

mgr Tomasz Jabłoński
Uniwersytet Jagielloński

EWALUACJA JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA PROJEKTEM UNIJNYM W OBSZARZE POMOCY SPOŁECZNEJ

Streszczenie

W artykule podjęto próbę określenia stopnia wykorzystania ewaluacji jako narzędzia doskonalącego zarządzanie projektem. Prowadzone w tym kierunku działania poszerzono o identyfikację sposobu postrzegania ewaluacji przez podmioty realizujące projekty. Badanie oparto na danych z realizacji projektów współfinansowanych z budżetu Unii Europejskiej, dotyczących przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, przeprowadzonych w latach 2008–2010. Pierwsza część pracy nawiązuje do podstaw teoretycznych ewaluacji, wskazuje jej miejsce i rolę w procesie zarządzania projektem unijnym, zwraca uwagę na jej przydatność w zarządzaniu samorządowym. Druga część obejmuje wyniki badań i rezultaty prowadzonych analiz. W części trzeciej przedstawiono natomiast rekomendacje, adresowane głównie do organów wyższego poziomu zarządzania.

Słowa kluczowe: zarządzanie publiczne, zarządzanie projektami, ewaluacja

Summary

The evaluation as the instrument of managing the union project in area of public aid

The article takes attempt to indicate the level of using the evaluation as an instrument of the project management improvement. In this case, conducted research was extended to the identification of the evaluation interpretation way by entities performing projects. The study was based on data from completed projects which were funded from the UE budget. These projects were related to the fight against social exclusion, performed in years of 2008-2010. First part of the article is affiliated with the theoretical basis of the evaluation and shows the place and the role of the evaluation in the management process of the UE project. Second part of the elaboration includes research results and outcomes of conducted analysis. In the third part it was showed however recommendations aimed especially to the higher level of management institutions.

Keywords: public managing, projects management, evaluation

Wstęp

Poczucie odpowiedzialności zewnętrznej przed odbiorcami dóbr i usług – kiedy ocenie podlegają między innymi konkretne rezultaty wdrażanych programów i projektów – niesie za sobą konieczność nieustannego doskonalenia warsztatu zarządzania organizacjami publicznymi. Trendy te można zauważyć w modelu New Public Management (NPM). Obecnie korzystanie przez jednostki samorządu terytorialnego (JST) z zasobów otoczenia przejawia się w sposób szczególnie widoczny w realizacji projektów unijnych, których faktyczną przydatność można ocenić za pomocą odpowiednich metod, z reguły po określonym czasie. W tym świetle wyraźnego znaczenia nabiera proces służący informowaniu o postępach i skuteczności realizowanych rozwiązań.

W praktyce badania ewaluacyjne o charakterze obligatoryjnym dokonywane są na poziomie programu – bez względu na charakter prowadzonej polityki – a konieczność ich przeprowadzenia nakłada Komisja Europejska (KE). Jednakże uzasadnienie tego typu badań w zarządzaniu „mniejszymi” przedsięwzięciami, pomimo fakultatywnego ich charakteru, jest równie istotne, o czym świadczą zasady dobrego zarządzania.

Zaprezentowane przesłanki skłaniają do podjęcia w niniejszym artykule zagadnień związanych z ewaluacją. Rozważania zawarte w tekście oparte zostały na założeniu, że przydatność ewaluacji w trakcie zarządzania projektem przez JST jest niedoceniana, przez co sam proces ewaluacji jest w większości przypadków pomijany. W artykule postawiono cel – identyfikację stopnia wykorzystywania ewaluacji jako narzędzia doskonalącego procesy zarządzania projektem. Dodatkowo podjęto próbę określenia sposobu, w jaki postrzegana jest ewaluacja przez podmioty realizujące projekty.

Zakres badań obejmuje problematykę sfery pomocy społecznej w JST. Badaniem objęto dziesięć ośrodków pomocy społecznej realizujących projekty unijne, zlokalizowanych na obszarze województwa małopolskiego, w powiatach: gorlickim, limanowskim, tarnowskim, nowosądeckim oraz nowotarskim. Ramy czasowe, które uwzględniają badania, ustalono na lata 2008–2010. Przyjęto, że realizacja celu wymaga zastosowania metody badawczej w postaci własnego badania ankietowego wspartego metodą *desk research*.

