

Ewaluacja

krok po kroku

czyli zalecenia IZ w zakresie prowadzenia ewaluacji w ramach PO KL

Aktualizacja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MINISTERSTWO
ROZWOJU
REGIONALNEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Ewaluacja

krok po kroku

czyli zalecenia IZ w zakresie prowadzenia ewaluacji w ramach PO KL

Aktualizacja

Warszawa, 2011 r.

Wydawca:

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym
ul. Wspólna 2/4
00-926 Warszawa

Wydanie II zmienione

PUBLIKACJA BEZPŁATNA

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MINISTERSTWO
ROZWOJU
REGIONALNEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wstęp	6
1. Planowanie i projektowanie ewaluacji	8
1.1. Definiowanie tematu (przedmiotu) badania	8
1.2. Udział interesariuszy w planowaniu ewaluacji	11
1.3. Założenia do badania – Opis Przedmiotu Zamówienia	14
1.4. Przejrzystość procesu planowania ewaluacji	19
2. Wybór Wykonawcy i zasady współpracy	21
2.1. Wybór ewaluatora i podpisanie umowy	21
2.2. Udostępnienie danych i zatwierdzenie narzędzi	23
2.3. Pomoc w realizacji badania	25
2.4. Odbiór raportu	27
2.5. Przekazanie informacji zwrotnej	30
3. Upowszechnianie wyników	31
4. Wdrażanie rekomendacji	33
4.1. Opracowanie Tabeli wdrażania rekomendacji	33
4.2. Spotkanie uzgodnieniowe	34
4.3. Akceptacja Komitetu (Podkomitetu) Monitorującego	35
4.4. Monitorowanie postępu realizacji Tabeli	35
4.5. Sprawozdawanie Komitetowi (Podkomitetowi) postępu w realizacji Tabeli	36
Załączniki	38
Załącznik 1. Wzory deklaracji obiektywności i poufności	39
Załącznik 2. Przykładowa ocena oferty wg wskazanych kryteriów	41
Załącznik 3. Wzory pism polecających	43
Załącznik 4. Wzór listy sprawdzającej do projektu badania ewaluacyjnego	45
Załącznik 5. Model zarządzania rekomendacjami	46
Załącznik 6. Protokół odbioru	51
Załącznik 7. Działania sprzyjające rozpowszechnianiu badania i jego wyników	53
Załącznik 8. Przykład umowy na realizację badania ewaluacyjnego	54
Załącznik 9. Karta Oceny Procesu i Wyników Badania Ewaluacyjnego	58
Załącznik 10. Umowa przekazania powierzenia danych osobowych	61
Załącznik 11. Literatura i inne źródła wiedzy	66



WSTĘP

System ewaluacji podlega ciągłym zmianom, mającym na celu zwiększenie jego skuteczności i użyteczności. Zdobyte nowych doświadczeń w zakresie zlecenia i prowadzenia badań ewaluacyjnych, a także wprowadzenie nowych dokumentów nakreślających ramy prowadzenia badań ewaluacyjnych zaowocowało potrzebą znowelizowania *Zaleceń* w kilku kluczowych obszarach.

Zmiany te zostały wprowadzone przede wszystkim w obszarze zarządzania rekomendacjami wpływającymi z badań ewaluacyjnych, jak również w obszarze upowszechniania wyników badań. Mamy również nadzieję, iż wprowadzone zmiany i drobne modyfikacje spowodują, że dokument ten pozostanie dla czytelników aktualnym i użytecznym.

Podstawę prowadzenia ewaluacji wyznacza prawo unijne i krajowe¹. Ogólne ramy procesu ewaluacji w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki zostały określone w „Planie Oceny PO KL”², przyjętym przez Komitet Monitorujący PO KL w 2007 r.

Podstawową cechą ewaluacji w ramach PO KL jest jej elastyczność i dopasowanie do potrzeb, co powinno przełożyć się na wykorzystanie rekomendacji w procesie podejmowania decyzji i udoskonalaniu realizowanych polityk publicznych. Ewaluację należy traktować jako „krytycznego przyjaciela”, który doceni to, co realizowane jest dobrze, ale nie zawaha się wskazać obszarów, gdzie zmiany będą konieczne. Aby ten mechanizm współpracy zadziałał prawidłowo, trzeba zadbać o to, aby proces ewaluacji od początku do końca przebiegał sprawnie.

Niniejszy dokument opracowano w celu znalezienia dobrych praktyk i rekomendacji dotyczących planowania i realizacji badań ewaluacyjnych oraz upowszechnienia ich wyników i sposobu wdrażania rekomendacji. Zebrane w publikacji doświadczenia są wynikiem licznych badań ewaluacyjnych realizowanych przez Departament Zarządzania EFS w latach 2004–2010. W szczególności wykorzystano wyniki „Badania metaewaluacyjnego dotyczącego oceny stopnia wdrażania rekomendacji przez instytucje zaangażowane w realizację SPO

RZL i PIW EQUAL”, wdrażając tym samym jedną ze wskazanych w tym badaniu rekomendacji³.

Istotnym elementem *Zaleceń* jest sposób wdrażania i monitorowania postępu w realizacji rekomendacji płynących z badań ewaluacyjnych (rozdział 4). Przedstawiony **model wdrażania rekomendacji obowiązuje zarówno Instytucję Zarządzającą, jak i wszystkie Instytucje Pośredniczące uczestniczące w procesie ewaluacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki**⁴. Opisany w przedmiotowym dokumencie model stanowi uszczegółowienie i doprecyzowanie sposobu zarządzania rekomendacjami wyływającymi z badań ewaluacyjnych realizowanych przez Instytucję Zarządzającą oraz Instytucje Pośredniczące PO KL, opisany w dokumencie pn. „Zintegrowany system zarządzania rekomendacjami i wnioskami”. Wszystkie pozostałe zapisy dotyczące sposobu planowania badań, wyboru i współpracy z Wykonawcą oraz upowszechnienia wyników stanowią zbiór dobrych praktyk, które mogą pomóc w prowadzeniu ewaluacji przez Instytucje Pośredniczące, nie są jednak obowiązkowe. Instytucja Zarządzająca zachęca do ich wykorzystania, mając nadzieję, iż przyczyni się to do udoskonalenia interwencji realizowanej w ramach PO KL, a tym samym do poprawy trafności, spójności, skuteczności, efektywności i trwałości realizowanych polityk publicznych.

1. Rozporządzenie Rady nr 1083/2006 ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności (artykuł 47 pkt 3) oraz ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (artykuł 17).
2. Dokument dostępny jest pod adresem <http://www.efs.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/Strony/default.aspx#zakladka=3>.
3. „Badanie metaewaluacyjne dotyczące oceny stopnia wdrażania rekomendacji przez instytucje zaangażowane w realizację SPO RZL i PIW EQUAL”, Warszawa 2008, <http://www.efs.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/Strony/default.aspx#zakladka=2>, s. 7.
4. Z dniem 1 sierpnia 2009 r. wszedł w życie dokument pn. „Zintegrowany system zarządzania rekomendacjami i wnioskami”, obligatoryjny dla wszystkich instytucji zaangażowanych we wdrażanie polityki spójności w Polsce.

1

PLANOWANIE I PROJEKTOWANIE EWALUACJI

1.1. Definiowanie tematu (przedmiotu) badania)

Proces ewaluacji interwencji publicznej obejmuje kilka etapów. Ich właściwa realizacja przekłada się na jakość wyników. Planowanie badania, czyli pierwszy z etapów, jest kluczowe dla zapewnienia trafności i późniejszej użyteczności ewaluacji dla jej użytkowników.

Duża część ewaluacji, w tym dotyczących EFS, planowana jest w oparciu o identyfikację przedmiotu badania jako elementu interwencji publicznej – punktem wyjścia jest w takim przypadku pytanie: CO ZBADAC? Może to być projekt lub ich grupa, całe Działanie, Priorytet, Program, bądź wiele Programów. Na przedmiot badania można także spojrzeć pod kątem tematyki lub obszaru, w jakim podejmowana jest interwencja publiczna, np. zdrowie, edukacja, wykluczenie społeczne.

Ewaluacja może posłużyć zbadaniu osiągniętych wyników (ewaluacja podsumowująca). Z drugiej strony, ewaluacja może także dotyczyć procesu realizacji interwencji – w tym przypadku ewaluacja służy identyfikacji, w jaki sposób można usprawnić system wdrażania lub jego elementy, takie jak system wyboru projektów, system monitorowania, przepływy finansowe itp. (ewaluacja formatywna⁵).

5. Ewaluacja formatywna prowadzona jest w trakcie realizacji działań; ma na celu ocenę postępu w realizacji programu, pełni funkcję stymulowania usprawnień i rozwoju organizacyjnego oraz ulepszania i wspomagania procesu zarządzania.



Alternatywą wobec podejścia PRZEDMIOTOWEGO jest wyjście od pytania: JAKI MAMY PROBLEM DO ROZWIĄZANIA? To pozwoli następnie określić zakres przedmiotowy badania, wypływający ze zidentyfikowanej potrzeby badawczej. Przykładowo podejściem problemowym będzie np. niski udział organizacji pozarządowych wśród beneficjentów PO KL (badanie posłuży identyfikacji barier w realizacji projektów przez NGOs w ramach różnych Priorytetów Programu). Innym przykładem podejścia problemowego będzie niski poziom zrealizowanych płatności – badanie obejmie Priorytety/Działania, gdzie poziom płatności jest najniższy, i tych wszystkich uczestników systemu, których dotyczą kwestie finansowe. Celem badania będzie zidentyfikowanie i wyeliminowanie wąskich gardeł systemu (długotrwałości procedur, powielania czynności, opóźnień w przekazywaniu środków na poszczególnych etapach, błędów projektodawców). Podejściem problemowym będzie też ocena skuteczności różnych typów projektów (w zależności od oferowanych form wsparcia lub formy działania projektodawcy).

Opierając się na rekomendacjach z badania metaewaluacyjnego⁶, Instytucja Zarządzająca PO KL zaleca wykorzystanie podejścia PROBLEMOWEGO przy planowaniu badań ewaluacyjnych, co zapewni większą trafność i użyteczność badań ewaluacyjnych dla instytucji realizujących PO KL. Podejście problemowe można zastosować przy opracowywaniu Planów Działań Ewaluacyjnych w ramach Pomocy Technicznej. Zidentyfikowane przez poszczególne Instytucje Pośredniczące oraz Instytucję Zarządzającą problemy mogą być umieszczone właśnie w planowanych badaniach. W miejscu tym należy również podkreślić, iż nieocenionym źródłem danych, dotyczącym kwestii problemowych pojawiających się podczas wdrażania interwencji, jest system

6. „Badanie metaewaluacyjne dotyczące oceny stopnia wdrażania rekomendacji przez instytucje zaangażowane w realizację SPO RZL i PIW EQUAL”, Warszawa 2008, http://www.efs.gov.pl/NR/rdonlyres/44AFE056-C063-4708-A863-E4C9585D1117/40414/OE_raportzewaluacji_tresc.pdf.

monitorowania i sprawozdawczości, ze szczególnym uwzględnieniem uzyskanych wartości wskaźników w ramach wdrażanych przez instytucję działań. W tym kontekście wartość zalecenia jest korzystanie z tego źródła danych podczas planowania badań ewaluacyjnych w ramach Planu Działań Ewaluacyjnych w kolejnych latach. Kwestia problemowa, którą chcemy zgłębić, może pojawić się również niespodziewanie (np. kryzys ekonomiczny). W związku z tym należy pamiętać, iż w Planie Działań Ewaluacyjnych można wpisać badanie ad hoc bez zdefiniowanego uprzednio tematu. Takie rozwiązanie zapewni wówczas środki i umożliwi realizację badania w nagłych sytuacjach.

Przy definiowaniu tematu badania istotny jest także czas, rozumiany zarówno jako termin realizacji badania, jak i etap, na którym znajduje się realizacja Programu. Jeśli obszar badawczy zdefiniowany zostanie bardzo szeroko, a czas na przeprowadzenie badania zostanie znacznie ograniczony, istnieje niebezpieczeństwo, że wyniki badania nie będą miały dużej wartości i nie zostaną wykorzystane.

Przy definiowaniu tematu badania ważne jest wreszcie uwzględnienie etapu, w którym znajduje się wdrażanie Programu. Są takie obszary, które najsensowniej jest zbadać na początku obowiązywania Programu, oraz takie, które warto zbadać dopiero w trakcie jego realizacji. Zatem na początku planowania badania warto zadać pytanie, czy właśnie ten moment na daną ewaluację jest najbardziej odpowiedni. Przykładem niedopasowania zakresu i czasu realizacji badania będzie zlecenie badania uczestników projektów 6 miesięcy po zakończeniu przez nich udziału w projekcie w sytuacji, gdy osób takich jeszcze nie będzie wystarczająco dużo, aby skonstruować odpowiednią próbę badawczą. Dopiero gdy pojawią się pierwsze rezultaty interwencji, realizowane będą ewaluacje strategiczne, o których mowa jest w Planie Oceny PO KL. Nastąpi to zapewne od połowy okresu wdrażania Programu, podczas gdy ewaluacje operacyjne mogą być realizowane przez cały okres wdrażania PO KL.

Na etapie planowania ewaluacji warto także pamiętać, aby badania nie nakładały się na siebie w czasie i nie koncentrowały na tych samych instytucjach. Jest to o tyle istotne, aby Jednostka Ewaluacyjna była w stanie płynnie prowadzić wszystkie badania i terminowo dokonywać odbioru raportów – po ich uprzedniej, starannej weryfikacji. Spiętrzenie terminów i konieczność sprawdzenia kilku raportów może okazać się zbyt dużym obciążeniem, choć jest to często nieuniknione. Należy mieć zatem na uwadze zasoby (w tym ludzkie) będące w dyspozycji danej Jednostki.

Koordynowanie procesu ewaluacji w poszczególnych instytucjach stanowi bardzo duże wyzwanie, nie tylko w kontekście pracochłonności procesu, ale również wszechstronności wiedzy niezbędnej do sprawnego realizowania powierzonych obowiązków. Ze względu na bardzo duże wymagania, jakie nakładane są na poszczególnych pracowników zatrudnionych w jednostkach ewaluacyjnych, zarówno na poziomie Instytucji Zarządzającej, jak i poszczególnych Instytucji Pośredniczących, niezbędne jest, aby osoba zatrudniona na takim stanowisku wyróżniała się specjalistyczną wiedzą oraz umiejętnościami. Osoba zatrudniona na stanowisku ds. ewaluacji powinna posiadać dogłębną wiedzę w zakresie:

- zasad funkcjonowania EFS;
- zasad wdrażania projektów współfinansowanych z funduszy strukturalnych;

- monitorowania i ewaluacji na poziomie projektów i Programu;
- przepisów prawa, w tym prawa zamówień publicznych;
- zasad funkcjonowania administracji publicznej;
- znajomości metod zarządzania oraz organizacji pracy;
- wiedzy z zakresu obszarów wsparcia realizowanego w ramach PO KL.

Ponadto, osoba zatrudniona na stanowisku ds. ewaluacji powinna posiadać umiejętności i predyspozycje w zakresie:

- pracy w grupie;
- gotowości uczenia się;
- sprawnego komunikowania się i nawiązywania kontaktów;
- analitycznego myślenia i syntetycznego formułowania opinii;
- kreatywności;
- sprawnego organizowania pracy własnej i zespołu;
- znajomości metod wykorzystywania narzędzi informatycznych w pracy;
- umiejętności sprawnego i szybkiego podejmowania decyzji;
- znajomości języków obcych, w tym w szczególności języka angielskiego;
- odporności na stres.

1.2. Udział interesariuszy w planowaniu ewaluacji

W proces planowania ewaluacji należy jak najwcześniej zaangażować przedstawicieli grup zainteresowanych jej wynikami (również tych, których dotyczyć będą zalecenia oraz rekomendacje wynikające z przeprowadzonych analiz), którymi mogą być:

- inne wydziały⁷,
- członkowie grup sterujących ewaluacją lub Komitetu (Podkomitetów) Monitorujących,
- eksperci,
- decydenci.

Należy podkreślić, iż angażowanie określonych interesariuszy powinno być ściśle powiązane z celami badania. W takim przypadku należy założyć, iż:

- badanie dotyczące oceny systemu sprawozdawczości powinno uwzględniać udział osób zajmujących się monitorowaniem i sprawozdawczością, Podsystemem Monitorowania EFS 2007 (PEFS 2007), przedstawicieli Komitetu/Podkomitetu Monitorującego, decydentów reprezentujących (odpowiednio do zakresu badania) IZ/IP/IP2 oraz eksperta od wskaźników,

7. Mogą to być jednostki organizacyjne w strukturze danej instytucji (sekcje lub departamenty) zajmujące się programowaniem, monitorowaniem, koordynacją, pomocą techniczną, finansami itd. – w zależności od problemu badawczego.

- badanie dotyczące oceny wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) nie może pominąć w ramach współpracy nad badaniem: osób zajmujących się Priorytetem II oraz/lub VIII PO KL, przedstawicieli IP2, Regionalnych Instytucji Finansujących, ekspertów zajmujących się kwestiami MŚP, przedsiębiorców itd.

