



Fundacja  
Wspomagania Wsi

## EWALUACJA I ROZLICZANIE PROJEKTÓW



**Marzena Łotys**



## Spis treści

<b>Ewaluacja i rozliczanie projektów.....</b>	<b>2</b>
<b>1. Co to jest ewaluacja?.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Rodzaje ewaluacji.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Po co przeprowadzamy ewaluację? .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Rola wskaźników w ewaluacji projektu.....</b>	<b>6</b>
<b>5. Zasady prawidłowego formułowania celu (co i kiedy?) .....</b>	<b>7</b>
<b>6. Zrealizowane cele czyli efekty.....</b>	<b>8</b>
<b>7. Etapy ewaluacji.....</b>	<b>11</b>
<b>8. Planowanie ewaluacji.....</b>	<b>12</b>
<b>9. Przykłady praktyczne projektów ewaluacji.....</b>	<b>19</b>
Projekt ewaluacji zespołu projektowego .....	19
Projekt ewaluacji innowacyjności.....	21
<b>10. Wykorzystanie wyników ewaluacji .....</b>	<b>23</b>
<b>11. Metody ewaluacji .....</b>	<b>25</b>
Analiza dokumentów.....	25
Wywiady indywidualne i grupowe .....	25
Kwestionariusze / ankiety .....	26
Obserwacja .....	27
Analiza SWOT .....	27
<b>12. Jak pisać raporty?.....</b>	<b>36</b>
Struktura raportu .....	36
Zasady formułowania wniosków .....	37
Formułowanie wniosków - pułapki .....	38
Zasady formułowania rekomendacji .....	40
<b>13. Sposoby prezentowania raportów z ewaluacji.....</b>	<b>41</b>
<b>14. Wykorzystanie wyników ewaluacji w sprawozdaniu merytorycznym z realizacji projektu .....</b>	<b>42</b>
<b>15. Wykorzystanie wyników ewaluacji w raporcie finansowym .....</b>	<b>43</b>

## Ewaluacja i rozliczanie projektów

### 1. Co to jest ewaluacja?

Ewaluacja bywa różnie definiowana, w zależności od zakresu tematyki, przyjętej metodologii czy też zastosowania jej wyników.

W odniesieniu do projektów na rzecz lokalnych społeczności możemy przyjąć, że ewaluacja to sposób przeprowadzania oceny wartości wsparcia (interwencji) dla beneficjentów projektu i ich środowiska, przeprowadzony z zastosowaniem określonych kryteriów.

#### **Ewaluacja NIE jest:**

##### **Kontrolą finansową/audytem**

Kontrola/audyt weryfikuje zgodność działania z założeniami projektu/programu, przepisami prawa i terminowością wykorzystania środków. *Ewaluacja* traktuje relacje między założeniami i ich realizacją analitycznie, np. określając efektywność projektu, czyli stosunek poniesionych nakładów (zasoby finansowe, ludzkie, poświęcony czas) do uzyskanych produktów i rezultatów.

##### **Monitorowaniem**

Monitoring ma charakter ciągły oraz kluczowe znaczenie dla doskonalenia projektu w trakcie jego realizacji. Ewaluacja dotyczy określonego etapu "życia" projektu. Pomyślność ewaluacji zależy od pomyślnego przebiegu monitoringu.

## 2. Rodzaje ewaluacji

Klasyfikacji rodzajów ewaluacji można dokonać używając różnych kryteriów. Jednym z nich jest **czas** przeprowadzania ewaluacji względem realizacji projektu, tj. przed, w trakcie oraz po jego zakończeniu:

- **przed** rozpoczęciem działań (ocena *ex-ante*),
- **w trakcie** realizacji działań (ocena bieżąca i/lub śródkresowa/*interim*)
- **po** ich zakończeniu (ocena *ex-post*).

W realizacji projektów na rzecz lokalnych społeczności duże znaczenie ma ocena, która:

- rozpoczyna się w tym samym czasie co rozpoczęcie działań projektu;
- obejmuje cały okres realizacji projektu;
- uwzględnia wyniki ewaluacji do doskonalenia działań i promocji projektu w środowisku lokalnym.

Innym kryterium klasyfikacji ewaluacji jest kwestia „**umiejscowienia**” przeprowadzających ewaluację oraz ich relacji z realizatorami projektu:

- a) Gdy ewaluację przeprowadza niezależny ekspert, mówimy o **ewaluacji zewnętrznej**.
- b) Gdy ewaluację przeprowadzają osoby w pośredni lub bezpośredni sposób związane z administracją odpowiedzialną za przedsięwzięcie, mówimy o **ewaluacji wewnętrznej**.
- c) Gdy ewaluację przeprowadzają osoby bezpośrednio zaangażowane w realizację projektu, mówimy o **autoewaluacji**.

### 3. Po co przeprowadzamy ewaluację?

Tym, co wyróżnia ewaluację jest jej **użyteczność**, która nakazuje takie podchodzenie do tego procesu, aby ewaluacja nie była dodatkowym, zbędnym obciążeniem, ale instrumentem wspomagającym realizację projektu.

#### Zastosowanie zewnętrzne

Często wymogiem formalnym złożenia wniosku o dotacje jest opisanie przez organizację wnioskującą, jak będzie ona dokonywać oceny projektu w trakcie jego realizacji oraz po jego zakończeniu. Opis ten powinien zawierać wyjaśnienie, jakiego rodzaju dane i informacje będą stanowiły przedmiot oceny, a także w jaki sposób organizacja wnioskująca chce przedstawiać te dane oraz analizować je. Często w formularzu jest też wymóg przedstawienia szczegółowych informacji, dotyczących oceny działań podejmowanych przez organizację wnioskującą w zakresie współpracy lokalnej, w ramach realizacji działań projektu

#### Zastosowanie wewnętrzne

Ewaluacja jest też ważnym instrumentem podczas planowania i zarządzania projektem. Jest integralną częścią procesu oceny wdrażania i efektów projektu.

Ewaluacja odgrywa ważną rolę w bieżącej realizacji projektu, jako procedura:

- użyteczna do badania potrzeb beneficjentów;
- wspomagająca proces podejmowania decyzji dotyczących planowania i realizacji projektu;
- użyteczna przy podnoszeniu skuteczności i efektywności działań;
- użyteczna do identyfikowania słabych i mocnych stron projektu;
- umożliwiająca zasygnalizowanie pojawiających się problemów;
- użyteczna przy określaniu stopnia zgodności realizacji i rezultatów projektu, z przyjętymi założeniami.

Prowadzenie ewaluacji związane jest z gotowością do zbadania i lepszego zrozumienia konsekwencji własnego działania. Dzięki temu ewaluacja może się stać:

- istotnym elementem uczenia się i samodoskonalenia organizacji oraz jej członków;
- narzędziem systematycznej refleksji nad osiąganymi postępami pracy, prowadzonej w celu zwiększenia wydajności i skuteczności działań podejmowanych w projekcie;
- forum wypowiedzenia opinii wszystkich kluczowych osób, zaangażowanych w proces planowania i realizacji projektu, zbieranych i dokumentowanych w celu wzmocnienia współodpowiedzialności za przedsięwzięcie oraz jego efekty.

## **4. Rola wskaźników w ewaluacji projektu**

W zachowaniu rzetelności ewaluacji bardzo pomocne są wskaźniki.

### **Co to są wskaźniki?**

Żeby stwierdzić zaistnienie jakiegoś faktu, należy potwierdzić, że „coś” miało miejsce.

Rzeczywistość jest na tyle złożona, że czasem, w celu jej uporządkowania i zrozumienia, musimy się posłużyć pewnymi uproszczeniami. Taką właśnie rolę spełniają wskaźniki. Posługując się obserwacją lub innymi metodami badawczymi, stwierdzamy zaistnienie jakiegoś faktu, w oparciu o pomiar wskaźników tego faktu, czyli pomiarze cech (jakościowych lub ilościowych) właściwych dla tego faktu. Wskaźnikiem jakościowym mogą być np. opinie uczestników szkolenia na temat jego użyteczności. Wskaźniki ilościowe określają wymierne cechy faktu (np. liczbę odbytych godzin szkolenia, liczbę utworzonych punktów doradztwa zawodowego).

