencja dotyczy.

* Sebastian Madej, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii, Uniwersytet Wrocławski.

Definicje ewaluacji

Ewaluacja jest narzędziem pozwalającym ocenić przedsięwzięcie z punktu widzenia przyjętych kryteriów. Obowiązującą definicję ewaluacji odnajdujemy w Rozporządzeniu Rady nr 1083/2006, według którego ocena ma na celu poprawienie jakości i skuteczności oddziaływania funduszy w odniesieniu do problemów dotyczących państwa członkowskie w konkretnych regionach¹.

Jedną z definicji ewaluacji podaje Komitet Pomocy Rozwojowej Organizacji Współpracy Gospodarczej i rozwoju (*Commission Communication on Evaluation*, 2000: 2): „Ewaluacja jest to systematyczna i obiektywna ocena trwającego lub zakończonego projektu, programu lub polityki – ich zaplanowania, wdrożenia i rezultatów. Celem ewaluacji jest określenie adekwatności i stopnia osiągnięcia celów, efektywności, skuteczności, wpływu i trwałości. Ewaluacja powinna dostarczać wiarygodnych i przydatnych informacji, pozwalając na wykorzystanie zdobytych w ten sposób wniosków w procesie podejmowania decyzji – zarówno przez odbiorców, jak i dawców interwencji. Ewaluacja dotyczy także procesu określenia wartości lub ważności działania, polityki lub programu. Jest systematyczną i możliwie jak najbardziej obiektywną oceną planowanej, trwającej lub zakończonej interwencji. W niektórych przypadkach w zakres ewaluacji wchodzi określenie odpowiednich standardów, ocena aktualnych lub oczekiwanych rezultatów oraz wyciągnięcie odpowiednich wniosków”.

Jedną z najbardziej skutecznych definicji ewaluacji jest ta opublikowana w komunikacie Komisji Europejskiej (*Commission Communication on Evaluation*, 2000: 2): „Ewaluacja stanowi ocenę przedsięwzięć w kontekście ich wyników, wpływu oraz potrzeb, które mają zaspokajać”. Zacytowana definicja jest przydatna zwłaszcza ze względu na użyteczność dla ewaluatora, ponieważ jej istotnym elementem jest zbadanie poziomu zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb sprzed interwencji.

Przy ocenie projektów i programów finansowanych z funduszy europejskich, ewaluatorzy mają do dyspozycji pięć kryteriów (Górniak, 2000: 23–24). Pierwszym kryterium jest adekwatność. Badany jest tu poziom trafności, w jakim cele przedsięwzięcia są zgodne z politykami i priorytetami pomysłodawców programu, w który wpisuje się dany projekt. Kryterium to służy do zbadania spójności logicznej i precyzji, z jaką założone działania będą służyć osiągnięciu z góry ustalonych celów. Cele projektu muszą być spójne z celami priorytetu, w którym są realizowane działania. Ustalane są więc na początku konstruowania projektu.

Drugie kryterium stanowi skuteczność. Ewaluator ma do porównania wartości wskaźników założonych na etapie programowania w stosunku do wartości wskaźników osiągniętych. Badany jest tu bilans zamierzonych i osiągniętych efektów. W tym kryterium wyraźnie widać, czy cele zostały osiągnięte. Kryterium to może dać wiarygodne informacje o przyczynach nieosiągnięcia celów. Przyczyny mogą pojawić się

¹ Definicja dotyczy poziomu programów operacyjnych. Zawarta jest w art. 47, rozdz. 1 Rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r., Dz.U. L 210 z 31.7.2006, s. 25.

na każdym etapie, np. nietrafnie dobranych wskaźników, niewłaściwie przeprowadzanych działań, innego wpływu, niż był oczekiwany.

Z kolei kryterium efektywności służy uzyskaniu informacji o sposobie przekształcenia zasobów i środków koniecznych do realizacji projektu, np.: kosztów, osób, czasu, włożonej pracy. Bada się w tym przypadku, na ile zasoby i środki użyte do wykonania projektu doprowadziły do uzyskania oczekiwanych efektów. Sprawdza się także, czy uzyskane efekty są zadowalające. Analiza efektywności projektu dostarcza informacji, czy osiągnięte wyniki i rezultaty są adekwatne do nakładów poniesionych na wykonanie projektu, do zasobów i środków zakładanych na początku, a także do zasobów i środków rzeczywiście wykorzystanych do zrealizowania projektu.