Przykład działań podejmowanych w ramach planowania badania ewaluacyjnego:

1. Instytucja Pośrednicząca PO KL dla komponentu regionalnego identyfikuje potrzebę realizacji badania np. *kompleksowej ewaluacji działań podejmowanych z wykorzystaniem EFS w ramach Priorytetu IX*.
2. W ramach IP zostaje wyznaczony pracownik, który będzie odpowiedzialny za koordynowanie procesu ewaluacji w ramach badania (koordynator badania).
3. Koordynator badania zbiera dostępne informacje dotyczące obszaru badania, np. w zakresie liczby podpisanych umów, stanu zaawansowania realizacji projektów, liczby osób, instytucji objętych wsparciem, liczby zakończonych projektów itd. W tym celu może wykorzystać takie źródła danych jak np.:
 - aktualne dane sprawozdawcze,
 - dane zawarte w KSI,
 - dane zawarte w bazie PEFS 2007,
 - dane gromadzone w LSI.
4. Koordynator badania organizuje pierwsze spotkanie uzgodnieniowe, na którym ukonstytuowana zostanie grupa interesariuszy zaangażowanych bezpośrednio w realizację badania. Na spotkanie takie mogą zatem otrzymać zaproszenie m.in.:
 - przedstawiciele innych Wydziałów/jednostek organizacyjnych instytucji pośredniczącej odpowiedzialnych za programowanie wsparcia w ramach Planów Działania dla Priorytetu IX, osoby odpowiedzialne za wdrażanie wsparcia w zakresie edukacji/tworzenia założeń konkursowych, osoby zajmujące się monitorowaniem i sprawozdawczością w zakresie Priorytetu IX;
 - ekspert zewnętrzny posiadający doświadczenie w zakresie ewaluacji;
 - ekspert w dziedzinie edukacji.
5. Koordynator badania powinien jako punkt wyjścia do dyskusji przedstawić kluczowe informacje, pozyskane w ramach analizy dostępnych danych (patrz pkt 3). Przeprowadzona na tej podstawie dyskusja z zaproszonymi osobami powinna umożliwić zidentyfikowanie:
 - kluczowych potrzeb informacyjnych (dane, które powinny zostać pozyskane, aby wsparcie mogło być realizowane skuteczniej, efektywniej itp.),

- kwestii problemowych, które zostaną poddane ewaluacji (np. identyfikacja i sposób niwelowania barier uniemożliwiających/utrudniających realizowanie wsparcia),
- pozostałych interesariuszy, którzy zostaną włączeni do prac nad badaniem (np. w formie konsultacji elektronicznych przedstawiciele Instytucji Zarządzającej, Ministerstwa Edukacji Narodowej, przedstawiciele PKM itp.),
- źródeł danych, które powinny być wykorzystane podczas realizacji badania,
- kryteriów ewaluacyjnych, według których dokonana zostanie ocena obszaru.

Należy podkreślić, iż podczas pierwszego spotkania niezbędne jest również określenie, jakie zasoby – ludzkie, czasowe, finansowe – będą potrzebne i możliwe do pozyskania dla celu realizacji badania.

6. Na podstawie uzgodnień poczynionych podczas spotkania, koordynator procesu tworzy szczegółowy opis przedmiotu zamówienia na realizację badania.
7. Gotowy *SOPZ* rozsyłany jest ponownie do osób, które brały udział w pierwszym spotkaniu, z prośbą o zgłoszenie uwag lub sugestii.
8. Po uwzględnieniu ewentualnych uwag oraz uzyskaniu niezbędnych akceptacji przez decydentów *Szczegółowy opis przedmiotu zamówienia* powinien zostać rozesłany do szerszego grona, zidentyfikowanych podczas spotkania, interesariuszy oraz potencjalnych innych odbiorców wyników badania (np. Regionalna GSE, GSE PO KL etc.).
9. Po uwzględnieniu/rozważeniu zasadności wskazanych uwag oraz ostatecznej akceptacji ze strony IP *Szczegółowy opis przedmiotu zamówienia* można uznać za gotowy do rozpowszechnia wśród potencjalnych wykonawców badania.

Zaangażowanie tych osób może przybrać różne formy – najpowszechniejszą z nich jest KONSULTOWANIE założeń do badania⁸. Najprostszym i najszybszym sposobem konsultacji jest rozesłanie dokumentu drogą elektroniczną – niestety ta formuła jest też najmniej skuteczna. Często brakuje czasu, aby zapoznać się z dokumentem i zgłosić do niego uwagi. Z tego powodu Instytucja Zarządzająca zaleca stosowanie także innych metod konsultowania założeń do badania.

Lepszym sposobem jest na przykład zorganizowanie spotkania i zebranie kluczowych aktorów w jednym miejscu i czasie, w celu przedyskutowania założeń do badania. Dyskusja taka jest zazwyczaj bardziej owocna i przekłada się na często radykalne

8. „Założenia do badania” rozumiane są jako: szczegółowy opis przedmiotu zamówienia (*SOPZ*), specyfikacja zamówienia itp., zawierające m.in. następujące elementy: zakres i cel badania, pytania badawcze, proponowane metody i termin realizacji badania.



modyfikacje i udoskonalenie pierwotnych pomysłów. Nie należy zatem zwlekać z organizacją takiego spotkania, aby nie „usztynnić” wstępnej propozycji założeń do badania i pozostać otwartym na inne sugestie.

Warto zaznaczyć, iż takie spotkanie można zorganizować ZANIM skonkretyzujemy nasz obszar badawczy i ZANIM powstaną same założenia do badania – w momencie gdy chcemy przedyskutować sam POMYSŁ na badanie. W ten sposób zaangażowanie kluczowych aktorów rozpoczyna się na etapie faktycznego planowania ewaluacji. Dzięki temu można zebrać więcej pomysłów, spojrzeć na tę samą kwestię z różnych punktów widzenia i lepiej dostosować badanie do oczekiwań jego odbiorców.

1.3. Założenia do badania – Opis Przedmiotu Zamówienia

To, co znajduje się w opisie przedmiotu zamówienia, jest niezmiernie ważne dla zapewnienia sprawnej współpracy z Wykonawcą. Co zatem powinno się tam znaleźć?

Oto niezbędne elementy każdego opisu:

- **przedmiot/problem i zakres badawczy:** jest to element interwencji publicznej, który chcemy ocenić, lub zidentyfikowany problem, który chcemy rozwiązać (por. rozdział 1.1). W Opisie Przedmiotu Zamówienia należy sformułować go w sposób jasny i prosty. Nie powinien być określony zbyt szeroko i musi być spójny z pozostałymi elementami opisu (w tym w szczególności z harmonogramem i dostępnymi środkami finansowymi);
- **cel badania:** wyjaśnia, po co chcemy badać dane zjawisko i co chcemy osiągnąć. Przykładowo: wiemy, że wydatkowane są znaczne środki publiczne na szkolenia pracowników przedsiębiorstw – chcemy się dowiedzieć, jakie są efekty naszej interwencji. Innym przykładem może być obserwowane pogłębianie zjawiska wykluczenia społecznego na danym obszarze – chcemy zbadać, jakie są tego

przyczyny: niska aktywność projektodawców, nieskuteczność form wsparcia, problemy z rekrutacją itp. Cel formułujemy w sposób konkretny i zrozumiały. Cel badania może uwzględniać podział na cel główny oraz cele szczegółowe badania, co może później ułatwić formułowanie pytań ewaluacyjnych. Źle zdefiniowane cele badania spowodują, że wyniki badania mogą okazać się nieprzydatne;

- **odbiorcy (użytkownicy) ewaluacji:** jest to grupa lub grupy osób, do których skierowane są wyniki badania, np. pracownicy instytucji zaangażowanych we wdrażanie PO KL, projektodawcy, decydenci, opinia publiczna, służby finansowe, instytucje rynku pracy. Ważne jest trafne zdefiniowanie odbiorców ewaluacji, zgodnie ze specyfiką i charakterem badania, gdyż determinuje to obszerność raportu końcowego oraz sposób przedstawienia danych, ich szczegółowość i język;
- **pytania/obszar problemowy:** określając pytania ewaluacyjne, należy zachować odpowiednie proporcje pomiędzy ich ogólnością a szczegółowością. Dobrą praktyką jest ograniczenie się do 10 pytań o dość ogólnym charakterze, co pozwoli ewaluatorowi na ich uszczegółowienie pytaniami badawczymi w ramach konkretnych narzędzi. Można także zastąpić pytania ewaluacyjne określeniem obszaru problemowego, pozostawiając sformułowanie pytań Wykonawcy. Podejście to jest niejednokrotnie bardziej elastyczne i umożliwi na etapie składania oferty wzbogacenie pytaniami ewaluacyjnymi obszarów problemowych zdefiniowanych przez Zamawiającego;
- **kryteria ewaluacyjne:** są rodzajem standardów, według których prowadzona jest ocena. Najczęściej stosowane kryteria to: trafność, spójność, skuteczność, efektywność, oddziaływanie, trwałość. W zależności od zastosowanego kryterium, ocena może być skrajnie różna (np. interwencja może być trafna, ale nieskuteczna), dlatego dobór odpowiednich kryteriów ma istotne znaczenie dla całego badania. Przykładowo, w pierwszych etapach realizacji Programu częściej stosowanymi kryteriami będą trafność i spójność, przy ocenie efektów interwencji istotne będą także pytania o skuteczność, efektywność i trwałość. Podczas oceny śródkresowej w Irlandii zapytano, czy interwencja publiczna w zakresie wsparcia turystyki była potrzebna (trafność), a ewaluacja wykazała, że sektor rozwijałby się i bez wsparcia funduszy strukturalnych w wyniku korzystnego klimatu inwestycyjnego w Irlandii. Tym samym wsparcie dla turystyki zostało w następnym okresie znacznie zredukowane, a środki skierowano na obszary generujące wyższą wartość dodaną interwencji publicznej. Formułując kryteria ewaluacyjne, należy szczególnie zadbać o ich spójność z celem badania i pytaniami badawczymi (obszarem problemowym);
- **wymagane metody/techniki badawcze:** istnieją bardzo skrajne podejścia do sposobu określenia metodologii w opisie przedmiotu – od braku jakichkolwiek wskazówek dotyczących metod, po bardzo szczegółowe określenie metod i technik badawczych oraz wielkości prób:
 - i) Brak wskazania nawet minimum metodologicznego pozwala uzyskać większą różnorodność ofert od potencjalnych Wykonawców i jest uzasadnione wszędzie tam, gdzie Zamawiającemu brak pewności, jakie metody będą najlepsze, lub gdy możliwych jest kilka alternatywnych metod badawczych. Niebezpieczeństwem

tego podejścia jest otrzymanie ofert, które nie będą spełniać naszych oczekiwań.

- ii) Wskazanie pełnej i szczegółowej metodologii uzasadnione jest wszędzie tam, gdzie konieczne jest zachowanie np. porównywalności wyników z innymi badaniami lub gdy Zamawiający oczekuje jedynie wykonania badań terenowych, zebrania i przedstawienia wyników, natomiast prace przygotowawcze oraz analizę wyników Zamawiający bierze na siebie.
- iii) Wskazanie minimum metodologicznego jest rozwiązaniem pośrednim; przy takim podejściu należy jednak uważać, aby:
 - niepotrzebnie nie zwiększać wielkości prób, jeśli nie wpływa to znacząco na reprezentatywność wyników i jakość wniosków⁹,
 - wybierać jedynie takie metody, które są bezwzględnie adekwatne do zakresu badania (przykładowo zastosowanie wywiadów bezpośrednich z udziałem ankietera może nie być uzasadnione specyfiką badania, a spowoduje zwiększenie kosztów i tym samym ograniczy krąg potencjalnych Wykonawców),
 - wskazane metody były możliwe do realizacji, biorąc pod uwagę np. dostępność i jakość baz danych,
 - koszt użycia zaproponowanych metod mieścić się w kwocie przeznaczony na realizację badania.
- **harmonogram realizacji:** pełni funkcję porządkującą przebieg badania i dyscyplinującą uczestników procesu ewaluacji. Jeśli nie zostanie dostosowany do specyfiki badania oraz nie zapewni odpowiednio długiego czasu na opracowanie narzędzi, zebranie wyników, analizę danych i przedstawienie wniosków przez ewaluatora, będzie stanowić poważne zagrożenie dla prawidłowej realizacji badania. Instytucja Zarządzająca zaleca wydłużenie czasu przewidywanego zarówno na przygotowanie oferty (minimum 3 tygodnie), jak i planowany czas realizacji badania. Na uwagę w tym miejscu zasługują zlecane przez Komisję Europejską badania ewaluacyjne, które trwają zazwyczaj kilka miesięcy.
Bardzo przydatny jest szczegółowy harmonogram, który określa terminy spotkań Wykonawcy i Zamawiającego. Takie doprecyzowanie harmonogramu możliwe jest podczas pierwszego spotkania z Wykonawcą. Elementem takiego szczegółowego harmonogramu może być spotkanie ewaluatorów z przedstawicielami kluczowych interesariuszy na etapie opracowywania raportu metodologicznego;
- **wymogi dotyczące prezentacji wyników** – obejmują zarówno kwestie związane z formą i liczbą raportów (czy Zamawiający oczekuje opracowania raportu metodologicznego, raportów cząstkowych – co ma miejsce zwłaszcza przy badaniach długich i kosztownych), materiałów pozyskanych w trakcie realizacji badania, jak i ewentualne dodatkowe oczekiwania, np. opracowanie streszczeń do raportów

9. Możemy np. zwiększać próbę, chcąc prowadzić analizy w ramach warstw czy też podgrup innego rodzaju. Wówczas reprezentatywność nie ulega bezpośredniemu wzmocnieniu. Jeśli jednak nie ma takiej potrzeby ani uzasadnienia w celach i zakresie badania, ani też nie wynika ze specyfiki pytań badawczych, zwiększanie liczby prób nie jest wskazane.



częstkowych, jeśli takie są przewidziane – co ma na celu zaangażowanie decydentów w realizację badania. Dodatkowym wymogiem jest też przedstawienie prezentacji w formacie Power Point dla Zamawiającego lub na forum np. Komitetu (Podkomitetu) Monitorującego. Instytucja Zarządzająca zaleca, aby obowiązkowym elementem każdego raportu końcowego było:

- jednostronicowe podsumowanie,
- streszczenie najważniejszych wyników badania, w tym wniosków i rekomendacji,
- tabela wniosków i rekomendacji sformułowana zgodnie z zapisami *Zintegrowanego systemu zarządzania wnioskami i rekomendacjami*.

Jednocześnie już na etapie formułowania SOPZ należy poinformować potencjalnych wykonawców, iż raport końcowy z badania zostanie poddany ocenie, zgodnie z Kartą Oceny Procesu i Wyników Badania Ewaluacyjnego¹⁰, stanowiącą załącznik nr 9 do niniejszego dokumentu, a jej wyniki będą dostępne dla wszystkich instytucji zaangażowanych we wdrażanie Programu. Działanie takie godne jest zarekomendowania i może korzystnie wpłynąć na jakość raportu końcowego.

W uzasadnionych wypadkach raport może także sugerować obszary kolejnych badań ewaluacyjnych, zarówno te wskazane przez ewaluatora, jak i samych uczestników badania. Oczekiwania takie powinny być jednak wcześniej sformułowane w opisie zamówienia.

Objętość raportu zależeć powinna od zakresu badania i specyfiki jego przedmiotu. Całość nie powinna przekraczać 100 stron, przyjmując jako standard 2500 znaków na stronę. Według opinii wielu ewaluatorów raport nie powinien przekraczać 40 stron, gdyż przy większej liczbie stron drastycznie zmniejsza się grono potencjalnych czytelników. Należy pamiętać, iż ograniczając liczbę stron w raporcie końcowym, wiele pozyskanych danych i informacji możemy zawrzeć w załącznikach – dzięki temu nie stracimy czytelników, a zaprezentujemy pełne wyniki badania.

10. Karta Oceny Procesu i Wyników Badania Ewaluacyjnego stanowi załącznik do „Zintegrowanego systemu zarządzania i wdrażania rekomendacjami”.

Stosowaną przez IZ praktyką jest również wprowadzenie do zapisów SOPZ wymogu sporządzenia przez Wykonawcę broszury informacyjnej, zawierającej najważniejsze wyniki pozyskane w ramach badania. Broszura taka powinna mieć kształt maksymalnie 4-stronicowego opracowania (formatu A5). Dokument taki powinien być napisany językiem zrozumiałym dla szerokiego grona odbiorców i zawierać krótki opis badania oraz jego najważniejsze wyniki, a także najważniejsze rekomendacje płynące z raportu. Broszura powinna zawierać wykresy, mapy, ewentualnie zdjęcia i być opracowana graficznie w formie umożliwiającej jej publikację bez dodatkowych korekt. Tak przygotowana publikacja ma zachęcić do lektury całego dokumentu. Warto również poprosić, aby Wykonawca dostarczył broszurę zarówno w wersji elektronicznej, jak i w formie gotowego wydruku. W przypadku niektórych ważniejszych badań warto, aby broszura dodatkowo została opracowana w języku angielskim, co umożliwi jej dystrybucję do parterów zagranicznych czy prezentację podczas spotkań, konferencji międzynarodowych.