### **Skąd wziąć wskaźniki?**

Prawidłowe, precyzyjne i jasne określenie celów projektu, powinno już samo przez się definiować wskaźniki osiągnięcia celu. Wskaźniki są nie czym innym jak wyrażeniem celów projektu w języku liczb, dat, faktów, relacji, czyli za pomocą języka matematyki oraz binarnego (zerojedynekowego) systemu ocen.

## 5. Zasady prawidłowego formułowania celu (co i kiedy?)

Cel musi być, **SMART** (sprytny, mądry)

**Specific** – szczegółowy i konkretny

**Measurable** – mierzalny

**Agreed upon** – dobrze zrozumiały, uzgodniony

**Realistic** – realistyczny

**Time and cost framed** – określony w czasie i kosztach

**Z dobrze sformułowanego celu projektu musi wynikać ZMIANA, która ma się dokonać w społeczności lokalnej.**

Cel odpowiada na WSZYSTKIE następujące pytania:

1. **Co** chcemy **ZMIENIĆ** (wyeliminować, zmniejszyć, zwiększyć)?
2. Dla **ILU osób** jest przeznaczony?
3. Dla **JAKICH osób** jest przeznaczony?
4. Na jakim **TERENIE** będzie realizowany?
5. W jakim **CZASIE** chcemy go zrealizować?
6. W jaki sposób (**METODA**) chcemy go zrealizować?

### **Cel programu a cel projektu**

Cel projektu powinien być spójny z celem programu, w ramach którego jest realizowany

**Program działania – to ogół** (zestaw działań podjętych w celu rozwiązania postawionego problemu).

**Projekt – to szczegół** (szczegółowy opis jednego z działań, skierowanego na wybrany aspekt postawionego problemu).



## 6. Zrealizowane cele czyli efekty

W prowadzonej ewaluacji osiągnięcie celu projektu (efektów projektu) powinno być badane na poziomie produktów, rezultatów i wpływu.

**Produkty** projektu, to wszystkie przedmioty materialne i usługi powstałe w trakcie realizacji projektu, z zasobów przeznaczonych na dany projekt (czyli środków finansowych oraz zasobów ludzkich, materialnych i organizacyjnych). Produkty są odzwierciedleniem materialnego postępu w realizacji projektu i stanowią pierwszy poziom jego oddziaływania; są mierzone w jednostkach fizycznych (np. liczba osób, które otrzymały wsparcie, liczba przeprowadzonych szkoleń i kursów, liczba dostarczonych usług doradczych itp.).

**Wskaźniki produktów projektu** są proste i łatwo dostępne, gdyż realizatorzy projektu mają zazwyczaj stosowne informacje na temat dóbr i usług dostarczanych przez projekt.

**Rezultaty** to bezpośrednie i natychmiastowe efekty zrealizowanego projektu. Rezultaty dostarczają informacji o zmianach, jakie nastąpiły w wyniku wdrożenia projektu bezpośrednio po dostarczeniu wsparcia beneficjentom. Rezultaty tworzą drugi poziom oddziaływania projektu i są mierzone w jednostkach fizycznych (np. skrócenie czasu wykonywania danej czynności przez beneficjentów, zdobycie przez beneficjentów nowych umiejętności/kwalifikacji zawodowych) lub jednostkach finansowych (zmniejszenie kosztów transportu, zwiększenie przychodów z tytułu usługi świadczonej przez beneficjentów, obniżenie cen świadczonej usługi na rzecz beneficjentów itp.).

Można wyróżnić tzw. rezultaty twarde i rezultaty miękkie:

**Rezultaty twarde** są to jasno zdefiniowane, policzalne korzyści, które osiągnął beneficjent projektu (np. zdobycie nowych umiejętności poprawiających jego sytuację życiową, znalezienie pracy czy miejsca zamieszkania, uczestnictwo w szkoleniu, itp.). Rezultaty te są łatwo rozpoznawalne i mierzalne.

**Rezultaty miękkie** stanowią fazę przejściową na drodze do osiągnięcia rezultatów twardych. Można do nich zaliczyć np.: poprawę umiejętności komunikacyjnych, rozwój umiejętności rozwiązywania problemów czy zarządzania i planowania swoimi środkami finansowymi, wzrost pewności siebie, poziomu samooceny, poprawa wizerunku, umiejętność autoprezentacji, dysponowania czasem, umiejętność pracy w zespole itp.

Istnieje duża trudność w zdefiniowaniu oraz pomiarze **wskaźników rezultatów miękkich**, mimo że mogą one stanowić główne rezultaty osiągnięte przez beneficjentów projektu. Gdy cel projektu nie ma bezpośredniego przełożenia na mierzalne rezultaty, wówczas niezbędne jest stworzenie – już na etapie formułowania celu – pośrednich **wskaźników osiągnięcia celu**.

Konieczne jest takie formułowanie celu, aby podczas tworzenia wskaźników, wyrażenia abstrakcyjne (np. „wyższy poziom obsługi turystów w gospodarstwach agroturystycznych”, „podniesienie zdolności adaptacyjnych beneficjentów”) zostały zastąpione bardziej precyzyjnymi wyrażeniami, w kategoriach mierzalnych i możliwych do sprawdzenia. Potrzebne jest dokonanie analizy, co dla autorów projektu oznacza realizacja danego celu (np. co oznacza sformułowanie „wyższy poziom obsługi turystów w gospodarstwach agroturystycznych”, „podniesienie zdolności adaptacyjnych beneficjentów”).

#### **Przykłady:**

Wyższy poziom obsługi turystów w gospodarstwach agroturystycznych może się wyrażać np. zmniejszeniem liczby skarg (wskaźnik: zmniejszenie liczby skarg o X procent w ciągu czasu Y).

Podniesienie zdolności adaptacyjnych beneficjentów może się wyrażać np. deklarowaną przez nich w ankietach samodzielnością w radzeniu sobie w określonych typach sytuacji (wskaźnik: w badaniu przeprowadzonym w terminie X–Y, Z procent badanych uważa, że teraz lepiej daje sobie radę, niż przed realizacją projektu).

**Wpływ (oddziaływanie)** projektu jest efektem zrealizowanego projektu w dłuższej perspektywie czasowej. Szacowanie wpływu dostarcza informacji o zmianach, jakie nastąpiły wskutek wdrożenia projektu. Wpływ tworzy trzeci poziom oddziaływania projektu i jest opisywany w kategoriach społeczno-ekonomicznych (np. stworzenie nowych miejsc pracy, przyciągnięcie inwestycji dla regionu, podjęcie się przez kolejnych rolników prowadzenia gospodarstw agroturystycznych itp.). Wpływ może być przewidywalny albo nieprzewidywalny, pozytywny bądź negatywny, bezpośredni i/lub pośredni.

**Wskaźniki wpływu (oddziaływania)** mogą być trudniejsze do wyodrębnienia, np. z powodu trudności w określeniu, jakie efekty są rzeczywiście spowodowane przez projekt lub z powodu kosztów i pracochłonności bezpośredniego pomiaru tych efektów (np. zmniejszenie się odsetka bezrobotnych w danej miejscowości, może być wskaźnikiem pozytywnego oddziaływania projektu reorientacji zawodowej, z drugiej jednak strony, może to być wpływ również innych czynników – m.in. wahania sezonowe, inwestycje w regionie, wyjazdy za granicę w poszukiwaniu pracy).

W ewaluacji warto też badać **wskaźniki postępu wdrażania**, które pokazują zaawansowanie osiągania wyników poszczególnych działań w odniesieniu do czasu.

**Przykład:**

Według harmonogramu projektu do daty X działanie Y ma być zrealizowane w Z procent (np. w pierwszym miesiącu realizacji projektu przeszkolenie 20 z planowanych 56 osób).

Określenie wskaźników postępu wdrażania jeszcze przed przystąpieniem do realizacji projektu (na podstawie harmonogramu), pozwala na precyzyjne monitorowanie tej realizacji. Stanowi to cenne narzędzie, służące sprawnemu zarządzaniu projektem.

## 7. Etapy ewaluacji

Etapy procesu ewaluacji to:

- **planowanie ewaluacji**, czyli analiza potrzeb oraz wstępne określenie zakresu ewaluacji, a także sformułowanie koncepcji badania;
- **gromadzenie i analiza danych**, czyli prowadzenie prac badawczych oraz analiza zebranych danych;
- **raportowanie**, czyli przedstawienie wyników ewaluacji w formie raportu oraz poddawanie ich pod dyskusję i do konsultacji;
- **wykorzystanie wyników ewaluacji**, czyli podejmowanie decyzji zmierzających do udoskonalenia ewaluowanego przedsięwzięcia, na podstawie informacji przedstawionych w raporcie z ewaluacji.