W przypadku kryterium oddziaływania badacz ocenia wszystkie konsekwencje wdrożenia przedsięwzięcia, zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie. Analizowane są konsekwencje, które zostały przewidziane, ale także te nieprzewidziane. Kryterium to ukierunkowane jest na jak największą grupę zidentyfikowanych beneficjentów, czyli ostatecznych odbiorców danych usług czy produktów.

Spełnienie kolejnego kryterium, jakim jest trwałość projektu, jest szczególnie pożądane w przypadku wydawania pieniędzy publicznych. Jego spełnienie jest deklarowane na etapie aplikowania o środki. Jest też starannie sprawdzane po zakończeniu projektu.

Wymienione kryteria ewaluacji były podstawowymi narzędziami akceptowanymi podczas oceny projektów i programów finansowanych z funduszy unijnych zarówno w okresie przedakcesyjnym, pierwszym okresie finansowania 2004–2006, jak i w obecnym 2007–2013. Opisane kryteria są najpopularniejszymi kryteriami stosowanymi podczas ewaluacji. Narzędzia te są przydatne także podczas ocen służących monitoringowi projektów. W praktyce zarówno procesy ewaluacji, jak i monitoringu prowadzą do oceny efektów. Zaleca się jednak, aby oceny takie były rozdzielone oraz realizowane przez różne osoby lub instytucje. Główną różnicą widoczną w pracy ewaluatora jest ocena zmiany, jaka zachodzi pomiędzy stanem przed realizacją projektu, a efektami, jakie przyniósł projekt. Aczkolwiek w obu procesach (ewaluacji i monitoringu) mogą być stosowane podobne narzędzia do oceny. Warto jednak zauważyć, że celem monitoringu jest weryfikacja otrzymanych rezultatów, a celem ewaluacji jest odkrycie zmiany, jaka zaszła w środowisku, w którym realizowany jest projekt. Do oceny, w której istotną kwestią jest odkrycie, jaka zmiana nastąpiła dzięki interwencji, mogą być stosowane też inne narzędzia. Z dodatkowych narzędzi badawczych, które może zastosować ewaluator, warto wymienić: dodatkowość, efekt zdarzenia niezależnego, efekt przemieszczenia, efekt substytucji, efekt podwójnego pomiaru wyników, efekt netto w relacji do efektu brutto (Turowski, Zawicki, 2007: 34–35).

Kryterium które bada, w jakim stopniu wyniki osiągnięte podczas realizacji danego projektu są jego wyłączną konsekwencją, to kryterium dodatkowości. Odnosi

się ono bezpośrednio do rezultatów, które są wynikiem interwencji. Efekt dodatkowości występuje np. wtedy, gdy dane środki zostają przyznane jako uzupełnienie wydanych już środków, a bez nich projekt nie mógłby zostać ukończony.

Ciekawym kryterium jest efekt zdarzenia niezależnego. Widoczne jest ono wtedy, gdy efekty następują niezależnie od przeznaczonych środków i nie są związane ciągiem logicznym z przyczynami, które leżały u podstaw działania. W takim przypadku ewaluacja wykazuje, że rezultaty są wynikiem innych działań czy środków, a powstała zmiana nie wynika koniecznie z inicjatyw związanych z daną interwencją.

W przypadku kryterium efektu przemieszczenia można wykazać, w jakim stopniu wyniki projektu wpływają na rezultaty w innym obszarze nieobjętym działaniami projektu. Kryterium to może być przydatne np. do określenia, które grupy społeczne czy branże odczuwają wpływ projektu. Rodzajem efektu przemieszczenia jest efekt substytucji. W przypadku tego kryterium można stwierdzić, że efekty projektu pojawiły się kosztem innych podmiotów działających w tym samym segmencie rynku. Działania projektu nie są skierowane na inne podmioty. W konsekwencji widoczny jest efekt, w którym beneficjenci danego projektu stają się bardziej konkurencyjni w stosunku do tych, którzy pomocy nie otrzymali.