Dobłą praktyką wydaje się być także wskazanie recenzenta, czyli uznanego w środowisku ewaluacyjnym eksperta zajmującego się problematyką objętą zakresem badania, który zgodzi się zaopiniować raport przed oddaniem go Zamawiającemu. Recenzentem powinien być członek zespołu ewaluatorów, gdyż to Wykonawca odpowiada za jakość badania. Innym rozwiązaniem jest poszukiwanie opinii na temat raportu wśród niezależnych ekspertów. Zamawiający może przewidzieć na to oddzielne wynagrodzenie lub skonsultować zapisy raportu z ekspertami zaproszonymi do współpracy przy realizacji badania. To drugie rozwiązanie nie generuje dodatkowych kosztów, bywa jednak mniej skuteczne.

Przykładowo, w badaniach zlecanych przez Komisję Europejską coraz częstszą praktyką staje się proponowanie takiego eksperta przez Wykonawcę. Zadaniem takiej osoby jest przeczytanie raportu, sprawdzenie jego spójności, stylistyki, logiki i słuszności analizy, zasadności wniosków i rekomendacji oraz tego, czy raport odpowiada wymaganiom Komisji. Osoba ta, mimo że zaproponowana przez Wykonawcę, nie bierze udziału w procesie ewaluacji jako takiej. Najczęściej są to eksperci z danej dziedziny, z uznanym doświadczeniem badawczym. W przyszłości obowiązek wskazania takiego eksperta zostanie najprawdopodobniej wprowadzony do opisów przedmiotu zamówień zlecanych przez Komisję Europejską.

Dobłą praktyką jest także uwzględnienie w opisie przedmiotu zamówienia dodatkowych informacji posiadanych przez Zamawiającego, takich jak np. stan realizacji Programu, dostępność danych lub ewentualne zagrożenia dla realizacji badania, które mogą negatywnie wpłynąć na rzetelność i jakość uzyskanych wyników. Dla Wykonawców przydatne jest także wskazanie miejsca lub osoby, do której można skierować pytania i zwrócić się o dodatkowe informacje.

Zamawiający powinien uwzględnić w opisie oraz/lub umowie zawieranej z Wykonawcą, iż zobowiązuje się do bezwzględnego przestrzegania zasady anonimowości badania. Celem tego jest zagwarantowanie anonimowości i poufności respondentom badania na etapie prowadzenia analiz i przedstawienia wyników Zamawiającemu. Zdarzają się bowiem sytuacje, w których nieświadomie zasada ta może być zagrożona:

gdy Zamawiającemu zależy na udziale w grupie fokusowej lub dostępie do transkrypcji wywiadów – do obowiązków Zamawiającego i Wykonawcy należy weryfikowanie, czy takie prośby (jak w podanych przykładach) nie niosą ze sobą ryzyka identyfikacji respondentów. Z drugiej strony, aby mieć możliwość zweryfikowania rzetelności Wykonawcy, trzeba zadbać o restrykcyjne zapisy dotyczące wewnętrznej kontroli jakości w ofercie Wykonawcy.

Ponieważ dla zachowania rzetelności procesu ewaluacji i jakości jego wyników ważne jest doświadczenie, należy wymagać go zarówno od podmiotów (oferentów), jak i poszczególnych członków zespołu badawczego. Warto więc pamiętać, iż w opisie należy zawrzeć oczekiwania dotyczące członków zespołu badawczego i wymogi względem Wykonawców (instytucji)¹¹. Jeśli wprowadzono wymóg przeprowadzenia badań w okresie ostatnich np. 3 lat w stosunku do ubiegających się podmiotów, dobrze jest doprecyzować, o jakie badania chodzi – czy uznawać będziemy tylko badania ewaluacyjne, czy także badania społeczne, czy dopuszczamy także te, które polegają np. na wykonaniu audytu. Dobrze jest pamiętać, iż można określić doświadczenie np. poprzez kryterium autorstwa określonej liczby publikacji o danej tematyce (np. w obszarze edukacji). Instytucja Zarządzająca zaleca wpisanie wymogu interdyscyplinarności zespołów badawczych i niezmienności ich składów. W przypadkach losowych, niezależnych od Wykonawcy, wszelkie zmiany składu zespołu badawczego powinny uzyskiwać akceptację Zamawiającego¹².

Podsumowując, w poprawnym skonstruowaniu opisu przedmiotu zamówienia **niezmiernie ważne jest, aby poszczególne jego elementy były ze sobą spójne**. Przykładem niech będzie podejście problemowe: *cel badania to rozwiązanie istniejącego problemu lub jego ograniczenie, metody badawcze mają przede wszystkim charakter jakościowy, pytania problemowe nie wykraczają poza zakres badania określony w przedmiocie i są zgodne ze wskazanymi kryteriami ewaluacji. Natomiast całość, tj. zakres badania, jak i zastosowane metody, determinują harmonogram realizacji i koszt badania*.

1.4. Przejrzystość procesu planowania ewaluacji

W procesie planowania ewaluacji i wyboru Wykonawcy należy przestrzegać zasady przejrzystości i bezstronności. Oznacza to, iż osoby zaangażowane w opracowanie założeń do badania nie mogą następnie znaleźć się w składzie zespołu badawczego

11. W przypadku zamówień powyżej progu wskazanego w Ustawie Prawo Zamówień Publicznych doświadczenie może być jedynie kryterium formalnym – zapisy takie znajdują się w Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia, do których załącznikiem jest Szczegółowy Opis Przedmiotu Zamówienia (inaczej „założenia do badania”).

12. Przykładowe SOPZ można znaleźć pod adresem:

1) http://www.mrr.gov.pl/ministerstwo/zamowienia_publiczne/aktualne_zamowienia/strony/lista.aspx;

2) <http://www.efs.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/Strony/default.aspx#zakladka=4>.

jednego z oferentów. Można temu zapobiec poprzez zawarcie odpowiedniej klauzuli w opisie przedmiotu zamówienia, mówiącej, iż np. badania nie może realizować osoba, która jest lub była członkiem grupy sterującej/jednostki ewaluacyjnej, co może się zdarzyć, biorąc pod uwagę wysoką rotację kadr.

Aby wymóg ten wyegzekwować, należy po pierwsze dopilnować formalnego ustalenia składu grup sterujących lub zespołów opracowujących założenia do badania. Po drugie, trzeba zebrać od uczestników takich grup deklaracje obiektywności i poufności, której wzór stanowi załącznik nr 1.

Ponadto ważne jest takie formułowanie warunków oraz udostępnianie informacji o planowanych badaniach ewaluacyjnych, które nie faworyzuje żadnego z Wykonawców badania. Dlatego Instytucja Zarządzająca rekomenduje rzetelne dokumentowanie procesu (także w przypadku zamówień poniżej progu określonego w Prawie Zamówień Publicznych) oraz umieszczanie zaproszeń do składania ofert na stronach internetowych zlecającego oraz na stronie Instytucji Zarządzającej PO KL. Dobrą praktyką jest także przekazywanie informacji zwrotnej tą samą drogą, czyli informowanie o wyborze najkorzystniejszej oferty na ww. stronach internetowych.



2

WYBÓR WYKONAWCY
I ZASADY WSPÓŁPRACY

2.1. Wybór ewaluatora i podpisanie umowy

Zgodnie z rekomendacjami badania metaewaluacyjnego¹³ najbardziej odpowiedni dla badań ewaluacyjnych jest dwustopniowy tryb wyboru Wykonawcy; w szczególności dotyczy to negocjacji określonych w Prawie zamówień publicznych. **Bez względu na wybrany tryb postępowania cena nie powinna być jedynym kryterium wyboru ofert.** Zgodnie z Wytycznymi Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie ewaluacji programów operacyjnych¹⁴, Instytucja Zarządzająca PO KL rekomenduje stosowanie ceny jako maksymalnie 40% wagi całkowitej oceny ofert. Reasumując, działania podejmowane w zakresie budowania kryteriów wyboru oferty powinny zapewnić pozyskanie najwyższej możliwej jakości badania w odniesieniu do zaproponowanej ceny. Warto również podkreślić, iż podejście takie wpisane zostało do ustawy o finansach publicznych. Pozostałymi kryteriami powinny być koncepcja badania oraz proponowane metody i techniki badawcze w zależności od przyjętego poziomu szczegółowości stawianych wymogów dotyczących metodologii zawartych w opisie przedmiotu zamówienia.

Przy formułowaniu powyższych kryteriów należy zachować dużą ostrożność, tak aby ograniczyć ryzyko protestów i odwołań. Przykładowo oceniać można:

- adekwatność metod i narzędzi badawczych do sformułowanych celów badania oraz logikę zaproponowanej metodologii (do X pkt.),

13. „Badanie metaewaluacyjne...” op. cit.

14. „Wytyczne nr 6 w zakresie ewaluacji programów operacyjnych na lata 2007–2013”, Warszawa 2007.



- adekwatność metod i narzędzi badawczych do pytań badawczych/zadań problemowych (do XX pkt.)¹⁵,
- trafność dodatkowych pytań badawczych w kontekście celów badania (do Y pkt.),
- zaproponowany sposób doboru oraz wielkość prób badawczych (do Z pkt.),
- sposób prezentacji danych i wyników badania, format elektronicznej wersji raportu ewaluacyjnego (do XY pkt.),
- rozplanowanie zadań w harmonogramie badania wraz z ich podziałem między członków zespołu badawczego (do ZZ pkt.).

Przykładowy sposób oceny oferty zawarty jest w załączniku nr 2. Załączona karta oceny stanowi odzwierciedlenie załącznika ZP-20, stosowanego w przypadku badań realizowanych z wykorzystaniem Prawa zamówień publicznych, jednak dla zachowania przejrzystości procesu wyboru najkorzystniejszej oferty warto korzystać z niej również, w przypadku małych badań, których koszt nie przekracza 14 tysięcy euro.

W przypadku zamówień poniżej progu wskazanego w ustawie Prawo zamówień publicznych także powinno się stosować powyższe kryteria merytoryczne. Instytucja Zarządzająca zaleca, aby w procesie wyboru ograniczyć rolę ceny tylko do tych sytuacji, gdy oferty są porównywalne merytorycznie (dopiero jeśli dwie oferty będą równie dobre merytorycznie, stosowane jest kryterium ceny). Rekomenduje się także wykorzystywanie elementów negocjacji przy wyborze ofert. Sprawdzoną metodą jest zaproszenie na bilateralne rozmowy Wykonawców, którzy przedstawili najciekawsze oferty. Warto wtedy przedyskutować ich propozycje, wyjaśnić wątpliwości, wskazać nieścisłości lub potencjalne zagrożenia, przedstawić informacje na temat zakresu

15. W celu ułatwienia weryfikacji spełnienia przedmiotowego wymogu warto zaproponować, by Wykonawca przedstawił przedmiotowe informacje w tabeli, w której odniesie poszczególne pytania (zarówno zawarte w SOPZ, jak również dodatkowe, sformułowane przez Wykonawcę) do zaproponowanych metod i narzędzi. Przedstawienie danych w ten sposób ma tę dodatkową zaletę, że pozwala ocenić, czy i w jakim stopniu Wykonawca zapewni triangulację metod i technik badawczych w ramach badania.

pomocy Wykonawcy ze strony Zamawiającego. Organizacja takich spotkań, mimo iż wymaga pewnego nakładu czasu i pracy, umożliwi poznanie zespołów badawczych oraz zorientowanie się, która z ofert w najlepszy sposób odpowie na potrzeby Zamawiającego.

Po wybraniu najkorzystniejszej oferty trzeba również dopilnować prawidłowego podpisania umowy. W szczególności ważne jest, aby osoby podpisujące umowę miały odpowiednie i aktualne pełnomocnictwa.

Kolejnym istotnym zagadnieniem przy podpisywaniu umowy jest wskazanie osób do kontaktów roboczych – zarówno po stronie Zamawiającego, jak i Wykonawcy. Jest to ogromnym ułatwieniem i przyczynia się do usprawnienia komunikacji i współpracy. W miarę możliwości warto także zadbać o to, aby osoby te prowadziły projekt od początku do końca, gdyż zmiany koordynatorów bardzo często negatywnie odbijają się na sprawności i terminowości realizacji badania (więcej informacji o współpracy pomiędzy Zamawiającym i Wykonawcą znajduje się w kolejnych rozdziałach).

2.2. Udostępnienie danych i zatwierdzenie narzędzi

Dobrym zwyczajem, wypracowanym przez Instytucję Zarządzającą, jest organizacja spotkań inauguracyjnych realizację badania ewaluacyjnego. Na spotkanie takie warto zaprosić osoby kluczowe dla realizacji badania (por. rozdział 1.2). Mimo iż często oznacza to dość liczne grono interesariuszy oraz często liczny zespół badawczy, warto na początku zgromadzić wszystkich w jednym miejscu i umożliwić wzajemne poznanie się. Co prawda, w praktyce późniejsza współpraca ogranicza się do kilku osób, jednakże bardzo ważne jest rozpoznanie ról i zakresów odpowiedzialności poszczególnych osób w zespole badawczym.

Spotkanie takie powinno dotyczyć kwestii zarówno technicznych, jak i merytorycznych; można je wykorzystać między innymi do:

- podpisania umowy przez wszystkie strony,
- wymiany pełnomocnictw,
- przekazania deklaracji poufności od członków zespołu badawczego (wzór znajduje się w załączniku nr 1),
- przekazania Wykonawcy listów polecających od Zamawiającego (które warto przygotować z wyprzedzeniem, gdy tylko dokonamy wyboru Wykonawcy – por. załącznik nr 3),
- sporządzenia listy kontaktów itp. (można zaproponować Wykonawcy stworzenie jednego adresu mailowego dla wszystkich członków zespołu lub zdefiniować grupę wysyłkową wszystkich interesariuszy, warto także podkreślić rolę osób kontaktowych ze strony Zamawiającego oraz Wykonawcy w obiegu informacji, aby uniknąć szumu informacyjnego i dezorientacji).

Okazję takiego spotkania można wykorzystać, aby:

- uzgodnić z Wykonawcą, od czego zaczynamy,
- dopytać się, jakich informacji Wykonawca potrzebuje w pierwszej kolejności,



- doprecyzować np. próbę badawczą czy kwestie które mogą być niejednoznacznie rozumiane,
- przekazać najbardziej aktualne informacje o tym, jakimi danymi dysponujemy,
- określić szczegółowo wzajemne oczekiwania,
- przedstawić zakres wsparcia, na jaki może liczyć Wykonawca ze strony Zamawiającego,
- wskazać obszary kluczowe dla Zamawiającego – w tym także kwestie, które nie będą akceptowalne (np. nieterminowość, nierzetelność, niska jakość) oraz ich potencjalne konsekwencje.

Warto zaznaczyć, że zlecający badanie powinien na bieżąco i oficjalnie informować podmioty uczestniczące w badaniu o kolejnych etapach jego realizacji (od momentu planowania badania, poprzez wybór Wykonawcy, realizację badania i jego zakończenie – wraz z przekazaniem raportu końcowego). Pomaga to uniknąć złego wrażenia i zapewnia ewaluatorowi „dobry start”. Wzory podobnych pism znajdują się w załączniku nr 3.

Aby jak najefektywniej wykorzystać czas przeznaczony na realizację badania, należy na bieżąco zbierać dokumenty i dane do przekazania Wykonawcy – przekazanie pierwszego pakietu może mieć miejsce właśnie w trakcie spotkania inauguracyjnego badania. Z przekazywaniem danych ściśle wiąże się kwestia informacji zawartych w systemach informatycznych, w tym Podsystemu Monitorowania EFS 2007 (PEFS 2007). W tym kontekście należy pamiętać o zmianach, jakie zajądą w sposobie zarządzania bazą PEFS, która ze względu na dane w niej archiwizowane jest bazą najczęściej wykorzystywaną podczas realizowanych w ramach EFS badań.

W obecnym okresie programowania rolę administratora danych osobowych przejęła Instytucja Zarządzająca. Instytucje Pośredniczące (I i II stopnia), natomiast na podstawie podpisanych z IZ Porozumień o przekazanie/powierzenie przetwarzania danych osobowych uzyskały możliwość zarówno przetwarzania tych danych na własny użytek, jak również dalszego przekazywania takich uprawnień, m.in. w celu realizowania

badan ewaluacyjnych. W chwili obecnej każda z IP oraz IP2 jest w posiadaniu bazy lokalnej, do której na bieżąco powinny być wprowadzane informacje dotyczące zarówno osób, jak i instytucji objętych wsparciem w ramach PO KL. Docelowo PEFS będzie funkcjonował jako jedna zintegrowana baza, nazywana roboczo „hurtownią danych”, w ramach której każda z Instytucji Pośredniczących będzie miała dostęp do danych przez nią wprowadzanych. Jeżeli np. w ramach realizowanego przez daną IP badania zaistnieje potrzeba pozyskania wykraczających poza obszar wprowadzonych przez nią danych, odpowiedni eksport z bazy PEFS będzie mógł być jej udostępniony przez Instytucję Zarządzającą po podpisaniu porozumienia o powierzenie przetwarzania danych osobowych.