Pojęcie, miejsce i rola ewaluacji w procesie zarządzania publicznego uwzględniającego wdrażanie projektów unijnych

Konieczność przeprowadzenia ewaluacji, zdaniem KE, ma głęboki sens, ponieważ:

celem ewaluacji jest: sprawdzenie racjonalności działań władzy publicznej, równoczesne promowanie osiągniętych sukcesów i zapobieganie porażkom podejmowanych działań oraz informowanie obywateli. Firmy prywatne nie muszą uzasadniać i rozliczać się ze swoich działań, gdyż podlegają ocenie rynkowej. Natomiast organizacje działające w sektorze publicznym są zobligowane do poddawania swoich działań ocenie [Bachtler, 2001: 43].

Przedmiotem ewaluacji w zarządzaniu publicznym może być: projekt, program, polityka. Przyjęcie odpowiedniej definicji uzależnione jest od przedmiotu ewaluacji oraz pozostałych elementów jej specyfiki. Wobec czego, najszerzej rzecz ujmując, ewaluacja to systematyczne badanie społeczno-ekonomiczne gromadzące dowody, oceniające i informujące o jakości i wartości projektu, programu lub polityki [Olejniczak, Ferry, 2008: 10]. Ewaluacja to okresowa ocena efektywności, skuteczności, oddziaływania, trwałości i zgodności projektu w kontekście założonych celów [Żebrowska-Cielek, 2002].

Definiując, czym jest ewaluacja, należy zwrócić uwagę, że istnieje kilka terminów – takich jak: kontrola, audyt, monitoring, ocena lub badanie naukowe *sensu stricto* – niesłusznie z nią równoważonych oraz często używanych jako jej synonimy. Można się doszukać szeregu wyróżników tych często mylonych terminów. Najważniejsze z nich to: zakres, cel, moment badania, konsekwencje [Kosanowski, 2008: 148]. Dodatkowo, porównując te terminy, stwierdzić można, że ze względu na niektóre ze swoich funkcji ewaluacja ma bardziej zaakcentowany walor prospołeczny.

Aby proces zarządzania jednostką publiczną mógł – za pomocą projektu – angażować środki unijne, konieczne jest zastosowanie podejścia wykorzystującego zarządzanie strategiczne. Z kolei samo wdrażanie projektu stanowi kompetencję operacyjną. Projekty coraz częściej wykorzystywane są jako jedno z narzędzi w osiąganiu celów strategicznych organizacji. Jednak ważne jest, aby zarządzanie strategiczne koncentrujące się na relacjach z otoczeniem nie było oderwane od aktualnych zasobów organizacji i działania operacyjnego [Bielski, 2002: 167].

W procesie zarządzania publicznego znajdują zastosowanie zasady i prawidłowości zarządzania ogólnego, z uwzględnieniem specyfiki organizacji publicznej [Kozuch, 2004: 60]. Dotyczy to również przypadków realizacji przedsięwzięć, definiowanych w nauce prakseologicznej jako działania złożone, wielopodmiotowe, przeprowadzane zgodnie z planem, który ze względu na skomplikowanie bywa sporządzany za pomocą specjalnych metod [Kotarbiński, 1970: 193]. Przedsięwzięcia należą do grupy działań niepowtarzalnych. Przedmiotem zarządzania są tu przedsięwzięcia specjalnego rodzaju, określane mianem „projektów”. Problematyka zarządzania przedsięwzięciami określana jest zaś mianem „zarządzania projektami” [Trocki, Grucza, Ogonek, 2003: 16–17]. W dalszej części opracowania terminy: „projekt” i „przedsięwzięcie” będą używane zamiennie.

Proces zarządzania projektem obejmuje następujące fazy: określenie celów i zadań projektu, planowanie przebiegu projektu, organizowanie realizacji projektu, motywowanie uczestników projektu do jego skutecznej i efektywnej realizacji, kontrolowanie przebiegu projektu, koordynowanie wraz z reagowaniem na zakończenia realizacji projektu [Grucza, 2006: 21].