Za najbardziej skuteczne kryterium w badaniu zmiany, jaka nastąpiła w okresie od początku interwencji aż do jej rezultatów, można przyjąć efekt netto. Kryterium to zmierza do wyodrębnienia efektów powstałych wyłącznie w wyniku wdrożenia programu. Wyniki brutto natomiast to wszystkie zsumowane wyniki związane z danym przedsięwzięciem. W celu uzyskania efektu netto należy odjąć od wszystkich efektów brutto efekty związane ze zjawiskami zdarzenia niezależnego, efektu substytucji i efektu przemieszczenia.

Ewaluacja oddziaływania oparta na teorii

Istotą ewaluacji oddziaływania opartej na teorii jest ocena nakładów i efektów potencjalnych oraz ostatecznych interwencji. Ocena taka jest możliwa wtedy, kiedy zrozumie się jej ideę przewodnią. Idea przewodnia w procesie ewaluacji polega na założeniu, że w danych warunkach podjęcie działań wynikających z projektu interwencji doprowadzi do osiągnięcia założonych skutków. W tym przypadku często hipoteza ukryta jest pod postacią sformułowanych celów. W projektowanych sposobach realizacji, działań widoczne są już założenia zawarte w początkowej hipotezie. Ewaluacja wpływu interwencji z funduszy strukturalnych powinna zatem uchwycić określone założenia znajdujące się u źródła teorii, tj. pomysłu, od którego pochodzi projekt lub program (Haber, Trzcíński, 2011: 65–69).

Pojęcie ewaluacji opartej na teorii rozwinął Howard White (2009: 7–15). Jest ona oparta na sześciu zagadnieniach, z których pierwsze to określenie łańcucha przyczynowo-skutkowego (teorii programu). Łańcuch przyczynowo-skutkowy daje nam możliwość poznania, w jaki sposób nakłady przekładają się na efekty oraz na

uzyskany wpływ. Analizowane są związki przyczynowe pomiędzy podejmowanymi określonymi działaniami a pożądanymi efektami. W ten sposób hipoteza zawarta na początku projektu wpływa w pewien sposób na wszystkie etapy realizacji projektu, a więc także na rezultaty. Efekty nie są więc nieoczekiwane, ponieważ wynikają z określonych założeń. Zrozumienie kontekstu jest kolejnym, krytycznym etapem zrozumienia oddziaływania. Kontekst obejmuje wszystkie czynniki społeczne, polityczne, ekonomiczne, w ramach których funkcjonuje program. Konteksty i ich znaczenie otwierają badacza na odkrywanie możliwego zróżnicowanego wpływu. Trzecim zagadnieniem jest przewidywanie zróżnicowania. Na tym etapie można się spotkać z różnymi innymi czynnikami wpływającymi na efekty. White jako czwarte zagadnienie podaje przeprowadzenie rygorystycznej oceny oddziaływania za pomocą analizy wiarygodnych stanów kontrfaktycznych. Jest to kluczowa kwestia dla prawidłowości ewaluacji projektu. W tym celu należałoby przeprowadzić analizę efektów w grupach kontrolnych, funkcjonujących w podobnych warunkach, ale niezwiązanych z badanym projektem. W procesie ewaluacji konieczna jest także rygorystyczna ocena faktów. Ocena taka stosowana jest, począwszy od analizy powodów interwencji, a skończywszy na rzeczywistych efektach. Zasadą szóstą jest wykorzystanie zróżnicowanych metod badawczych. W każdej pojedynczej ewaluacji rekomendowane jest stosowanie kombinacji zróżnicowanych metod badawczych. Ich dobór może należeć do ewaluatora, który posiada już określoną metodykę badawczą lub rozbudowuje swój własny warsztat analityczny w zależności od specyfiki ewaluowanego projektu.

Przegląd czterech generacji ewaluacji

Badacze zauważają, że narzędzia ewaluacji podlegają zmianom. Sposób zmian w ewaluacji jako narzędziu sprawdzającym skuteczność interwencji można ująć w cztery generacje. W pierwszej generacji dominującym podejściem jest nacisk na bezpośrednie mierzenie efektów. W tym podejściu przyjęto standardy badawcze znane z kryteriów obowiązujących w naukach przyrodniczych. Podejście, w którym otrzymane konkretne wyniki są interdyscyplinarnie sprawdzalne, ma pozwolić na obiektywizm w analizie danych ilościowych. W drugiej generacji nadal pomiar ilościowy jest w centrum uwagi. Ewaluacja zostaje rozszerzona o opis praktyki interwencji, aby pokazać metodę dochodzenia do wyników i aby wysuwać rekomendacje do usprawniania programów. W pierwszych dwóch koncepcjach etapów ewaluacji ewaluator jest zewnętrznym obserwatorem (chciałoby się rzec, obiektywnym narratorem), który w oparciu o metody naukowe dostarcza danych o stopniu osiągnięcia celów i ocenie programu.

Trzecia generacja ewaluacji miała dostarczyć oprócz analizy wyników obiektywnej oceny całego programu. Do zadań ewaluatorów przypisano ocenę zasadności samych celów programu. Ocena, czy cele zostały prawidłowo postawione, stanowi-

ła wkład w legitymizację procesu programowania. W ewaluacji czwartej generacji obiektywizm odsuwa się na plan dalszy, ustępując miejsca aktywnej funkcji ewaluatora, którego rola jednakże ulega zmianie. Od roli sędziego zaczyna być bardziej istotna rola moderatora, pełniącego tu funkcję negocjatora i interpretatora wniosków. W ten sposób ewaluator staje się jednym z interesariuszy programu.

W czwartym etapie dominuje podejście jakościowe, a ocena programu dokonuje się przy udziale wszystkich interesariuszy programu. Partycypacja interesariuszy, włącznie z beneficjentami, oznacza ich udział, choć nie symetryczny, to jednak wyraźny, w ustalaniu potrzeb informacyjnych, kryteriów i warunków przeprowadzania ewaluacji, w interpretacji danych i wykorzystaniu wyników. W czwartej generacji ewaluacji następuje rozszerzenie koncepcji dominujących w poprzednich etapach, w których ewaluacja opierała się na ocenie efektów zarówno tych potencjalnych (na początku interwencji), jak i ostatecznych (po zakończeniu interwencji). Prawidłowość wdrożenia programu interwencji nadal podlega ocenie. Ocena taka może być skuteczniejsza, kiedy zrozumie się ideę przewodnią programu. Innymi słowy ocena jest tu pełniejsza, ponieważ rozszerzona o horyzont uświadomienia ewaluatora, jakie idee przyświecają inicjatorom i pomysłodawcom interwencji. Ewaluatorzy często nie chcą pozostawać w roli takich „falsyfikatorów” i rozwijają koncepcję ewaluacji, która jest bliższa uczestnikom będącym wewnątrz procesu wdrożenia rozwiązania. Ewaluacja taka staje się procesem moderowania przez ewaluatorów autorefleksji uczestników interwencji i jej beneficjentów. Taki proces włączania w ewaluację uczestników procesu eksponuje rolę ich świadomego uczestnictwa w interwencji oraz prowadzi do ciągłego ulepszania prowadzonych działań ewaluacyjnych i oczywiście wpływa na rekomendacje dotyczące oceny interwencji (Górniak, 2007: 13).

Rodzaje ewaluacji ze względu na czas ich realizacji

Ze względu na czas przeprowadzenia ewaluacji znany jest podział ewaluacji zaakceptowany przez Komisję Europejską: *ex ante*, *mid-term*, *ex post*. Cechą ewaluacji przeprowadzanej na początku jest zasadność ekonomiczna i społeczna projektu, spójność ze strategicznymi politykami regionalnymi, krajowymi i wspólnotowymi. Zgodnie z wytycznymi KE główne kryteria, jakie przyjmuje się dla tego rodzaju ewaluacji, to trafność w stosunku do zidentyfikowanych potrzeb i prawdopodobieństwo osiągnięcia celów (*New Programming Period 2007–2013...*, 2006: 42). Ewaluacja tego typu przeprowadzana jest zawsze przed wdrożeniem projektu. Pozwala zbadać rzetelnie sytuacje problemowe, na które dany program stanowi odpowiedź.

Ewaluacja *mid-term* realizowana jest na etapie realizacji projektu. Analizie podlega sposób zarządzania, zgodność działań z harmonogramem. Dobrym przykładem tego rodzaju ewaluacji są wszelkie działania przeprowadzane obowiązkowo w projektach realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, np. działania 4.1 i 4.2 mające na celu monitorowanie terminów przeprowadzenia studiów

czy szkoleń zgodnie z założonym harmonogramem. W projektach, które mogą być zakwalifikowane jako przykład dobrych praktyk, wprowadzone są ankiety oceniające poziom przeprowadzonych zajęć: na początku, w trakcie, a także na koniec każdego roku studiów czy szkoleń. Ankiety sprawdzające poziom postępu uczestników projektów są właściwą metodą stosowaną przez ewaluatorów. Posiadają też niestety wady, do których zaliczyć trzeba uznaniowość oceny – w przypadku, gdy każdy respondent ocenia sam swój wzrost danego wskaźnika, np. kompetencji. Wykorzystując pozyskane informacje, można wpłynąć na te czynniki, które jeszcze można modelować, a które będą miały konsekwencje po zakończeniu programu.

Ewaluacja ex post służy podsumowaniu całego projektu. Badane są tu efekty interwencji, ich trwałość i siła oddziaływania. Ewaluacja przeprowadzana po zakończeniu programu nie ma na celu udoskonalenia i zmiany w samym projekcie. Może jednak stanowić jego podsumowanie i być źródłem rekomendacji dla kolejnych programów w przyszłości.

Przykładem ewaluacji ex post może być badanie szkolenia z zakresu zarządzania dla kobiet *Menedżer wyższego szczebla* zrealizowanego w Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu w ramach projektu dofinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego w latach 2009–2011 pt. *Kształcimy dla pracy* (Jakubowicz, Madej, 2013: 152–162). Badanie ewaluacyjne posiadało metodologię opartą na cyklicznej analizie danych. Na początku szkolenia poproszono uczestniczki o wypełnienie ankiety, której głównym celem była ocena własnych kompetencji na początkowym etapie szkolenia. Program szkolenia zakładał poszerzenie wiedzy i kluczowych kompetencji niezbędnych w osiągnięciu sukcesów zawodowych wśród uczestniczek. Ocena wpływu szkolenia była możliwa dzięki wskazaniu przez każdą z uczestniczek głównych obszarów wiedzy i kompetencji, jakie chciałyby osiągnąć po ukończeniu szkolenia. Największe oczekiwania wiązały się z poszerzeniem wiedzy w zakresie: zarządzanie organizacją (27%) oraz zasoby ludzkie (41%). W badaniu wzięło udział 106 kobiet w przedziale wiekowym 45–54 lat. Po zakończeniu szkolenia przeprowadzono badanie mające wykazać rzeczywistą zmianę w życiu zawodowym uczestniczek szkolenia. Badanie wykazało, że 59% kobiet odczuwa większą satysfakcję z wykonywanej pracy. Zadowolenie z wiedzy zdobytej na szkoleniach wyraziło 93% osób, a 68% z nich oceniło, że w ich postawie wobec życia zawodowego nastąpiła korzystna zmiana. Biorąc pod uwagę wiek osób szkolonych, w którym występują wyraźne trudności w zmianie pracy, należy pozytywnie ocenić fakt, że 25% kobiet zmieniło swój status na rynku pracy. Wśród nich 28% awansowało, natomiast 22% zmieniło pracę lub pracodawcę. Własne firmy założyły 11% osób z grupy badanej. Informacje uzyskane podczas badania ewaluacyjnego ex post pozwoliły organizatorom szkoleń na wyciągnięcie wniosków oraz wydanie rekomendacji, jakie szkolenia przygotować w kolejnych projektach.

Podsumowanie stosowanych dotychczas narzędzi ewaluacyjnych

Dotychczas stosowane badania ewaluacyjne, choć różnią się pod względem rodzajów i czasu wykonania, to jednak mają jedną wspólną cechę. Cechą tą jest przyjęcie założenia, że ocenie podlegają rezultaty w odniesieniu i powiązaniu z pomysłami, które stoją u podstaw projektowania celów danego przedsięwzięcia. W ten sposób otrzymujemy sytuację badawczą, w której rezultaty są przewidywane na początku projektu, a ich osiągnięcie mierzone jest przez zgodność z założonymi celami. W dotychczasowych metodach ewaluacyjnych ujawnia się szczególne powiązanie rezultatów z początkową ideą leżącą u podstaw projektu. Ewaluatorzy mają dzięki temu gwarancję, że otrzymany rezultat (lub przy efektach rynkowych: oczekiwany produkt) jest zgodny z założeniami wyjściowymi. W ten sposób zyskujemy metodę, która jest skuteczna w przypadku krótkotrwałych projektów, powiedzmy do 2 lat. (Można tu podać analogię do praw fizyki newtonowskiej, które opisują siły działające na krótkich odległościach, lecz już nie wystarczają do opisu sił działających przy dużych odległościach).

Natomiast w przypadku projektów długofalowych, wieloletnich taka prosta zależność już nie wystarcza, ponieważ realia rynkowe, ekonomiczne i społeczne nieustannie się zmieniają. To, co było interesujące, innowacyjne trzy lata temu, dziś nie odzwierciedla współczesnej rzeczywistości i może być już nieaktualne. W realiach, w jakich istnieją wieloletnie i złożone projekty, ostateczne rezultaty nie powinny być w pełni znane na początku projektu, a tym bardziej na etapie jego projektowania. Jeśli tak by się stało, to mielibyśmy do czynienia z formą prognozowania czy przepowiadania przyszłości. Metodologia taka bliższa byłaby zatem futurologii niż konkretnemu narzędziu badawczemu przydatnemu podczas ewaluacji. Konieczna jest zatem taka ewaluacja procesów długoletnich, która zauważa i wprowadza zmiany do projektu, wymuszone przez zmieniającą się rzeczywistość. Należy rekomendować zmiany i pozwolić dokonywać takich poprawek, które będą odpowiedzią na wyzwania zmieniającego się środowiska. Trzeba także zaakceptować fakt, że rezultaty też mogą się zmienić. Zakładane rezultaty mogą być inne w środku trwania projektu i na końcu. W takim przypadku projekt może zostać negatywnie oceniony podczas monitoringu. Z drugiej strony ten sam projekt powinien zostać oceniony pozytywnie podczas ewaluacji, ponieważ wprowadzone zmiany mogą być korzystniejsze dla osób, branży czy instytucji, dla których zostały przeznaczone.

Procesy ewaluacji w perspektywie finansowej 2014–2020

W obecnym okresie finansowania projektów z funduszy UE (2014–2020) zakłada się, że ewaluacja powinna koncentrować się w większym stopniu na ocenie efektów wdrażania programów niż w poprzedniej perspektywie finansowej, pod-

czas której skupiano się na procesach wdrożenia i realizacji projektów. Jednakże na podstawie art. 56 i 114 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 19 grudnia 2013 r., uchylającego rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 instytucja zarządzająca programem operacyjnym zobowiązana jest do prowadzenia planu ewaluacyjnego przez cały okres wdrażania programu. Rozporządzenie nakłada obowiązek corocznych sprawozdań z wdrażania programu, zawierających syntezę wyników wszystkich ewaluacji zrealizowanych w poprzednim roku. W rozporządzeniu uznano za konieczne dokonanie ewaluacji skuteczności, efektywności i wpływu pomocy w celu ustalenia wpływu programów na realizację unijnej strategii na rzecz inteligentnego zrównoważonego wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu i rozwojowi gospodarczemu. Wytyczne w zakresie ewaluacji polityki spójności na lata 2014–2020 Ministra Infrastruktury i Rozwoju z dnia 22 września 2015 r. w sposób uporządkowany przedstawiają rodzaje ewaluacji oraz imperatyw podniesienia poziomu jakości ewaluacji, wiarygodności i użyteczności badań ewaluacyjnych. Założenia te nie odbiegają zatem od celów strategicznych zawartych w poprzednim okresie programowania opisanych w strategii lizbońskiej, a w wyniku wyczerpania się jej ram czasowych, także jej nowelizacji. Korzystanie z narzędzi mierzących skuteczność, efektywność i wpływ pozwala stwierdzić, że w obecnym okresie programowania stosowane będą podobne metody badawcze, które miały na celu stwierdzenie zgodności realizacji projektów z dokumentami strategicznymi w poprzednim okresie programowania.

Wnioski

Po przeanalizowaniu podstawowych narzędzi ewaluacyjnych, można zauważyć, że najskuteczniejsze są te, które służą dostarczeniu informacji, jaka zmiana nastąpiła w stosunku do zdiagnozowanych problemów i potrzeb wyjściowych. Ewaluacja będzie użyteczna w procesie zarządzania, kiedy będą w niej stosowane różne uzupełniające się narzędzia badawcze. Oczekiwany obraz zmiany może zostać odkryty i wykorzystany w kontroli zarządczej poprzez porównanie informacji pozyskanych z różnych narzędzi.

Motyw wprowadzenia opinii interesariuszy, tak charakterystyczny w czwartym etapie generacji, jest istotnym elementem zarządzania każdego projektu, który ma na celu rzeczywistą zmianę zdiagnozowanej sytuacji problemowej leżącej u podstaw. Projekty, które nie uwzględniają zmian w czasie, zarówno potrzeb odbiorców, jak i cykli wymiany technologii, skazane są na kopiowanie poprzednich programów i powolne dezaktualizowanie się. Od właściwego doboru narzędzi badawczych zależy skuteczne odkrycie rzeczywistej zmiany ukrytej pod płaszczem rezultatów. W tym miejscu wzrasta rola ewaluatora jako głównego podmiotu w procesie badawczym, ponieważ od jego decyzji zależy dobór narzędzi, które dostarczą informacji potrzebnych do wyciągnięcia wniosków na temat procesów zarządzania.

Bibliografia

- Górniak J. (2000), *Ewaluacja w cyklu polityk publicznych*, [w:] J. Gardawski (red.), *Ewaluacja funduszy strukturalnych – perspektywa regionalna*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.
- Górniak J. (2007), *Ewaluacja w cyklu polityk publicznych*, [w:] St. Mazur (red.), *Ewaluacja funduszy strukturalnych – perspektywa regionalna*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.
- Haber A., Trzeciński R. (2011), *Ocena wpływu i prognozowanie efektów w badaniach ewaluacyjnych*, PARP, Warszawa.
- Jakubowicz M., Madej M. (2013), *Zapotrzebowanie na kształcenie ustawiczne w zakresie zarządzania i podejmowania decyzji ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji kobiet*, [w:] T. Kupczyk (red.), *Kobiety i mężczyźni w zarządzaniu – korzyści, problemy, dobre praktyki, propozycje zmian*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.
- New Programming Period 2007–2013. Indicative Guidelines on Evaluation Methods* (2006), EC: Ex Ante Evaluation, August.
- Turowski B., Zawicki M. (2007), *Funkcje, etapy, metody i narzędzia ewaluacji*, [w:] J. Gardawski (red.), *Ewaluacja funduszy strukturalnych – perspektywa regionalna*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.
- White H. (2009), *Theory-Based Impact Evaluation: Principles and Practices*, 3IE, New Delhi.

Akty prawne

- Commission Communication on Evaluation*, SEC(2000)1051–26/07/2000.
- 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.

Summary**Evaluation as Change Assessment in the Process of Management**

This article considers evaluation in management processes. Starting from basic definitions provided by the European Commission, it explores evaluation methods applied in the context of acquiring information about the observed change vs. the diagnosed initial problems and needs. Reflection on the experience of project assessment in previous funding rounds reveals possibilities to develop evaluation processes. The article stresses the development of evaluation tools which support project management processes to ensure a potentially complete assessment of achieved results. It also notes the importance of testing assumptions and calls for an increased role of project stakeholders.

Keywords: evaluation criteria, change management

Słowa kluczowe: kryteria ewaluacji, zarządzanie zmian