Wprowadzone modyfikacje w systemie zarządzania bazą PEFS z pewnością będą miały wpływ na skrócenie czasu niezbędnego do pozyskania potrzebnych do realizacji badania danych. Należy jednak mieć na uwadze, iż w przypadku konieczności pozyskania danych dodatkowych czas ten może ulec przedłużeniu. Dlatego należy uwzględnić to ryzyko dla terminowej realizacji badania poprzez odpowiednie zaplanowanie harmonogramu badania.

Jednocześnie należy podkreślić, iż każdorazowo przekazanie danych osobowych zawartych w PEFS 2007, bądź w innych bazach (np. dane osobowe zawarte we wnioskach o płatność) powinno zostać poprzedzone podpisaniem z Wykonawcą badania umowy w sprawie powierzenia przetwarzania danych osobowych, w którym zostaną zawarte informacje o zakresie i celach przetwarzania danych. Przykładowa umowa stanowi załącznik nr 10 do przedmiotowego dokumentu.

W tym miejscu warto również zaznaczyć, iż przydatność baz lokalnych PEFS 2007 dla celów ewaluacji nie powinna ograniczać się jedynie do możliwości przekazania danych osób oraz instytucji uczestniczących we wsparciu Wykonawcy badania, w celu nawiązania z nimi bezpośredniego kontaktu. Dokonane eksporty mogą i powinny być źródłem wiedzy, będącym w bieżącym wykorzystaniu przez IP i IP2. Dane zawarte w bazie umożliwiają bez znacznego obciążenia czasu pozyskanie informacji np. dotyczących liczby osób uczestniczących w poszczególnych formach wsparcia czy „białych plam” na mapie wsparcia.

2.3. Pomoc w realizacji badania

W trakcie badania można prowadzić nadzór nad jego realizacją i udzielać wsparcia na różne sposoby. Najważniejsze, aby sposób ten był elastyczny i dostosowany do charakteru i długości badania oraz do sposobu pracy Zamawiającego i Wykonawcy. Przy długich i kosztownych badaniach warto wprowadzić wymóg przedstawiania sprawozdań z działalności (obejmujących opis podjętych i zrealizowanych przez Wykonawcę działań w danym np. kwartale). Innym rozwiązaniem, które może być stosowane równoległe lub samodzielnie, są raporty cząstkowe, które podsumowują wyniki poszczególnych etapów badania (np. badań jakościowych) – obowiązek przedstawiania raportów



częstkowych powinien zostać zapisany w opisie przedmiotu zamówienia (o czym była mowa w rozdziale 1.3). Mniej sformalizowanym wymogiem mogą być regularne spotkania Zamawiającego i Wykonawcy. Sprawdzają się one zwłaszcza przy mniejszych i krótkich badaniach. Spotkania takie mogą być organizowane ad hoc lub wcześniej ustalone w harmonogramie realizacji badania. Najpowszechniej wykorzystywaną formą pozostaje jednak kontakt telefoniczny i mailowy, który może być stosowany wszędzie tam, gdzie współpraca z Wykonawcą przebiega bez większych przeszkód. Przy dużych i skomplikowanych badaniach warto jednak rozważyć organizowanie spotkań z Wykonawcą w celu przedyskutowania uwag zgłoszonych do poszczególnych raportów czy bardziej ogólnych wątpliwości dotyczących realizacji badania. Warto również pamiętać, aby kluczowe kwestie uzgodnione podczas spotkania znalazły swoje odzwierciedlenie w zapisach krótkiej notatki podpisanej zarówno przez Zamawiającego, jak i Wykonawcę.

Szczególnie ważny jest początkowy etap realizacji badania, kiedy konstruowane są narzędzia badawcze. Tak jak zasygnalizowano w rozdziale 1.3, na etapie opracowywania raportu metodologicznego wskazane jest spotkanie ewaluatorów z przedstawicielami zaangażowanych instytucji. Umożliwi to lepsze poznanie potrzeb kluczowych interesariuszy, zidentyfikowanie trudności w realizacji badania (szczególnie dotyczących dostępu do danych teleadresowych) oraz zbudowanie przychylniej atmosfery wokół badania, co powinno doprowadzić do bardziej otwartej postawy na rekomendacje sformułowane w wyniku badania.

W interesie Zamawiającego jest zweryfikowanie nie tylko poprawności narzędzi, ale także tego, czy na ich podstawie możliwe będzie udzielenie odpowiedzi na wszystkie pytania badawcze zawarte w założeniach. Warto także, o ile to możliwe, uczestniczyć w pilotażu narzędzi – jest to bardzo ciekawe i pouczające doświadczenie.

Zamawiający powinien wspierać Wykonawcę w trakcie realizacji badania na różne sposoby. Jednym z nich jest wykorzystanie renomy instytucji zlecającej dla zwiększenia responsywności w badaniu (np. przy niskim zwrocie ankiet) – interwencja

Zamawiającego bardzo często owocuje mobilizacją respondentów. Bardzo istotne jest też ułatwienie Wykonawcy kontaktu z kluczowymi dla badania osobami (respondentami) – zazwyczaj dotyczy to decydentów, do których dostęp dla osób z zewnątrz jest często bardzo utrudniony. Także tu Zamawiający ma często większe możliwości i powinien je wykorzystać, jeśli otrzyma taki sygnał od Wykonawcy. Problem stanowi także dostęp do danych, które (mimo iż nie powinno to mieć miejsca) czasami udostępniane są bardzo niechętnie i tylko na wyraźną prośbę instytucji zlecającej badanie.

Należy podkreślić, iż najgorszą sytuacją jest, gdy zleceniodawca dowiaduje się o kłopotach związanych z realizacją badania z „trzeciej ręki”, przy okazji, niechcący albo po fakcie, kiedy nic już nie można zrobić. Takich sytuacji trzeba unikać. Obowiązkiem Wykonawcy jest informowanie zlecającego o wszystkich problemach związanych z realizacją badania (obowiązek taki może zostać wpisany do SOPZ), jednak także do obowiązków Zamawiającego należy dowiadywanie się o aktualnym stanie realizacji badania i ewentualnych trudnościach napotkanych przez Wykonawcę.

W trakcie realizacji badania wskazane jest także włączanie kluczowych interesariuszy w proces monitorowania ewaluacji. Okazją do tego może być prezentacja wstępnych wyników badania (poprzez spotkania lub w formie notatki), bądź konsultacje raportów częściowych (w tym celu można wprowadzić wymóg opracowania krótkiego resume lub wspomnianej w rozdziale 1.3 broszury).

Należy podkreślić konieczność zachowania niezależności Wykonawcy badania w formułowaniu wniosków i zaleceń oraz zabezpieczeniu się przez próbami wpływania przez interesariuszy na zawartość produktów częściowych lub wstępnych wersji raportu końcowego. Zleceniodawca i Wykonawca powinni stać na straży niezależności i obiektywności badania, a wszelkie dyskusje na temat raportów oraz wniosków i rekomendacji w nich zawartych powinny być sprowadzane wyłącznie do faktów – więcej na ten temat w kolejnym rozdziale.

2.4. Odbiór raportu

Odbiór raportu końcowego polega przede wszystkim na sprawdzeniu, czy treść raportu jest zgodna z opisem przedmiotu zamówienia oraz raportem metodologicznym. Raport musi obejmować dane zebrane przy użyciu wszystkich przewidywanych metod i technik badawczych oraz musi odpowiadać na wszystkie pytania określone w założeniach do badania. Należy mieć na uwadze, czy wnioski płynące z badania odnoszą się w równym stopniu do zakładanych kryteriów ewaluacyjnych (najczęstszym zarzutem bywa skoncentrowanie badania wokół jednego lub tylko kilku z wymaganych kryteriów – a pominięcie lub powierzchowne potraktowanie pozostałych).

Nieodłączną częścią odbioru raportu jest także weryfikacja treści. Do najczęstszych błędów należą: faktograficzne, stylistyczne, ortograficzne. Zdarza się także kopiowanie fragmentów innych tekstów, w szczególności treści sprawozdań okresowych, dokumentów strategicznych i programowych – bez odniesienia się do źródła. Bardzo rzadko, ale



niestety, zdarzają się także plagiaty innych opracowań (wzór standardowej umowy na realizację badania ewaluacyjnego, uwzględniającej zapisy dotyczące praw autorskich, znajduje się w załączniku nr 8). Poważnym mankamentem raportu jest brak lub niewłaściwie przeprowadzona triangulacja¹⁶ metod badawczych i źródeł danych. Powinny one zostać zestawione ze sobą, niestety zdarza się, że przedstawione są oddzielnie, co znacząco utrudnia ich analizę i interpretację. Kolejnym rodzajem błędu jest właśnie brak przeprowadzonej analizy oraz wnioskowania i ograniczenie raportu tylko do przedstawienia uzyskanych w trakcie badania danych. Czasem powierzchowność przeprowadzonej analizy skutkuje brakiem poparcia formułowanych tez i wniosków stosownymi argumentami, wynikającymi z badania (np. twardymi danymi ilościowymi lub cytatai z wywiadów w badaniach jakościowych). Ponieważ raport ewaluacyjny jest zazwyczaj owocem pracy zespołu ekspertów, bywa, iż jest on wewnątrznie niespójny logicznie lub posiada niewłaściwą strukturę. Spójność raportu powinna być zapewniana przez kierownika zespołu badawczego, bądź recenzenta, jeśli taka rola została wyznaczona wśród członków zespołu.

Aby odbiór raportu przeprowadzony został prawidłowo – musi on zostać skonsultowany z kluczowymi osobami, o których mowa w rozdziale 1.2. W związku z powyższym, po otrzymaniu go od Wykonawcy, raport powinien zostać bezzwłocznie przekazany do wszystkich zainteresowanych wraz ze wskazanym terminem zgłaszania uwag, co z jednej strony działa mobilizująco na adresatów, a z drugiej umożliwia sprawne i terminowe zakończenie realizacji projektu. **Należy jednak wyznaczyć odpowiednio długi czas na analizę raportu oraz zebranie uwag i przekazanie ich Wykonawcy – nie jest możliwe zweryfikowanie treści raportu w ciągu kilku godzin, czasem jest to trudne**

16. Triangulacja jest to proces, który umożliwia spojrzenie na badany problem z kilku punktów widzenia. Triangulacja obejmuje zbieranie danych z różnych źródeł, za pomocą różnych metod, od różnych grup respondentów. Umożliwia to przeprowadzenie analizy bez obciążenia błędami wynikającymi z ograniczeń i wad poszczególnych metod lub informacji zasięgniętych z jednego źródła.

nawet w ciągu kilku dni. Zdarza się także, zwłaszcza gdy zgłoszono wiele uwag do raportu, iż konieczne jest zorganizowanie spotkania celem ich wyjaśnienia. Z tego względu konsultacje raportu końcowego mogą trwać dość długo (np. 2–3 tygodnie), choć ostatecznie czas ten będzie w znacznym stopniu uzależniony od jakości pierwszej wersji raportu końcowego.

Spotkanie z Wykonawcą przed ostatecznym odebraniem raportu i zamknięciem projektu ma jeszcze tę dobrą stronę – umożliwi przedyskutowanie rekomendacji. Bezwzględną zasadą jest nieingerowanie w treść rekomendacji – jest to domena ewaluatora. Podczas spotkania można jednak wskazać słabe strony i argumentację Zamawiającego (lub innych uczestników ewaluacji), wskazującą, że zawarte w projekcie raportu rekomendacje są nieuzasadnione, błędne lub niemożliwe do realizacji¹⁷. Wykonawca może nie uznać argumentów Zamawiającego, ten zaś nigdy nie wpływa na ich ostateczną treść – może natomiast rozważyć decyzję o niewdrożeniu danej rekomendacji. Jest to jednak sytuacja wyjątkowa i wymaga dobrego uzasadnienia dla Komitetu (Podkomitetu) Monitorującego.

Akceptacja raportu ze strony Zamawiającego wiąże się z wystawieniem protokołu odbioru prac (załącznik nr 6). W przypadku wszelkich opóźnień, które wystąpiły w trakcie realizacji danego etapu, bądź całości badania (ze strony Wykonawcy lub Zamawiającego), należy umieścić odpowiednią adnotację w uwagach ze wskazaniem terminu opóźnienia. Należy podkreślić, iż przekazanie protokołu odbioru następuje po dopełnieniu przez Wykonawcę wszelkich zobowiązań (przekazaniu ostatecznej wersji raportu, narzędzi, baz danych itp.).

W załączniku nr 4 do *Zaleceń* znajduje się przykładowa lista sprawdzająca, która może pomóc w sprawnej realizacji projektu badania ewaluacyjnego.



17. Rekomendacji, które wymagają zmian w systemie realizacji lub porządku prawnym, nie należy traktować za niemożliwe do realizacji, choć niewątpliwie są one trudniejsze we wdrożeniu i niejednokrotnie mogą wykraczać poza instytucjonalny systemem wdrażania PO KL.

2.5. Przekazanie informacji zwrotnej

Za dobrą praktykę należy przyjąć informowanie Wykonawcy o dalszych losach badania i wynikających z niego wniosków i rekomendacji. Dobrze jest pozostać w kontakcie z Wykonawcą po zakończeniu realizacji umowy, przekazując mu sukcesywnie takie informacje jak:

- stanowisko zlecającego (i innych adresatów) do przedstawionych rekomendacji,
- wyniki ewentualnych dyskusji Komitetu (Podkomitetu) Monitorującego nt. wyników badania i decyzje dotyczące tabeli rekomendacji,
- postęp i ewentualne trudności we wdrażaniu rekomendacji,
- sposób upowszechnienia raportu/wyników badania (przekazanie innym instytucjom, zaprezentowanie wyników na spotkaniach i konferencjach itp.).

Należy także pamiętać o obowiązku przekazania końcowego raportu ewaluacyjnego do instytucji nadrzędnych (tj. odpowiednio do Instytucji Pośredniczącej oraz Zarządzającej). Zgodnie z zapisami „*Zintegrowanego Systemu...*” raport końcowy wraz z Kartą Oceny Badania oraz zatwierdzoną (odpowiednio) przez Komitet lub Podkomitet Monitorujący tabelą wdrażania rekomendacji powinny zostać przekazane niezwłocznie po zatwierdzeniu rekomendacji przez PKM/KM do IZ PO KL, która z kolei przekazuje ten materiał do KJO.

Jednocześnie zgodnie z zapisami Planu Oceny PO KL Instytucja Zarządzająca, koordynując proces ewaluacji, prowadzi bazę raportów ewaluacyjnych oraz na prośbę Krajowej Jednostki Oceny wpisuje je do bazy badań ewaluacyjnych dostępnych na stronie www.ewaluacja.gov.pl, zapewniając tym samym szeroki dostęp do przeprowadzonych badań.

3

UPOWSZECHNIANIE WYNIKÓW

Istnieje wiele sposobów wykorzystania wyników badań, ale nie zawsze są one w praktyce stosowane i w związku z tym czasem trudno „sprzedać” wyniki badań ewaluacyjnych odpowiednim decydom. Dzieje się tak w szczególności, gdy raport nie jest przygotowywany na ich zamówienie, ale wyniki wskazują na jakieś potrzeby zmian. Dlatego też w momencie, gdy raport zostaje upubliczniony, dobrze jest mieć już opracowaną strategię upowszechnienia jego wyników. Podstawowym wyzwaniem jest dostosowanie przekazu informacji do potrzeb informacyjnych różnych odbiorców.

Często trzeba także „przełożyć” zamknięty język ewaluacji na taki, który przemówi do ludzi i zainteresuje wynikami badania różnorodnych adresatów: prasę, opinię publiczną, inne instytucje. Aby zachęcić do przeczytania co najmniej kilkudziesięciu stron raportu, trzeba zrobić selekcję, wybrać najciekawsze wyniki, zainteresować, zaciekawić. Może nam pomóc sam ewaluator, jeśli przygotuje krótkie i przyjazne w lekturze streszczenie, prezentację bądź specjalnie przygotowaną broszurę¹⁸. Dobrą praktyką jest wyposażanie czytelników raportów w swoisty przewodnik, czyli informację wskazującą, które partie raportu odpowiadają na potrzeby różnych grup odbiorców.

Dobrze sprawdzają się liczby (ile osób znalazło zatrudnienie, ile nowych firm powstało, ilu uczestników szkoleń ocenia je jako bardzo przydatne w pracy zawodowej) i dane procentowe oraz różnego rodzaju rankingi, listy. Nieocenione są także przykłady zaczerpnięte z życia, ludzkie historie. Aby informacje te nie pozostały jednak wyrwane z kontekstu, zawsze należy dodać odesłanie do pełnych wyników i treści raportu.