Fazy zarządzania projektem można ująć w pewien model – tzw. cykl życia projektu – określający zróżnicowanie sytuacji występujących w trakcie jego realizacji [Trocki, Grucza, Ogonek, 2003: 16–17]. Zarządzanie cyklem projektu (z ang. *Project Cycle Management*, PCM) to pewien schemat metodyczny identyfikujący i opisujący istniejące problemy, a w dalszej kolejności tworzący, planujący, wdrażający, monitorujący i oceniający działania mające je rozwiązać

[Spreckley, Grucza, 2005: 6]. Spośród wielu model PCM jest narzędziem rekomendowanym przez Komisję Europejską do zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków UE. Według PCM cykl życia projektu składa się z następujących faz: programowania, identyfikacji, formułowania, wdrażania, ewaluacji i audytu [Bonikowska, Grucza, Majewski, Małek, 2006: 8].

Proces zachodzących po sobie faz pozwala wskazać rolę, a następnie umiejscowić ewaluację w odpowiednim etapie procesu. Określenie roli jest możliwe dzięki wcześniejszej znajomości funkcji, jakie ewaluacja lub jej wyniki mają pełnić względem danego projektu. W literaturze można zauważyć zróżnicowanie funkcji, jakie może spełniać ewaluacja. Główne z nich przedstawiane są następująco: formatywna – dla usprawnienia, konkluzyjna – dla sprawozdawczości, psychologiczna lub społeczno-polityczna – dla motywowania lub kształtowania świadomości, administracyjna – dla sprawowania władzy [Korporowicz, 1997: 54]. Wymienione funkcje, w kontekście PCM, można zestawić w trzy grupy: pomocne w planowaniu, pomocne w zarządzaniu, pomocne w rozliczaniu rzeczywistych efektów [Olejniczak, Ferry, 2008: 30–40].

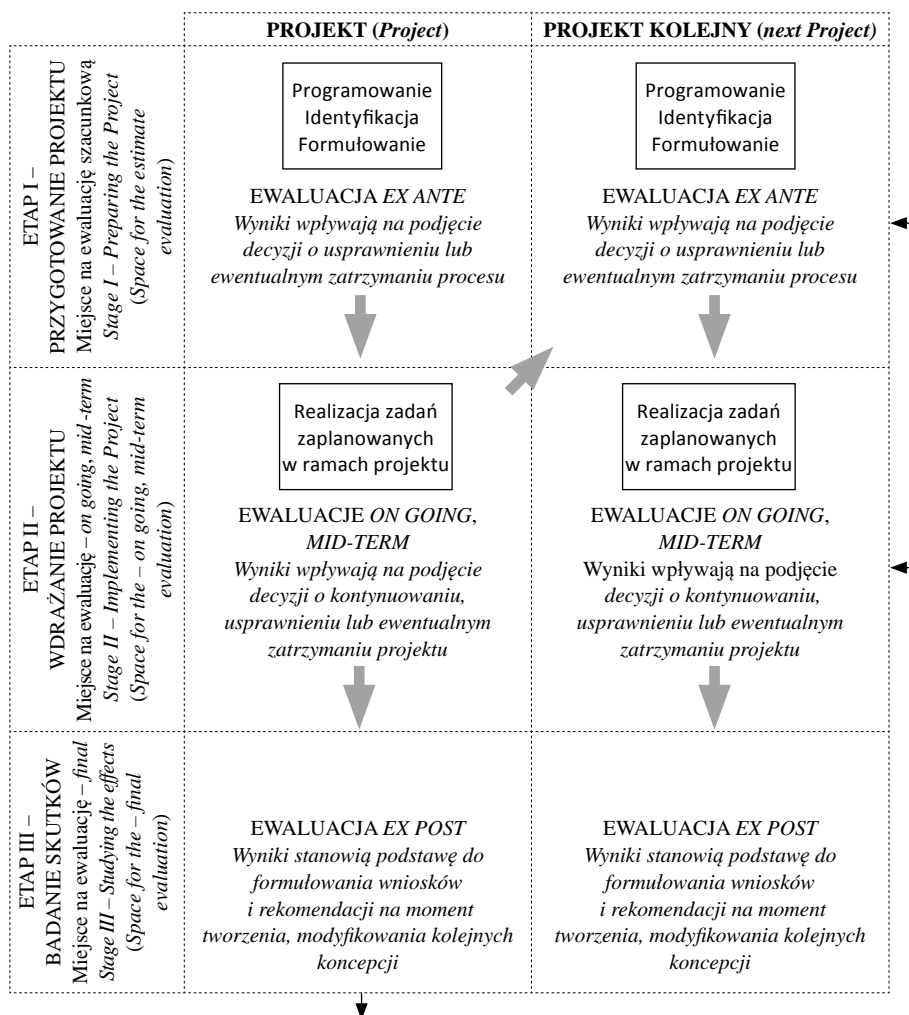
Uwzględniając funkcje ewaluacji oraz naturę interwencji publicznych będących wyrazem teorii i optymistycznych hipotez, można uznać, że ewaluacja pomaga – sięgając po metody badań społeczno-ekonomicznych – zweryfikować hipotezy oraz poprawić teorie [Olejniczak, 2009]. Pozwala zdobywać wiedzę potrzebną do tego, aby lepiej planować i wydatkować środki publiczne oraz sprawniej realizować projektowane przedsięwzięcia [Perek-Białas, Worek, 2008: 22]. Wspomaga konkretnych odbiorców w konkretnej sytuacji, wywołuje pozytywne zmiany, podnosi jakość i skuteczność przedsięwzięć publicznych [Bednarek, 2004: 6]. Zatem rolą ewaluacji w procesie zarządzania jest wskazanie elementów wymagających poprawy, uzasadnienie konieczności dokonania poprawek, a także wskazanie ich kierunku.

Uogólniając, efekty przeprowadzonej ewaluacji powinny służyć w szeroko rozumianym procesie uczenia się oraz wspomagać proces podejmowania decyzji poprzez uzasadnianie konieczności nieustannego doskonalenia. Natomiast sama ewaluacja pełni rolę narzędzia doskonalącego procesy zarządzania.

Ewaluacja może dotyczyć różnych momentów zarządzania projektem.

Wyniki badań pośrednich – wynikające z ewaluacji *ex ante*, czyli wstępnej, szacunkowej, prowadzonej na etapie przygotowywania projektu, ewaluacji typu *on going*, prowadzonej w dowolnym momencie trwania projektu, bądź *mid-term*, realizowanej w połowie przedsięwzięcia – powinny prowadzić do podejmowania decyzji przemawiających za usprawnieniem lub ewentualnym zatrzymaniem projektu. Natomiast sama ocena skuteczności działań, badanie ich skutków zawierające przegląd czynników, które przyczyniły się do sukcesu, jak również tych będących barierami, powinna być dokonywana na końcu. Moment ten nosi miano ewaluacji *ex post*, czyli ewaluacji pełnej, końcowej (z ang. *final*). To właśnie na podstawie wyników badania zamykającego formułowane są wnioski i rekomendacje dla kolejnych podobnych koncepcji, które powinny zostać wzięte pod uwagę w trakcie programowania i wdrażania innych podobnych projektów.

Analiza rysunku 1 wskazuje, iż miejscem ewaluacji w PCM jest jego końcowa faza. Natomiast sam ten etap stanowi ogniwo scalające wszystkie fazy w jed-



Rysunek 1. Miejsce ewaluacji w PCM (Place of evaluation in Project Cycle Management)

Źródło: opracowanie własne.

ną całość. Następuje w nim porównanie – na podstawie odpowiednich kryteriów – tego, co zamierzano, z tym, co faktycznie osiągnięto. W dalszej kolejności pojawiają się czynności regulacyjne, prowadzone w celu korekty bądź eliminowania powstałych odchyłeń wraz z ich przyczynami. Czynności te uwzględniają również możliwość modyfikacji przyjętych założeń. Otrzymane tym sposobem wyniki i rekomendacje powinny być wykorzystane na etapie przygotowywania kolejnego projektu oraz prowadzonej w związku z tym ewaluacji *ex ante* oraz – w zależności od potrzeb – posiłkować badanie *on going* lub *mid-term*. Ewaluacja *ex ante* kolejnego projektu może również warunkowo korzystać z wyników ba-

dań *on going* lub *mid-term* poprzedniego przedsięwzięcia. Jest to możliwe w takich przypadkach, kiedy badanie końcowe poprzedniego projektu wykonano po dłuższym czasie od momentu jego faktycznego zakończenia.

Sposoby postrzegania ewaluacji i stopień jej wykorzystywania jako narzędzia zarządzania projektem unijnym

Badania prowadzono w ośrodkach pomocy społecznej, które w ramach Poddziałania 7.1.1 – Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez ośrodki pomocy społecznej – Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL) realizują nieprzerwanie, corocznie, w latach 2008–2012 systemowe projekty unijne. Systemowe projekty, o których mowa, obciążone są obowiązkiem ewaluacji prowadzonej przez regionalne ośrodki pomocy społecznej [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2011: 30]. Natomiast uwzględnienie ewaluacji w cyklu życia projektu – przez osoby wdrażające projekt – ma charakter fakultatywny. Jest jednak pozytywnie oceniane, a koszt przeprowadzenia ewaluacji jest wydatkiem kwalifikowanym w budżecie projektu [Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, 2009: 5].

Badaniem objęto kadrę zarządzającą projektami, czyli: kierowników projektu i podległych im w działaniach koordynatorów. Na źródło doskonalenia swojej wiedzy wskazali oni: szkolenia, Internet, literaturę. Zaznaczyli także, że nie napotkali wytycznych odnoszących się do prowadzenia ewaluacji w ramach Poddziałania 7.1.1 PO KL.

Rozpoczynając prezentację wyników badań, należy podkreślić, że analiza dokumentacji projektowej nie wykazała istnienia formalnie obowiązujących wytycznych dla kadry wdrażającej projekty, regulujących procesy ewaluacji na poziomie projektów Poddziałania 7.1.1 PO KL. Wytyczne o zbliżonym do opisywanego charakterze istnieją dla równoległe realizowanych – przez urzędy pracy – projektów systemowych w ramach Poddziałania 6.1.3 PO KL, w przypadku których określono między innymi kryteria i pytania ewaluacyjne, minimum metodologiczne i założenia organizacyjne, proces postępowania z wynikami ewaluacji. Ponadto należy także zauważyć, że projekty systemowe realizowane są stosunkowo od niedawna, tj. od 2008 roku, toteż doświadczenie kadr w tym zakresie jest niewielkie.

Wyniki przeprowadzonych badań należy uogólnić i podzielić na trzy grupy. Pierwsza to wyniki tej części badań, w której pytania skierowane były do wszystkich osób biorących w nich udział.

Udzielone odpowiedzi dowodzą, że zarówno koordynatorzy, jak i kierownicy są zdania, iż zakończenie realizacji jednego projektu wymaga pewnych refleksji, a na ich podstawie powinno się wprowadzać usprawnienia. Świadczą o tym otrzymane odpowiedzi, informujące o wdrażanych przemyśleniach i konkluzjach oraz świadomości potrzeby stosowania ulepszeń i modyfikacji raz przyję-

tej koncepcji projektowej. Interesujące jest także to, że w opinii kierowników nie pojawiły się problemy ani komplikacje w realizacji projektu. Przeciwnego zdania są natomiast koordynatorzy.

Dla kierowników projektów najważniejsze jest, aby ewaluacja pełniła funkcję poprawiającą planowanie i ogólnie usprawniała działania. Najmniej ważna jest, ich zdaniem, możliwość oddziaływania wynikami ewaluacji na określone grupy społeczne. Inaczej oceniali wagę poszczególnych funkcji koordynatorzy projektów. Szczególnie istotne okazało się dla nich to, aby wyniki ewaluacji służyły rozwojowi wiedzy i umiejętności zawodowych. Najmniej ważna z funkcji ewaluacji była dla tej grupy badanych ta, która związana była z rozliczaniem i egzekwowaniem odpowiedzialności.

Kierownictwo ceni sobie informację na temat faktycznego pokrywania się realizacji projektu z oczekiwaniami adresatów oraz tego, czy jego efekty wychodzą poza obręb beneficjentów biorących udział w przedsięwzięciu – głównie ich najbliższego otoczenia – przynosząc wymierne korzyści. Osoby koordynujące projekty za szczególnie cenne wskazały uzyskanie wiedzy na temat zbieżności celów projektu z potrzebami lokalnymi wymienionymi w lokalnych dokumentach planistycznych.

Kolejną grupę wyników otrzymano w drodze analizy pytań kierowanych do tych ośrodków, w stosunku do których analiza dokumentacji projektowej nie wykazała, aby miał miejsce proces ewaluacji zgodny z definicją i ogólnymi wytycznymi w tym zakresie.

Z analizy dokumentacji wynika, że w miejsce badania ewaluacyjnego wstawiono własne badanie ankietowe skierowane do uczestników projektu, planowane do przeprowadzenia przed i po każdorazowej jego realizacji. Badanie to ma na celu pomiar stopnia realizacji rezultatów miękkich projektu i odnosi się wyłącznie do prowadzonych szkoleń i pokrewnych zajęć. Ankietowani postrzegają ten zabieg jako satysfakcjonujące badanie ewaluacyjne.

Badane osoby po zapoznaniu się z definicją ewaluacji przyznali, że ewaluacja wpływa na podniesienie efektów projektu, jest działaniem potrzebnym w procesie zarządzania projektem. Wyrazili również opinię, że zdecydowaliby się przeprowadzić badanie znacznie szerzej wykraczające poza samą ankietę monitorującą.

Trzecia grupa wyników opiera się wyłącznie na odpowiedziach udzielanych przez kierowników instytucji, w których przeprowadzono proces ewaluacji.

Na dziesięć badanych instytucji tylko dwie miały zaplanowane ewaluacje typu *on going* na lata realizacji projektu 2010–2012, przewidziane do wykonania przez zewnętrznego eksperta, z powodu braku doświadczenia i należytej wiedzy metodologicznej. W obydwu przypadkach kierownicy jednogłośnie wskazywali, że planują wykorzystać wyniki przeprowadzonych ewaluacji. Zdaniem badanych czynniki mające wpływ na wykorzystanie wyników ewaluacji to: sposób przedstawienia wyników badania i korzyści z ich uwzględnienia, autorytet osoby przeprowadzającej badanie i formułującej rekomendacje, poziom zidentyfikowanych w trakcie badania uchybień, wysokość i rodzaj nakładów związanych z wprowadzeniem usprawnień, ewentualne konsekwencje mogące wynikać z wychwyconych słabości lub zaniedbań.

Opinie respondentów zmierzające w kierunku postrzegania ewaluacji są różne. Rozbieżność ta wynika z rodzaju i stopnia kontaktu z ewaluacją, specyfiki pełnionych obowiązków, zakresu odpowiedzialności oraz z docelowych kierunków wykorzystania rekomendacji płynących z badań ewaluacyjnych. Należy przy tym pamiętać, że wykorzystanie wyników ewaluacji w praktyce oznacza realizację wybranej jej funkcji.

Kierownicy projektów – jednocześnie kierujący instytucją – przykładają wagę do sprawnego funkcjonowania instytucji jako całości, jak również jej poszczególnych obszarów działań, na przykład realizacji projektów. Dlatego ważna jest dla nich funkcja formatywna oraz spojrzenie na ewaluowany projekt szczególnie pod kątem oddziaływania/wpływu (z ang. *impact*). Osoby wykonujące działania operacyjne za najważniejszą uważają funkcję poznawczą, której istotą jest gromadzenie odpowiedniej wiedzy i umiejętności mogących doskonalić ich praktykę w projekcie. Trafność (z ang. *relevance*) to kryterium, za pomocą którego wartościowaliby realizowane przedsięwzięcie. Słabe dopasowanie celów projektu do lokalnej specyfiki wywołuje bowiem problemy, o których wspomnieli w trakcie badania. Osoby koordynujące projekty, z uwagi na realizację czynności operacyjnych, znajdują się relatywnie bliżej problemu. Zauważają one pewne kłopoty i trudności, na które z różnych względów nie zwracają uwagi kierownicy. Wydawać by się zatem mogło, że mają większą styczność z działaniami na rzecz ewaluacji projektu.

Ewaluacja jest potrzebna, jednakże postrzegana jest jako niskowartościowy element w projekcie i zastępowana przez monitoring, mylnie uważany za jej substytut. Monitorowania rezultatów poprzez śledzenie zmian powstałych w wartościach ich wskaźników nie można określić pełnowartościowym badaniem dającym obraz efektów działań na wielu płaszczyznach. Monitoring nie może być efektywnie wykorzystany ani do oceny całego zestawu kryteriów, jakim jest ewaluacja, ani do oceny kryteriów, na które wskazali badani, tj. oddziaływania/wpływu i trafności. Ponadto nie spełnia on interesujących ich funkcji. Wyniki monitoringu można wykorzystać jako etap wstępny ewaluacji. Natomiast samo badanie monitorujące można zastosować częściowo przy pomiarze kryterium skuteczności, gdyż pozwala mierzyć stopień realizacji założonych celów.

W praktyce na podjęcie decyzji o wyborze narzędzia usprawniającego zarządzanie projektem wpływ mają: powody, dla których badanie zostanie przeprowadzone, tj. czy zostało odgórnie narzucone, czy wynika z potrzeby istniejącej w świadomości osób zarządzających projektem; zakres informacji na temat użyteczności i przydatności badania oraz potrzebnej do jego przeprowadzenia wiedzy; rodzaj spodziewanych wyników oraz kierunki ich wykorzystania; ewentualne pojawianie się niepowodzeń lub problemów z wdrażaniem. To głównie na podstawie tych kryteriów podjęta zostaje decyzja o tym, ile środków finansowych, energii i czasu zostanie przeznaczonych na stosowane w projekcie zabiegi badawcze. Sądzić zatem można, że kryteria te – w większości przypadków – spowodowały, iż ankieta monitorująca uznawana jest za odpowiedni instrument. Nie bez wpływu na taki obraz sytuacji jest tu zidentyfiko-

wany brak odpowiednich wytycznych w zakresie prowadzenia ewaluacji dla osób zarządzających projektem, wykluczających subiektywne podejście w tym obszarze.

Podejmując próbę określenia stopnia wykorzystania ewaluacji jako narzędzia doskonalącego procesy zarządzania projektem, przyjęto, że stopień ten może być określany w dwojaki sposób. Oprócz liczby przeprowadzanych lub planowanych do przeprowadzenia procesów ewaluacji należy wskazać także – a może przede wszystkim – wykorzystanie jej wyników, co nadaje ewaluacji sens.

Sądząc na podstawie wyników badania, stopień wykorzystania ewaluacji w zarządzaniu badanymi projektami unijnymi należy uznać za niski. W instytucjach, w których ewaluacja była przeprowadzana, argumenty przemawiające za spożytkowaniem jej wyników są zauważalne i zrozumiałe dla kierownictwa, co bezpośrednio przekłada się na uwzględnienie wystosowanych rekomendacji. Natomiast sam wpływ tych argumentów jest na tyle silny, że efektywnie motywuje do usprawniania procesu zarządzania projektem. W przypadku pozostałych instytucji, w których rzeczywiste badanie ewaluacyjne zastępowano monitoringiem, istnieje co najmniej potrzeba uzupełnienia wiedzy w tym zakresie.

Podsumowanie

Zastosowanie odpowiedniego narzędzia służącego ocenie rezultatów przedsięwzięć władz publicznych znajduje tutaj uzasadnienie i powinno odnaleźć swoje miejsce w każdym projekcie angażującym środki publiczne. Wydatkowanie środków publicznych na realizację poszczególnych działań powinno być bowiem uzasadnione ekonomicznie i społecznie. Działania te powinny stanowić odpowiedź na konkretne wyzwania i przynosić realne korzyści. Ponadto rozwój zapotrzebowania na badania jakości interwencji publicznych powinien wynikać nie tylko z dynamicznego rozwoju dostępu do wsparcia unijnego, lecz również z coraz mocniej zauważalnej presji na poprawę jakości zarządzania w JST.

Wobec wyników przeprowadzonych badań zasadne byłoby sformułowanie rekomendacji, ażeby określone organy wyższego poziomu zarządzania wydały konkretne wytyczne dotyczące zakresu i konstrukcji raportu ewaluacyjnego oraz procesu wdrażania wynikłych rekomendacji. Raport powinien dotyczyć poziomu pojedynczego projektu, a za przeprowadzenie raportu odpowiedzialna byłaby konkretna instytucja, która wdraża projekt. Badanie ewaluacyjne komplementarnie powinno łączyć funkcję przydatną z perspektywy kierownika, tj. formacyjną, z funkcją podporządkowaną działaniom wykonawczym, tj. poznawczą. Komplementarność winna przejawiać się w odpowiednio skorelowanym podejściu metodologicznym do przyjętych założeń ewaluacji, które uwzględniałyby wspomniane dwie grupy potrzeb, a docelowo doskonalily PCM. Badanie powinno mieć charakter obowiązkowy i być dostosowane do specyfiki działań w zakresie pomocy społecznej. Obowiązkowy charakter wynika z faktu, że ewaluacja