Przystępując do planowania ewaluacji, należy wziąć pod uwagę kwestie wynikające z roli ewaluacji:

**Przydatność ewaluacji**, rozumiana jako jej użyteczność dla realizatorów projektu (chodzi zwłaszcza o dostarczenie takich informacji, które będą mogły zostać wykorzystane przez samych zainteresowanych).

**Wykonalność ewaluacji**, uwzględniająca ramy czasowe oraz ograniczenia finansowe realizacji badania, a także wynikający z nich zakres i szczegółowość prowadzonych analiz. Ważnym czynnikiem wpływającym na wykonalność ewaluacji jest dostępność źródeł informacji oraz osób, które mogą tych informacji udzielić.

**Poprawność metodologiczna**, nakazująca prowadzenie badania według jawnie przyjętych zasad, dotyczących zwłaszcza gromadzenia danych oraz przyjętej metodologii wnioskowania i oceny. Zasada ta ma zapewnić wysoką jakość i wiarygodność uzyskanych wyników.

**Etyczność** realizacji badania, odnosząca się przede wszystkim do sposobu pozyskiwania i wykorzystywania informacji oraz obiektywizmu ewaluatora.

## 8. Planowanie ewaluacji

Planowanie ewaluacji składa się z następujących etapów: określenie celów, określenie odbiorców i opracowanie projektu ewaluacji.

### Określenie celów

Jednym z pierwszych pytań, które należy sobie zadać przy planowaniu ewaluacji, jest pytanie, **po co** ją przeprowadzamy. Głównym celem przeprowadzenia ewaluacji jest zazwyczaj badanie jakości projektu, a w konsekwencji jego doskonalenie poprzez dostarczanie informacji służących zwiększeniu jego efektywności. Ewaluacja pozwala na zidentyfikowanie słabych i mocnych stron projektu, może sygnalizować pojawiające się problemy, jest narzędziem służącym określeniu stopnia zgodności realizacji przedsięwzięcia z przyjętymi założeniami.

### Określenie odbiorców

Odbiorcami ewaluacji projektu są przede wszystkim sami jego realizatorzy. Należy jednak wziąć pod uwagę, że wyniki będą interesowały również sponsorów lokalnych i innych mieszkańców z terenu realizacji projektu oraz posłużą jako cenne źródło informacji w ewaluacjach zewnętrznych zaplanowanych w programie, w ramach którego projekt dostał dotację.

### Opracowanie projektu ewaluacji

Kolejnym etapem w planowaniu ewaluacji jest stworzenie projektu ewaluacji. Należy przedstawić podstawowe **elementy projektu ewaluacji**:

1. Opis przedmiotu ewaluacji
2. Sformułowanie pytań kluczowych
3. Określenie kryteriów ewaluacji
4. Dobór metod badawczych oraz próby badawczej
5. Harmonogram
6. Określenie formy prezentacji wyników.

## Opracowanie projektu ewaluacji – materiały do ćwiczenia praktycznego

### 1. Przedmiot ewaluacji

Projekty na rzecz lokalnych społeczności mają złożony charakter, jednak zazwyczaj nie ma potrzeby, by ewaluacją objąć wszystkie aspekty związane z ich realizacją. Pojawia się, więc potrzeba wyodrębnienia pewnych obszarów z całości, jaką jest projekt i skupienia się tylko na ewaluacji wybranego obszaru. Ewaluację powinno się przeprowadzać po każdym etapie realizacji projektu.

#### Co warto poddać ewaluacji?

Zadaniem ewaluacji na *etapie wstępnym* może być np. ocena jakości ustanowionego zespołu projektowego (osób, które mają wpływ na planowanie i realizację projektu)

Ewaluacji można poddać:

- skład zespołu;
- użyteczność i klarowność zasad postępowania w zespole;
- jakość przyjętych procedur;
- jakość zarządzania realizacją przedsięwzięcia na etapie organizowania zespołu.

Ewaluacja na etapie realizacji działań może poddawać analizie osiągnięte rezultaty oraz dokonywać pierwszej oceny jakości realizacji projektu. Jej istotną rolą jest również ocena założeń przyjętych na etapie planowania, zwłaszcza celów oraz wskaźników, a także aktualnych warunków realizacji projektu. Wyniki takiej ewaluacji mogą się przyczynić do pewnych modyfikacji realizacji przedsięwzięcia oraz aktualizacji pierwotnych założeń.

Ewaluacja może obejmować:

- ocenę przyjętego sposobu wdrażania zaplanowanych działań;
- diagnozę zaistniałych czynników, które mogą mieć wpływ na proces realizacji działań i skuteczność osiągnięcia założonego celu projektu;
- ocenę skuteczności i efektywności działań, a zwłaszcza osiągniętych rezultatów oraz postępów w realizacji celu projektu;
- ocenę jakości zarządzania realizacją przedsięwzięcia;
- diagnozę zgodności realizacji projektu z celami programu, w ramach którego projekt jest realizowany.

## **2. Pytania kluczowe**

Podstawą do sformułowania pytań kluczowych jest skupienie uwagi na wybranych obszarach realizacji projektu. Pytania kluczowe, to pytania sformułowane w dość ogólny, ale jednoznaczny sposób, na które odpowiedź ma dać projektowana ewaluacja. Nie są to pytania, które zostaną zadane bezpośrednio osobom objętym ewaluacją (choć niektóre z nich mogą być zadane wprost), ale pytania, na które odpowiedzi poszukiwać się będzie w trakcie całego procesu badawczego. Odpowiedzi na nie stają się podstawą raportu z ewaluacji.

Ewaluacja projektów na rzecz lokalnych społeczności powinna odzwierciedlać nowatorskie podejście wnioskodawców. Duże znaczenie ma tu ocena innowacyjności metod realizacji działań, możliwości włączenia zaproponowanych rozwiązań do polityki lokalnej oraz sposobów upowszechniania dobrych praktyk w środowisku lokalnym.

## **3. Kryteria ewaluacji**

Ewaluacja wychodzi poza proste stwierdzenie wystąpienia jakiegoś faktu. Tu fakty muszą zostać ocenione. Ocena ta nie ma jednak charakteru zdroworozsądkowego, ale oparta jest na ustalonych z góry kryteriach. Kryteria ewaluacji stanowią pewien rodzaj standardów, według których ocenia się dane przedsięwzięcie. Kryteria te – mające

bezpośredni związek z pytaniami kluczowymi – powinny być sformułowane jasno i precyzyjnie.

Kryteria ewaluacji to rodzaj **systemu wartości**, do którego odwołujemy się na każdym etapie procesu ewaluacji. W przeciwieństwie do pytań kluczowych, które nie mają charakteru oceniającego, kryteria ewaluacji mają formułę wartościującą. Są one „pryzmatem”, przez który patrzymy na ewaluowane działanie, oceniając go pod kątem stopnia spełniania określonego kryterium.

Najczęściej stosowanymi kryteriami są:

**Trafność** – kryterium to pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęte cele projektu odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym projektem i realnym potrzebom beneficjentów.

**Efektywność** – pozwala ocenić poziom „ekonomiczności” projektu, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych produktów (nakłady to zasoby finansowe i ludzkie oraz poświęcony czas).

**Skuteczność** – pozwala ocenić, w jakim stopniu zostały osiągnięte cele projektu zdefiniowane na etapie planowania.

**Oddziaływanie/wpływ** – pozwala ocenić związek między celem projektu i celami ogólnymi, tj. stopień, w jakim korzyści odniesione przez beneficjentów miały szerszy ogólny wpływ na większą liczbę osób na danym terenie.

**Trwałość efektów** – pozwala ocenić, czy rezultaty osiągnięte w ramach projektu mogą trwać po zakończeniu finansowania zewnętrznego, a także czy możliwe jest długotrwałe utrzymanie się wpływu projektu na procesy rozwoju danego terenu

W przypadku ewaluacji, prowadzonej na bieżąco, takie kryteria jak „oddziaływanie” i „trwałość efektów” będą miały mniejsze zastosowanie.



Przykłady praktyczne – kryteria ewaluacji (propozycje zastosowania kryteriów ewaluacji projektów realizowanych na rzecz lokalnych społeczności)

### **Trafność**

- Ocena, czy skład zespołu realizującego projekt są na tyle optymalne, że rzeczywiście jest w stanie wyjść naprzeciw problemom zidentyfikowanym w obszarze objętym projektem.
- Ocena stopnia, w jakim przyjęte cele projektu odpowiadają rzeczywistym potrzebom i oczekiwaniom beneficjentów.

### **Efektywność**

- Ocena, czy poszczególni realizatorzy wykonują zadania zgodne z ich rolą i kompetencjami oraz czy robią to we właściwy sposób.
- Ocena, czy realizowane działania są prowadzone w optymalny sposób, tzn. czy ich koszty (finansowe, czasowe) równoważą korzyści z nich płynące.

### **Skuteczność**

- Ocena roli poszczególnych realizatorów w osiągnięciu założonych celów projektu.
- Ocena stopnia, w jakim zostały osiągnięte cele/wskaźniki projektu, zdefiniowane na etapie planowania.

### **Oddziaływanie/wpływ**

- Ocena, w jakim stopniu realizowany projekt może oddziaływać na otoczenie (wywoływać w nim zmiany) poza grupą beneficjentów.
- Diagnoza, czy (i ewentualnie, w jakim zakresie) realizacja projektu będzie miała szerszy, ogólny wpływ, wychodzący poza wsparcie udzielone uczestnikom projektu.

### **Trwałość efektów**

- Ocena, czy współpraca osób realizujących projekt będzie kontynuowana po jego zakończeniu.
- Diagnoza, czy wsparcie udzielone beneficjentom projektu przyniesie rezultat w postaci trwałej zmiany ich sytuacji życiowej.

### **4. Dobór metod badawczych oraz próby badawczej**

Na etapie projektowania ewaluacji należy precyzyjnie określić sposób zbierania danych np. przeprowadzanie wywiadów indywidualnych i grupowych, obserwacji, korzystanie z już istniejących źródeł (baz danych, dokumentów, raportów).

Analiza danych powinna być tak zaplanowana i przeprowadzona, żeby odpowiadała na pytania kluczowe ewaluacji.

Przy prowadzeniu badań w ramach ewaluacji projektu obowiązują pewne rygory metodologiczne, dotyczące trafności i rzetelności stosowanych metod. Nimi powinniśmy się kierować, planując proces gromadzenia informacji.

Dobierając próbę badawczą, czyli **osoby, które powinny zostać objęte badaniem**, należy się zastanowić, kto i ile osób w najpełniejszy sposób będzie mogło udzielić informacji na temat kwestii objętych ewaluacją.

### **5. Harmonogram realizacji i ewaluacji**

Konieczne jest opracowanie harmonogramu ewaluacji z podziałem na poszczególne etapy:

1. Przygotowanie projektu ewaluacji
2. Gromadzenie i analiza danych
3. Pisanie raportu
4. Prezentacja raportu wybranym grupom odbiorców

Harmonogram ewaluacji powinien być opracowany z uwzględnieniem czasu, jaki zabierze realizacja poszczególnych zadań. Czas, który przeznaczamy na realizację

poszczególnych etapów możemy określić orientacyjnie, lecz bardzo użyteczne jest określenie „czasu granicznego”, czyli terminu, do którego bezwzględnie powinien zostać zakończony dany etap. Podstawową kwestią jest decyzja, o czasie rozpoczęcia ewaluacji. Podejmując tę decyzję, należy wziąć pod uwagę stan zaawansowania realizacji projektu. Najlepiej, gdy ewaluacja prowadzona jest równoległe z całym projektem, wtedy bowiem daje szansę dostarczenia informacji aktualnych i użytecznych do prawidłowego zarządzania realizacją zaplanowanych działań.

## **6. Określenie formy przedstawienia wyników ewaluacji**

Projekt ewaluacji kończy się określeniem, w jakiej formie, kiedy i komu zostanie przedstawiony raport końcowy (i ewentualnie inne przewidziane raporty, np. raport finansowy). Zebrane informacje oraz wyniki przeprowadzonych w czasie ewaluacji analiz powinny zostać wykorzystane w sprawozdaniu merytorycznym z realizacji projektu wymaganym przez grantodawców.

## 9. Przykłady praktyczne projektów ewaluacji

### Projekt ewaluacji zespołu projektowego

<b>Cel ewaluacji</b>	Zbadanie jakości zespołu realizującego projekt oraz jego udoskonalenie w kierunku lepszego planowania i realizacji projektu.
<b>Odbiorcy ewaluacji</b>	Członkowie zespołu planującego realizację projektu, członkowie organizacji składającej wniosek o dotację.
<b>Przedmiot ewaluacji</b>	Jakość zespołu planującego realizację projektu X.

### Pytania kluczowe:

1. Jak zostały zdefiniowane cele projektu X przez poszczególnych członków zespołu planującego realizację projektu X?
2. Jakie osoby wchodzi w skład zespołu planującego realizację projektu X i jakie kompetencje, doświadczenie ze sobą wnoszą?
3. Czy skład zespołu planującego realizację projektu X stwarza szansę na zapewnienie wydajnej i efektywnej realizacji działań?
4. W jaki sposób przebiega współpraca między członkami zespołu? Jaki jest podział ról i zadań?

### Kryteria ewaluacji

Trafność - zgodność rozumienia celów projektu.

Efektywność - zgodność charakterystyki kompetencji członków zespołu planującego projekt z potrzebami i wymogami projektu.

Skuteczność realizacji modelu partnerstwa.

### **Metody badawcze oraz próba badawcza**

- Analiza dokumentacji opisującej kompetencje członków zespołu planującego realizację projektu X, w tym informacji na temat ich dotychczasowych doświadczeń w realizacji podobnych działań.
- Wywiady indywidualne z poszczególnymi członkami zespołu planującego realizację projektu X, prowadzone w celu zebrania indywidualnych opinii i ocen.
- Wywiad grupowy moderowany z członkami zespołu realizującego projekt X, mający na celu opracowanie rekomendacji w kwestii poprawy jakości współpracy.

### **Harmonogram realizacji autoewaluacji**

- Przygotowanie projektu ewaluacji: pierwszy miesiąc realizacji projektu
- Gromadzenie i analiza danych: 2 tygodnie.
- Pisanie raportu: 2 tygodnie.
- Prezentacja wyników ewaluacji (data).

### **Forma raportu**

Przedstawienie (w formie prezentacji/elektronicznej/drukowanej) wyników ewaluacji wszystkim zainteresowanym oraz wykorzystanie wyników analizy w sprawozdaniu dla zarządu i zainteresowanych członków organizacji, która otrzymała dotację.

## Projekt ewaluacji innowacyjności

Ze względu na to, że wiele projektów realizowanych na rzecz lokalnych społeczności testuje pewne nowe rozwiązania i ma charakter innowacyjny w stosunku do obecnie realizowanych działań, jednym z głównych obszarów poddanych ewaluacji powinna się stać innowacyjność.

Organizacja wnioskująca powinna wykazać, w jaki sposób ich projekt realizuje wymóg innowacyjności oraz wypracowuje dobre praktyki, które mogą zostać zastosowane na szerszą skalę. Innowacyjność powinna być rozpatrywana w kontekście istniejących już metod rozwiązywania określonych potrzeb społecznych (np. wyrównywanie szans edukacyjnych dzieci i młodzieży z terenów wiejskich, przeciwdziałanie bezrobociu kobiet, niepełnosprawnych itp.).

<b>Cel ewaluacji</b>	Zbadanie innowacyjności projektu oraz ewentualne wypracowanie rozwiązań lepiej spełniających kryterium innowacyjności.
<b>Odbiorcy ewaluacji</b>	Beneficjenci, realizatorzy, sponsor, społeczność lokalna.
<b>Przedmiot ewaluacji</b>	Działania przewidziane w harmonogramie projektu.

### Pytania kluczowe:

1. Czy dokonano rozpoznania istniejących rozwiązań w obszarze objętym projektem? Czy podczas realizacji projektu pojawiły się okoliczności, które zmieniają postawioną diagnozę? W jaki sposób ta zmiana (jeżeli zaistniała) wpłynęła na realizację projektu?
2. Jaki rodzaj innowacji założono w projekcie i czy jest on rzeczywiście realizowany? Jakie czynniki wspomagają, a jakie utrudniają jego realizację?
3. Jaki zakres innowacji założono w projekcie i czy jest on rzeczywiście realizowany? Jakie czynniki wspomagają, a jakie utrudniają jego realizację?

4. Jakie szanse na upowszechnienie mają praktyki wypracowane w ramach projektu?
5. Czy zaproponowane rozwiązania są użyteczne z punktu widzenia problemów, które są do rozwiązania oraz potrzeb beneficjentów?

### **Kryteria ewaluacji**

Do wszystkich pytań kluczowych: Trafność przyjętego modelu innowacyjności.

### **Metody badawcze oraz próba badawcza**

- Analiza publikacji, na temat istniejących rozwiązań w obszarze objętym projektem oraz doświadczeń innych organizacji w realizacji podobnych przedsięwzięć.
- Dyskusja grupowa (z wykorzystaniem technik grupowych) z udziałem lokalnych partnerów społecznych (spoza organizacji wnioskującej) działających w obszarze objętym projektem, przeprowadzona w celu diagnozy możliwości wdrożenia wypracowanych rozwiązań.
- Dyskusja grupowa (z wykorzystaniem technik grupowych) z udziałem realizatorów projektu, przeprowadzona w celu zebrania indywidualnych opinii i ocen oraz sformułowania rekomendacji.

### **Harmonogram realizacji ewaluacji**

- Przygotowanie projektu ewaluacji: 2 tygodnie.
- Zbieranie i analiza danych: 2 tygodnie.
- Pisanie raportu: 2 tygodnie.
- Prezentacja wyników ewaluacji (data).

### **Forma raportu**

Przedstawienie (w formie prezentacji/elektronicznej/drukowanej) wyników ewaluacji wszystkim zainteresowanym oraz wykorzystanie wyników analizy w sprawozdaniu dla sponsora.

## 10. Wykorzystanie wyników ewaluacji

### Przykład 1.

Zbadanie jakości zespołu planującego i realizującego projekt oraz jego udoskonalenie w kierunku lepszego planowania i realizacji projektu.

### Wyniki ewaluacji mogą być wykorzystane do:

- zbadania efektywności podziału zadań między członkami zespołu projektowego;
- zbadania skuteczności przyjętych procedur, określających zasady współpracy między członkami zespołu projektowego;
- oceny jakości współpracy między członkami zespołu projektowego;
- diagnozy roli poszczególnych członków zespołu projektowego oraz zgodności realizowanych ról z przyjętymi założeniami;
- oszacowania możliwości oraz ograniczeń w trakcie planowania, realizacji i koordynacji projektu;
- zbadania skuteczności zarządzania i koordynowania pracy zespołu projektowego;
- oceny potencjału zespołu projektowego.



## **Przykład 2.**

Ocena skuteczności i wydajności projektu oraz zaplanowanie ewentualnych działań naprawczych, wspomagających osiągnięcie postępów w realizacji celów projektu.

### **Wyniki ewaluacji mogą być wykorzystane do:**

- zbadania, w jakim stopniu podejmowane działania przyczyniają się do osiągnięcia założonych celów projektu;
- zbadania postępów w realizacji projektu oraz identyfikowania ewentualnych zagrożeń dla osiągnięcia celów projektu;
- refleksji nad tym czy jakiś inny typ działań mógłby być bardziej skuteczny dla osiągnięcia założonych celów;
- diagnozy, czy realizowane działania prowadzone są w optymalny sposób, tzn. czy koszty działań (finansowe, czasowe) równoważą płynące z nich korzyści;
- zbadania zgodności realizowanych działań, z oczekiwaniami i potrzebami odbiorców.

## 11. Metody ewaluacji

Najpopularniejszymi metodami gromadzenia danych na potrzeby ewaluacji są:

- analiza dokumentów,
- wywiady,
- kwestionariusze/ankiety,
- obserwacja.

### **Analiza dokumentów**

Materiał do analizy mogą stanowić wszelkiego rodzaju dokumenty, m.in. opis projektu, umowa o przyznaniu dotacji, raporty realizatorów działań, raporty z monitoringu itp. Analiza dokumentów może dostarczyć informacji o kontekście formalnym badanego zdarzenia, a także pozwala poznać założenia ewaluowanego przedsięwzięcia i osiągnięte wyniki. Może być stosowana na wstępnym etapie badań, jako element wspomagający przygotowanie kolejnych badań, gdyż dostarcza podstawowych informacji o prowadzonych lub planowanych działaniach oraz ich rezultatach.

### **Wywiady indywidualne i grupowe**

Wywiad jest metodą możliwą do zastosowania we wszystkich rodzajach i na wszystkich etapach ewaluacji. Jego celem jest zebranie informacji oraz opinii uczestników zaangażowanych w badany projekt, czyli osób zajmujących się planowaniem i realizacją projektu, osób odpowiedzialnych za wdrażanie projektu, a także jego bezpośrednich i pośrednich beneficjentów. Istnieje kilka form wywiadu, w zależności od stopnia jego sformalizowania: od nieformalnej rozmowy, poprzez wywiad częściowo ustrukturyzowany (tj. przeprowadzany na podstawie wytycznych do wywiadu), do najbardziej sformalizowanego: wywiadu ustrukturyzowanego, który prowadzony jest z zastosowaniem przygotowanej wcześniej, skategoryzowanej listy pytań. Wykorzystanie metody wywiadu pozwala na poznanie wszystkich aspektów badanego przedsięwzięcia. Można poruszać skomplikowane i szczegółowe kwestie, a jednocześnie daje się

rozmówcy swobodę wyrażania opinii własnym językiem oraz mówienia o kwestiach ważnych z jego punktu widzenia.

Wywiad może być prowadzony z pojedynczymi osobami lub z grupami osób. Jedną z najbardziej popularnych technik badawczych jest grupowy wywiad pogłębiony (tzw. fokus), zwany często zogniskowanym wywiadem grupowym. Podstawową zaletą wywiadu grupowego jest wykorzystanie dynamiki grupy w zbieraniu informacji, a zwłaszcza efektu synergii (wzajemnego, pozytywnego stymulowania się uczestników), większej aktywności respondentów, spontaniczności, a także stworzenie poczucia bezpieczeństwa.

### **Kwestionariusze / ankiety**

Badaniem za pomocą kwestionariusza/ankiety można objąć znacznie więcej respondentów niż w przypadku wywiadu, a jego realizacja i analiza są stosunkowo łatwe. Wymaga ono szczególnie starannego przygotowania kwestionariusza/ankiety, które powinny się składać z jasno sformułowanych, precyzyjnych i jednoznacznie brzmiących pytań. Kwestionariusz/ankieta mogą zawierać pytania zamknięte, na które respondenci odpowiadają dokonując wyboru spośród dostępnych odpowiedzi. Można również pozostawić respondentom większą swobodę udzielania odpowiedzi i zastosować pytania otwarte, które wymagają sformułowania samodzielnych odpowiedzi. Kwestionariusze/ankiety mogą być dostarczone do respondentów drogą pocztową albo elektroniczną, bądź zrealizowane telefonicznie lub w trakcie spotkania, na którym są obecne osoby badane. Użyteczną w ewaluacji formą kwestionariusza/ankiety mogą być tzw. listy kontrolne, precyzyjnie określające zakres wskaźników objętych badaniem.

## **Obserwacja**

Obserwacja jest metodą gromadzenia danych poprzez bezpośredni udział w ramach podejmowanych działań. Przebywanie w miejscu realizacji przedsięwzięcia i bezpośredni kontakt z jego uczestnikami, umożliwia ewaluatorom lepsze zrozumienie kontekstu, w jakim podjęto działania. Dzięki zastosowaniu tej metody ewaluatorzy mogą się osobiście przekonać, jak funkcjonuje projekt. Obserwacja pozwala im wyjść poza wybiórcze spostrzeżenia pojedynczych osób oraz ułatwia uzyskanie bardziej wszechstronnego obrazu, co nie byłoby możliwe przy zastosowaniu jedynie ankiet i wywiadów. Ewaluatorzy posługujący się tą metodą mogą przygotować formularz obserwacji w formie listy kontrolnej.

## **Analiza SWOT**

Analiza SWOT polega na przeanalizowaniu silnych (*strengths*) i słabych (*weaknesses*) stron danego przedsięwzięcia oraz szans (*opportunities*) i zagrożeń (*threats*), jakie wynikają z czynników zewnętrznych. Silne i słabe (wewnętrzne) strony przedsięwzięcia są konfrontowane z czynnikami zewnętrznymi, na które nie mają wpływu osoby odpowiedzialne za realizację projektu, a które w sposób pozytywny (szanse) lub negatywny (zagrożenia) mogą oddziaływać na jego wdrażanie. Istotnym zadaniem staje się wyodrębnienie czynników, dzięki którym można będzie rozwijać silne strony projektu, niwelować (bądź ograniczać) strony słabe, maksymalnie wykorzystywać istniejące możliwości i pojawiające się szanse oraz unikać przewidywanych zagrożeń i niebezpieczeństw.

**Matryca służąca przeprowadzeniu analizy SWOT**

<b>S</b>	<b>W</b>
<b>O</b>	<b>T</b>

**Pytania, jakie warto postawić:**

**Czynniki wewnętrzne**

**Mocne strony (S):**

- Jakie są zalety Twojej/Twojej organizacji?
- Co robisz dobrze?

**Przykład:** mocną stroną może być zgrany i lubiący ze sobą pracować zespół.

**Słabe strony (W):**

- Co jest robione niedobrze?
- Co może być usprawnione?

**Przykład:** słabą stroną może być brak właściwej koordynacji działań podejmowanych przez członków organizacji?

## Czynniki zewnętrzne

### Szanse (O):

- Gdzie są pola największych szans dla Ciebie/Twojej organizacji?
- Jakie są ciekawe trendy w otoczeniu?
- Szanse, które możesz wykorzystać, mogą pochodzić z szans:
  - stworzonych przez technologię i rynek, zarówno w skali lokalnej, jak i makro;
  - stworzonych przez lokalną politykę gminy, która dotyczy dziedziny, w której działasz;
  - wynikających ze struktury lokalnego rynku pracy, struktury lokalnej społeczności, zmian w stylu życia mieszkańców, wzorów społecznych, lokalnych wydarzeń itd.

**Przykład:** Szansą, którą można wykorzystać, jest zainteresowanie lokalnych mediów działaniami organizacji.

### Zagrożenia (T):

- Jakie przeszkody napotykasz?
- Czy zmieniają się wymagania dotyczące twojej pracy, produktu, usługi?

To, co w pewnych sytuacjach jest szansą, w innych może być zagrożeniem

**Przykład:** Zagrożeniem może być zmiana władz lokalnych po wyborach.

**Przykład listy kontrolnej służącej pomiarowi osiągnięć beneficjenta jako efektu uczestnictwa w projekcie**

<b>Wskaźnik</b>	<b>Zawsze</b>	<b>Często</b>	<b>Czasami</b>	<b>Rzadko</b>	<b>Nigdy</b>
Zna swoje mocne strony					
Zna swoje słabe strony					
Potrafi zarządzać własnymi finansami					
Potrafi zaplanować swoje działania					
Potrafi pracować samodzielnie					
Potrafi się skoncentrować przez 30 minut					
Potrafi zakończyć zadania na czas					
Dotrzymuje terminów spotkań					
Potrafi wypełniać formularze					

**Propozycje sposobów pomiaru rezultatów miękkich oraz możliwości zastosowania wskaźników mierzalnych do diagnozy rezultatów miękkich.**

<b>Rezultat „miękki”</b>	<b>Ankieta/wywiad (przykłady pytań)</b>	<b>Inne metody</b>	<b>Wskaźnik rezultatu</b>
Stopień satysfakcji uczestników	Jak ocenia Pan/Pani swoje uczestnictwo w projekcie?  (skala odpowiedzi do wyboru: od „bardzo zadowolony” do „bardzo niezadowolony”)		(subiektywna ocena uczestnika)  Procent (liczba): <ul style="list-style-type: none"> <li>• zadowolonych</li> <li>• niezadowolonych.</li> </ul>
Zmiana (zwiększenie) motywacji do np. podjęcia dalszej nauki	Czy po zakończeniu uczestnictwa w projekcie będzie chciał/a Pan/Pani podjąć dalszą naukę?  (odpowiedź do wyboru: tak/nie).  W jakim stopniu decyzja ta związana jest z uczestnictwem Pana/Pani w projekcie?  (skala odpowiedzi do wyboru: od „bardzo mocno” do „wcale”)		(deklaracja uczestnika)  Procent (liczba) osób, które: <ul style="list-style-type: none"> <li>• deklarują, że zwiększyła się ich motywacja</li> <li>• rzeczywiście podjęły już deklarowane działania .</li> </ul>
Poszerzenie wiedzy/podwyższenie kwalifikacji		Analiza dokumentacji: Ile osób otrzymało świadectwo ukończenia kursu?	Liczba świadectw/zaświadczeń o ukończeniu
Zmiana (wzrost) samooceny	Czuję, że dam sobie radę  (skala odpowiedzi do wyboru: od „zdecydowanie się zgadzam z tym twierdzeniem” do „zdecydowanie się nie zgadzam”).  Porównanie wyników przed i po projekcie.	Test psychologiczny  (pytania układane i interpretowane przez specjalistę)	(subiektywna ocena dokonana przez uczestnika)  Procent/liczba osób, które uważają, że: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dadzą sobie radę, są czegoś warte</li> <li>• nie dadzą sobie rady.</li> </ul>
Zmiana samooceny dotyczącej własnych szans np. na znalezienie pracy	Czuję, że teraz mam większe szanse na znalezienie pracy  (skala odpowiedzi do wyboru: od „zdecydowanie się zgadzam z tym twierdzeniem” do „zdecydowanie się nie zgadzam”).		(subiektywna ocena dokonana przez uczestnika)  Procent (liczba) osób, które uważają, że ich szanse: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrosły</li> <li>• nie zmieniły się</li> <li>• zmniejszyły się.</li> </ul>
Nabycie (wzrost)	Czy w wyniku udziału w szkoleniu	Obserwacja	(subiektywna ocena



umiejętności	zdołał Pan/Pani nowe umiejętności (odpowiedź do wyboru: tak/nie).	eksperta: Czy uczestnik wykonuje zadanie prawidłowo?	dokonana przez uczestnika) Procent (liczba) osób, które uważają, że: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nabyły nowe umiejętności;</li> <li>• nie nabyły nowych umiejętności.</li> </ul> Ocena prawidłowego sposobu wykonywania czynności dokonana przez eksperta.
Nabycie wiedzy	Czy w wyniku udziału w szkoleniu zdobył Pan/Pani nową wiedzę (odpowiedź do wyboru: tak/nie).	Test wiedzy: Pytania układane przez specjalistę w danej dziedzinie	(subiektywna ocena dokonana przez uczestnika) Procent (liczba) osób, które uważają, że: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zdobyły nową wiedzę;</li> <li>• nie zdobyły nowej wiedzy.</li> </ul> Wyniki testu
Zdobycie kwalifikacji		Analiza dokumentów Ile osób otrzymało świadectwo ukończenia kursu?	Liczba świadectw/zaświadczeń/certyfikatów ukończenia
Rozwinięcie zdolności (interpersonalnych, analitycznych, organizacyjnych)	Umiem pracować w grupie (skala odpowiedzi do wyboru: od „zdecydowanie się zgadzam z tym twierdzeniem” do „zdecydowanie się nie zgadzam”).		(subiektywna ocena dokonana przez uczestnika) Procent (liczba) osób, które uważają, że ich zdolności w zakresie [...]: <ul style="list-style-type: none"> <li>• – rozwinęły się</li> <li>• – nie rozwinęły się.</li> </ul>
Zmiana postawy (np. z pasywnej na aktywną) /zmiana opinii	Jestem bardziej tolerancyjny dla innych, nawet jeżeli nie zgadzam się z ich opiniami (skala odpowiedzi do wyboru: od „zdecydowanie się zgadzam z tym twierdzeniem” do „zdecydowanie się nie zgadzam”). Porównanie wyników przed i po projekcie.	Test psychologiczny Pytania układane przez specjalistę w dziedzinie [...].	(subiektywna ocena dokonana przez uczestnika) Procent (liczba) osób, które uważają, że są: <ul style="list-style-type: none"> <li>• bardziej [...]</li> <li>• mniej [...].</li> </ul> Wynik testu

<p>Zgodność rodzaju udzielonego wsparcia z oczekiwaniami beneficjenta</p>	<p>W jakim stopniu Pana/Pani oczekiwania zostały spełnione? (skala odpowiedzi do wyboru: od „w bardzo dużym stopniu” do „wcale”).</p>	<p>(subiektywna ocena dokonana przez uczestnika)</p> <p>Procent (liczba) osób, które uważają, że udzielone wsparcie jest:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• zgodne z ich oczekiwaniami (najlepiej porównać z oczekiwaniami zadeklarowanymi przed udzieleniem wsparcia)</li><li>• niezgodne z ich oczekiwaniami.</li></ul>
---	---	---

## Przykład narzędzia do oceny postępów realizacji założonych wskaźników celów projektu

### Cel główny projektu

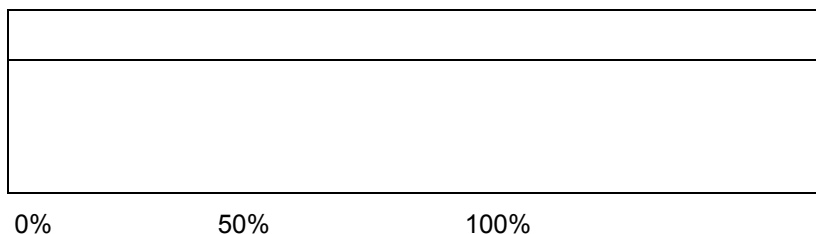
Wypracowanie i upowszechnienie modelu zespołu wsi tematycznych, jako sposobu na tworzenie miejsc pracy na obszarach marginalnych, w ramach gospodarki opartej na wiedzy.

<b>Wskaźniki produktu</b> <i>(analiza dokumentacji pod kątem zgodności z harmonogramem)</i>	<b>Wskaźniki rezultatu</b>	<b>Wskaźniki oddziaływania</b> <i>(na podstawie ankiet/wywiadów)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba stworzonych miejsc pracy w zespole wiosek tematycznych</li> <li>• Liczba badań i uzyskanych danych na temat czynników rozwoju wsi tematycznych</li> <li>• Liczba przeprowadzonych szkoleń/seminariów</li> <li>• Średnia długość szkolenia</li> <li>• Ilość osób uczestniczących w szkolenia w każdej wsi tematycznej</li> <li>• Liczba publikacji /konferencji prezentujących sposób tworzenia zespołu wsi tematycznych</li> </ul>	<p>Zakładamy, że po zakończeniu projektu 65 % beneficjentów w ankietach/wywiadach zadeklaruje gotowość podjęcia działalności gospodarczej w formie stałej lub czasowej, związanej z powstaniem zespołu wiosek tematycznych.</p>	<p>Zakładamy, że po zakończeniu projektu wzrost wiedzy na temat sposobu tworzenia miejsc pracy poprzez organizowanie zespołów wsi tematycznych zadeklaruje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% mieszkańców wsi tematycznych tworzonych w projekcie</li> <li>• 50 % przedstawicieli władz samorządowych z gmin w powiecie, w którym realizowany jest projekt</li> <li>• 5 przedstawicieli władz samorządowych szczebla wojewódzkiego</li> <li>• 3 postów</li> <li>• 5 przedstawicieli świata sztuki i biznesu z regionu</li> <li>• 3 placówki naukowe</li> <li>• 5% przedstawicieli władz samorządowych na obszarach marginalnych w Polsce</li> <li>• 100% członków Partnerstwa Eurovillage.</li> </ul> <p>Z opisem modelu zapoznają się czytelnicy 2 poradników, 5 artykułów zamieszczonych w prasie ogólnopolskiej, 8 w prasie lokalnej, 3 publikacji ponadnarodowych oraz uczestnicy 2 seminariów i ogólnopolskich targów turystycznych.</p>

Postęp w realizacji zadań skierowanych na osiągnięcie wskaźników celu

a. według harmonogramu

b. faktycznie

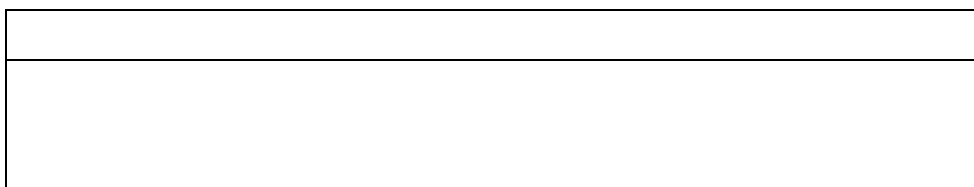


1. Zużycie środków finansowych:

a. według planu

b. faktycznie

0% 50% 100%



2. Osiągnięte rezultaty

.....  
.....  
.....

3. Problemy i zagrożenia

.....  
.....  
.....

4. Ewentualne propozycje zmian

.....  
.....  
.....

5. Inne uwagi

.....  
.....  
.....

## 12. Jak pisać raporty?

### Struktura raportu

Aby ewaluacja mogła być użyteczna raport – jego struktura i język, jakim jest napisany – musi być dostosowany do potrzeb i oczekiwań odbiorców, zwłaszcza pod względem **konkretności** zamieszczonych w nim wniosków i rekomendacji. Raport powinien w sposób zwięzły, ale całościowy odpowiadać na pytania postawione w projekcie ewaluacji.

Struktura raportu powinna każdorazowo odpowiadać potrzebom osób zainteresowanych oraz wynikać bezpośrednio z projektu ewaluacji. Można jednak wyodrębnić elementy, które powinny znaleźć się w każdym raporcie:

- **Przedmiot badania i kontekst ewaluacji** – zaprezentowanie tego, co i w jakich okolicznościach było badane. W tej części należy zawrzeć stosunkowo dokładny opis przedmiotu ewaluacji oraz przedstawić sytuację, jaka w tym czasie miała miejsce (zwłaszcza, jeśli mogła wywierać wpływ na prowadzone badanie).
- **Procedura badawcza** (stosowane metody) – zaprezentowanie i uwiarygodnienie zgromadzonych danych. W tej części należy przedstawić koncepcję badania i projekt badawczy, tak aby jasna była struktura badania oraz sposoby zbierania informacji. W tym fragmencie powinny się też znaleźć krótkie opisy doboru próby badawczej oraz metod gromadzenia danych wykorzystywanych podczas ewaluacji.
- **Wyniki badania** (informacja o zgromadzonych danych, interpretacja danych, wyniki badań) – zaprezentowanie zebranego materiału. W tej części należy przedstawić, w sposób uporządkowany, dane uzyskane podczas ewaluacji. W zależności od ich rodzaju można w tym fragmencie umieścić m.in.: opisy poparte cytatami (np. z dokumentów czy wywiadów), zestawienia porządkujące zebrane informacje, zestawienia liczbowe.
- **Wnioski z ewaluacji** (z uwzględnieniem specyfiki badanego obszaru, potraktowaniem go jako całości, pokazaniem zarówno zalet, jak i słabości) –

podsumowanie tego, czego dotyczyła ewaluacja. Wnioski powinny być przedstawione w zwięzły, jednoznaczny i konkretny sposób oraz wynikać bezpośrednio z zebranego materiału.

- **Rekomendacje** (zalecenia i sugestie ułatwiające podejmowanie decyzji) – opis możliwych do wykonania działań doskonalących projekt, wynikających z doświadczenia zdobytego podczas ewaluacji.

### **Zasady formułowania wniosków**

Podstawę raportu z ewaluacji stanowi analiza odpowiedzi na pytania kluczowe sformułowane w projekcie ewaluacji. Odpowiedzi na te pytania dokonywane są na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego (tj. rozmów, ankiet, obserwacji itd.). Ewaluacja oznacza jednak dokonywanie ocen wychodzących poza stwierdzenie wystąpienia jakiegoś faktu. Oceny te są oparte na kryteriach ustalonych w projekcie ewaluacji.

### **Przykładowe pytania kluczowe dla ewaluacji – kryterium: skuteczność**

1. W jakim stopniu osiągnięto zakładane cele na poziomie produktów, rezultatów i oddziaływania?
2. W jakim stopniu udział w projekcie wpłynął na aktywność (zawodową, życiową) osób objętych wsparciem?
3. W jakim stopniu udział w projekcie wpłynął na zatrudnianie osób objętych wsparciem?

Odpowiedzi na te pytania pozwolą na ocenę **skuteczności** projektu.

### **Przykładowe pytania kluczowe dla ewaluacji – kryterium: trafność**

1. Czy zestaw instrumentów wsparcia dostarczony w ramach projektu (np. doradztwo, szkolenie, staże) był właściwie dobrany?
2. Które z instrumentów miały, według beneficjentów, kluczowe znaczenie dla znalezienia przez nich zatrudnienia?
3. Czy dobór beneficjentów był właściwy? Czy wsparcie trafiło do odpowiednich osób?

Odpowiedzi na te pytania pozwolą na ocenę **trafności** projektu.

### **Formułowanie wniosków - pułapki**

Formułując wnioski i rekomendacje na podstawie zgromadzonego materiału badawczego, należy przestrzegać następujących wymagań:

- Zapewnienie różnorodności przypadków wziętych pod uwagę podczas badania.
- Kontrola oddziaływania badacza i samego badania (trzeba mieć świadomość, że badanie i sam badacz wpływa na badany przypadek oraz że przedmiot badania i informatorzy kształtują opinię badacza).
- Konieczność posługiwania się różnorodnymi źródłami danych oraz zróżnicowanymi metodami badawczymi.
- Kontrola znaczenia wyjątków („wyjątek potwierdza regułę”, ale może też być sygnałem, że pominęliśmy coś istotnego) i podążanie za nieoczekiwanymi wynikami (coś, co nas zaskakuje, może być cenną wskazówką).
- Wykluczanie pozornych relacji (zawsze trzeba się zastanowić, czy na współwystępowanie jakiegoś efektu nie wpływa jakiś czynnik spoza projektu).
- Uzyskiwanie informacji zwrotnych od informatorów (tj. przedstawianie informatorom rezultatów badań oraz umożliwianie odniesienia się do nich, skomentowania i zweryfikowania).

- Formułowanie użytecznych rekomendacji (tj. możliwych do realizacji, z punktu widzenia założeń projektu oraz rzeczywistych możliwości), konsultowanie ich treści z osobami, których dotyczą, wyznaczenie czasu na ich wdrożenie, a także zbadanie efektów ich zastosowania.

Opis typowych błędów	Źródła błędów
Dobór niereprezentatywnych informatorów.	Zbytne poleganie na dostępnych informatorach. Taki wybór informatorów, którzy gwarantują odpowiedzi zgodne z oczekiwaniami badacza.
Generalizowanie z niereprezentatywnych zdarzeń.	Brak ciągłości w gromadzeniu danych.
Przywiązywanie większej wagi do zdarzeń dramatycznych.	Wyciąganie wniosków z niereprezentatywnych procesów.
Nastawienie z góry na uzasadnienie jakiejś tezy.	Szukanie potwierdzeń, ignorowanie faktów, które temu zaprzeczają.

**Proponowane rozwiązania:**

1. Poszerzenie listy działań objętych badaniem.
2. Celowe wyszukiwanie przypadków, które stanowią kontrast, przeciwwagę dla przyjętych założeń.
3. Pobieranie przypadkowych próbek z całkowitego zbioru osób i zjawisk poddanych badaniu.



### **Zasady formułowania rekomendacji**

Wyniki ewaluacji powinny posłużyć do usprawnienia realizacji projektu. Aby jednak uzyskane wyniki mogły być użyteczne, po przeprowadzeniu ewaluacji należy precyzyjnie zaplanować działania naprawcze.

W tym celu potrzebne jest:

- zidentyfikowanie przyczyn ujawnionych problemów;
- precyzyjne zaplanowanie działań naprawczych (w tym wskaźników, które będą miernikami osiągniętego sukcesu);
- określenie ram czasowych, w jakich zostanie osiągnięta poprawa;
- wskazanie osób, które będą odpowiedzialne za realizację i nadzorowanie podjętych działań naprawczych;
- określenie parametrów kolejnej ewaluacji, która sprawdzi rezultaty wdrożonych zmian.

### **13. Sposoby prezentowania raportów z ewaluacji**

Raporty z ewaluacji mogą przybierać różne formy. Poza rozpowszechnianiem raportu w postaci pisemnego opracowania, przedstawienie jego wyników może następować poprzez przekazywanie streszczenia lub prezentacje ustne oparte na materiałach audiowizualnych.

Do najczęściej stosowanych form raportu z ewaluacji należą:

- raport w wersji wydrukowanej;
- raport w wersji elektronicznej;
- prezentacja multimedialna wyników;
- prezentacja ustna wyników (np. podczas seminarium).

Należy zawsze pamiętać, że różne strony uczestniczące w ewaluowanym projekcie, prawdopodobnie w odmienny sposób zareagują na prezentację rezultatów ewaluacji.

Pożądane jest stosowanie takiego modelu przedstawiania wyników ewaluacji, który w możliwie pełny sposób wykorzystuje dialog między różnymi stronami. Chodzi zwłaszcza o możliwość zapoznania się wszystkich uczestników ewaluowanego projektu, z wynikami oceny oraz skomentowania sformułowanych wniosków. Stwarza to poczucie współodpowiedzialności za realizowane przedsięwzięcie.

## **14. Wykorzystanie wyników ewaluacji w sprawozdaniu merytorycznym z realizacji projektu**

Materiały z ewaluacji warto wykorzystać w sprawozdaniu merytorycznym składanym do sponsorów w następującym zakresie:

- Przy opisie stanu realizacji działań, a zwłaszcza przedstawianiu przyczyn niezgodności realizacji działań z harmonogramem i przy uzasadnieniu proponowanych działań naprawczych oraz w opisie problemów zaistniałych podczas realizacji działań.
- Przy podawaniu informacji o stopniu osiągnięcia zakładanych wartości wskaźników w okresie objętym sprawozdaniem.

Informacje zebrane podczas prowadzonej ewaluacji mogą również być pomocne w formułowaniu punktów przedstawiających:

- diagnozę i ocenę specyficznych problemów beneficjentów projektu;
- analizę i charakterystykę grupy beneficjentów;
- opis istniejącego ryzyka dla powodzenia realizacji projektu;
- opis korzyści wynikających z zasady włączenia beneficjentów w planowanie projektu po jego zakończeniu;
- opis zespołu realizatorów projektu, a zwłaszcza jego zaangażowania i jakości pracy;
- opis innowacyjności projektu, zwłaszcza w diagnozie obecnej sytuacji beneficjentów;
- opis działań skierowanych na upowszechnienie rezultatów projektu.

## 15. Wykorzystanie wyników ewaluacji w raporcie finansowym

<b>Rodzaj dokumentu:</b>	<b>Budżet do umowy</b> *	<b>Budżet do zmian</b> *	<b>Raport częściowy</b> *	<b>Raport końcowy</b> *
--------------------------	-----------------------------	-----------------------------	---------------------------	-------------------------

### Numer Dotacji:

Organizacja: \_\_\_\_\_

Wydatki za okres

od dnia: \_\_\_\_\_

do dnia: \_\_\_\_\_

<b>Kategorie Budżetowe</b> <i>(proszę wpisać przyjęte kategorie z oryginalnego budżetu)</i>	<b>Przyznane z budżetu projektu</b>	<b>Ewentualny budżet po zmianach **</b>	<b>WYDATKI</b>	<b>% wykorzystania budżetu w każdej kategorii/typie kosztów</b>
Wydatki osobowe				
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Razem osobowe</b>				
Wydatki rzeczowe				
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Razem rzeczowe</b>				
<b>Razem od .....</b>				
<b>Kwota otrzymana od .....</b>				

Data raportu: \_\_\_\_\_

Osoba reprezentująca organizację w umowie o dotację

\_\_\_\_\_  
*Imię i Nazwisko - Podpis*

Osoba odpowiedzialna za rozliczenia finansowe:

\_\_\_\_\_  
*Imię i Nazwisko - Podpis*

Pieczęćka organizacji

\* UWAGA: niepotrzebne skreślić

\*\* UWAGA: W przypadku występowania o zmiany w budżecie wpisać propozycje zmian całego budżetu, w odniesieniu do budżetu oryginalnego

**Zestawienie dokumentów do raportu finansowego**

**Numer Dotacji:** \_\_\_\_\_

**Organizacja:** \_\_\_\_\_

<b>Kategoria budżetowa</b>	<b>Numer rachunku</b>	<b>Data rachunku</b>	<b>Wystawca rachunku {kto otrzymał pieniądze}</b>	<b>Kwota</b>

**Data raportu:** \_\_\_\_\_

**Osoba reprezentująca organizację w umowie o dotacje** \_\_\_\_\_  
*Imię i Nazwisko - Podpis*

**Osoba odpowiedzialna za rozliczenia finansowe:** \_\_\_\_\_  
*Imię i Nazwisko - Podpis*

**Pieczętka organizacji** \_\_\_\_\_