Raporty z badań powinny być publikowane na stronach internetowych, a także w formie drukowanej. Częściej jednak skuteczniejszy w dotarciu do odbiorców ewaluacji okazuje się kontakt bezpośredni – powinno się prezentować badania na seminariach i konferencjach, także konferencjach prasowych. W praktyce jednak dostęp

18. Przykładowe broszury informacyjne, przygotowane na zlecenie Instytucji Zarządzającej PO KL można znaleźć pod adresem: <http://www.efs.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/Strony/default.aspx#zakladka=2>.

do mediów bywa wyzwaniem – warto zatem nawiązać współpracę z dziennikarzami zajmującymi się daną tematyką.

Skuteczna strategia upowszechnienia wyników powinna uwzględnić nie tylko zasadę przejrzystości wydatkowania środków publicznych, ale także aktywnie poszukiwać sojuszników do wdrażania rekomendacji z badania. Pierwszy krok w tym kierunku stanowi umiejętne włączenie decydentów, już na etapie realizacji badania, jak również prezentowanie otrzymanych wyników na Komitecie/Podkomitecie Monitorującym. Działania sprzyjające rozpowszechnianiu wyników badania zostały przedstawione w załączniku nr 7.

4

WDRAŻANIE REKOMENDACJI

Etap ten rozpoczyna się w momencie opracowania raportu końcowego z wnioskami i powiązаныmi z nimi rekomendacjami. Dlatego kluczowe jest, aby w raporcie przedstawiona była pełna lista najważniejszych (bądź wszystkich) rekomendacji z badania.

Przed przyjęciem raportu wraz z rekomendacjami należy poddać całość zweryfikowaniu przez jednostkę ewaluacyjną oraz inne właściwe jednostki organizacyjne instytucji zlecającej badanie. W procesie tym należy koniecznie uwzględnić wszystkich potencjalnych adresatów rekomendacji zawartych w raporcie, o czym była mowa w rozdziale 2.4.

4.1. Opracowanie Tabeli wdrażania rekomendacji

Opracowanie Tabeli wdrażania rekomendacji jest zadaniem Jednostki Ewaluacyjnej zlecającej badanie¹⁹. Aby poprawnie opracować Tabelę, konieczne jest zaangażowanie w proces tworzenia dokumentu osób i instytucji objętych ewaluacją, jak również będących odbiorcami wypracowanych rekomendacji – szczegółowe działania umożliwiające wdrożenie rekomendacji muszą zostać szeroko przedyskutowane i skonsultowane ze wszystkimi adresatami rekomendacji, w zależności od tematyki badania. W ciągu 3 tygodni od przyjęcia raportu należy doprecyzować lub uzupełnić adresatów rekomendacji oraz zaproponować konkretne działania w celu wdrożenia rekomendacji, jak również terminy ich realizacji. W tym miejscu należy podkreślić, iż Zamawiający jest odpowiedzialny za doprecyzowanie sposobu, terminu oraz adresata odpowiedzialnego za wdrożenie rekomendacji. Niedopuszczalne jest jednak ingerowanie w treść i brzmienie samej rekomendacji. Działania takie powinny być zakwestionowane jako naruszenie bezstronności ewaluatora.

19. Sposób opracowania Kraty Monitorowania został przedstawiony w załączniku nr 5 „Model zarządzania rekomendacjami”.



Istotne jest, aby sposób wdrożenia określonych działań był jasny i zrozumiały dla adresatów, a nie tylko dla Jednostki Ewaluacyjnej. Oznacza to, że konieczne jest konsultowanie pomysłów Jednostki Ewaluacyjnej z właściwymi merytorycznie jednostkami organizacyjnymi Zlecającego jeszcze na etapie opracowywania Tabeli. Jednocześnie należy położyć bardzo duży nacisk na to, aby ostatecznie sformułowany i zaakceptowany sposób wdrożenia rekomendacji był:

- jasny i możliwy do zinterpretowania tylko w jeden sposób;
- zawierał informacje o konkretnych działaniach, które zostaną podjęte przez konkretne osoby i/lub instytucje w celu wdrożenia rekomendacji;
- przewidziane działania powinny być wdrożone w konkretnym terminie, który zostanie podany w odpowiedniej kolumnie Tabeli (należy unikać terminów wdrożenia typu: działania ciągłe, na bieżąco, do końca okresu programowania itd.).

Opracowanie Tabeli wymaga od pracowników kreatywności i zdolności komunikacyjnych, aby właściwie zidentyfikować możliwe działania i właściwych adresatów rekomendacji, oraz aby wypracować (wynegocjować) ostateczny kształt Tabeli uwzględniający stanowiska wszystkich zainteresowanych, a przede wszystkim interes publiczny.

4.2. Spotkanie uzgodnieniowe

Równie ważne jest konsultowanie projektu z przyszłymi adresatami rekomendacji. Zapewni to właściwe zaadresowanie rekomendacji oraz współuczestnictwo interesariuszy w całym procesie, co przełoży się na późniejsze skuteczne wdrażanie zaplanowanych działań. Celem spotkania jest przypisanie odpowiedzialności adresatom rekomendacji za podjęcie konkretnych działań i uzgodnienie terminu ich realizacji. Proces powinien opierać się na konsensusie i wspólnym rozumieniu celu podejmowanych działań.

Spotkanie uzgodnieniowe organizuje Jednostka Ewaluacyjna z właściwymi adresatami rekomendacji (powinno ono mieć miejsce w ciągu tygodnia od dopracowania

Tabeli przez Zamawiającego). Dopuszczalne jest również uzgodnienie rekomendacji w drodze korespondencyjnej np. mailowej. Dotyczy to szczególnie sytuacji, gdy adresaci rekomendacji umiejscowieni są w odległych od siebie regionach, a kwestie do uzgodnienia nie budzą zasadniczych kontrowersji. Jednak bezpośrednie spotkanie zawsze niesie za sobą walory bardziej jednoznacznej interpretacji zapisów (zrozumienia punktów widzenia adresatów rekomendacji), jak i internalizacji treści wspólnie wypracowanych.

Warto pamiętać, że dyskusje na temat sposobu wdrożenia zaproponowanych rekomendacji mogą być trudne. Dzieje się tak w szczególności, gdy ich adresaci nie są przekonani co do słuszności wypracowanych wniosków i rozwiązań lub nie widzą potrzeby zmian. Niezbędne jest wtedy spojrzenie na przedmiot rekomendacji całościowo – zarówno pod kątem możliwych do osiągnięcia efektów (wdrożenie rekomendacji), możliwych modyfikacji w propozycji ewaluatora (sposób wdrożenia rekomendacji) lub ostatecznie ewentualnych konsekwencji braku wdrożenia zaproponowanych rozwiązań (odrzućcie rekomendacji).

4.3. Akceptacja Komitetu (Podkomitetu) Monitorującego

Uzgodniona Tabela jest przedstawiana pod obrady odpowiednio – Komitetu Monitorującego w przypadku IZ oraz Instytucji Pośredniczących dla komponentu centralnego oraz Podkomitetu Monitorującego w przypadku regionalnych Instytucji Pośredniczących w pierwszym możliwym terminie. Komitet (Podkomitet) przyjmuje wnioski i rekomendacje płynące z badań ewaluacyjnych poprzez uchwałę lub inny równorzędny dokument. Gremium to jest także władne podejmować decyzje o sposobie wykorzystania wyników. Może dotyczyć to:

- 1) zmodyfikowania lub uzupełnienia zaproponowanego w Karcie:
 - adresata rekomendacji,
 - sposobu wdrożenia,
 - terminu realizacji,
- 2) uwzględnienia dodatkowych rekomendacji,
- 3) zaproponowania sposobu upowszechnienia wyników badania.

4.4. Monitorowanie postępu realizacji Tabeli

Jednostka Ewaluacyjna prowadzi własną bazę monitorowania rekomendacji (w tym co najmniej rekomendacji, którym nadano status operacyjnych) – niezależnie od Bazy Strategicznego Monitorowania i Wdrażania Rekomendacji prowadzonej przez KJO. Jednostka Ewaluacyjna w porozumieniu z adresatami rekomendacji dokonuje okresowego przeglądu wdrożenia przyjętych rekomendacji aż do pełnego ich wdrożenia.

Instytucja Zarządzająca zaleca stosowanie przeglądu rekomendacji **co najmniej raz w roku**, tak aby jego wyniki zostały przekazane do IZ w terminie zgodnym z obowiązującym terminem sprawozdawczym z Pomocy Technicznej PO KL.

Działania podejmowane w ramach spełniania wymogów ZSZWiR odnośnie przekazywania przez IP części Tabeli poszczególnym instytucjom:

1. Po zaakceptowaniu Tabeli wdrażania rekomendacji przez IP zostaje ona przekazana do zatwierdzenia KM/PKM (bez części C – jeśli została zidentyfikowana) na najbliższym posiedzeniu (w pierwszym możliwym terminie).
2. Po zatwierdzeniu Tabeli przez (P)KM:
 - Tabela wdrażania rekomendacji (część A, B i C);
 - Karta oceny badania ewaluacyjnego wraz z uzasadnieniem dokonanej oceny;
 - Raport końcowy z badania;przekazywane są do IZ PO KL.
3. IZ PO KL otrzymane dokumenty niezwłocznie przekazuje do KJO oraz archiwizuje na własny użytek.
4. KJO umieszcza wszystkie rekomendacje w Bazie Strategicznego Monitorowania i Wdrażania Rekomendacji.
5. IP rozpoczyna wdrażanie rekomendacji.
6. W celu realizacji procesu monitorowania IP przekazuje do IZ w okresie sprawozdawczym wyznaczonym dla Pomocy Technicznej aktualny stan wdrażania tylko części B tabeli.
7. IZ agreguje na swoim poziomie i przekazuje wszystkie otrzymane części B tabel (łącznie ze swoimi) do KJO w terminie do 31 marca każdego roku.
8. KJO monitoruje tylko części B i C tabeli. B na podstawie informacji przesłanej przez IZ, a C na podstawie własnych danych.
9. Część A monitoruje ta jednostka ewaluacyjna IP/IZ, która zleciła badanie.

4.5. Sprawozdawanie Komitetowi (Podkomitetowi) postępu w realizacji Tabeli

Komitet (Podkomitet) Monitorujący odpowiada za postępowanie w realizacji Programu. Realizując to zadanie, powinien otrzymywać informacje o losie rekomendacji, które wcześniej decyzją Komitetu (Podkomitetu) zostały przyjęte do realizacji. W tym celu Jednostka Ewaluacyjna **co najmniej raz w roku** przedstawia Komitetowi (Podkomitetowi) Monitorującemu informacje na temat postępu we wdrażaniu rekomendacji



wynikających z badań ewaluacyjnych (tzw. prezentacja przeglądu rekomendacji). Przedstawienie tej informacji może odbywać się również w trybie obiegowym, jeśli taki został przewidziany. IZ oraz IP szczebla centralnego prezentują wyniki przeglądu na forum Komitetu Monitorującego, a IP szczebla regionalnego prezentuje wyniki przeglądu na forum Podkomitetu Monitorującego.

Jeśli rekomendacje nie są wdrażane zgodnie z przyjętym sposobem i harmonogramem, Komitet (Podkomitet) może żądać wyjaśnień lub podjęcia dodatkowych działań zmierzających do usprawnienia systemu realizacji Programu.

[ZAŁĄCZNIKI

ZAŁĄCZNIK 1.

Wzory deklaracji obiektywności i poufności

DEKLARACJA OBIEKTYWNOŚCI I POUFNOŚCI

Członka Grupy Sterującej ds. Ewaluacji/Zespołu ds. założeń do badania

Ja niżej podpisany(a), niniejszym wyrażam zgodę na udział w pracach

Deklaruję ponadto, że powierzone mi zadania będę wykonywał(a) w sposób uczciwy i bezstronny.

Mój wkład w dokumentację, w której przygotowanie będę zaangażowany(a), będzie obiektywny i będę w pełni respektować zasady uczciwej konkurencji, w szczególności przez unikanie sformułowań i warunków faworyzujących jakiegokolwiek Wykonawcę badania.

Zobowiązuję się do zachowania w tajemnicy wszelkich przekazanych mi informacji i dokumentów („informacji poufnych”), powierzonych mi lub opracowanych przeze mnie w trakcie przygotowywania procedur przetargowych lub zaproszenia do złożenia ofert, mających na celu wyłonienie Wykonawcy badań ewaluacyjnych dotyczących Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki i zgadzam się na wykorzystywanie ich jedynie w celach związanych z pracą w Jednocześnie zobowiązuję się nie pomagać i nie wiązać się z żadnym z przyszłych oferentów/odpowiadających na zaproszenie w wyżej wymienionej procedurze przetargowej lub wezwaniu do złożenia ofert.

Poufne informacje nie zostaną ujawnione jakimkolwiek pracownikowi lub ekspertowi nie będącemu członkiem

Imię i nazwisko:

Podpis:

Data:

DEKLARACJA POUFNOŚCI EWALUATORA

Zgadzam się na zachowanie poufności i tajności odnośnie jakichkolwiek informacji czy dokumentów („informacje poufne”) ujawnionych mi lub odkrytych przeze mnie, lub przygotowanych przeze mnie w trakcie i w związku z prowadzeniem badania

Zgadzam się, że informacje te będą wykorzystane jedynie do celów oceny (ewaluacji) i nie zostaną ujawnione osobom trzecim. Zgadzam się również nie zatrzymywać kopii informacji poufnych, dostarczonych mi pisemnie, w szczególności objętych prawem autorskim. Zobowiązuję się zwrócić wszystkie udostępnione mi kopie po ich wykorzystaniu do przeprowadzenia oceny (ewaluacji).

Imię i nazwisko:

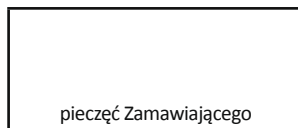
Podpis:

Data:

ZAŁĄCZNIK 2.

Przykładowa ocena oferty wg wskazanych kryteriów

DRUK ZP-20



Karta indywidualnej oceny oferty

Imię i nazwisko członka komisji przetargowej		
Numer oferty	Firma (nazwa) lub nazwisko Wykonawcy	
Kryterium oceny	Ocena (liczba pkt.)	Uzasadnienie
Cena pkt.		Zgodnie z wzorem w SIWZ
<p>Podjęcie metodologiczne W tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> Adekwatność koncepcji badania oraz metod i technik badawczych do celów badania – (do 20 pkt.) 	7	Koncepcja badania w najmniejszym stopniu nie wykracza poza przepisanie wymagań SOPZ. Metody i techniki badawcze (w liczbie 4) są adekwatne do celu badania, jednak nieliczne (inny oferent zaproponował aż 9 metod). Brak zastosowania sugerowanej metody delfickiej.
<ul style="list-style-type: none"> Adekwatność metod i technik badawczych do pytań badawczych (do 5 pkt.) 	4	Zaproponowane metody i techniki są adekwatne do pytań badawczych, brak jest jednak przypisania metod i technik badawczych do pytań, co uniemożliwia jednoznaczne stwierdzenie, że wszystkie zostały adekwatnie dobrane.

<ul style="list-style-type: none"> Adekwatność doboru respondentów, wielkość i konstrukcja próby do celów badania, w szczególności uzasadnienie przyjętych założeń (do 10 pkt.) 	3	<p>Grupy respondentów zostały dobrane adekwatnie do celów badania. Jednak wielkość i konstrukcja prób (zwłaszcza ilościowych CATI) są za małe i nie zapewniają reprezentatywności wyników na poziomie Działania, ani wnioskowania na poziomie całych populacji (nauczyciele, uczniowie, studenci): IDI = 24, CATI = 120 (w tym 5 dla Działania 2.1 SPO RZL), FGI = 3. Zaproponowana metodologia nie zapewnia jakości badania na poziomie odpowiadającym oczekiwaniom Zamawiającego.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Uwzględnienie pilotażu złożonych narzędzi (do 5 pkt.) 	3	<p>Wykonawca przewiduje zastosowania pilotażu jednego z narzędzi, co ujęto w harmonogramie działań.</p>
<p>Sposób organizacji badania W tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> Przejrzystość i użyteczność sposobu prezentacji wyników (do 5 pkt.) 	4	<p>Poza wymaganiami SIWZ Wykonawca zobowiązuje się do opracowania strategii upowszechniania poprzez: zdefiniowanie odbiorców badania, co dla Zlecającego nie jest wartością dodaną, gdyż zna on odbiorców badania, oraz opracowanie metodologii upowszechniania wyników, co dla Zamawiającego nie jest wystarczająco jasnym zobowiązaniem.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Dostosowanie planu pracy (harmonogramu) do metodologii (do 5 pkt.) 	4	<p>Plan pracy jest ogólny, w niewielkim stopniu wychodzi poza terminy określone w SIWZ i nie pozwala jednoznacznie stwierdzić o jego dostosowaniu do metodologii.</p>

.....
(data i podpis członka komisji przetargowej)

ZAŁĄCZNIK 3.

Wzory pism polecających

MINISTERSTWO ROZWOJU REGIONALNEGO

Departament Zarządzania

Europejskim Funduszem Społecznym

DZF-XI-158022- -XY/07

Warszawa, dn.

LIST POLECAJĄCY

Szanowni Państwo,

pragnę uprzejmie poinformować, iż Instytucja Zarządzająca SPO RZL rozpoczyna realizację badania projektów szkoleniowych realizowanych w ramach Działania 2.3 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich.