odnajduje swoje miejsce i spełnia określone role jako jedna z faz cyklu PCM. Należy zwrócić uwagę, że w przeciwieństwie do ewaluacji inne fazy wspomnianego cyklu są obowiązkowe w świetle odpowiednich przepisów lub wytycznych. Przykładem tego może być audyt, który należy przeprowadzić po przekroczeniu określonej wartości projektu. Ponadto za obowiązkowością prowadzenia raportu ewaluacyjnego przemawiają następujące aspekty praktyczne: po pierwsze – projekt jest przedsięwzięciem wieloletnim; po drugie – na etapie wdrażania projektu występowały problemy; po trzecie – konieczność sporządzenia raportu zawierającego konkretne wytyczne metodologiczne będzie zapobiegać praktykom zastępowania rzeczywistej ewaluacji narzędziami częściowo realizującymi stawiane przed nią cele, na przykład służącymi sprawozdawczości; po czwarte – obowiązkowość ma bezwzględny wpływ na prowadzenie i wykorzystanie wyników ewaluacji. Wprowadzeniu regulacji powinny towarzyszyć odpowiednie działania mające na celu dostarczenie, uzupełnienie wymaganej wiedzy i umiejętności w tym zakresie.

Wykorzystane przy przeprowadzonych badaniach metody – ankietowa i *desk research* – pozwoliły wykazać słuszność hipotezy niniejszej pracy oraz zrealizować przyjęte w niej cele. W trakcie prowadzonych badań wskazano, że funkcjonujący sposób postrzegania ewaluacji wpływa na niską wartość tego narzędzia w świadomości osób wdrażających projekty, co przekłada się na omijanie go w procesach zarządzania projektem.

Literatura

- Bachtler J. (2001), *Quod erat demonstrandum? Ewaluacja polityki regionalnej*, „Studia Regionalne i Lokalne” nr 4(7).
- Bednarek E. (2004), *Ewaluacja Projektów. Poradnik dla wnioskodawców*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Narodowa Agencja Programu „Uczenie się przez całe życie”, Program Leonardo da Vinci.
- Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Łódź.
- Bonikowska M., Grucza B., Majewski M., Małek M. (2006), *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Ewaluacja w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki* (2009), Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, Wydział Europejskiego Funduszu Społecznego, Śląsk.
- Grucza B. (2006), *Podstawowe pojęcia i zasady zarządzania projektami europejskimi*, [w:] M. Trocki, B. Grucza (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa.
- Kosanowski J. (2008), *Jak ocenić projekt*, [w:] J. Holdys (red.), *Poradnik projektodawcy. Praktyczne aspekty realizacji projektów Europejskiego Funduszu Społecznego*, Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera, Kraków.
- Korporowicz L. (1997), *Ewaluacja w edukacji*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Kotarbiński T. (1970), *Sprawność i błąd*, PZWS, Warszawa.
- Koźuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne*, Placet, Warszawa.

- Lityński P. (2008), *Ewaluacja w programowaniu regionalnym na przykładzie Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego*, „Krakowskie Studia Małopolskie”, vol. XII, nr 12, Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Olejniczak K. (2009), *Ewaluacja w sektorze publicznym*, EUROREG, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych, Uniwersytet Warszawski – materiały konferencyjne.
- Olejniczak K., Ferry M. (2008), *Ewaluacja w praktyce sektora publicznego*, [w:] B. Pietras-Goc (red.), *Ewaluacja jako standard zarządzania w sektorze publicznym*, Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera, Kraków.
- Perek-Białas J., Worek B. (2008), *Ewaluacja w jednostkach samorządu terytorialnego: zastosowanie, możliwości i ograniczenia*, [w:] J. Kwiatkowski (red.), *Ewaluacja w samorządzie lokalnym – perspektywy i możliwości*, MISTIA, Kraków.
- Spreckley F., Grucza B. (2005), *Zarządzanie cyklem projektu*, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, PWE Warszawa.
- Zasady przygotowania, realizacji i rozliczania projektów systemowych Ośrodków Pomocy Społecznej, Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie oraz Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013* (2011), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, www.pokl.wup.krakow.pl (dostęp: 3.10.2011).
- Żebrowska-Cielek J. (red.), (2002), *Angielsko-polski słownik terminologiczny programów rozwoju regionalnego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.