Celem ewaluacji jest uzyskanie pogłębionej wiedzy na temat systemu szkoleń pracowników przedsiębiorstw przy współudziale środków z EFS. Ewaluacja obejmuje dwa moduły tematyczne: pierwszy dotyczy skuteczności i efektywności realizowanych szkoleń w ramach schematu a) Działania 2.3. Drugi moduł odnosi się do wyzwań wdrażania systemu pomocy szkoleniowo-doradczej dla przedsiębiorstw w kontekście przyszłego okresu programowania.

Badanie prowadzone będzie na czterech poziomach: 1) uczestników szkoleń; 2) przedsiębiorstw; 3) projektodawców (beneficjentów); 4) instytucji wdrażającej (PARP) oraz regionalnych instytucji finansujących. Jego realizacja przebiegnie w trzech etapach, a zakończenie badania planowane jest na czerwiec br.

Wykonawcą jest Badanie przeprowadzone będzie przez niezależnych ewaluatorów. W skład Zespołu Badawczego wchodzi:

1.,
2.,
3.

Zwracam się do Państwa z serdeczną prośbą o współpracę z Zespołem Badawczym i udzielenie członkom Zespołu wszelkiej pomocy w wykonaniu ich zadań oraz zapewnienie im dostępu do wszelkich informacji związanych z realizacją Działania 2.3 *Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki*. Chciałbym podkreślić, iż Państwa pomoc w przeprowadzeniu badania jest nieodzownym warunkiem jego powodzenia i przydatności płynących z badania wyników.

Osobą odpowiedzialną za prowadzone badanie ze strony DZF jest Pani W przypadku wszelkich wątpliwości odnośnie realizowanego badania lub współpracy z Wykonawcą, proszę o bezpośredni kontakt telefoniczny lub mailowy (tel., imię.nazwisko@adres.pl).

Z góry dziękuję za Państwa pomoc i współpracę.

Z poważaniem,

.....

MINISTERSTWO ROZWOJU REGIONALNEGO
Departament Zarządzania
Europejskim Funduszem Społecznym
DZF-IV-008877- -XY/08

Warszawa, dn.

Pani
Zastępca Prezesa
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Szanowna Pani Prezes,

w związku z wynikami badania ewaluacyjnego z realizacji projektów szkoleniowych w ramach Działania 2.3 schemat a) Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich uprzejmie proszę o aktywne włączenie się Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w proces wdrażania rekomendacji płynących z raportu końcowego przedmiotowego badania.

Pragnę zaznaczyć, iż dotychczasowa owocna współpraca z PARP w zakresie realizacji badania powinna być kontynuowana z myślą o wykorzystaniu jej wyników w okresie wdrażania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

W związku z powyższym, mam przyjemność zaprosić Panią lub wyznaczoną przez Panią osobę do uczestnictwa w pracach grupy ds. wdrażania rekomendacji z badania projektów szkoleniowych. Do zadań grupy należeć będzie:

- 1) określenie sposobu upowszechnienia wyników badania;
- 2) uzgodnienie sposobu wdrażania rekomendacji;
- 3) monitorowanie realizacji zadań przyjętych w Tabeli wdrażania rekomendacji wpływających z badania.

Pragnę zaproponować pierwsze spotkanie na **5 września br. godz. 9.00** w siedzibie Departamentu, przy ul. Chałubińskiego 8. Chciałbym także wyrazić nadzieję, iż w toku dalszej współpracy uda się skoordynować działania wszystkich Instytucji Pośredniczących zajmujących się adaptacyjnością pracowników i przedsiębiorstw w ramach PO KL.

Z poważaniem,
.....

Zał. (1)

Do wiadomości: Instytucje Pośredniczące PO KL

ZAŁĄCZNIK 4.

Wzór listy sprawdzającej do projektu badania ewaluacyjnego

TYTUŁ BADANIA			
		TAK	uwagi
1.	Założenia do badania skonsultowane z przełożonym JE		
2.	Założenia do badania skonsultowane z właściwą merytorycznie jednostką organizacyjną Zamawiającego		
3.	Założenia zaakceptowane przez Dyрекcję		
4.	Założenia skonsultowane z właściwą GSE i ewentualnymi interesariuszami		
5.	Uwagi GSE uwzględnione/wyjaśnione		Np.: Nie dotyczy, jeśli nie zgłoszono
6.	Założenia i dokumentacja (umowa itp.) zaakceptowane przez przełożonego JE		
7a.	Założenia i dokumentacja zaakceptowane przez Dyrektora przekazane do działu zamówień publicznych – dalej zgodnie z PZP oraz 7b		
7b.	Założenia i dokumentacja zawieszona na stronie internetowej (w tym nŃa www.efs.gov.pl) – przy badaniach poniŃej progu PZP		
8.	Oferty ocenione przez JE (KomisjŃ PrzetargowŃ) i proces oceny udokumentowany		
9.	Wybranie oferty i zawieszenie informacji na stronie internetowej (w tym www.efs.gov.pl)		
10.	ZebraŃe materiały dla Wykonawcy, list polecajŃcy, przygotowane deklaracje		
11.	Podpisana umowa z WykonawcŃ		
12.	Raporty robocze przekazane do konsultacji GSE (+ ew. wydziałŃw merytorycznych i interesariuszy)		
13.	Uwagi zebrane i przekazane Wykonawcy		Nie dotyczy, jeśli nie zgłoszono
14.	Raporty ostateczne przekazane do GSE (+ ew. wydziałŃw merytorycznych i interesariuszy)		
15.	Raport koŃcowy zawieszony na stronie internetowej i przekazany do IZ		
16.	Raport przygotowany do druku		
17.	Opracowana Tabela wdrazania rekomendacji		

pkt. 12–14 sŃ powtarzalne w zaleŃnoŃci od liczby raportŃw

ZAŁĄCZNIK 5.

Model zarządzania rekomendacjami

Sześć kluczowych etapów procesu

I. Przyjęcie raportu i rekomendacji

II. Karta monitorowania (do 3 tygodni od zakończenia etapu I)

III. Spotkanie uzgodnieniowe (do 1 tygodnia od zakończenia etapu II)

IV. Decyzja Komitetu/Podkomitetu (w pierwszym możliwym terminie)

V. Monitorowanie postępu realizacji Karty (elastycznie w zależności od rekomendacji;
zgodnie z terminem sprawozdawczości
z pomocy technicznej)

VI. Sprawozdawanie Komitetowi/Podkomitetowi z postępu realizacji Karty

VII. Definicje statusów rekomendacji

VIII. Schemat definiowania statusu rekomendacji

1. Opracowanie raportu końcowego z wnioskami i powiązаныmi z nimi rekomendacjami
Przykład:

Tabela wdrażania rekomendacji							
Część A – rekomendacje operacyjne							
Lp.	Tytuł raportu	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Status: Stan wdrożenia	Termin realizacji
Część B – rekomendacje kluczowe							
Lp.	Tytuł raportu	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Status: Stan wdrożenia	Termin realizacji
Część C – rekomendacje horyzontalne							
Lp.	Tytuł raportu	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Status: Stan wdrożenia	Termin realizacji

2. Walidacja (Jednostka Ewaluacyjna + właściwy wydział + *pozostali adresaci rekomendacji*)
3. Przyjęcie raportu (JE)
4. Dopracowanie przez Zamawiającego **Tabeli wdrażania rekomendacji (JE do 3 tygodni od przyjęcia raportu)**

Polega na doprecyzowaniu/uzupełnieniu adresatów rekomendacji oraz zaproponowaniu konkretnych działań w celu wdrożenia rekomendacji i terminu realizacji zadania.

Przykład:

Lp.	Wnioski/ problem	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Status Stan wdrożenia	Termin realizacji

5. Spotkanie uzgodnieniowe Tabeli z właściwymi wydziałami i pozostałymi adresatami rekomendacji (inicjatywa JE **do 1 tygodnia od opracowania Tabeli przez Zamawiającego**)

Polega na przypisaniu odpowiedzialności adresatom rekomendacji za podjęcie konkretnych działań w celu wdrożenia rekomendacji i terminu ich realizacji. Proces powinien opierać się na konsensusie i wspólnym rozumieniu celu podejmowanych działań.

6. Przedstawienie **Tabeli** Komitetowi/Podkomitetowi Monitorującemu (JE **w pierwszym możliwym terminie**)

Komitet przyjmuje wnioski i rekomendacje. Podejmuje decyzje o sposobie wykorzystania wyników (może odnosić się to do zmodyfikowania/uzupełnienia zaproponowanego w Karcie „Adresata rekomendacji”, „Sposobu wdrożenia”, „Terminu realizacji”,

uwzględnienia dodatkowych rekomendacji, zaproponowania sposobu upowszechnienia wyników badania, podjęcia uchwały/działań KM w sprawie wdrożenia rekomendacji wykraczających poza system instytucjonalny PO KL itp.)

7. Przekazanie tabeli wdrażania rekomendacji wraz z raportem z badania oraz kartą oceny odpowiednio do Instytucji Zarządzającej.
8. Przegląd postępu w realizacji Tabeli (JE w porozumieniu z adresatami rekomendacji – **elastycznie w zależności od charakteru rekomendacji, ale nie rzadziej niż raz do roku**). Tabela zawierająca stan wdrożenia rekomendacji powinna być przesyłana przez Instytucje Pośredniczące do IZ w terminach ustalonych dla sprawozdawczości z Pomocy Technicznej.

Przykład:

Lp.	Wnioski/ problem	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin realizacji	Weryfikacja
-----	---------------------	--------------	-------------------------	---------------------	----------------------	-------------

9. Przedstawienie Komitetowi/Podkomitetowi Monitorującemu postępu w realizacji Tabeli (JE – **podczas kolejnego posiedzenia**, bądź obiegowo)
Komitet może żądać wyjaśnień, podjęcia dodatkowych działań itp.

Definicje statusów wdrażania rekomendacji

Istnieją dwa etapy oceny statusu rekomendacji:

- ETAP NADAWANIA: po zakończeniu badania – przygotowywanie tabeli wdrażania rekomendacji i nadawanie im statusu,
- ETAP MONITOROWANIA: podczas przeglądu stanu wdrażania rekomendacji – dokonywanie ich weryfikacji, aktualizacji stanu ich wdrożenia.

Uwaga: Status rekomendacji – dotyczy zawsze treści samej „rekomendacji” a nie treści kolumny „Sposób wdrożenia rekomendacji”.

Rekomendacja odrzucona – oznacza rekomendację uznaną za niezasadną do wdrożenia. Można przyjąć, że niezasadne oznacza rekomendacje, których wdrożenie uznajemy za niemożliwe, zbyt trudne (kosztochłonne lub czasochłonne w porównaniu z ewentualnymi korzyściami z ich wdrożenia) do wdrożenia lub nieadekwatne do rozwiązania zidentyfikowanego problemu.

Monitorowanie: Rekomendacji odrzuconej nie monitorujemy.

Rekomendacja wdrożona w całości – ten status należy nadać wtedy, kiedy uznajemy, że rozwiązanie zaproponowane przez Ewaluatora już funkcjonuje, jest wdrożone.

Monitorowanie: Rekomendacji wdrożonej w całości nie monitorujemy.

Rekomendacja w części wdrożona – ten status należy nadać wtedy, kiedy uznajemy, że rozwiązanie zaproponowane przez Ewaluatora już funkcjonuje, ale tylko w wymiarze częściowym, w określonym jego fragmencie, a nie w całości zaproponowanej przez niego w rekomendacji.

Uwaga: Nadanie tego statusu oznaczać może 3 sytuacje:

- nadajemy taki status i nie podejmujemy już żadnych działań zmierzających do wdrożenia rekomendacji w całości (częściowe wdrożenie jest naszym zdaniem wystarczające) – w związku z czym monitorowanie tej rekomendacji nie będzie kontynuowane,
- nadajemy taki status i podejmujemy dalsze działania zmierzające do wdrożenia rekomendacji w całości (całościowe wdrożenie jest naszym celem) – w związku z czym monitorowanie tej rekomendacji będzie kontynuowane,
- nadajemy taki status i podejmujemy dalsze działania zmierzające do wdrożenia tej rekomendacji, ale w innej części niż ta wdrożona dotychczas (częściowe wdrożenie jest naszym celem) – w związku z czym monitorowanie tej rekomendacji będzie kontynuowane.

Aby odróżnić, z którą sytuacją mamy do czynienia w danym przypadku, można to dopisać w kolumnie „sposób wdrożenia rekomendacji”.

Monitorowanie: Na etapie monitorowania taki status może uzyskać rekomendacja, która:

- na etapie zatwierdzania otrzymała status „do wdrożenia w całości” i podjęto działania, których efektem jest częściowe jej wdrożenie – należy zatem dalej ją monitorować
- na etapie zatwierdzania otrzymała status „do wdrożenia w części” i podjęto działania, których efektem jest już to częściowe jej wdrożenie – wobec tego monitorowanie tej rekomendacji zostaje zakończone,
- na etapie zatwierdzania otrzymała status „w części wdrożona” i nie podjęto jeszcze żadnych działań zmierzających do jej wdrożenia w całości lub w części (ale innej części niż ta, w której już była wdrożona na etapie nadawania statusu dla tej rekomendacji) – należy zatem dalej ją monitorować.

Rekomendacja do wdrożenia w całości – ten status należy nadać wtedy, kiedy uznajemy, że rozwiązanie zaproponowane przez Ewaluatora należy przyjąć w całości i podjąć odpowiednie działania do jego realizacji.

Monitorowanie: Na etapie monitorowania taki status może uzyskać tylko rekomendacja, która:

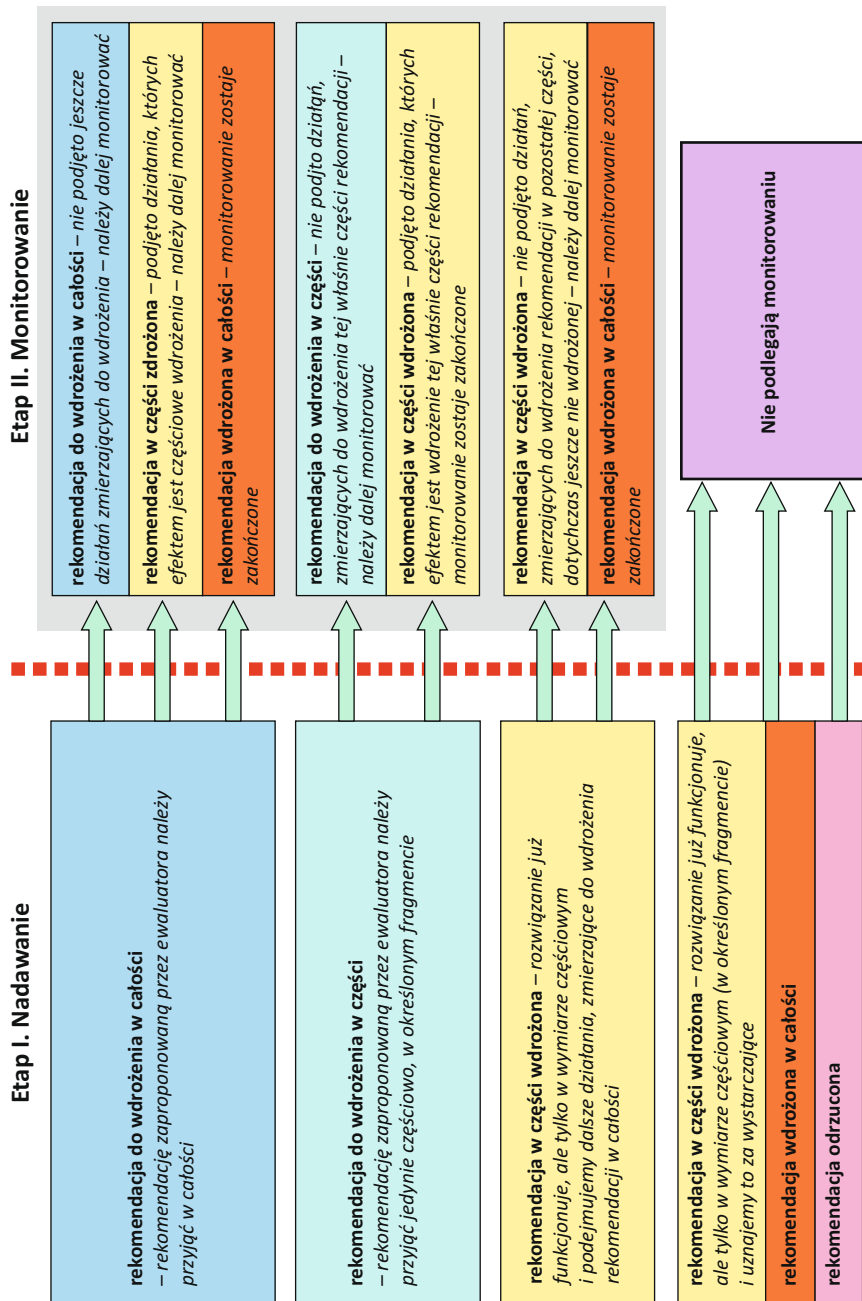
- na etapie zatwierdzania otrzymała status „do wdrożenia w całości” i nie podjęto jeszcze żadnych działań zmierzających do jej wdrożenia – należy zatem dalej ją monitorować.

Rekomendacja do wdrożenia w części – ten status należy nadać wtedy, kiedy uznajemy, że rozwiązanie zaproponowane przez Ewaluatora należy przyjąć jedynie częściowo, w określonym fragmencie.

Monitorowanie: Na etapie monitorowania taki status może uzyskać rekomendacja, która:

- na etapie zatwierdzania otrzymała status „do wdrożenia w części” i nie podjęto jeszcze żadnych działań zmierzających do wdrożenia tego fragmentu rekomendacji – należy zatem dalej ją monitorować.

Schemat definiowania statusu rekomendacji



ZAŁĄCZNIK 6. Protokół odbioru

PROTOKÓŁ ODBIORU

Dnia listopada 2007 r. w siedzibie Departamentu Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, przy ul. Wspólnej 2/4 w Warszawie przedstawiciele Zleceniodawcy w osobach:

Pan/Pani – stanowisko

Pan/Pani – stanowisko

dokonali odbioru prac polegających na przeprowadzeniu badania pod tytułem „Badanie metaewaluacyjne dotyczące oceny systemu wdrażania rekomendacji przez instytucje zaangażowane w realizację Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich i Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL” – raport końcowy, na podstawie umowy z dnia (nr umowy) od XYZ z siedzibą w Warszawie, ul. XYZ, stwierdzili, że praca odpowiada warunkom umowy i przyjmują ją w imieniu Zleceniodawcy:

1. bez zastrzeżeń*
2. z zastrzeżeniami*

i przedłożony przez Zleceniodawcę rachunek kwalifikujący do zapłaty w:

1. pełnej wartości, tj. **zł brutto (słownie:**)
2. niepełnej wartości
 - a) z powodu niedotrzymania terminu wykonania (–)
 - b) z innych powodów (–)

Uwagi dotyczące odbieranej pracy: (–)

Dokumentacja przedstawiona do odbioru pracy znajduje się w Departamencie Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym Ministerstwa Rozwoju Regionalnego.

Podpisy Komisji

Przyjmujący:
(imię i nazwisko)

1.

2.

3.

*/ właściwe zaznaczyć

Zdający:
(imię i nazwisko, stanowisko)

1.

2.

ZAŁĄCZNIK 7.

Działania sprzyjające rozpowszechnianiu badania i jego wyników

TYTUŁ BADANIA			
		tak	uwagi
1.	Potrzeba realizacji badania była dyskutowana z kierownictwem JE		
2.	Do osób i instytucji, które mogą być odbiorcami wyników badania wysłano list przedstawiający cel badania oraz informację na temat użyteczności pozyskanych w jego ramach danych		
3.	Do realizacji badania zaproszono decydentów oraz szersze grono interesariuszy		
4.	Założenia skonsultowano z właściwą GSE i ewentualnymi interesariuszami		
5.	W ramach SOPZ przewidziano potrzebę sporządzenia broszury informacyjnej		Np.: Nie dotyczy, jeśli nie zgłoszono
6.	W ramach badania Wykonawca dostarczył krótką informację na jego temat w języku polskim i angielskim		
7a.	Wyniki badania zostały przedstawione na Komitecie/ Podkomitecie Monitorującym		
7b.	Wyniki badania zostały zaprezentowane na właściwej Grupie Sterującej Ewaluacją		
8.	Wyniki badania zostały zaprezentowane na innym spotkaniu/konferencji		
9.	Raport z wynikami badania został przekazany do odpowiedniej instytucji nadrzędnej		
10.	Raport z wynikami badania został umieszczony w Internecie, np. na stronie instytucji zlecającej		
11.	Raport końcowy z badania został opublikowany, w formie papierowej		
12.	Broszura informacyjna z najważniejszymi wynikami badania została opublikowana w Internecie, np. na stronie instytucji zlecającej		
13.	Broszura informacyjna z najważniejszymi wynikami badania została opublikowana w formie papierowej		
14.	Informacja zawierająca wyniki badania została rozesłana do najważniejszych interesariuszy		
15.	Publikacja artykułu w prasie regionalnej/krajowej		
16.	Inne		

ZAŁĄCZNIK 8.

Przykład umowy na realizację badania ewaluacyjnego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MINISTERSTWO
ROZWOJU
REGIONALNEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



U M O W A

zawarta w Warszawie, w dniu 2010 roku pomiędzy:
Skarbem Państwa – z siedzibą w, reprezentowanym przez
..... w, działającego na podstawie pełnomocnictwa z dnia, stanowiącego załącznik nr 1 do umowy, zwanym w dalszej części umowy „Zamawiającym”,

a
z siedzibą, wpisaną do Rejestru Przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego w Warszawie pod numerem – zgodnie z odpisem z Krajowego Rejestru Sądowego, stanowiącym załącznik nr 2 do umowy, zwaną w dalszej części umowy „Wykonawcą”, reprezentowaną przez Pana/Panią,

zaś wspólnie zwanymi dalej „Stronami”,

o następującej treści:

§ 1

1. Zamawiający zleca, a Wykonawca przyjmuje do wykonania zadanie, tj. przeprowadzenie badania pt. „.....”.
2. Wykonawca zobowiązuje się:
 - 1) że zadanie będzie realizowane z zachowaniem należytej staranności, zgodnie ze Szczegółowym opisem przedmiotu zamówienia, stanowiącym załącznik nr 3 do umowy, oraz zgodnie z Ofertą Wykonawcy stanowiącą załącznik nr 4 do umowy;
 - 2) wykonać zadanie w ciągu dni (..... tygodni) od dnia zawarcia umowy, zgodnie z „Harmonogramem realizacji badania”, zawartym w załączniku nr 3 do umowy;
 - 3) do współpracy z Zamawiającym na każdym etapie realizacji zadania, w tym do udzielania Zamawiającemu każdorazowo pełnej informacji na temat stanu realizacji zadania.
3. Zamawiający zobowiązuje się udostępnić Wykonawcy posiadane materiały i dokumenty niezbędne do prawidłowego wykonania zadania – w terminie 10 dni

roboczych od dnia wystąpienia Wykonawcy o ich udostępnienie. W przypadku niedotrzymania przez Zamawiającego ww. terminu, poszczególne terminy, ujęte w harmonogramie określonym w ust. 2 pkt 2, ulegną wydłużeniu o liczbę dni odpowiadającą ww. opóźnieniu Zamawiającego.

4. Strony uzgadniają, że skład Zespołu Badawczego, o którym mowa w Ofercie Wykonawcy, stanowiącej załącznik nr 4 do umowy, nie może być zmieniony bez uprzedniej pisemnej zgody Zamawiającego.
5. Do bieżącej współpracy w związku z wykonywaniem umowy upoważnieni są:
 - 1) ze strony Zamawiającego: Pan/Pani
 - 2) ze strony Wykonawcy: Pan/Pani
 Zmiana ww. osób nie stanowi zmiany treści umowy w rozumieniu § 6 pkt 1.

§ 2

1. Za wykonanie zadania Strony ustalają wynagrodzenie ogółem w wysokości **PLN brutto** (słownie: i groszy), zwane dalej „wynagrodzeniem”.
2. Wynagrodzenie zaspokaja wszelkie roszczenia Wykonawcy z tytułu wykonania umowy, w tym roszczenia z tytułu przeniesienia na Zamawiającego autorskich praw majątkowych do wszystkich utworów – w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz.U. z 2006 r. Nr 90, poz. 631, z późn. zm.) – powstałych w związku z realizacją zadania, zwanych dalej „utworami”.
3. Wynagrodzenie będzie płatne częściami, odpowiednio po wykonaniu poszczególnych etapów zadania, zakończonych opracowaniem ostatecznej wersji raportu, w kwocie zgodnej z ofertą Wykonawcy, stanowiącą załącznik nr 4 do umowy.
4. Wynagrodzenie za zrealizowanie Zadania, zakończone opracowaniem ostatecznej wersji raportu końcowego, będzie przekazywane na podstawie poprawnie sporządzonej faktury wystawionej przez Wykonawcę w terminie 21 dni od dnia jej doręczenia Zamawiającemu.
5. Warunkiem wystawienia faktury na kwotę wynagrodzenia za etap zakończony opracowaniem ostatecznej wersji raportu końcowego jest dokonanie przez Zamawiającego protokolarnego odbioru bez zastrzeżeń, o którym mowa w § 3 raportu, o którym mowa w ust. 2.
6. Każda część wynagrodzenia przekazywana będzie przelewem na rachunek Wykonawcy nr w Banku
7. Zamawiający oświadcza, że wynagrodzenie jest współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

§ 3

1. Każdorazowo w terminie dni od dnia zakończenia zadania kończącego się przedstawieniem ostatecznej wersji raportu końcowego Strony sporządzą protokół odbioru etapu zadania, zwany dalej „protokołem”.
2. Protokół będzie zawierać:
 - 1) datę i miejsce odbioru zadania;

- 2) dokonaną przez Zmawiającego ocenę prawidłowości wykonania zadania (w tym ocenę jego zgodności z odpowiednimi postanowieniami załączników nr 3 i 4 do umowy);
- 3) wynikające z oceny, o której mowa w pkt. 2, oświadczenie Zamawiającego o braku albo o istnieniu zastrzeżeń do wykonania danego etapu zadania.

§ 4

1. W ramach wynagrodzenia Wykonawca:
 - 1) przenosi na Zamawiającego autorskie prawa majątkowe do utworów literackich;
 - 2) zezwala Zamawiającemu na korzystanie z opracowań utworów oraz na rozporządzanie tymi opracowaniami – tj. udziela Zamawiającemu prawa zależnego.
2. Nabycie przez Zamawiającego praw, o których mowa w ust. 1, następuje:
 - 1) z chwilą zapłaty wynagrodzenia oraz
 - 2) bez ograniczeń co do terytorium, czasu, liczby egzemplarzy, w zakresie następujących pól eksploatacji:
 - a) utrwalanie – w szczególności drukiem, zapisem w pamięci komputera i na nośnikach elektronicznych, oraz zwielokrotnianie tak powstałych egzemplarzy dowolną techniką,
 - b) użyczenie,
 - c) publiczne udostępnianie, w szczególności poprzez prezentację na spotkaniach z udziałem Zamawiającego i zamieszczanie w sieci Internet.
3. Równocześnie z nabyciem autorskich praw majątkowych do utworów Zamawiający nabywa własność wszystkich egzemplarzy, na których utwór został utrwalony.
4. Wykonawca zobowiązuje się, że wykonując umowę, będzie przestrzegał przepisów ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz.U. z 2006 r. Nr 90, poz. 631, z późn. zm.) i nie naruszy praw majątkowych osób trzecich, a utwór przekaże Zamawiającemu w stanie wolnym od obciążeń prawami tych osób.

§ 5

Strony ustalają następujące zasady odpowiedzialności za niewykonanie lub nienależyte wykonanie umowy:

1. Wykonawca zapłaci Zamawiającemu karę umowną za każdy dzień zwłoki w wykonaniu zadania – w wysokości 0,5 % części wynagrodzenia przewidzianej za wykonanie zadania.
2. Jeżeli zwłoka w wykonaniu zadania wyniesie co najmniej 20 dni, wówczas Zamawiający ma prawo od umowy odstąpić w terminie 10 dni od zaistnienia ww. okoliczności oraz żądać od Wykonawcy zapłaty kary umownej z tytułu niewykonania zadania – w wysokości 10 % części wynagrodzenia przewidzianej za wykonanie zadania.
3. W razie stwierdzonych w protokole nieprawidłowości w wykonaniu zadania, Zamawiający może wyznaczyć Wykonawcy stosowny termin do ich usunięcia, nie dłuższy niż 10 dni. Na wypadek wyznaczenia ww. terminu Wykonawca zobowiązuje się usunąć nieprawidłowości bez osobnego wynagrodzenia z tego tytułu.

4. Jeżeli termin wyznaczony na podstawie pkt. 3 upłynie bezskutecznie, wówczas Zamawiający ma prawo od umowy odstąpić w terminie 10 dni od zaistnienia ww. okoliczności oraz żądać od Wykonawcy zapłaty kary umownej z tytułu niewykonania zadania – w wysokości 10% części wynagrodzenia przewidzianej za wykonanie zadania.
5. Wykonawca wyraża zgodę na potrącenie z wynagrodzenia kar umownych zastrzeżonych na rzecz Zamawiającego.
6. Zamawiający może dochodzić na zasadach ogólnych odszkodowania przenoszącego zastrzeżone na jego rzecz kary umowne.
7. Za każdy dzień opóźnienia w zapłacie którejkolwiek części wynagrodzenia Zamawiający zapłaci Wykonawcy odsetki ustawowe.

§ 6

1. Zmiany treści umowy wymagają zachowania formy pisemnej pod rygorem nieważności.
2. W sprawach nieuregulowanych umową mają zastosowanie odpowiednie przepisy Kodeksu cywilnego oraz ustawy, o której mowa w § 4 ust. 4.
3. Spory związane z wykonywaniem umowy będą rozstrzygane przez sąd powszechny właściwy miejscowo ze względu na siedzibę Zamawiającego.
4. Umowę sporządzono w trzech jednobrzmiących egzemplarzach: dwóch dla Zamawiającego, a w jednym dla Wykonawcy.
5. Integralną częścią umowy są następujące załączniki:
 - 1) załącznik nr 1: Pełnomocnictwo do reprezentowania Zamawiającego;
 - 2) załącznik nr 2: Odpis z rejestru przedsiębiorców KRS nr
 - 3) załącznik nr 3: Szczegółowy opis przedmiotu zamówienia;
 - 4) załącznik nr 4: Oferta Wykonawcy.

.....
ZAMAWIAJĄCY

.....
WYKONAWCA

ZAŁĄCZNIK 9.

Karta Oceny Procesu i Wyników Badania Ewaluacyjnego

Tytuł badania ewaluacyjnego	
Instytucja zlecająca badanie	
Wykonawca/y badania	
Wielkość badania (finalna kwota brutto)	
Termin realizacji badania (data rozpoczęcia i zakończenia badania)	
Obszar ewaluacji ¹	

Ocena wykonana przez (*):

Podmiot	X
Grupę Sterującą	
Jednostkę ewaluacyjną zlecającą badanie	
Inny podmiot (proszę wpisać jaki)	

(*): możliwość wykonania oceny przez kilka podmiotów

Data przeprowadzenia oceny jakości badania

Pozostałe dokumenty do przekazania Krajowej Jednostce Oceny:

- **Raport metodologiczny (data i link lub plik przesłany w formacie PDF oraz innym, powszechnie stosowanym i otwartym do edycji)²**
- Raport końcowy (data i link lub plik)
- Streszczenie raportu końcowego
 - wersja polska (link lub plik)
 - wersja angielska (link lub plik)

¹ Według klasyfikacji sformułowanej przez KJO w dokumencie „System ewaluacji Narodowego Planu Rozwoju na lata 2004–2006 i Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007–2013”, KJO, Warszawa wrzesień 2007: rozwój regionalny I terytorialny, budowa potencjału administracji publicznej i realizacja zasady „good governance”, rozwój zasobów ludzkich, wpływ NPR i NSRO na rozwój społeczno-ekonomiczny, środowisko (SEA – Strategic Environmental Assessment), innowacyjność gospodarki, rozwój I modernizacja infrastruktury.

² Jeśli realizacja badania była współfinansowana ze środków UE, przekazane dokumenty powinny być oznaczone zgodnie z wytycznymi KE i MRR dotyczącymi działań informacyjnych i promocyjnych.

FORMULARZ OCENY BADANIA EWALUACYJNEGO						
Tytuł badania:						
Kryteria oceny badania ewaluacyjnego	Niedostatecznie	Słabo	Dostatecznie	Dobrze	Celująco	Uwagi/ uzasadnienie
TRAFNOŚĆ <i>Czy treść odpowiada zidentyfikowanym potrzebom informacyjnym?</i>						
UWZGLĘDNIENIE STANU WIEDZY NAUKOWEJ <i>Czy w trakcie realizacji badania (na wszystkich etapach) wykonawca odnosił się do istniejącego stanu wiedzy dot. przedmiotu badania?</i>						
ZASTOSOWANA METODOLOGIA <i>Czy metodologia i sposób realizacji badania (zapropozowane metody i narzędzia) były odpowiednie dla realizacji celów badania i odpowiedzi na zadane pytania ewaluacyjne?</i>						
WIARYGODNOŚĆ DANYCH <i>Czy zebrane dane są adekwatne do zamierzonego użycia i czy ich wiarygodność została sprawdzona?</i>						
JAKOŚĆ ANALIZY I WNIOSKÓW <i>Czy dane ilościowe i jakościowe są poddawane analizie w prawidłowy sposób?</i>						
PRZEJRZYŚĆ RAPORTU <i>Czy raport jest dobrze skonstruowany, prawidłowo skomponowany (harmonijny) oraz napisany w zrozumiały i przystępny sposób?</i>						
OCENA STRESZCZENIA RAPORTU <i>Czy streszczenie raportu napisane jest w sposób syntetyczny, jasny i czytelny?</i>						
OCENA REKOMENDACJI <i>Czy sformułowane rekomendacje są trafne, użyteczne i obiektywne?</i>						
OCENA TABELI REKOMENDACJI <i>Czy tabela została opracowana w sposób syntetyczny, jasny i precyzyjny?</i>						

<p>OCENA WSPÓŁPRACY Z WYKONAWCĄ BADANIA <i>Kwestie związane z bieżącym kontaktem w trakcie badania, konsultowanie i uwzględnianie ewentualnych uwag Zamawiającego, terminowość, elastyczność w przypadku zaistnienia nieprzewidzianych czynników kontekstowych.</i></p>						
<p>OCENA WSPÓŁPRACY Z INNYMI PODMIOTAMI W TRAKCIE REALIZACJI BADANIA <i>Jak wyglądała współpraca (Zamawiającego) z innymi podmiotami zewnętrznymi (w zależności specyfiki badania – Grupy Sterujące, Komitety Monitorujące, kluczowi interesariusze)?</i></p>						

ZAŁĄCZNIK 10.

Umowa przekazania powierzenia danych osobowych



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MINISTERSTWO
ROZWOJU
REGIONALNEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



U M O W A

Zawarta w Warszawie, w dniu pomiędzy:
....., zwanym dalej „**Instytucją Pośredniczącą**”, reprezentowanym przez **Panią/Pana**, działającą/ego na podstawie pełnomocnictwa z dnia 30 stycznia 2008 r., stanowiącego załącznik nr 1 do umowy,

a

Firmą, z siedzibą w przy ulicy, zwaną dalej „**Wykonawcą**”, wpisaną do Krajowego Rejestru Sądowego pod numerem – zgodnie z odpisem z Krajowego Rejestru Sądowego, stanowiącym załącznik nr 2 do umowy, reprezentowaną przez, zaś wspólnie, zwanymi dalej „Stronami”,

o następującej treści:

§ 1

1. Na podstawie art. 31 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. z 2002 r. Nr 101, poz. 926, z późn. zm.), Instytucja Pośrednicząca powierza Wykonawcy przetwarzanie danych osobowych uczestników projektów realizowanych w priorytetach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, zgromadzonych w Podsystemie Monitorowania Europejskiego Funduszu Społecznego 2007, w imieniu i na rzecz Instytucji Pośredniczącej na warunkach określonych w niniejszej umowie.
2. Powierzone dane osobowe uczestników projektów realizowanych w priorytetach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki mogą być przetwarzane przez Wykonawcę wyłącznie w celu realizacji badania ewaluacyjnego pt., zgodnie z umową nr z dnia, w terminie od dnia wejścia w życie niniejszej umowy do dnia, w zakresie określonym w załączniku nr 3 do umowy.

§ 2

1. Przy przetwarzaniu powierzonych do przetwarzania danych osobowych Wykonawca przestrzega zasad wskazanych w niniejszej umowie, w ustawie z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych oraz w rozporządzeniu Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie dokumentacji przetwarzania danych osobowych oraz warunków technicznych i organizacyjnych, jakim powinny odpowiadać urządzenia i systemy informatyczne służące do przetwarzania danych osobowych (Dz.U. Nr 100, poz. 1024).
2. Wykonawca, przed rozpoczęciem przetwarzania powierzonych do przetwarzania danych osobowych, podejmie środki zabezpieczające zbiór danych osobowych, o których mowa w art. 36–39 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych oraz w rozporządzeniu, o którym mowa w ust. 1.
3. Do przetwarzania powierzonych do przetwarzania danych osobowych mogą być dopuszczone jedynie osoby świadczące pracę na rzecz Wykonawcy na podstawie stosunku pracy lub stosunku cywilnoprawnego, posiadający imienne upoważnienie do przetwarzania powierzonych do przetwarzania danych osobowych.
4. Instytucja Pośrednicząca umocowuje Wykonawcę do wydawania osobom, o których mowa w ust. 3, imiennych upoważnień do przetwarzania danych osobowych; wzór upoważnienia do przetwarzania powierzonych do przetwarzania danych osobowych oraz wzór odwołania upoważnienia do przetwarzania powierzonych do przetwarzania danych osobowych zostały określone odpowiednio w załączniku nr 4 i w załączniku nr 5 do umowy.
5. Wykonawca prowadzi ewidencję osób upoważnionych do przetwarzania powierzonych do przetwarzania danych osobowych w związku z wykonywaniem niniejszej umowy.
6. Wykonawca jest zobowiązany do podjęcia wszelkich kroków służących zachowaniu przez osoby, o których mowa w ust. 3, mające dostęp do powierzonych do przetwarzania danych osobowych, tych danych osobowych w tajemnicy.
7. Wykonawca niezwłocznie informuje Instytucję Pośredniczącą o:
 - 1) wszelkich przypadkach naruszenia bezpieczeństwa powierzonych do przetwarzania danych osobowych lub o ich niewłaściwym użyciu;
 - 2) wszelkich czynnościach z własnym udziałem w sprawach dotyczących ochrony powierzonych do przetwarzania danych osobowych prowadzonych w szczególności przed Generalnym Inspektorem Ochrony Danych Osobowych, urzędami państwowymi, policją lub przed sądem.
8. Wykonawca zobowiązuje się do udzielenia Instytucji Pośredniczącej, na każde jej żądanie, informacji na temat przetwarzania powierzonych do przetwarzania danych osobowych, a w szczególności niezwłocznego przekazywania informacji o każdym przypadku naruszenia przez niego lub osoby, o których mowa w ust. 3, obowiązków dotyczących ochrony powierzonych do przetwarzania danych osobowych.
9. Wykonawca umożliwi Instytucji Pośredniczącej, w miejscach, w których są przetwarzane powierzone do przetwarzania dane osobowe, dokonanie kontroli w celu

sprawdzenia prawidłowości przetwarzania oraz zabezpieczenia tych danych osobowych; zawiadomienie o zamiarze przeprowadzenia kontroli powinno być przekazane podmiotowi kontrolowanemu co najmniej 5 dni kalendarzowych przed dniem rozpoczęcia kontroli.

10. W przypadku powzięcia przez Instytucję Pośredniczącą wiadomości o rażącym naruszeniu przez Wykonawcę zobowiązań wynikających z ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych, rozporządzenia, o którym mowa w ust. 1, lub niniejszej umowy, Wykonawca umożliwi Instytucji Pośredniczącej dokonanie niezapowiedzianej kontroli, w celu sprawdzenia prawidłowości przetwarzania oraz zabezpieczenia powierzonych do przetwarzania danych osobowych.
11. Wykonawca jest zobowiązany do zastosowania się do zaleceń dotyczących poprawy jakości zabezpieczenia powierzonych do przetwarzania danych osobowych oraz sposobu ich przetwarzania, sporządzonych w wyniku kontroli przeprowadzonych przez Instytucję Zarządzającą lub inne instytucje upoważnione do kontroli na podstawie odrębnych przepisów.

§ 3

Umowę sporządzono w trzech jednobrzmiących egzemplarzach: dwa dla Instytucji Pośredniczącej, jeden dla Wykonawcy.

§ 4

Integralną częścią umowy są następujące załączniki:

- 1) załącznik nr 1: Pełnomocnictwo z dnia r.;
- 2) załącznik nr 2: Odpis z Krajowego Rejestru Sądowego;
- 3) załącznik nr 3: Zakres Danych Uczestników Projektów;
- 4) załącznik nr 4: Wzór upoważnienia do przetwarzania powierzonych do przetwarzania danych osobowych;
- 5) załącznik nr 5: Wzór odwołania upoważnienia do przetwarzania powierzonych do przetwarzania danych osobowych.

§ 5

Umowa wchodzi w życie z dniem podpisania przez drugą ze Stron.

.....

W imieniu

Instytucji Pośredniczącej

.....

W imieniu

Wykonawcy

ZAŁĄCZNIK nr 4: Wzór upoważnienia do przetwarzania powierzonych do przetwarzania danych osobowych**KAPITAŁ LUDZKI**
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCIMINISTERSTWO
ROZWOJU
REGIONALNEGOUNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

UPOWAŻNIENIE NR ____
DO PRZETWARZANIA POWIERZONYCH
DO PRZETWARZANIA DANYCH OSOBOWYCH UCZESTNIKÓW PROJEKTÓW
W RAMACH REALIZACJI BADANIA EWALUACYJNEGO
PT. „.....”

Z dniem r., na podstawie art. 37 w związku z art. 31 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. z 2002 r. Nr 101, poz. 926, z późn. zm.), upoważniam do przetwarzania powierzonych do przetwarzania danych osobowych uczestników projektów realizowanych w priorytetach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w ramach realizacji badania ewaluacyjnego pt. „.....”.

Upoważnienie obowiązuje do dnia odwołania, nie później jednak niż do dnia Upoważnienie wygasa z chwilą ustania Pana/Pani* zatrudnienia w

.....
Czytelny podpis osoby reprezentującej Wykonawcę,
upoważnionej do wydawania upoważnień

*niepotrzebne skreślić

Załącznik nr 5: Wzór odwołania upoważnienia do przetwarzania powierzonych do przetwarzania danych osobowych



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MINISTERSTWO
ROZWOJU
REGIONALNEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ODWOŁANIE UPOWAŻNIENIA NR _____
DO PRZETWARZANIA POWIERZONYCH
DO PRZETWARZANIA DANYCH OSOBOWYCH UCZESTNIKÓW PROJEKTÓW
W RAMACH REALIZACJI BADANIA EWALUACYJNEGO
PT. „.....”

Z dniem r., na podstawie art. 37 w związku z art. 31 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. z 2002 r. Nr 101, poz. 926, z późn. zm.), odwołuję upoważnienie do przetwarzania powierzonych do przetwarzania danych osobowych uczestników projektów realizowanych w priorytetach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w ramach realizacji badania ewaluacyjnego pt. „.....”.

.....
Czytelny podpis osoby reprezentującej Wykonawcę,
upoważnionej do odwoływania upoważnień

ZAŁĄCZNIK 11.

Literatura i inne źródła wiedzy

Podstawy prawne i dokumenty krajowe:

1. *Rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999*
2. *Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. Nr 227, poz. 1658 z późn. zm.)*
3. *Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego nr 6 w zakresie ewaluacji programów operacyjnych na lata 2007–2013 (z dnia 30 maja 2007 r.)*
4. *System ewaluacji Narodowego Planu Rozwoju na lata 2004–2006 i Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007–2013*
5. *Ewaluacja Narodowego Planu Rozwoju i programów operacyjnych w Polsce. Poradnik, Krajowa Jednostka Oceny, 2005*
6. *Plan Oceny PO KL*,
www.efs.gov.pl/ANALIZYRAPORTYPODSUMOWANIA/Strony/planowane_badania.aspx
7. *Zintegrowany system zarządzania wnioskami i rekomendacjami*,
http://www.ewaluacja.gov.pl/Dokumenty_ewaluacyjne/Documents/11052010.rar

Źródła przekrojowe:

1. MATHISON S. (2004), *The Encyclopedia of Evaluation*, SAGE
2. SHAW I., GREEN J., MARK M. (2006), *The Sage Handbook of Evaluation*, SAGE
3. STERN E. (2005), *Evaluation research methods*, SAGE

Podręczniki i przewodniki unijne:

1. DG-Budget (2004): *Evaluating EU Activities. A practical Guide for the Commission Services*, Brussels,
http://ec.europa.eu/budget/evaluation/index_en.htm
2. DG Employment & Social Affairs,
http://ec.europa.eu/employment_social/evaluation/index_en.html
3. DG-Regio: MEANS 1999, *Evalsed Update 2003*, 2006: www.evaleds.com
4. EuropeAid: Project Cycle Management (2001, 2005),
<http://ec.europa.eu/comm/europeaid/evaluation/index.htm>

Dokumenty kontekstowe:

1. KE (2000) Focus on Results: *Strengthening Evaluation of Commission Activities*, (SEC2000/1051)
2. (2001) *White Paper on European Governance – Group 2b: Evaluation and Transparency*, http://europa.eu.int/comm/governance/index_en.htm

Praktyka nowoczesnego sektora publicznego:

1. Bank Światowy: <http://www.worldbank.org/ieg/>
2. European Institute of Public Administration: www.eipa.nl
3. European Polices Research Centre: www.eprc.strath.ac.uk
4. Manuals on quality of applied research: www.policyhub.gov.uk
5. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju – PUMA project: www.oecd.org/puma/
6. Organizacja Narodów Zjednoczonych: <http://www.uneval.org/>
7. UK Strategy Guide: www.strategy.gov.uk

Wymiana wiedzy:

1. European Evaluation Society: www.europeanevaluation.org
2. British Evaluation Society: www.evaluation.org.uk/
3. American Evaluation Society: <http://www.eval.org>

Ogłoszenia przetargowe:

1. MRR: <http://www.mrr.gov.pl/Zamowienia+publiczne/>
2. EuropeAid: http://europa.eu.int/comm/europeaid/tender/index_en.htm
3. TED: <http://ted.publications.eu.int/official/>

Raporty:

1. DG-Regio – Evaluation Unit: http://ec.europa.eu/regional_policy/
2. EuropAid – Evaluation Unit: <http://ec.europa.eu/comm/europeaid/>
3. Ewaluacje zrealizowane dla KE (wykaz roczny): http://ec.europa.eu/budget/sound_fin_mgt/evaluation_en.htm
4. Fundusze Strukturalne – Polska: <http://www.funduszestrukturalne.gov.pl/EWALUACJA+funduszy+w+Polsce/Dokumenty+ewaluacyjne/>
5. INTERREG: INTERACT www.interact-eu.net

INSTYTUCJA ZARZĄDZAJĄCA PO KL

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego

Departament Zarządzania EFS

ul. Wspólna 2/4

00-926 Warszawa

INSTYTUCJE POŚREDNICZĄCE PO KL

Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego

ul. B. Brechta 3

03-472 Warszawa

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

Departament Wdrażania EFS

ul. Nowogrodzka 1/3/5

00-513 Warszawa

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Departament Wdrożeń i Innowacji

ul. Wspólna 1/3

00-529 Warszawa

Ministerstwo Edukacji Narodowej

Departament Funduszy Strukturalnych

al. Szucha 25,

00-918 Warszawa

Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego

Departament Spraw Społecznych

Wydział Europejskiego Funduszu Społecznego

ul. Wybrzeże Słowackiego 12-14

50-411 Wrocław

Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy w Wałbrzychu – Filia we Wrocławiu (IP2)

Wydział Programowania i Zarządzania EFS

al. Armii Krajowej 54

50-411 Wrocław

Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego

Departament Polityki Regionalnej
Wydział Zarządzania EFS
Biuro Strategii i Ewaluacji
plac Teatralny 2
87-100 Toruń

Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego

ul. Spokojna 4
20-074 Lublin

Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego

Departament Europejskiego Funduszu Społecznego
Wydział Monitorowania i Ewaluacji EFS
ul. Podgórna 7
65-057 Zielona Góra

Urząd Marszałkowski w Łodzi

Wydział ds. PO Kapitał Ludzki
Wydział Programowania i Monitorowania PO KL
ul. J. Piłsudskiego 8
90-051 Łódź

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego

Zespół Programowania, Monitoringu i Ewaluacji PO KL
Departament Polityki Regionalnej i Przestrzennej
ul. Raclawicka 56
30-017 Kraków

Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego

ul. B. Brechta 3
03-472 Warszawa

Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego

Departament Polityki Regionalnej i Przestrzennej
Referat Ewaluacji
ul. Piastowska 14
45-082 Opole

Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie

Wydział Koordynacji PO KL
ul. Lisa Kuli 20
35-025 Rzeszów

Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego

ul. Kardynała Stefana Wyszyńskiego 1
15-888 Białystok

Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego

Departament Europejskiego Funduszu Społecznego
Referat Strategii i Promocji
ul. Augustyńskiego 2
80-819 Gdańsk

Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego

Wydział Europejskiego Funduszu Społecznego
ul. Ligonía 46
40-037 Katowice

Świętokrzyskie Biuro Rozwoju Regionalnego

Dział Strategii
Sekcja Programowania
ul. Jagiellońska 70

Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego

Departament Europejskiego Funduszu Społecznego
Biuro Strategii i Monitorowania
ul. Emili Plater 1
10-562 Olsztyn

Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu

Wdział Koordynacji i Kontroli PO KL
Oddział Ewaluacji i Monitoringu
ul. Kościelna 37
60-537 Poznań

Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie

Wydział Koordynacji PO KL
ul. Mickiewicza 41
70-383 Szczecin

Wydawca:

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego

Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym

ul. Wspólna 2/4

00-926 Warszawa

tel. (+48 22) 330 30 04

fax (+48 22) 330 30 31

e-mail: pokl@cpe.gov.pl

www.efs.gov.pl

Infolinia EFS:

0 801 EFS 801

0 801 337 801

płatne jak za połączenia lokalne

publikacja bezpłatna

opracowanie graficzne: rzeczyobrazkowe.pl

ISBN: 978-83-7610-255-9

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego