



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej



Ewaluacja – kwestie ogólne

Szkolenie dla pracowników Instytucji Zarządzającej Podstawami Wsparcia Wspólnoty, Krajowej Jednostki Oceny oraz komórek oceny w instytucjach zarządzających poszczególnymi programami operacyjnymi



Cytowanie tylko z podaniem źródła

Warszawa 2005



Spis Treści

Pojęcie ewaluacji i jej rodzaje	3
Podstawowe metody badań ewaluacyjnych	8
Planowanie ewaluacji	13
Zamawianie ewaluacji	19
Kryteria wyboru ewaluatorów zewnętrznych	25
Zarządzanie ewaluacją	28
Ewaluacja dużych projektów – podstawowe definicje	35
Ewaluacja dużych projektów - aspekty instytucjonalne	38
Ewaluacja dużych projektów – ewaluacja ex ante	44
Kontrola i audyt.....	48



Beata Ciężka

Pojęcie ewaluacji i jej rodzaje

Ewaluacja bywa różnie definiowana, w zależności od zakresu objętej tematyki, zastosowanej metodologii czy też zastosowania jej wyników. Ogólcie określenie ewaluacji można zawrzeć w stwierdzeniu, iż jest to ocena wartości interwencji z zastosowaniem określonych kryteriów tejże oceny. Kryteriami najczęściej stosowanymi są tutaj: zgodność z potrzebami (sektora, beneficjentów), skuteczność, efektywność, oddziaływanie, trwałość efektów. Szersze ujęcie ewaluacji, podkreślające jej użytkowy charakter, podaje Korporowicz¹, określając ewaluację jako systematyczne badanie wartości albo cech konkretnego programu, działania bądź obiektu z punktu widzenia przyjętych kryteriów w celu ich usprawnienia, rozwoju lub lepszego rozumienia. Ewaluacja jest badaniem mającym zawsze jakiś cel. Brak jasno określonego celu ewaluacji stawia sensowność jej przeprowadzania pod znakiem zapytania. Jednym z najważniejszych celów stojących najczęściej przed ewaluacją jest dostarczenie osobom zamawiającym ewaluację rzetelnych i dobrze udokumentowanych danych mających ułatwić im podjęcie decyzji.

W rozporządzeniu Rady Unii Europejskiej nr 1260 z dnia 21 czerwca 1999 r. wprowadzającym ogólne przepisy dotyczące funduszy strukturalnych odnajdujemy wskazanie, że ewaluację przeprowadza się w celu ustalenia efektywności pomocy strukturalnej Wspólnoty oraz w celu oszacowania jej oddziaływania w odniesieniu do celów, a także analizy wpływu na specyficzne problemy strukturalne. Stwierdzenie to każe nam traktować ewaluację, jako narzędzie planowania i zarządzania pomocą strukturalną oraz element systemu wspomagający efektywne wykorzystanie tychże funduszy.

By jednak dobrze zrozumieć istotę badań ewaluacyjnych, należy podkreślić, iż ewaluacja bywa często kojarzona i/lub nawet mylona z pojęciami: kontroli, audytu czy też monitorowania. Pojęć tych z ewaluacją nie należy jednak utożsamiać, chociaż mogą one (w określonych przypadkach), być narzędziem uzupełniającym dane gromadzone podczas ewaluacji oraz na potrzeby przeprowadzanych w jej trakcie analiz.

Poniżej zaprezentowane są wyjaśnienia pojęć: kontrola, audyt, monitorowanie.

- **Audyt** stanowi sprawdzenie zgodności wykorzystania zasobów (głównie finansowych) z obowiązującymi przepisami prawnymi oraz określonymi standardami np. dotyczącymi zarządzania wykorzystaniem pomocy. Informacje płynące z audytu mogą być wykorzystywane w ewaluacji do szacowania wydajności interwencji oraz służyć jako dane porównawcze z innymi podobnymi przedsięwzięciami.

¹ Korporowicz L., (red.) Ewaluacja w edukacji, Oficyna Naukowa, Warszawa 1997



- **Kontrola**, podobnie jak audyt, może odnosić się do aspektów finansowo-prawnych realizacji danego przedsięwzięcia, w szczególności porównania stanu faktycznego ze stanem wymaganym. Ponadto może dotyczyć również badania struktur organizacyjnych i zarządczych. W odróżnieniu od audytu, który ma zazwyczaj charakter całościowy i kompleksowy, kontrola może mieć charakter wycinkowy i dotyczyć jednego z aspektów funkcjonowania instytucji np. procedur wdrażania innowacji czy systemu jakości.
- **Monitorowanie** – to „proces systematycznego zbierania i analizowania ilościowych i jakościowych informacji na temat wdrażania projektów i całego programu w aspekcie finansowym i rzeczowym, mający na celu zapewnienie zgodności realizacji projektów i programu z wcześniej zatwierdzonymi założeniami i celami”². Monitorowanie prowadzone jest najczęściej równoległe z wdrażaną interwencją i służy sprawdzeniu prawidłowości jej przebiegu, w szczególności osiągania założonych produktów i rezultatów prowadzonych działań oraz nakładów poniesionych na ich realizację.

Jak już powiedziano, zarówno audyt, kontrola, jak i monitorowanie mogą posłużyć jako użyteczne źródło informacji, ewaluacja jednak posługuje się również swoją własną metodologią. Zanim jednak przedstawione zostaną metody właściwe dla ewaluacji, warto dokonać uporządkowania typów ewaluacji.

Klasyfikacji rodzajów ewaluacji można dokonać używając różnych kryteriów. Jednym z nich jest czas przeprowadzania ewaluacji względem realizacji programu (ewaluacja wstępna, ewaluacja okresowa, ewaluacja końcowa). Innym kryterium podziału jest kwestia „umiejscowienia” przeprowadzających ewaluację oraz ich zależności względem realizatorów programu. W sytuacji, gdy ewaluację przeprowadza niezależny wykonawca mówimy o ewaluacji zewnętrznej. Ewaluacja taka z założenia ma gwarantować niezależność wydawanych opinii i sądów. Jej zaletą jest również fakt, iż prowadzona jest przez firmy specjalizujące się w tego rodzaju działalności, co gwarantuje profesjonalizm świadczonych usług. Taka ewaluacja jednak może być narażona na niebezpieczeństwo nieadekwatności formułowanych przez ewaluatorów wniosków i rekomendacji, wynikającej z braku dogłębnej znajomości instytucji zaangażowanych w realizację ewaluowanego przedsięwzięcia.

W sytuacji zaś, gdy ewaluację przeprowadzają osoby w pośredni lub bezpośredni sposób związane z administracją odpowiedzialną za przedsięwzięcie, mówimy o ewaluacji wewnętrznej. Dzięki takiej relacji podczas ewaluacji może zostać wykorzystana znajomość specyfiki instytucji i tym samym sformułowane rekomendacje mają szansę zyskać na użyteczności. Z drugiej jednak strony głównym zarzutem kierowanym pod adresem tego rodzaju ewaluacji jest brak należytego obiektywizmu z prowadzonych analizach i interpretacjach danych oraz brak wyspecjalizowanej kadry, która oprócz swoich codziennych obowiązków związanych z pracą w instytucji, mogłaby również zająć się zadaniami ewaluacyjnymi. W przypadku ewaluacji funduszy strukturalnych najczęściej mamy do

² *Angielsko – polski słownik terminologiczny programów rozwoju regionalnego*, praca zbiorowa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2002



czynienia z ewaluacją zewnętrzną (wymienioną w rozporządzeniu ramowym). Jako wewnętrzna może być prowadzona jedynie ewaluacja bieżąca (*on-going*).

Rozporządzenie Rady Unii Europejskiej nr 1260 z dnia 21 czerwca 1999 r. wprowadzające ogólne przepisy dotyczące funduszy strukturalnych wymienia w rozdziale trzecim trzy rodzaje ewaluacji: *ex-ante* (artykuł 41), *mid-term* (artykuł 42) i *ex-post* (artykuł 43). Oprócz tego pojawia się także tzw. ewaluacja bieżąca (*on-going*), której prowadzenie nie jest wymagane w rozporządzeniu ramowym oraz ewaluacje tzw. tematyczne. Z kolei Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o Narodowym Planie Rozwoju (Dz. U. z dnia 24 maja 2004 r.) przywołuje trzy typy ewaluacji: (1) szacunkową – prowadzoną przed rozpoczęciem realizacji programu; (2) w połowie okresu realizacji; (3) ewaluację pełną – po zakończeniu realizacji programu.

Chociaż określenia polskojęzyczne nie do końca oddają istotę poszczególnych typów ewaluacji, to ich praktyczne zastosowanie jest w gruncie rzeczy jednoznaczne. Poniżej przedstawione zostaną krótkie opisy poszczególnych typów ewaluacji zgodnie z terminologią zaproponowaną przez Radę UE, z uwagi na ich bardziej uniwersalny charakter.

- **Ewaluacja *ex-ante*** jest to ewaluacja przeprowadzona przed wdrażaniem programu i mająca za zadanie ocenić na ile planowana interwencja jest trafna z punktu widzenia potrzeb (sektora, beneficjentów) oraz spójna w zakresie planowanych celów i sposobów ich realizacji. Może stanowić również zbadanie kontekstu, identyfikację potencjalnych trudności oraz diagnozę potrzeb i oczekiwań grupy docelowej.

W dokumencie metodologicznym Komisji Europejskiej³ ewaluacja *ex-ante* zdefiniowana jest jako interaktywny proces, w którym eksperci, niezależni od osób odpowiedzialnych za planowanie, dostarczają ocen i rekomendacji dotyczących polityki lub programu. Jej celem jest poprawa i wzmocnienie końcowej jakości planu lub programu będącego w trakcie opracowywania. Pod tym względem ewaluacja ma ułatwić konstruktywny dialog pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za plan lub program oraz ekspertami. Stanowi ona także kluczowy element dla zrozumienia strategii i alokacji środków finansowych, wskazując precyzyjnie ustalenia i zakres dokonanych wyborów. W rozporządzeniu ramowym (art. 40 i 41) wyróżnia się sześć głównych elementów programu, które powinna obejmować ewaluacja *ex-ante*, stanowią one jednocześnie kolejne etapy analizy. Są to: (1) analiza dotychczasowych doświadczeń; (2) diagnoza społeczno-gospodarczego kontekstu pomocy; (3) ocena zasadności dokonanych wyborów i przyjętych priorytetów działań oraz ocena ich wewnętrznej i zewnętrznej spójności; (4) ocena kwantyfikacji celów; (5) ocena oczekiwanego oddziaływania społeczno-gospodarczego oraz alokacji zasobów; (6) ocena planowanego/przyjętego systemu wdrażania programu.

³ *Ex-ante Evaluation: A Practical Guide for Preparing Proposals for Expenditure Programmes*; dokument dostępny na stronach internetowych Komisji Europejskiej



- **Ewaluacja *mid-term*** jest to ewaluacja realizowana mniej więcej w połowie wdrażania interwencji. Ewaluacja ta poddaje analizie osiągnięte na tym etapie produkty i rezultaty oraz dokonuje pierwszej oceny jakości realizacji programu. Jej istotną rolą jest również ocena poczynionych na etapie programowania założeń, w tym szczególnie celów oraz przyjętych wskaźników oraz aktualnego kontekstu realizacji przedsięwzięcia. Jest to szczególnie ważne, gdyż zmiana warunków społeczno-gospodarczych może spowodować dezaktualizację początkowej diagnozy, która stała się punktem wyjścia dla realizowanej interwencji. W konsekwencji wyniki takiej ewaluacji mogą się przyczynić do pewnych modyfikacji realizacji interwencji oraz aktualizacji przyjętych założeń. Ewaluacja *mid-term* w dużej mierze opiera się na danych dostarczanych przez system monitoringu i jej jakość warunkowana jest zakresem i rzetelnością danych monitoringowych.

W szczególności, w ramach ewaluacji *mid-term*, należy uwzględnić następujące kwestie⁴: (1) analizę wyników poprzednich ewaluacji, które mogą dostarczyć istotnych danych w odniesieniu do ewaluowanej interwencji; (2) ponowną (zaktualizowaną) cenę trafności i aktualności przyjętej strategii; (3) diagnozę zaistniałych czynników, które mogą mieć wpływ na proces wdrażania i skuteczności osiągania założonych celów; (4) potwierdzenie trafności określenia celów w stosunku do aktualnie istniejących potrzeb, zarówno sektora, jak i beneficjentów; (5) ocenę trafności wskaźników oraz diagnozę konieczności ich ewentualnej modyfikacji; (6) ocenę dotychczasowej skuteczności i efektywności, w szczególności osiągniętych do tej pory rezultatów oraz postępów w realizacji celów; (7) ocenę jakości zarządzania realizacją przedsięwzięcia; (8) ocenę rzetelności procedur zbierania informacji o produktach i rezultatach interwencji, w tym systemu monitorowania; (9) dostarczenie informacji użytecznych dla podejmowania decyzji odnośnie tzw. rezerwy wykonania.

- **Ewaluacja *ex-post***⁵ jest to ewaluacja przeprowadzana po zakończeniu realizacji programu. Zgodnie z artykułem 43 rozporządzenia ramowego powinna być ona przeprowadzona nie później niż trzy lata po zakończeniu okresu programowania. Podstawowym zadaniem ewaluacji *ex-post* jest zbadanie długotrwałych efektów (oddziaływania) programu oraz ich trwałości. Warto jednak wziąć pod uwagę, iż niektóre efekty oddziaływania programu będą możliwe do zdiagnozowania w dłuższej perspektywie czasowej, dlatego też niekiedy ocena trwałości interwencji może mieć charakter szacunkowy, biorący pod uwagę jedynie aktualne uwarunkowania. Nie mniej ważnym zadaniem ewaluacji *ex-post* jest całościowa ocena skuteczności i efektywności interwencji oraz jej trafności i użyteczności. Szczególnie istotne jest tu odniesienie się do założonych celów oraz sprawdzenie na ile udało się je osiągnąć. W ewaluacji tego typu jest miejsce na diagnozę efektów oczekiwanych, ale również identyfikację efektów, które przyniosła interwencja, a których nie zakładano, ma to

⁴ *The Mid Term Evaluation of Structural Fund Interventions*, dokument dostępny na stronach internetowych Komisji Europejskiej

⁵ *Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide: Ex post and intermediate evaluation including glossary of evaluation terms*, dokument dostępny na stronach internetowych Komisji Europejskiej



szczególne znaczenie, gdyż ewaluacja *ex-post* służy nie tylko kompleksowemu podsumowaniu realizacji przedsięwzięcia, ale stanowi również cenne źródło informacji użytecznych przy planowaniu kolejnych interwencji.

Oprócz wyżej wymienionych typów ewaluacji mogą być również realizowane ewaluacje o charakterze uzupełniającym i/lub pogłębiającym wybrane zagadnienia związane z realizacją interwencji. Należą do nich ewaluacja typu *on-going* oraz ewaluacje tematyczne.

- **Ewaluacja *on-going*** ma charakter uzupełniający dla wszystkich wymienionych wyżej typów ewaluacji i może być prowadzona niezależnie od nich. Ewaluacja *on-going* jest prowadzona w trakcie trwania interwencji, jednak nie należy mylić jej z monitoringiem, gdyż jej zadaniem jest dokonanie pogłębionej oceny wybranych problemów, niekiedy zdiagnozowanych właśnie podczas realizacji innych ewaluacji. W szczególności ewaluacja *on-going* skupia się na zarządzaniu realizacją interwencji, diagnozuje i analizuje problemy pojawiające się w ich trakcie oraz poszukuje możliwości ich rozwiązania. Ponadto służyć może pogłębionej analizie uwarunkowań kontekstowych, które mogą mieć znaczenie dla powodzenia realizacji programu, bądź osiągnięcia przez niego założonych celów oraz osadzenia interwencji w relacji do innych programów podobnego typu, a realizowanych w tym samym czasie.

Wyżej opisane typy ewaluacji dotyczą zazwyczaj interwencji postrzeganych jako integralna całość i najczęściej dokonują mniej lub bardziej kompleksowej analizy przedsięwzięcia. **Ewaluacje tematyczne** zaś skupiają się na analizie jakiegoś wycinka polityki, analiza ta jednak ma zazwyczaj charakter przekrojowy i/lub porównawczy. Spektrum zainteresowania ewaluacji tematycznych może być bardzo różne i dotyczyć np. określonego elementu działania w ramach konkretnego programu lub kilku programów realizowanych w danym kraju czy regionie, bądź zawierać analizy porównawcze programów realizowanych w różnych krajach czy regionach. Ewaluacje tematyczne często realizowane są w formule studiów przypadku, które pozwalają na szczegółową i pogłębioną analizę wybranego zagadnienia np. określonego priorytetu, kwestii skuteczności zatrudnialności długotrwale bezrobotnych czy efektywności wdrażania innowacji w MŚP itp.



Agnieszka Rudolf

Podstawowe metody badań ewaluacyjnych

Podczas realizacji badań ewaluacyjnych można zastosować wiele metod badawczych. Najczęściej w trakcie realizacji badań stosuje się więcej niż jedną metodę zbierania danych. Postępowanie takie pozwala uzupełniać informacje zdobyte jedną metodą – innymi. Jest to także korzystne z punktu widzenia weryfikacji i pogłębienia zebranych danych. Tzw. *triangulacja*, czyli różnorodność technik analizy i gromadzenia informacji pozwala lepiej poznać i zrozumieć badany obiekt oraz stwarza możliwość dokonywania odniesień i porównań. Triangulacja może być zastosowana nie tylko wobec metod zbierania danych (różnorodność zastosowanych metod), ale także do źródeł informacji (zbieranie danych od różnych grup respondentów). Powstaje w ten sposób szerszy materiał badawczy do oceny i wnioskowania, a to pozwala na sporządzenie analizy możliwie obiektywnej, uwzględniającej punkt widzenia wielu różnych grup zainteresowanych obiektem badania.

W poniższym opracowaniu omówione zostały podstawowe metody zbierania danych oraz metody analizy zebranych informacji.

Metody zbierania danych

Najpopularniejsze metody zbierania danych na potrzeby ewaluacji to: analiza dokumentów, wywiady indywidualne, kwestionariusze, zogniskowane wywiady grupowe, obserwacja oraz techniki grupowe.

Analiza dokumentów

Wszelkiego rodzaju dokumenty, w tym dokumentacja jednostek zarządzających przedsięwzięciem oraz raporty z monitoringu i innych badań, dokumenty zawierające dane administracyjne, mogą stanowić materiał do analizy. Analiza dokumentów może dostarczyć ewaluatorowi informacji o kontekście formalnym badanego zdarzenia, pozwala poznać założenia ewaluowanego przedsięwzięcia i osiągnięte wyniki. Może być z powodzeniem stosowana na wstępnym etapie badań jako element wspomagający przygotowanie badań terenowych, gdyż dostarcza podstawowych informacji o mających miejsce lub planowanych działaniach i ich rezultatach. Zaletą tej metody badawczej jest różnorodność i dostępność dokumentacji.

Mimo różnorodności informacji zawartych w dokumentach i niewątpliwie ich dużej wartości informacyjnej, stosowanie tej metody badawczej niesie ryzyko zbyt uproszczonej interpretacji danych i pochopnych uogólnień. Może być to spowodowane tym, że dane zamieszczone w



dokumentach mogą być nieaktualne lub prezentować „jednowymiarowy” punkt widzenia np. realizatora projektu. Dlatego tego typu dane należy starać się weryfikować poprzez informacje pochodzące z innych źródeł.

Wywiady indywidualne

Jest to metoda możliwa do zastosowania we wszystkich rodzajach i na wszystkich etapach ewaluacji. Jej celem jest zebranie informacji jakościowej, w szczególności opinii osób zaangażowanych w badany program: w projektowanie dokumentów programowych, osób odpowiedzialnych za wdrażanie programu, bezpośrednich i pośrednich jego beneficjentów. Wymienić można kilka form wywiadu w zależności od stopnia jego sformalizowania: od nieformalnej rozmowy, poprzez wywiad częściowo ustrukturyzowany tj. wywiad przeprowadzany w oparciu o dyspozycje do wywiadu, do najbardziej formalnej formy: wywiadu ustrukturyzowanego, który prowadzony jest z zastosowaniem przygotowanej wcześniej skategoryzowanej listy pytań, a pytania zadawane są w takiej samej formie i w takiej samej kolejności wszystkim respondentom. Tego rodzaju wywiad stosuje się by zmniejszyć różnice w pytaniach zadawanych różnym osobom, a tym samym zwiększyć porównywalność odpowiedzi.

Wykorzystując technikę wywiadu ewaluator ma możliwość poznania wszystkich aspektów badanego przedsięwzięcia. Może poruszać skomplikowane i szczegółowe kwestie, a jednocześnie daje rozmówcy swobodę wyrażania opinii własnym językiem i poruszania tematów ważnych z jego punktu widzenia.

Słabą stroną tej metody są jej wysokie koszty i czasochłonność realizacji, a także dość skomplikowana i również czasochłonna analiza. A jednocześnie badaniem można objąć niewielką ilość respondentów.

Kwestionariusze

Metodą tą można objąć znacznie więcej respondentów niż w przypadku wywiadu, a realizacja i analiza jest stosunkowo łatwa. Metoda ta wymaga szczególnie starannego przygotowania wystandaryzowanego kwestionariusza, który powinien składać się z jasno sformułowanych, precyzyjnych i jednoznacznie brzmiących pytań. Im kwestionariusz jest bardziej wystandaryzowany, tym więcej jest w nim pytań zamkniętych, na które respondenci odpowiadają dokonując wyboru spośród dostępnych odpowiedzi. Mniej wystandaryzowany kwestionariusz pozostawia respondentowi większą swobodę udzielania odpowiedzi, gdyż jest w nim więcej pytań otwartych. Kwestionariusze mogą być dostarczone do respondentów drogą pocztową albo elektroniczną, bądź zrealizowane telefonicznie lub w trakcie spotkania, na którym są obecne osoby badane. Niebezpieczeństwa, jakie niesie ze sobą ta metoda badawcza, to jej mała elastyczność. Kwestie najważniejsze mogą umknąć, jeśli w ankiecie nie znalazło się pytanie je poruszające. Metoda ta jest użytecznym narzędziem do poznania rezultatów i wpływu programu, jest więc szczególnie przydatna w ewaluacji *ex-post* i *mid-term*. Przedmiot, który bada powinien być w miarę prosty i jednorodny. W przypadku wielowymiarowych i skomplikowanych przedsięwzięć ta metoda wydaje się być mniej przydatna.



Zogniskowane wywiady grupowe (*focus groups*)

Metoda zogniskowanych wywiadów grupowych (tzw. grupy fokusowe) ma formę ustrukturyzowanej dyskusji, prowadzonej przez moderatora, którym jest zazwyczaj ewaluator lub badacz podający tematy do omówienia. Umożliwia zebranie w jednym miejscu reprezentantów różnych grup zaangażowanych w przedsięwzięcie (koordynatorzy, realizatorzy, beneficjenci) w celu wzajemnej dyskusji i konfrontacji opinii. Technika ta jest szczególnie użyteczna do analizy zagadnień i obszarów, w których występują odmienne opinie i które wymagają szczegółowego poznania. Wykorzystuje w zbieraniu informacji dynamikę grupy, wzajemne oddziaływanie i stymulowanie się uczestników, ich aktywność i spontaniczność. Ma ona także charakter uniwersalny i może być wykorzystywana na każdym etapie procesu ewaluacyjnego i we wszystkich rodzajach ewaluacji.

Obserwacja

Obserwacja jest metodą, w której członkowie zespołu ewaluacyjnego dokonują zbierania danych poprzez bezpośredni udział w działaniach podejmowanych w ramach programu. Z racji tego, że badacz udaje się na miejsce realizacji programu, ma możliwość lepszego zrozumienia kontekstu, w jakim podjęto działania, a zetknięcie bezpośrednio z realizacją przedsięwzięcia pozwala ewaluatorowi swobodniej poruszać się w zagadnieniu. Może osobiście przekonać się, jak program funkcjonuje. Przeszkolony ewaluator może także dostrzec te zjawiska, które umykają codziennej uwadze uczestników projektu oraz te, o których uczestnicy w wywiadach mogą mówić niechętnie – kwestie drażliwe, konfliktowe. Obserwacja pozwala ewaluatorowi wyjść poza wybiórcze spostrzeżenia innych osób. Daje to możliwość zaprezentowania bardziej wszechstronnego obrazu badanego programu, co nie byłoby możliwe przy zastosowaniu jedynie ankiet i wywiadów.

Techniki grupowe

Do zbierania informacji można wykorzystać także różnego rodzaju techniki grupowe, używane najczęściej podczas szkoleń i spotkań do zbierania informacji zwrotnych od uczestników. Ich zaletą jest łatwość przygotowania i stosunkowo mała czasochłonność. Tego typu metody mogą być użyteczne np. w przypadku prowadzenia ewaluacji tematycznej, dotyczącej np. przebiegu szkoleń.

Analiza danych

Po zebraniu odpowiednich danych dotyczących badanego programu, zespół ewaluacyjny może przystąpić do analizy tych informacji. Analiza danych jest procesem złożonym i skomplikowanym, wymagającym od dokonującej jej osoby znajomości odpowiednich technik.

Analiza danych ilościowych

Dane o charakterze ilościowym dotyczą informacji liczbowych. Wykorzystywane są do poznania rozkładów częstości występowania badanego zjawiska oraz określania poziomu zależności, jakie występują pomiędzy różnymi zmiennymi. Dane ilościowe podlegają analizie



statystycznej. Charakter i zakres dokonywanych analiz zależy od skali, na jakiej dokonany został pomiar (skala nominalna, przedziałowa i ilorazowa). Wnioskowanie statystyczne umożliwia weryfikowanie stawianych hipotez w oparciu o posiadane dane. Błędem często popełnianym w analizie statystycznej jest utożsamianie zależności pomiędzy zmiennymi z ich wzajemną przyczynowością. Przyczynowość nigdy nie może zostać udowodniona statystycznie, choć może być bardzo silnie sugerowana.

Analiza danych jakościowych

Dane jakościowe nie są wyrażone w liczbach i dotyczą opisu, poznania i zrozumienia badanych zjawisk. Dane jakościowe są najczęściej niezbędne dla właściwej interpretacji informacji liczbowych. Analiza jakościowa jest bardziej złożona, gdyż ewaluator otrzymuje materiał, który najczęściej jest słabo ustrukturalizowany. Zadaniem badacza jest jego uporządkowanie w celu znalezienia prawidłowości. Jakościowy charakter badań i prowadzonych analiz pociąga za sobą nacisk na procesy i znaczenia, które nie podlegają ścisłym rygorom pomiaru w znaczeniu ilościowym.

Metody oceny

W fazie kończącej proces ewaluacji wykorzystuje się metody, których podstawowym celem jest ocenienie efektów programu w odniesieniu do określonych kryteriów. Możliwe do zastosowania są metody: panel ekspertów i *benchmarking*, techniki analityczne: analiza SWOT, analiza kosztów i korzyści, analiza kosztów i efektywności oraz modele ekonometryczne: mikro- i makroekonomiczne.

Panel ekspertów

Jest to jedna z najpopularniejszych metod oceniania efektów programu lub projektu. Polega na wykorzystaniu wiedzy szeregu niezależnych specjalistów w dziedzinie objętej badaniem, którzy w oparciu o przedłożone dokumenty i dane oceniają efekty programu lub projektu w kontekście określonego kryterium ewaluacyjnego. Metoda ta jest rekomendowana w ocenie programów, które nie są innowacyjne i które należą do interwencji o charakterze technicznym. Jest użyteczna w przypadku wszystkich typów ewaluacji. Jednak pewnym ograniczeniem tej metody może być subiektywizm ocen formułowanych przez ekspertów.

Benchmarking

Benchmarking oznacza ocenianie efektów programu poprzez porównanie ich z efektami podobnych programów, które zostały uznane za udane i mogą służyć jako przykład. W procesie porównania zidentyfikowane zostają silne i słabe strony programu oraz wyszukiwane są nowe rozwiązania, które mogą podnieść jakość osiągniętych celów. *Benchmarking* jest wykorzystywany przede wszystkim w ewaluacji *ex-post*. Natomiast można wyobrazić sobie stosowanie tej metody przy przygotowywaniu programów lub projektów do realizacji.



Analiza SWOT

Analiza SWOT to analiza silnych (*strengths*) i słabych (*weaknesses*) stron danego przedsięwzięcia oraz szans (*opportunities*) i zagrożeń (*threats*), jakie wynikają z czynników zewnętrznych. Silne i słabe strony przedsięwzięcia zostają skonfrontowane z czynnikami zewnętrznymi, które pozostają poza kontrolą osób odpowiedzialnych za realizację programu, a które w pozytywny (szanse) lub negatywny sposób (zagrożenia) mogą wpływać na wdrażanie programu. Istotnym zadaniem staje się wydzielenie czynników, dzięki którym można będzie rozwijać silne strony projektu, niwelować (bądź ograniczać) strony słabe, maksymalnie wykorzystywać istniejące możliwości i pojawiające się szanse oraz unikać przewidywanych zagrożeń i niebezpieczeństw.

Przeprowadzanie analizy SWOT zalecane jest szczególnie w ewaluacjach *ex-ante* (pozwała na zidentyfikowanie najbardziej istotnych wskazówek dotyczących rozwoju społeczno-gospodarczego i lepsze zaplanowanie programu). Analiza SWOT jest także wykorzystywana w ewaluacjach *mid-term* i *ex-post* (przy badaniu trafności przyjętej strategii w kontekście aktualnej sytuacji społeczno-gospodarczej oraz przy określaniu zmian sytuacji społeczno-gospodarczej regionu lub sektora).

Analiza kosztów i korzyści (*cost-benefit analysis*)

Celem analizy kosztów i korzyści jest stwierdzenie, w jakim stopniu realizacja programu jest pożądana z punktu widzenia danej społeczności. Analizuje pozytywne i negatywne efekty programu (także te potencjalne), przypisując im ich wartość finansową, w perspektywie interesów różnych grup społecznych. Jej podstawowym celem jest określenie potencjalnych efektów kilku alternatywnych koncepcji projektu i na tej podstawie wybór wersji najkorzystniejszej. Metoda charakterystyczna jest dla ewaluacji *ex-ante*.

Analiza kosztów i efektywności (*cost-effectiveness analysis*)

W przeciwieństwie do analizy kosztów i korzyści, ta metoda wykorzystywana jest przede wszystkim na etapie ewaluacji *ex-post*. Polega na porównaniu uzyskanych efektów netto programu z jego całkowitymi kosztami, wyrażonymi poprzez wielkość zaangażowanych środków finansowych. Wyniki w ramach tej metody uzyskuje się poprzez odniesienie efektów do budżetu zaangażowanego w ich osiągnięcie.

Modele ekonometryczne

Modele ekonometryczne służą do opisanie i symulowania podstawowych mechanizmów regionalnego, krajowego lub międzynarodowego systemu gospodarczego.

Modele mikroekonomiczne przeznaczone są do badania zachowań gospodarstw domowych i przedsiębiorstw w specyficznych gałęziach działalności.

Modele makroekonomiczne pozwalają na oszacowanie wpływu pomocy na funkcjonowanie całej gospodarki. Pokazują funkcjonowanie gospodarki w stanie równowagi oraz dokonują porównania dwóch scenariuszy – jednego uwzględniającego przekazywaną pomoc oraz drugiego, nieuwzględniającego takiej pomocy. Modele makroekonomiczne są stosowane przy ocenie ewaluacji *ex-ante* i *ex-post* dużych programów, obejmujących swym zasięgiem obszar regionu lub całego kraju.



Beata Ciężka

Planowanie ewaluacji

Proces ewaluacji składa się z szeregu etapów, których właściwe zrealizowanie gwarantuje jakość i użyteczność ewaluacji. W szczególności bardzo istotne są wszelkie działania związane z właściwym przygotowaniem ewaluacji w kwestii określenia jej celów, zakresu oraz przyjętej metodologii wnioskowania i oceny. Etapy te to:

- **Planowanie ewaluacji**, gdzie dokonuje się analizy potrzeb oraz wstępnego określenia zakresu ewaluacji, biorąc pod uwagę możliwości czasowe i finansowe zamawiającego.
- **Projektowanie ewaluacji**, gdzie dokonuje się właściwej konceptualizacji badania.
- **Zbieranie i analiza danych**, gdzie dokonywane są prace badawcze oraz analizowane zebrane dane.
- **Raportowanie**, gdzie wyniki ewaluacji są prezentowane w formie raportu oraz poddawane dyskusji i konsultacji; zakres tych konformacji może ograniczać się jedynie do zamawiającego lub angażować szersze grono zainteresowanych, włącznie z osobami zaangażowanymi w realizację ewaluowanego przedsięwzięcia.
- **Wykorzystanie wyników ewaluacji**, gdzie zaprezentowane w raporcie ewaluacyjnym informacje służą podejmowaniu decyzji zmierzających do udoskonalenia ewaluowanego przedsięwzięcia.

Przystępując do planowania ewaluacji należy wziąć pod uwagę następujące kwestie wynikające z samej definicji i roli ewaluacji:

- **Przydatność ewaluacji** rozumiana jako jej użyteczność dla zamawiającego. W szczególności chodzi tu o dostarczenie takich informacji, które będą mogły zostać wykorzystane przez zainteresowaną instytucję. Zakres informacji, których oczekuje zamawiający przedstawiony jest zazwyczaj w specyfikacji warunków zamówienia oraz doprecyzowywany w kontrakcie.
- **Wykonalność ewaluacji** uwzględniająca ramy czasowe oraz ograniczenia finansowe realizacji badania oraz wynikający z nich zakres i szczegółowość prowadzonych analiz. Kolejną kwestią warunkującą wykonalność ewaluacji jest dostępność źródeł informacji oraz osób, które mogą tych informacji udzielić.
- **Etyczność** realizacji badania, w szczególności odnosząca się do sposobu pozyskiwania i wykorzystywania informacji oraz niezależności ewaluatora.
- **Poprawność metodologiczna** nakazująca realizację badania według jawnie przyjętych zasad, w szczególności dotyczących gromadzenia danych oraz przyjętej



metodologii wnioskowania i oceny. Zasada ta ma zapewnić wysoką jakość i wiarygodność uzyskanych wyników.

Za spełnienie wyżej opisanych standardów jakości ewaluacji odpowiedzialny jest zarówno zlecający (np. poprzez zagwarantowanie wystarczającej ilości czasu na realizację badania, dostęp do odpowiednich źródeł danych), jak i wykonawca (np. poprzez dysponowanie odpowiednim potencjałem rzeczowym i ludzkim do realizacji zlecenia).

Planowanie ewaluacji składa się z kilku etapów, w szczególności należy:

- określić cele ewaluacji;
- określić odbiorców ewaluacji;
- sformułować projekt ewaluacji, w którego zakres wchodzi określenie: przedmiotu ewaluacji, pytań kluczowych (badawczych), kryteriów ewaluacji, metod i próby badawczej oraz formatu raportu.

A następnie:

- określić warunki kontraktu (*terms of reference*).
- wybrać ewaluatora.

Planowanie ewaluacji jest **procesem**, do którego należy podejść w sposób **systemowy**, mając świadomość, że podejmowanie pewnych decyzji pociąga za sobą określone konsekwencje np. stwierdzając, iż podstawowym celem ewaluacji ma być usprawnienie procesu zarządzania programem/projektem, niejako automatycznie podejmujemy decyzję, że sam proces ewaluacji musi być stosunkowo szybki, by rzeczywiście miał szansę dostarczyć stosownych informacji w czasie, w którym te informacje mogłyby być użyte do wprowadzenia pożądanых zmian. Z drugiej strony bowiem, jeżeli zaprojektujemy zbyt długotrwałą i żmudną procedurę zbierania i analizowania danych, dostarczone dzięki ewaluacji informacje mogą być już nieaktualne i/lub dostarczone zbyt późno, by cokolwiek zmienić. Z kolei uświadomienie sobie ograniczeń w dostępie do pewnych informacji (np. brak stosownych dokumentów czy uregulowań prawnych, zaistnienie zmian administracyjnych uniemożliwiających dotarcie do określonych osób) jest w stanie w istotny sposób zmodyfikować cele, które ewaluacja może realizować.

Jednym z pierwszych pytań, które musimy postawić w planowaniu ewaluacji jest pytanie **po co** ewaluację przeprowadzamy. Odpowiedź na to pytanie określi nam cele ewaluacji.

Głównym celem przeprowadzenia ewaluacji jest zazwyczaj badanie jakości przedsięwzięć (programów, projektów), a w konsekwencji ich doskonalenie poprzez dostarczanie informacji służących podnoszeniu ich skuteczności i efektywności. Ewaluacja pozwala na zidentyfikowanie słabych i mocnych stron przedsięwzięcia, może sygnalizować pojawiające się problemy, jest narzędziem określenia stopnia zgodności realizacji przedsięwzięcia z przyjętymi założeniami.

Jednym z najważniejszych celów stojących najczęściej przed ewaluacją jest dostarczenie osobom ją zamawiającym rzetelnych i dobrze udokumentowanych danych mających



usprawnić zarządzanie przedsięwzięciem i wspomóc proces decyzyjny, również w aspekcie poprawy alokacji zasobów finansowych.

Przystępując do przeprowadzenia ewaluacji należy jasno sformułować jej cel, a więc odpowiedzieć na pytanie czemu służyć będą poczynione w jej wyniku ustalenia. Bez określenia celu dalsze kroki w budowaniu koncepcji ewaluacji będą właściwie niemożliwe.

Odpowiadając na to, bardzo istotne z punktu widzenia realizacji ewaluacji, pytanie, możemy posłużyć się logiką programu/projektu, która przewiduje określenie celów w kategoriach **wyników** programu/projektu (czyli dóbr i usług wyprodukowanych przez program) oraz jego **oddziaływania** (czyli zmian społecznych i gospodarczych powstałych w wyniku realizacji programu/projektu). Oddziaływanie zaś może mieć charakter natychmiastowych **rezultatów** lub być obserwowane w dłuższym okresie czasu (wtedy mówimy o **wpływie** programu/projektu). Wiele prowadzonych ewaluacji skupia się właśnie na badaniu logiki działania programu. Podstawowym problemem badawczym będzie więc prześledzenie jak nakłady wykorzystane przez program prowadzą do różnych wyników i jak te wyniki z kolei prowadzą do rezultatów i szerszego oddziaływania programu/projektu. Innymi słowy: jak program osiąga cele szczegółowe i w jaki sposób cele szczegółowe przyczyniają się do osiągnięcia celu ogólnego⁶. Szacowanie wyników i oddziaływania programu/projektu może być głównym zadaniem ewaluatora. W fazie projektowania ewaluacji ważne jest **sprecyzowanie poziomu prowadzonej analizy**, a więc określenie czy prowadzona ewaluacja ma dotyczyć jedynie wyników programu czy też rozszerzyć swoje dociekania na aspekty rezultatów czy nawet wpływu programu/projektu.

Kolejnym ważnym pytaniem, które stawiamy przystępując dla planowania ewaluacji, jest pytanie **dla kogo** jest ta ewaluacja prowadzona. Określenie **odbiorców** ewaluacji powinno uwzględniać kilka kategorii zainteresowanych. Jedną z kategorii odbiorców stanowi sam zamawiający. Inną kategorię stanowią instytucje/osoby, które, choć ewaluacji nie zamawiały, będą zainteresowane jej wynikami, mogą być to np. partnerzy społeczni, instytucje/osoby będące realizatorami/beneficjentami programu/projektu, ale i inne osoby bezpośrednio lub pośrednio mające styczność z ewaluowanym przedsięwzięciem. W kategorii tej szczególne miejsce zajmować będą instytucje/osoby, które zobligowane będą do odpowiedzialności za poczynione w wyniku ewaluacji ustalenia. Na tym etapie planowania należy się zastanowić, kto będzie bezpośrednim odbiorcą ewaluacji i którym grupom zainteresowanych będą komunikowane jej wyniki.

Planując ewaluację i mając ustalone (przynajmniej wstępnie) kwestie dotyczące celów ewaluacji, jej odbiorców oraz ograniczeń w zakresie pozyskiwania danych, możemy przejść do fazy projektowania.

Budowanie projektu ewaluacji ma charakter bardziej liniowy niż systemowy, jednak praktyka pokazuje, że również na projekt ewaluacji trzeba patrzeć całościowo. Wybór przedmiotu ewaluacji kieruje nas w stronę problemów, które powinny zostać zbadane. Ocena uzyskanych informacji jest możliwa tylko wtedy, gdy znane są nam kryteria tej oceny. Z kolei postawienie

⁶ Dokument *Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide: Ex post and intermediate evaluation including glossary of evaluation terms* dostępny na stronach internetowych Komisji Europejskiej



określonych pytań kluczowych pociąga za sobą konieczność wyboru adekwatnych metod badawczych.

Projekt ewaluacji powinien zatem zawierać następujące elementy:

- Opis przedmiotu ewaluacji
- Sformułowanie pytań kluczowych (badawczych)
- Określenie kryteriów ewaluacji
- Dobór metod badawczych oraz próby badawczej
- Określenie formatu raportu

Każdy z tych elementów zostanie zaprezentowany poniżej:

- **Przedmiot ewaluacji**

Kwestie związane z określeniem przedmiotu ewaluacji wymagają decyzji w kwestii ustalenia jej zakresu. Ewaluacją można objąć niemal wszystko, w dowolnym czasie i konfiguracji, z różnych punktów widzenia i kontekstów.

Z uwagi na wielość opcji realizacji ewaluacji, w początkowej fazie jej prowadzenia należy zdefiniować przedmiot ewaluacji, czyli precyzyjnie określić, co będzie ewaluacji poddawane.

W przypadku przedsięwzięć złożonych i/lub długotrwałych pojawia się często potrzeba wyodrębnienia pewnych obszarów z całości, jaką jest program/projekt i skupienia się na ewaluacji tylko wybranego obszaru. Przy wyborze obszaru uwagę należy kierować na to, co powinno być zbadane z punktu widzenia potrzeb osób zainteresowanych ewaluacją. Zogniskowanie zainteresowań na kwestiach najistotniejszych stanie się podstawą do sformułowania pytań kluczowych stanowiących kolejny etap projektowania ewaluacji.

- **Pytania kluczowe (badawcze)**

Pytania kluczowe to pytania sformułowane w dość ogólny, ale konkretny sposób, na które odpowiadać będzie się w rezultacie przeprowadzanej ewaluacji. Nie są to pytania, które bezpośrednio zostaną zadane osobom objętym ewaluacją (aczkolwiek niektóre z nich mogą być zadane wprost), ale są to pytania, na które odpowiedzi poszukiwać się będzie w trakcie całego procesu badawczego. Odpowiedzi na te pytania staną się kanwą raportu ewaluacyjnego. Rzadko jest dość czasu, pieniędzy i personelu, by móc odpowiedzieć na wszystkie, istotne z punktu widzenia przeprowadzanego przedsięwzięcia, pytania. Określenie priorytetów i dokonanie pewnej selekcji interesujących problemów badawczych staje się najczęściej przedmiotem negocjacji pomiędzy osobami zainteresowanymi i przeprowadzającymi ewaluację.

- **Kryteria ewaluacji**

Ewaluacja wychodzi poza proste stwierdzenie wystąpienia jakiegoś faktu, fakt ten bowiem musi zostać oceniony, jednak ocena ta nie ma charakteru zdroworozsądkowego, ale oparta jest na z góry ustalonych kryteriach. Kryteria ewaluacji stanowią pewien rodzaj standardów,



według których ewaluuje się dane przedsięwzięcie. Kryteria ewaluacji mają bezpośredni związek z pytaniami kluczowymi, powinny być sformułowane jasno i precyzyjnie. Stanowią one rodzaj systemu wartości, do którego odwołuje się ewaluator na każdym etapie swoich badań.

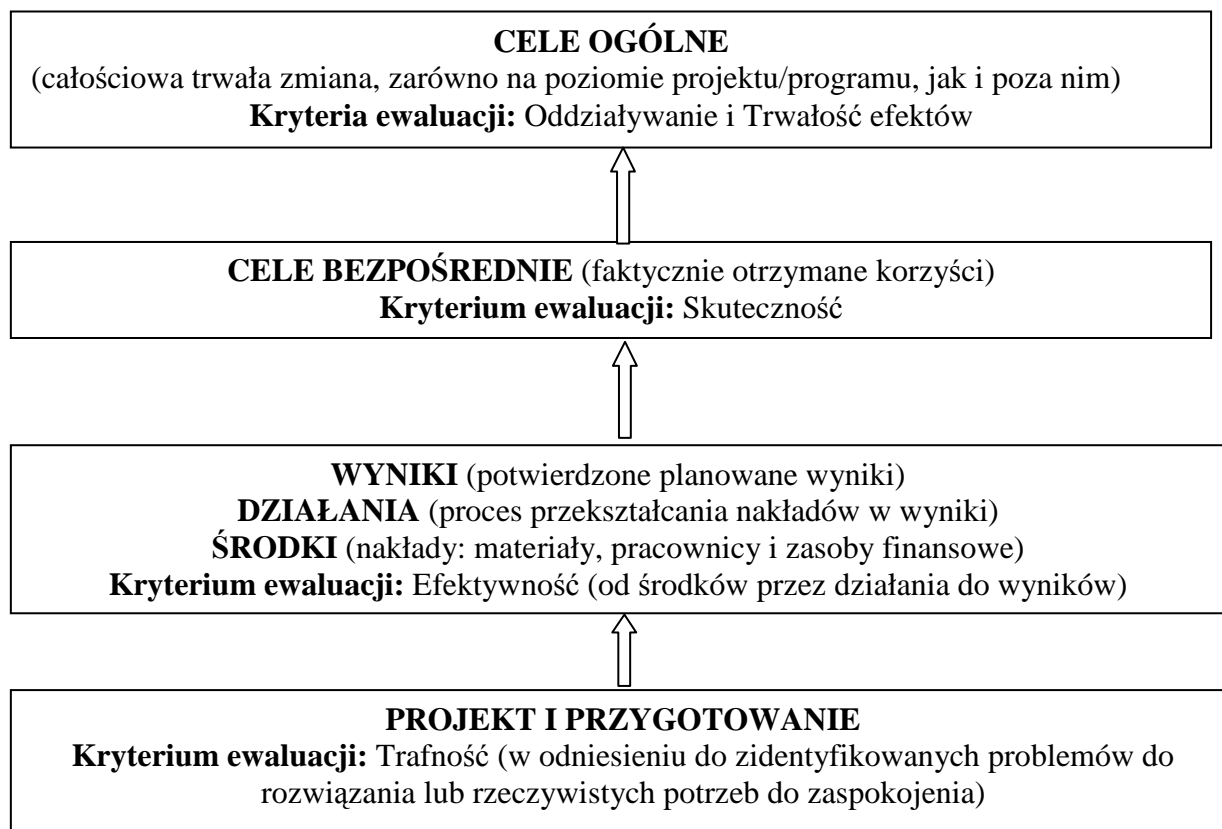
W przeciwieństwie do pytań kluczowych, które nie posiadają charakteru oceniającego, kryteria ewaluacji mają formułę wyraźnie wartościującą. Kryteria ewaluacji stanowią rodzaj pryzmatu, przez który ewaluator będzie patrzył na ewaluowane przedsięwzięcie, wskazując to, co jest najistotniejsze z punktu widzenia istoty przedsięwzięcia, jego celów i efektów.

Etap wyboru kryteriów wymaga ścisłej współpracy ewaluatora z osobą zamawiającą ewaluację w celu zidentyfikowania takich kryteriów, które staną się podstawę oceny ewaluowanego przedsięwzięcia.

Przykładami najczęściej stosowanych kryteriów są:

- **Trafność (*relevance*)** - kryterium to pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęte cele programu odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym programem i/lub realnym potrzebom beneficjentów.
- **Efektywność (*efficiency*)** - kryterium to pozwala ocenić poziom „ekonomiczności” programu, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów. Nakłady rozumiane są tu jako zasoby finansowe, ludzkie i poświęcony czas.
- **Skuteczność (*effectiveness*)** - kryterium to pozwala ocenić, do jakiego stopnia cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie programowania zostały osiągnięte.
- **Oddziaływanie/wpływ (*impact*)** – kryterium to pozwala ocenić związek pomiędzy celem projektu i celami ogólnymi, tj. stopień, w jakim korzyści odniesione przez docelowych beneficjentów miały szerszy ogólny wpływ na większą liczbę ludzi w danym sektorze, regionie lub w całym kraju.
- **Trwałość efektów (*sustainability*)** – kryterium to pozwala ocenić czy pozytywne efekty projektu na poziomie celu mogą trwać po zakończeniu finansowania zewnętrznego, a także czy możliwe jest utrzymanie się wpływu tego projektu w dłuższym okresie na procesy rozwoju na poziomie sektora, regionu czy kraju.

Poniższy diagram pokazuje, które z kryteriów są najbardziej użyteczne przy ewaluacji kluczowych elementów zamieszczonych w macyry logicznej projektu:



- **Dobór metod badawczych oraz próby badawczej**

Metody zbierania informacji dobierane są w zależności od obszaru, grup docelowych, możliwości realizacji, a także innych czynników składających się na szczegółowe kwestie związane z daną, konkretną ewaluacją. Ewaluatora, podobnie jak każdego badacza społecznego, obowiązują pewne rygory metodologiczne dotyczące trafności i rzetelności stosowanych metod i nimi powinien się kierować planując proces gromadzenia informacji. Na etapie projektowania ewaluacji należy precyzyjnie określić sposób zbierania danych, np. przeprowadzania wywiadów i obserwacji oraz ewentualne korzystanie z już istniejących źródeł (baz danych, dokumentów, przeprowadzonych autoewaluacji). Analiza danych powinna być tak zaplanowana i przeprowadzona, żeby odpowiadała na pytania kluczowe ewaluacji. Z kolei dobierając próbę badawczą, czyli osoby, które powinny zostać objęte badaniem należy zastanowić się, kto w najpełniejszy sposób będzie mógł udzielić informacji na temat kwestii objętych ewaluacją.

- **Określenie formatu raportu**

Projekt ewaluacji kończy się określeniem, w jakiej formie, kiedy i komu zostanie przedstawiony raport końcowy (ewentualnie inne raporty przewidziane w ramach przeprowadzanej ewaluacji). Format raportu (lub inna forma prezentacji danych) powinna być uzgodniona z osobą zamawiającą ewaluację. Oprócz formy raportu należy określić jego przybliżoną objętość oraz przewidywanych adresatów tego dokumentu.



Justyna Ratajczak

Zamawianie ewaluacji

Tryb i przebieg procesu zamawiania ewaluacji określa Ustawa z dnia 29 stycznia 2004r. Prawo zamówień publicznych. Artykuł 36 określa minimalną zawartość Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia (SIWZ). Jest ona przygotowywana przez grupę sterującą ewaluacją (jeśli została powołana) lub też instytucję odpowiedzialną za nadzór nad badaniem. Jest sformalizowanym zapisem decyzji podjętych podczas planowania i projektowania ewaluacji. Kwestie szczególnie istotne dla zamawiania badania ewaluacyjnego zostały wyróżnione kursywą, a w dalszej części niniejszego opracowania szczegółowo omówione.

„Art. 36.

1. Specyfikacja istotnych warunków zamówienia zawiera co najmniej:

- 1) nazwę (firmę) oraz adres zamawiającego;
- 2) *tryb udzielenia zamówienia;*
- 3) *opis przedmiotu zamówienia;*
- 4) opis części zamówienia, jeżeli zamawiający dopuszcza składanie ofert częściowych;
- 5) informację o przewidywanych zamówieniach uzupełniających, o których mowa w art. 67 ust. 1 pkt 6 i 7;
- 6) opis sposobu przedstawiania ofert wariantowych oraz minimalne warunki, jakim muszą odpowiadać oferty wariantowe, jeżeli zamawiający dopuszcza ich składanie;
- 7) *termin wykonania zamówienia;*
- 8) opis warunków udziału w postępowaniu oraz opis sposobu dokonywania oceny spełniania tych warunków;
- 9) informację o oświadczeniach i dokumentach, jakie mają dostarczyć wykonawcy w celu potwierdzenia spełnienia warunków udziału w postępowaniu;
- 10) informację o sposobie porozumiewania się zamawiającego z wykonawcami oraz przekazywania oświadczeń i dokumentów, z podaniem adresu poczty elektronicznej lub strony internetowej zamawiającego, jeżeli zamawiający dopuszcza porozumiewanie się drogą elektroniczną;
- 11) wskazanie osób uprawnionych do porozumiewania się z wykonawcami;
- 12) wymagania dotyczące wadium;
- 13) termin związania ofertą;
- 14) *opis sposobu przygotowywania ofert;*
- 15) miejsce oraz termin składania i otwarcia ofert;
- 16) opis sposobu obliczenia ceny;
- 17) informacje dotyczące walut obcych, w jakich mogą być prowadzone rozliczenia między zamawiającym a wykonawcą;
- 18) opis kryteriów, którymi zamawiający będzie się kierował przy wyborze oferty, wraz z podaniem znaczenia tych kryteriów oraz sposobu oceny ofert;



- 19) informację o formalnościach, jakie powinny zostać dopełnione po wyborze oferty w celu zawarcia umowy w sprawie zamówienia publicznego;
 - 20) wymagania dotyczące zabezpieczenia należytego wykonania umowy;
 - 21) istotne dla stron postanowienia, które zostaną wprowadzone do treści zawieranej umowy w sprawie zamówienia publicznego, ogólne warunki umowy albo wzór umowy, jeżeli zamawiający wymaga od wykonawcy, aby zawarł z nim umowę w sprawie zamówienia publicznego na takich warunkach;
 - 22) pouczenie o środkach ochrony prawnej przysługujących wykonawcy w toku postępowania o udzielenie zamówienia.
2. W postępowaniach, których wartość nie przekracza wyrażonej w złotych równowartości kwoty 60 000 euro, specyfikacja istotnych warunków zamówienia może nie zawierać informacji, o których mowa w ust. 1 pkt. 12, 17, 19 i 20.
3. *Zamawiający żąda wskazania przez wykonawcę w ofercie części zamówienia, której wykonanie zamierza powierzyć podwykonawcom.*
4. *Zamawiający może określić w specyfikacji istotnych warunków zamówienia, która część zamówienia nie może być powierzona podwykonawcom.*

Tryb udzielenia zamówienia (art.36 pkt. 1 podpunkt 2)

Mimo że według ustawy podstawowym trybem udzielania zamówienia publicznego jest przetarg nieograniczony, w przypadku zamawiania badania ewaluacyjnego warto rozważyć użycie innych, które poprzez umożliwienie bezpośredniego kontaktu z oferentem ułatwiają dokonanie wyboru najlepszego wykonawcy. Nie zawsze bowiem niska cena usługi gwarantuje zrealizowanie badania zgodnego z oczekiwaniami zamawiającego. W sytuacji rosnącej konkurencji na rynku usług badawczych i ewaluacyjnych z większą rozwagą należy podchodzić do kwestii wyboru ekspertów w tym zakresie. W warunkach polskich możliwe jest zastosowanie trybu negocjacji z ogłoszeniem⁷ oraz negocjacji bez ogłoszenia⁸. Szczególnie w przypadku pierwszego z nich Ustawa daje dość szerokie możliwości jego stosowania⁹. Stosowanie negocjacji bez ogłoszenia jest możliwe nieco rzadziej¹⁰.

⁷ **Art. 54.** Negocjacje z ogłoszeniem to tryb udzielenia zamówienia, w którym, po publicznym ogłoszeniu o zamówieniu, zamawiający negocjuje warunki umowy w sprawie zamówienia publicznego z wybranymi przez siebie wykonawcami, a następnie zaprasza ich do składania ofert.

⁸ **Art. 61.** Negocjacje bez ogłoszenia to tryb udzielenia zamówienia, w którym zamawiający negocjuje warunki umowy w sprawie zamówienia publicznego z wybranymi przez siebie wykonawcami, a następnie zaprasza ich do składania ofert.

⁹ **Art. 55.** 1. Zamawiający może udzielić zamówienia w trybie negocjacji z ogłoszeniem, jeżeli zachodzi co najmniej jedna z następujących okoliczności:

- 1) w postępowaniu prowadzonym uprzednio w trybie przetargu nieograniczonego albo przetargu ograniczonego nie zostały złożone żadne oferty lub wszystkie oferty zostały odrzucone, a pierwotne warunki zamówienia nie zostały w istotny sposób zmienione;
- 2) w wyjątkowych sytuacjach, gdy przedmiotem zamówienia są roboty budowlane lub usługi, których charakter lub związane z nimi ryzyko uniemożliwia wcześniejsze dokonanie ich wyceny;
- 3) nie można z góry określić szczegółowych cech zamawianych usług w taki sposób, aby umożliwić wybór najkorzystniejszej oferty;



Opis przedmiotu zamówienia (art.36 pkt. 1 podpunkt 3)

W tej części SIWZ znajdują się informacje szczegółowo opisujące, czego dotyczy zamówienie. Powinny się tam znaleźć:

- **Podstawa zamówienia ewaluacji**

Zawsze istnieje jakaś podstawa prawna zamówienia. Ramy prawne prowadzenie wszystkich typów ewaluacji funduszy strukturalnych w Polsce określa Ustawa o NPR i do niej to należy się odwołać. Jeśli zamawiana badanie podejmowane jest jako ewaluacja bieżąca np. z inicjatywy Komitetu Monitorującego odpowiedniego szczebla, to także należy zawrzeć stosowaną informację. Nie mniej ważne jest wykazanie faktycznych motywów i oczekiwań w stosunku do zamawianej ewaluacji, np. czy intencją jest zmiana polityki? Czy ewaluacja jest podejmowana w celu modyfikacji struktury zarządzania? A może w celu realokacji funduszy? Wyjawienie swoich intencji pomoże ewaluatorom lepiej spełnić oczekiwania zamawiającego.

- **Zakres ewaluacji**

SIWZ powinna obejmować zwięzły, ale pełny opis programu, który ma zostać poddany ewaluacji, w tym, na przykład, opis jego celów ogólnych i szczegółowych, grupy docelowej, nakładów i wyników oraz struktury organizacyjnej. Oferent zyskuje dzięki temu ogólną wiedzę na temat ewaluowanego przedsięwzięcia. W konsekwencji może lepiej dobrać zespół realizatorów, metody itp. Informacje zawarte w samej SIWZ powinny być jedynie podstawowe, zaś wszelkie dane uzupełniające (np. szczegóły dotyczące struktury zarządzania) należy zamieścić w załączniku. Zapewni to większą przejrzystość dokumentu.

4) przedmiotem zamówienia są roboty budowlane prowadzone wyłącznie w celach badawczych, doświadczalnych lub rozwojowych, a nie w celu zapewnienia zysku lub pokrycia poniesionych kosztów badań lub rozwoju;

5) wartość zamówienia nie przekracza wyrażonej w złotych równowartości kwoty 60 000 euro.

¹⁰ **Art. 62.** 1. Zamawiający może udzielić zamówienia w trybie negocjacji bez ogłoszenia, jeżeli zachodzi co najmniej jedna z następujących okoliczności:

1) w postępowaniu prowadzonym uprzednio w trybie przetargu nieograniczonego albo przetargu ograniczonego nie zostały złożone żadne oferty lub wszystkie oferty zostały odrzucone, a pierwotne warunki zamówienia nie zostały w istotny sposób zmienione;

2) został przeprowadzony konkurs, o którym mowa w art. 99, w którym nagrodą było zaproszenie do negocjacji bez ogłoszenia co najmniej dwóch autorów wybranych prac konkursowych;

3) przedmiotem zamówienia są rzeczy wytwarzane wyłącznie w celach badawczych, doświadczalnych lub rozwojowych, a nie w celu zapewnienia zysku lub pokrycia poniesionych kosztów badań lub rozwoju;

4) ze względu na pilną potrzebę udzielenia zamówienia niewynikającą z przyczyn leżących po stronie zamawiającego, której wcześniej nie można było przewidzieć, nie można zachować terminów określonych dla przetargu nieograniczonego, przetargu ograniczonego lub negocjacji z ogłoszeniem.

2. Jeżeli wartość zamówienia przekracza wyrażoną w złotych równowartość kwoty 60 000 euro, zastosowanie trybu negocjacji bez ogłoszenia wymaga uzyskania uprzedniej zgody Prezesa Urzędu, wyrażonej w drodze decyzji administracyjnej.



Drugą informacją, która powinna się znaleźć w tym miejscu, jest zakres przedsięwzięcia ewaluacyjnego. W szczególności wymagane jest określenie: (i) projektu programu/ polityki/ tematu, który ma być badany; (ii) okresu czasu, który obejmować ma badanie; (iii) zakresu geograficznego. Pomocne może być wyodrębnienie aspektów, które danej ewaluacji **nie** będą podlegały.

- **Główni odbiorcy wyników badania i sposób ich wykorzystania**

W tym punkcie powinna się znaleźć informacja na temat struktury organizacyjnej procesu ewaluacji, w szczególności czy istnieje Grupa Sterująca (oraz jej skład). Dla potencjalnego wykonawcy istotna jest też wiedza na temat sposobu wykorzystania wyników badania: komu będą przekazywane? w jakiej formie? kto może być potencjalnie zainteresowany wynikami?

W tym miejscu można także zamieścić informację na temat oczekiwanych produktów w zależności od grupy odbiorców np. pełna wersja raportu dla członków Grupy Sterującej, raport skrócony dla innych (określonych) odbiorców, prezentacja dla ogółu zainteresowanych.

Dzięki takim danym oferent wie, z kim będzie współpracował w procesie ewaluacji oraz jaki powinien być stopień szczegółowości odpowiedzi (i ew. ukierunkowanie) na pytania kluczowe.

- **Pytania ewaluacyjne**

Pytania kluczowe sformułowane w fazie projektowania powinny zostać zamieszczone w tej części SIWZ. Ważne jest ograniczenie ich liczby (oraz pogrupowanie) do tych, które są dla zamawiającego najważniejsze – zapewnia to lepszą kontrolę nad jakością prowadzonych badań i dostarczonych rezultatów.

- **Zakres dostępnych informacji**

SIWZ powinna zawierać określenie aktualnej (i adekwatnej do zakresu ewaluacji) wiedzy na temat realizowanych działań. Wśród wymienionych źródeł znajdują się na pewno dokumenty programowe, raporty z wcześniej dokonywanych badań i analiz, dane z monitoringu, wskaźniki, bazy danych itp. Można także wspomnieć o dokumentach dotyczących samej ewaluacji np. wytycznych KJO, dokumentach roboczych Komisji Europejskiej, przewodnikach sektorowych, których rady powinny zostać uwzględnione. Taki katalog pozwala oferentowi zaproponować adekwatną metodologię badania.

- **Wymagania dotyczące metodologii**

Metodologia, która ma być wykorzystana przy zbieraniu danych i ich analizie, musi być dostosowana do specyficznych okoliczności ewaluowanego programu oraz szczegółowych zagadnień będących przedmiotem badania. Jeśli zamawiający ma jakieś wymaganie dotyczące metodologii (np. chciałby, aby zostało przeprowadzone szerokie badanie na grupie beneficjentów lub uzyskać ilościową odpowiedź na któreś z pytań ewaluacyjnych), powinien



to określić. Nie należy jednak metodologii określać zbyt wąsko - w trakcie badania mogą pojawić się dodatkowe aspekty, które wymagać będą nieco odmiennego podejścia - narzucona metodologia może utrudnić badanie a nawet uniemożliwić wyczerpującą odpowiedź na postawione problemy. A zatem metodologią powinna być formułowana tak, aby zapewnić elastyczność oferentowi w zaproponowaniu swoich własnych rozwiązań. Nie należy przy tym zapominać, że ocena metodologii może być jednym z najważniejszych kryteriów oceny oferty.

Termin wykonania zamówienia (art.36 pkt. 1 podpunkt 7)

Wymagane jest podanie ostatecznego terminu realizacji zamówienia. Jest to także miejsce na określenie oczekiwań w zakresie harmonogramu prac. Powinien on zostać określony biorąc pod uwagę różne czynniki, m.in.: planowane wykorzystanie wyników badania, czas potrzebny na procedurę zamówienia, harmonogram spotkań grupy sterującej.. KE zaleca, aby pozostawić ok. 10-20% czasu na pierwszą fazę, czyli szczegółowe określenie projektu ewaluacji i harmonogramu prac. Podsumowaniem tej fazy jest przyjęcie przez zamawiającego raportu wstępnego. Podobnie przy końcu należy pozostawić wystarczająco dużo czasu na analizę wstępnej wersji raportu końcowego i wprowadzenie ew. zmian do jego ostatecznej wersji. Jeśli zamawiający sobie tego życzy, harmonogram powinien uwzględniać także raporty cząstkowe z realizacji poszczególnych etapów badania (może być to użyteczne zwłaszcza w sytuacji projektów długotrwałych, w celu monitorowania realizacji przedsięwzięcia). Jak widać w powiązaniu z harmonogramem łatwo jest zaprezentować oczekiwane produkty ewaluacji (raport wstępny, raporty cząstkowe, raport końcowy w wersji wstępnej i ostatecznej, prezentacje, tabele zaleceń itp.) wraz z opisem ich oczekiwanej zawartości.

Opis sposobu przygotowywania ofert (art.36 pkt. 1 podpunkt 14)

W SIWZ może zostać szczegółowo określony sposób przygotowywania ofert. Możliwe jest tu zawarcie nie tylko kwestii formalnych (np. strony numerowane i parafowane), ale także merytorycznych, ułatwiających ocenę nadesłanych ofert. Może to być określenie:

- nazw poszczególnych części oferty,
- ich szczegółowej zawartości,
- wzorów prezentacji poszczególnych typów informacji (np. tabel),
- liczby stron poszczególnych części.

Realizacja części zamówienia przez podwykonawcę (art.36 pkt. 3 i 4)

Ustawa daje zamawiającemu możliwość określenia, które części zamówienia nie mogą być powierzona podwykonawcom. Z drugiej strony zamawiający może żądać od oferenta wskazania tych części, których wykonanie zamierza powierzyć podwykonawcom. Formułując SIWZ warto się zatem zastanowić, czy i w jaki sposób wykorzystać tę możliwość. Dzięki



temu zamawiający może mieć pewność, że firma, którą wybrał nie zleci całości badania innej firmie lub że kluczowe elementy badania (projektowanie, analiza, zbieranie kluczowych informacji itp.) zostaną wykonane przez zespół zgłoszony w ofercie. Daje to także możliwość zorientowania się, jakimi zasobami dysponuje oferent, a z jakich musi skorzystać zewnątrznie.

Przygotowując specyfikację należy pamiętać, że niskiej jakości lub niekompletny zakres wymagań powoduje alokację zasobów wykonawcy w sposób nieadekwatny do faktycznych oczekiwań zamawiającego. Braki w SIWZ wychodzą zazwyczaj na jaw dopiero w toku realizacji badania. W konsekwencji w takim momencie zamawiający stara się inaczej ukierunkować prowadzoną ewaluację lub oczekuje dodatkowych wyników, które nie były planowane i na które nie przeznaczono środków. Takie zachowanie jest prostą drogą do konfliktów pomiędzy zamawiającym a wykonawcą.



Justyna Ratajczak

Kryteria wyboru ewaluatorów zewnętrznych

Kryteria wyboru określa Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych. Szczegóły podaje artykuł 91:

„Art. 91.

1. Zamawiający wybiera ofertę najkorzystniejszą na podstawie kryteriów oceny ofert określonych w specyfikacji istotnych warunków zamówienia.
2. Kryteriami oceny ofert są cena albo cena i inne kryteria odnoszące się do przedmiotu zamówienia, w szczególności jakość, funkcjonalność, parametry techniczne, zastosowanie najlepszych dostępnych technologii w zakresie oddziaływania na środowisko, koszty eksploatacji, serwis, wpływ sposobu wykonania zamówienia na rynek pracy w miejscu wykonywania zamówienia oraz termin wykonania zamówienia.
3. Kryteria oceny ofert nie mogą dotyczyć właściwości wykonawcy, a w szczególności jego wiarygodności ekonomicznej, technicznej lub finansowej.”

Jednocześnie wskazówki KE sugerują, że dokonując wyboru wykonawcy zamówienia powinno się wziąć pod uwagę następujące elementy oferty:

- **Jakość metodologii**

Zaproponowana metodologia powinna być adekwatna do warunków określonych w SIWZ, tj. przedmiotu i zakresu ewaluacji, terminów, budżetu. W tym celu można wykorzystać następującą tabelę:

Propozycja zawarta w ofercie nr....	Dla każdego pytania ewaluacyjnego		
	Pytanie 1	Pytanie 2	...
Czy zapewnia zebranie wystarczająco adekwatnych informacji?	++	+	
Czy bazuje na wystarczająco wymagających technikach analizy?	-	+	
Czy zapewnia ocenę w stosunku do kryteriów ewaluacyjnych w sposób bezstronny?	+	+/-	
Czy zapewni wiarygodne wyniki?	+	+	
Czy ważność każdego pytania została dobrze zrozumiana?		++	

Kryterium jakości metodologii powinno być najważniejsze przy wyborze oferty. Ocena powinna być dokonywana przez osobę doświadczoną i obejmować zarówno jakościowe, jak i ilościowe aspekty metodologii (np. wielkość próby, sposób doboru próby). Należy przy tym



pamiętać, że nawet w stosunku do tych dwóch aspektów powinna być przykładana różna waga – ważniejszy jest sposób doboru próby (np. jej reprezentatywność) niż wielkość.

- **Zespół realizujący ewaluację**

Kwalifikacje zespołu są ważne zawsze, a szczególnie wtedy, gdy oferta zawiera propozycje metod mało znanych albo SIWZ pozostawia dużą swobodę w tym zakresie. Aspekty, które można brać pod uwagę, to:

- umiejętności w zakresie stosowania odpowiedniej metodologii,
- wcześniejsze doświadczenie w realizacji podobnych ewaluacji,
- znajomość kontekstu instytucjonalnego,
- znajomość innych kontekstów np. regionalnego.

Należy także wziąć pod uwagę wielkość zespołu, zaplecze techniczne, podział pracy w zespole i tym podobne kwestie zapewniające właściwą i terminową realizację zamówienia. Oceny należy dokonać w stosunku do zaproponowanej metodologii, harmonogramu itd. – odpowiedzieć sobie na pytanie, czy przy posiadanych zasobach oferent będzie w stanie dobrze zrealizować swoją ofertę. W celu dokonania takiej oceny należy spojrzeć na dotychczasowe doświadczenie, można także zażądać referencji (wraz z nazwiskiem osoby do kontaktu), aby sprawdzić jakość wykonania poprzednich zleceń. Ważne jest uzyskanie oświadczeń o braku konfliktu interesów.

Dokonując wyboru zespołu trzeba zwrócić uwagę na środowisko, z którego się on wywodzi. Podejście firm konsultingowych będzie się różnić od podejścia środowiska akademickiego.

Typ instytucji	Zalety	Wady
Firmy doradcze (consultingowe)	<ul style="list-style-type: none">▪ mają znaczące doświadczenie w przeprowadzaniu różnego rodzaju ewaluacji (duże, międzynarodowe przedsiębiorstwa)▪ mają węższą, wysoce specjalistyczną wiedzę ekspercką (małe firmy)▪ mogą przeprowadzić ewaluację stosunkowo szybko▪ zazwyczaj posiadają doskonałe umiejętności w zakresie prezentacji▪ bardziej elastycznie będą realizować oczekiwania zamawiającego	<ul style="list-style-type: none">▪ ceny mogą być stosunkowo wysokie w porównaniu z innymi rodzajami instytucji▪ mogą próbować zmniejszyć koszty własne przez stosowanie gotowych rozwiązań dla danego problemu ewaluacyjnego, zamiast starać się dostosować ewaluację do potrzeb zleceniodawców▪ mogą obiecać ewaluację, ale przeprowadzić audyt
Instytucje akademickie	<ul style="list-style-type: none">▪ mogą zaoferować wysoki poziom wiedzy metodologicznej w zakresie ewaluacji▪ mogą posiadać wysoki poziom	<ul style="list-style-type: none">▪ mogą okazać się mniej elastyczne▪ mogą obiecać ewaluację, ale przeprowadzić badania naukowe lub opracować ekspertyzy.



	<ul style="list-style-type: none">▪ wiedzy specjalistycznej▪ pracownicy nauki są postrzegani przez strony uczestniczące w ewaluacji jako niezależni▪ niższa cena	
Konsorcjum firm	<ul style="list-style-type: none">▪ łączne wykorzystywanie różnych rodzajów organizacji przeprowadzających ewaluację▪ szczegółowe aspekty programu (lub poszczególne regiony) mogą zostać podzielone pomiędzy różnych członków konsorcjum	<ul style="list-style-type: none">▪ mogą wystąpić trudności w skoordynowaniu prac oraz zapewnienia ich porównywalnego poziomu

Jeśli zespół jest duży, a szczególnie w przypadku konsorcjów, zamawiający powinien zażądać określenia, w jaki sposób różne doświadczenia, umiejętności i wiedza będą scalone oraz wykorzystane w pracy zespołu.

- **Cena**

Cena jest istotnym elementem oceny oferty, ale nie może być najważniejszym (waga tego kryterium powinna wynosić ok. 20-25%). Należy pamiętać, że nie tylko ogólna cena powinna być brana pod uwagę, ale także poszczególne jej składowe np. wynagrodzenie ekspertów w stosunku do wynagrodzenia personelu pomocniczego, koszt realizacji badań terenowych.

Biorąc pod uwagę wymogi polskiego prawa **kwalifikacje zespołu mogą być tylko elementem oceny formalnej oferty** (art. 91 pkt.3), a zatem decydować o dopuszczeniu oferenta do udziału w postępowaniu. Utrudnia to wykorzystanie tego kryterium, istotnego z punktu widzenia zamawiania ewaluacji. Należy przy tym pamiętać, że przy zamówieniach poniżej 6000 euro kryterium to może być z powodzeniem stosowane. W przypadku analizy ceny ofert Ustawa daje możliwość odrzucenia oferty z **rażąco niską ceną**, co pozwala na uniknięcie konieczności wyboru oferenta, który dzięki niskim kosztom nie zapewnia właściwej jakości.

Istotnym czynnikiem pozwalającym na dokonanie wyboru najlepszej ofert jest skład **komisji oceniającej**. W miarę możliwości powinna się tam znaleźć osoba z doświadczeniem w zakresie metodologii (aby w sposób wiarygodny dokonać porównania ofert w tym zakresie), a także przedstawiciele tych, którzy z wyników ewaluacji będą korzystać.



Tomasz Skierniewski

Zarządzanie ewaluacją

Ewaluacja jest procesem rozgrywającym się w szerokim kontekście społecznym, zakreślonym przez szerokie spektrum instytucji i osób zaangażowanych w ten proces lub też tych, których działania stanowią przedmiot realizowanej ewaluacji.

Podjmując decyzję o podjęciu procesu ewaluacji konieczne jest stworzenie odpowiednich struktur i przyjęcie właściwych procedur, koniecznych do prawidłowego zarządzania ewaluacją, nadzorowania jej przebiegu i zachowania właściwej komunikacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami zaangażowanymi – w różny sposób, w różnym stopniu i na różnych szczeblach – w przebieg tego procesu społecznego, jakim jest ewaluacja.

Konstruując system zarządzania ewaluacją, a także tworząc podmioty mające kontrolować przebieg ewaluacji i procedury tworzące ramy formalne procesu ewaluacji, należy pamiętać, iż zarówno system zarządzania, jak i procedury oraz podmioty stworzone dla zarządzania tym procesem nie powinny w żadnym razie ograniczać niezależności ocen podmiotu realizującego ewaluację (ewaluatorów).

Zachowanie niezależności ewaluacji

Do niedawna panował pogląd, iż od momentu rozpoczęcia ewaluacji, podmiot zamawiający ewaluację powinien „trzymać ręce z dala” od zespołu realizującego proces ewaluacji. Pogląd ten wynikał z przekonania, że jedynie takie zachowanie (brak wzajemnego oddziaływania pomiędzy zamawiającym i wykonawcą) pozwala na zapewnienie niezależności działań zespołu realizującego ewaluację.

Obecnie jednak zweryfikowano przedstawione wyżej podejście¹¹ i uważa się, iż niezależność zespołu ewaluacyjnego jest zagadnieniem bardziej skomplikowanym i zależnym od większej liczby czynników, niż proste ograniczenie kontaktów z klientem. Najlepszą gwarancję niezależności jest naukowe i profesjonalne podejście do zadania przez wybrany zespół ewaluacyjny. Tym niemniej jednak podmioty decydujące o ewaluacji oraz zarządzający projektem powinni pamiętać, iż istnieje szereg czynników mogących zagrozić koniecznej niezależności zespołu realizującego ewaluację.

Przede wszystkim należy podkreślić, iż wszelkie działania ewaluacyjne wymagają właściwej niezależności pomiędzy ewaluatorem i obiektem ewaluacji. Zwiększenie niezależności ewaluatora i obiektu procesu ewaluacyjnego zwiększa wiarygodność wyników ewaluacji.

¹¹ Evaluation of Socio-Economic Development – The GUIDE, 2.1. Part 2: Designing and implementing evaluation for socio-economic development; <http://www.evaled.info/>



Niezależnie jednak od podejmowanych w tym kierunku wysiłków ewalatorzy bardzo rzadko są w pełni „niezależni” od przedmiotu ewaluacji. Ewaluatorzy są przedmiotem szeregu wpływów. Wskażmy na kilka zasadniczych czynników oddziałujących na stopień „niezależności” ewaluacji.

Zasadnicze czynniki oddziałujące na stopień „niezależności” ewaluacji/Ewaluatorów.

- Ewaluatorzy często wykazują sympatię dla realizowanych celów analizowanych projektów. Niekiedy zespół ewaluujący jest wybierany z pośród mieszkańców obszaru, na którym realizowany jest ewaluowany projekt, często ewaluatorzy są wybierani ze względu na ich znajomość zagadnień objętych ewaluacją oraz ich doświadczenie w tym zakresie;
- Ewaluatorzy generalnie lubią być wysłuchiwni i pragną, aby ich działania przynosiły konkretny rezultat;
- Interpretacja materiału zgromadzonego w trakcie badania ewaluacyjnego często zależy od poziomu wiedzy ewalatorów dotyczącej zasad, kierujących daną dziedziną życia oraz ich zrozumienia dla mechanizmów rządzących daną dziedziną;
- Ewaluatorzy są osobami opłacanymi, natomiast zwykle instytucja zamawiająca ewaluację jest w jakiś, mniej lub bardziej bezpośredni sposób, związana z przedmiotem ewaluacji;
- Ewaluacja dotycząca zagadnień rozwoju społeczno-gospodarczego nigdy nie odbywa się w neutralnym politycznie środowisku

W zasadzie nie ma możliwości zlikwidowania oddziaływania wskazanych wyżej czynników na stopień „niezależności” zespołu realizującego ewaluację. Jedynie od profesjonalizmu i doświadczenia zespołu ewaluacyjnego zależy zminimalizowanie tych oddziaływań na przebieg i wyniki ewaluacji.

Należy jednak stwierdzić, iż proste oddzielenie zespołu ewaluacyjnego od innych podmiotów zaangażowanych w proces ewaluacji nie jest właściwą metodą.

Najczęściej obecnie występującym sposobem realizowania badań ewaluacyjnych jest sytuacja, gdy zespół ewaluacyjny działając w bliskiej współpracy z podmiotami przygotowującymi i/lub realizującymi ewaluowaną interwencję występuje jako „krytykujący przyjaciel”. Wszędzie tam, gdzie ewalator pełni rolę wspierającej pętli sprzężenia zwrotnego pomiędzy partnerami zaangażowanymi na różnych szczeblach/etapach realizacji interwencji, wówczas występuje szczególna potrzeba pilnego zwrócenia uwagi na przestrzeganie profesjonalnych i etycznych standardów zarówno przez ewalatorów, jak i przez pozostałych partnerów procesu ewaluacji.



Partnerzy procesu ewaluacji

Należy pamiętać, iż jako partnerów ewaluacji rozumiemy nie tylko odbiorców wyników ewaluacji, lecz także podmioty, które stanowią dla ewaluatorów istotne źródło informacji niezbędnych do prawidłowego przeprowadzenia badania ewaluacyjnego. Wśród osób i grup, których ewaluacja bezpośrednio lub pośrednio dotyczy, można wyróżnić następujące kategorie:

Partnerzy procesu ewaluacji

- **Politycy i osoby podejmujące decyzje** – dla tej grupy, do której zaliczyć można np. Komisję Europejską, Instytucję Zarządzającą PWW itp., ewaluacja jest źródłem informacji na temat programu (jego programowania, wdrażania i efektów).
- **Osoby zarządzające programem** – jest to grupa osób (pracowników Instytucji Zarządzającej, Instytucji Pośredniczących), do których zadań należy zarządzanie różnymi aspektami programu; wyniki ewaluacji dostarczają informacji na temat efektów ich pracy, są źródłem wiedzy o trudnościach, ale także o tym, co pozytywnie wpływa na prowadzone działania.
- **Osoby wdrażające program** – to pracownicy instytucji Beneficjenta końcowego; raport z ewaluacji programu jest dla tej grupy możliwością ujżenia wyników swojej pracy w szerszym kontekście.
- **Grupy docelowe programu** – to Końcowi odbiorcy i Beneficjenci Ostateczni, także wszyscy ci, którzy mogliby nimi być. Wyniki ewaluacji programu pozwalają tej grupie osób zobaczyć, czego mogą się po programie spodziewać (ewaluacja *ex-ante*) oraz co w jego ramach zostało zrobione (ewaluacja *ex-post*). W zależności od stopnia szczegółowości może to być także informacja na temat projektów, które zyskały dofinansowanie, szczególnie takich, które stanowią przykłady „dobrej praktyki”.
- **Inne osoby i grupy mające uzasadniony interes w programie** - zgodnie z art. 40 rozporządzenia ramowego wyniki ewaluacji powinny zostać na życzenie udostępnione opinii publicznej. Wyjątek stanowią wyniki ewaluacji w połowie okresu programowania, do której udostępnienia potrzebna jest zgoda komitetu monitorującego. Komisja zaleca jednak, aby streszczenie ewaluacji w połowie okresu zostało udostępnione szerokiej rzeszy odbiorców bezpośrednio po przekazaniu raportu z ewaluacji Komisji Europejskiej (można do tego celu wykorzystać np. strony internetowe poświęcone Funduszom Strukturalnym, strony ministerstw lub władz regionalnych odpowiedzialnych za zarządzanie daną formą pomocy).



Komitet Sterujący, jego rola i skład

Kluczową rolę w procesie zarządzania ewaluacją pełni grupa sterująca (Komitet Sterujący) ewaluacją.

Zgodnie ze standardami opracowanymi przez Komisję¹² i rekomendowanymi do wdrażania także na poziomie poszczególnych państw, do każdej ewaluacji powinna zostać powołana grupa sterująca (Komitet Sterujący).

Podstawowe zadania Komitetu Sterującego

- Pomoc przy formułowaniu zagadnień i pytań do ewaluacji,
- Sformułowanie warunków kontraktu,
- Ułatwienie ewaluatorowi dostępu do informacji potrzebnych do przeprowadzenia badań, np. poprzez spotkanie z wykonawcą badania w celu wzajemnego przedstawienia, ustalenia harmonogramu, uzyskiwania kluczowych materiałów, przekazania danych kontaktowych osób niezbędnych do realizacji badania itp.,
- Przeprowadzenie oceny jakości ewaluacji (np. poprzez zaopiniowanie wstępnej wersji raportu),
- Zatwierdzenie raportu końcowego.

W skład Komitetu Sterującego ewaluacją powinny wejść osoby, które ze względu na swoją wiedzę lub doświadczenie, mogą wnieść użyteczny wkład do ewaluacji. Należy pamiętać, że należą do nich nie tylko specjaliści np. z zakresu metodologii nauk społecznych czy ewaluacji i przedstawiciele jednostki zarządzającej, ale także przedstawiciele niższych szczebli zarządzania i wdrażania. Do grupy sterującej można włączyć nie tylko przedstawicieli strony zarządzającej i wdrażającej, ale także beneficjentów programu oraz partnerów społecznych i gospodarczych. W takiej sytuacji raport z ewaluacji uwzględnia także ich punkt widzenia (gdyż grupa sterująca zatwierdza raport).

Doświadczenia zgromadzone w trakcie wdrażania i ewaluacji interwencji realizowanych w ramach Funduszy Strukturalnych pokazały korzyści płynące z włączenia do procesu zarządzania ewaluacją wszystkich podstawowych partnerów ewaluacji – w szczególności dotyczy to tych uczestników procesu, których współpraca jest konieczna w procesie dochodzenia do zasadniczych rezultatów ewaluacji.

¹² *Evaluation standards and good practice*. Communication for the commission from the President and Mrs Schreyer; dostępny na stronach internetowych Komisji



Korzyści z szerokiego składu Komitetu Sterującego:

Utworzenie Komitetu Sterującego ewaluacją poprzez włączenie do niego różnych uczestników ewaluowanego procesu, pozwala na zapewnienie:

- Lepszej akceptacji wyników ewaluacji przez podmioty ewaluowane – w wyniku zbudowania relacji opartych na wzajemnym zaufaniu;
- Ułatwienie dostępu do informacji oraz lepsze zrozumienie faktów i wydarzeń mających miejsce w trakcie realizacji ewaluowanego działania;
- Możliwości procesu wykorzystania rezultatów i lekcji z ewaluacji wśród partnerów ewaluacji – jako rezultat ich udziału w Komitecie Sterującym;
- Uwzględnienia w ewaluacji takich interpretacji i przedstawienie takich zaleceń, które będą brały pod uwagę wszystkie istotne punkty widzenia;
- Upowszechnienie wniosków i uwzględnienie zaleceń w sposób szybszy i mniej formalny;
- Zwiększenie prawdopodobieństwa, że zalecenia i wnioski będą prowadziły do podjęcia właściwych działań.

Należy zgodzić się z poglądem, iż szeroki skład Komitetu Sterującego lepiej odpowiada potrzebom prawidłowego przebiegu procesu ewaluacji, gdyż w takiej sytuacji jego skład lepiej odzwierciedla różnorodność interesów różnych grup bezpośrednio lub pośrednio zaangażowanych w proces ewaluacji. Przy takim podejściu do zagadnienia, możemy stwierdzić, iż sugerowany skład Komitetu Sterującego ewaluacją powinien obejmować cztery kategorie osób:

- **Strategiczny zarząd** programu lub interwencji, tj. przedstawiciele szczebla decyzyjnego w wymiarze politycznym tam gdzie jest to właściwe, przedstawiciele różnych szczebli administracji rządowej. Wielopoziomowe podejście do kwestii włączenia strategicznego zarządu w prace Komitetu Sterującego jest niezmiernie istotne, gdyż programy/projekty budowane są w sposób kompleksowy z uwzględnieniem różnych wymiarów interesów terytorialnych;
- **Zarząd operacyjny** programu lub interwencji, tj. ci, których działania są przedmiotem studium ewaluacyjnego. Jednak dla zapewnienia bezstronności Komitetu Sterującego, zarząd operacyjny jest zwykle reprezentowany przez wyższy szczebel menedżerów, mających pewien dystans do kwestii bezpośredniego i codziennego zarządzania programem lub interwencją. Niezależnie od takiego podejścia, jest to zadanie dla przewodniczącego Komitetu Sterującego, aby zapewnić, iż żaden członek Komitetu, włączając w to przedstawiciele zarządu operacyjnego, nie będzie próbował wpłynąć na wyniki ewaluacji lub na pominięcie lub zignorowanie jakichkolwiek dowodów/ danych stwierdzonych w trakcie ewaluacji.



- **Partnerzy społeczni**, tj. osoby reprezentujące podstawowe grupy interesu, na które oddziałuje program lub interwencja. Ta grupa obejmuje nie tylko przedstawicieli związków zawodowych, organizacji handlowych, przemysłowych, czy stowarzyszenia przedsiębiorców, lecz także instytucjonalne lub społeczne ciała stworzone dla zajęcia się specyficznymi zagadnieniami, aspektami horyzontalnymi, takimi jak ochrona środowiska, równouprawnienie, turystyka, ochrona konsumentów, etc.
- **Eksperti**, tj. osoby posiadające wiedzę techniczną i/lub metodologiczną, którzy mogą służyć pomocą w określeniu pytań ewaluacyjnych lub interpretacji wyników ewaluacji. Obecność niezależnych ekspertów w składzie Komitetu Sterującego może być bardzo istotna przy dostarczaniu użytecznych informacji dla zespołu ewaluacyjnego i podczas debaty mającej wskazać bardziej ogólne lekcje, które mogą i powinny płynąć z badania ewaluacyjnego.

Należy podkreślić, iż podstawowym zadaniem Komitetu Sterującego jest zapewnienie wysokiej jakości i użyteczności ewaluacji. Realizacja tego zadania obejmuje usprawnienie pracy zespołu ewaluacyjnego poprzez np.: zapewnienie dostępu do informacji i osób, opracowanie pytań ewaluacyjnych i kluczowych zagadnień, które powinny być uwzględnione w procesie ewaluacji. Komitet sterujący powinien także nadzorować proces komunikowania rezultatów procesu ewaluacji.

Realizując swoje zadanie polegające na zapewnieniu jakości ewaluacji, Komitet Sterujący powinien zwrócić baczną uwagę zarówno na kwestie dotyczące **kontroli jakości** (na poziomie wyniku działań ewaluacyjnych), jak i na zagadnienia **zapewnienia jakości** (na poziomie procesu ewaluacji). Uwzględnienie obydwu tych kwestii jest konieczne jako narzędzie oceny realizacji ewaluacji. Jest częstą praktyką, iż kwestie kontroli jakości realizuje osoba odpowiedzialna za zarządzanie ewaluacją w instytucji zamawiającej badanie ewaluacyjne. Z kolei niezbędne jest, aby kryteria zapewnienia jakości były kontrolowane poprzez członków Komitetu Sterującego, innych partnerów, członków zespołu ewaluacyjnego oraz osoby odpowiedzialne za zarządzanie ewaluacją w instytucji zamawiającej ewaluację.

Proponowane kryteria kontroli jakości i zapewnienia jakości są przedstawione w tabeli.

Kontrola jakości (kryteria dot. wyniku)	Zapewnienie jakości (kryteria dot. procesu)
Spełnienie wymagań przedstawionych w SIWZ	Spójne i możliwe do ewaluacji cele
Odpowiedni zakres i obszerność badania	Właściwie opracowana SIWZ
Odpowiednie planowanie i metody	Prawidłowy proces selekcji w procedurze przetargowej



Użycie właściwych danych	Efektywny dialog i informacja zwrotna w procesie ewaluacji
Dogłębna analiza	Dostępność źródeł odpowiednich informacji
Wiarygodne wyniki, które odnoszą się do przeprowadzonej analizy i prezentowanych danych	Dobre zarządzanie i koordynacja działań zespołu ewaluacyjnego
Bezstronne wnioski niewskazujące na stronniczość i prezentujące dogłębność osądu	Efektywne upowszechnianie raportów/wyników ewaluacji wśród członków Komitetu Sterującego i wśród osób zarządzających odpowiednią polityką/programem
Jasny, przejrzysty raport zawierający streszczenie oraz załączone dane wspierające	Efektywne upowszechnianie wśród partnerów ewaluacji



Krzysztof Choromański

Ewaluacja dużych projektów – podstawowe definicje

Szkolenie poświęcone jest tematyce ewaluacji dużych projektów realizowanych w ramach Funduszy Strukturalnych, w tym zwłaszcza funduszu EFRR (rozporz.1260/1999), Funduszu Spójności (rozporz.1264/1999 i 1164/94) i funduszu ISPA (rozporz.1267/1999).

Pojęcie projekt (i pojęcia powiązane: etap projektu, grupa projektów) będzie podczas szkolenia używane zgodnie ze znaczeniem, jakie jest mu przypisane w nomenklaturze funduszy europejskich:

- Projekt - ekonomicznie niepodzielna seria prac, spełniających ściśle określoną funkcję techniczną i posiadających jasno określone cele ogólne (dalekosiężne) i bezpośrednie (natychmiastowe). Na projekt składają się określone zadania, w ramach których wykonywane są określone czynności, w zdefiniowanej sekwencji czasowej.
- Etap projektu – jest technicznie i finansowo niezależny i cechuje się własną efektywnością.
- Grupa projektów – projekty, które spełniają następujące warunki:
 - a. są ulokowane na tym samym obszarze lub usytuowane wzdłuż tego samego korytarza transportowego;
 - b. wchodzi w skład ogólnego planu dla danego obszaru lub korytarza transportowego;
 - c. są nadzorowane przez tę samą instytucję, która odpowiada za ich koordynację i monitorowanie.

Kwoty progowe¹³:

- Fundusze Strukturalne: art. 25 rozporz.1260/1999: Jako część pomocy, Fundusze mogą finansować wydatki dotyczące dużych projektów, tj. takich które:
 - a) obejmują ekonomicznie niepodzielną serię prac, spełniających ściśle określoną funkcję techniczną i posiadających jasno określone cele oraz
 - b) których całkowity koszt służący do określenia wkładu Funduszy przekracza **50 milionów EUR**.
- Fundusz Spójności: art. 10 ustęp 3 rozporz.1164/94 (tekst ujednolicony): Wnioski o udzielenie pomocy dla projektów określonych w art. 3 ust. 1 przedstawiane są przez korzystające z pomocy Państwo Członkowskie. Projekty, łącznie z grupami projektów pokrewnych, powinny mieć wystarczającą skalę, tak aby wywierać istotny wpływ w obszarze ochrony środowiska lub na poprawę sieci infrastruktury transportu transeuropejskiego. W żadnym przypadku całkowity koszt projektów lub grupy projektów nie może wynosić

¹³ Analiza kosztów i korzyści projektów inwestycyjnych: Przewodnik (Fundusz Strukturalny-EFRR, Fundusz Spójności i ISPA). Dokument opracowany przez: Jednostkę ds. Ewaluacji, Dyrekcja Generalna - Polityka Regionalna, Komisja Europejska.



zasadniczo mniej niż **10 milionów ECU**. Projekty lub grupy projektów o koszcie mniejszym niż wymieniony mogą być zatwierdzane w odpowiednio uzasadnionych przypadkach.

- ISPA: art.2/4 rozporz.1267/1999: Przedsięwzięcia powinny mieć wystarczającą skalę, tak aby wywierać istotny wpływ w dziedzinie ochrony środowiska lub dla poprawy sieci infrastruktury transportowej. Całkowity koszt każdego przedsięwzięcia powinien wynosić zasadniczo nie mniej niż 5 milionów EUR. W odpowiednio uzasadnionych przypadkach, biorąc pod uwagę specyficzne warunki, całkowity koszt przedsięwzięcia może być mniejszy od 5 milionów EUR.

Duże projekty realizowane obecnie¹⁴ w Polsce z środków europejskich to projekty realizowane w ramach:

- Funduszy Strukturalnych, jeśli ich wartość przekracza 50 mln EURO;
- Funduszu Spójności, niezależnie od ich wartości¹⁵.

Specyfika tak wyodrębnionych projektów polega na szczegółowo określonym zakresie ewaluacji ex ante poszczególnych projektów oraz udziale Komisji Europejskiej w procesie akceptacji wyników tej ewaluacji.

Zgodnie z art. 26 rozporządzenia 1260/1999 o Funduszach Strukturalnych, Komisja jest odpowiedzialna za przeprowadzenie wstępnej oceny dużych projektów w oparciu o informacje dostarczone przez inicjatora przedsięwzięcia.

Rozporządzenie w sprawie Funduszu Spójności (rozporz.1265/1999, art. 1) stwierdza, że: Państwa Członkowskie - beneficjenci zapewnią wszelkie niezbędne informacje, zgodnie z art. 10 ust.4, łącznie z wynikami studiów wykonalności oraz ocen ex-ante.

Decyzje Komisji w sprawie współfinansowania projektów muszą być oparte na dogłębnej ocenie, której dokonuje w pierwszej kolejności inicjator danego projektu. Jeśli ewaluacja przedstawiona przez wnioskodawcę zostanie uznana za niewystarczającą i nieprzekonywującą, Komisja może zwrócić się o jej skorygowanie lub o sporządzenie bardziej gruntownej analizy, lub w razie konieczności może przeprowadzić swoją własną ewaluację, zlecając jej wykonanie niezależnym ekspertom (art. 40 rozporz.1260/99):

Z inicjatywy Państw Członkowskich lub Komisji, i po poinformowaniu zainteresowanego Państwa Członkowskiego, jeśli okaże się to wskazane w odniesieniu do konkretnego zagadnienia mogą zostać podjęte uzupełniające oceny, mające na celu identyfikację dających się przenieść doświadczeń.

Wybrane wymogi w zakresie kwot progowych dla projektów przedstawiają się następująco¹⁶:

- a) zasadniczym parametrem ekonomicznym jest całkowity koszt inwestycji. Obliczając tę wielkość nie bierze się pod uwagę źródeł finansowania (np. wyłącznie krajowe środki

¹⁴ Do 1 maja 2004 dużymi projektami realizowanymi w Polsce z środków europejskich były projekty realizowane w ramach programu ISPA.

¹⁵ Oczywiście muszą to być projekty o wartości spełniające wymogi określone dla projektów Funduszu Spójności.

¹⁶ Analiza kosztów i korzyści projektów inwestycyjnych: Przewodnik (Fundusz Strukturalny-EFRR, Fundusz Spójności i ISPA). Dokument opracowany przez: Jednostkę ds. Ewaluacji, Dyrekcja Generalna - Polityka Regionalna, Komisja Europejska.



publiczne lub tylko współfinansowanie ze strony Wspólnoty), lecz globalną wartość ekonomiczną proponowanej inwestycji infrastrukturalnej lub produkcyjnej;

b) jeśli zakłada się, że koszty danej inwestycji rozłożone będą na szereg lat, wówczas bierze się pod uwagę sumę wszystkich rocznych nakładów;

c) chociaż należy brać pod uwagę jedynie koszt inwestycji, bez kosztów bieżących, w kalkulacji kosztów całkowitych zaleca się uwzględnić również wszelkie wydatki jednorazowe poniesione w fazie uruchomienia przedsięwzięcia, jak np. koszty zatrudnienia i szkolenia, opłat licencyjnych, wstępnych studiów, opracowania planów i innych studiów technicznych, rezerwę na wahania cen, rezerwę na kapitał obrotowy;

d) niekiedy różne mniejsze projekty powiązane są ze sobą w takim stopniu, że lepiej jest traktować je jako pojedynczy duży projekt (np. pięć odcinków tej samej autostrady, z których każdy kosztuje 6 milionów EUR, można uznać za jeden duży produkt o wartości 30 milionów EUR).



Grzegorz Dziarski

Ewaluacja dużych projektów - aspekty instytucjonalne

Podstawowe wymagania prawne

Podstawą prawną, dla Instytucji oceniających szczebla centralnego, do prowadzenia działań (projektów) ewaluacyjnych są:

I. Rozporządzenie Rady (WE) nr 1260/1999, art. 40 – 43, z którego wynika, iż:

Głównymi celami ewaluacji pomocy strukturalnej są jej:

- skuteczność;
- ogólne oddziaływanie na wzmocnienie spójności gospodarczej i społecznej UE oraz priorytetów NPR, Ram Wsparcia Wspólnoty programów operacyjnych i każdego przypadku pomocy;
- wpływ na problemy strukturalne.

Obowiązkiem właściwych organów krajowych i KE jest gromadzenie zasobów i danych do przeprowadzenia efektywnej oceny.

Możliwe są również uzupełniające oceny, w tym dotyczące kwestii szczegółowych, służące identyfikacji praktycznych doświadczeń.

Rozporządzenie precyzuje ogólne cele i zasady ewaluacji: *ex-ante*, *mid-term* i *ex-post*.

II. NPR, Rozdział 10. Ocena skuteczności i efektywności realizacji Planu, który w dużym stopniu transponuje zapisy rozporządzenia 1260/1999 w polski system prawa.

III. Rozporządzenia dotyczące poszczególnych Programów operacyjnych (dotyczące Funduszy Strukturalnych), w tym:

- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury w sprawie przyjęcia Uzupełnienia Sektorowego Programu Operacyjnego Transport na lata 2004 – 2006;
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy w sprawie przyjęcia Uzupełnienia Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego 2004 – 2006;

IV. Inne dokumenty o znaczeniu instruktażowym, m.in.:

- Wytoczne: Ewaluacja realizacji Narodowego Planu Rozwoju i Programów Operacyjnych w Polsce.
- Podręcznik wdrażania procedur ZPORR: W procesie oceny istotnymi mogą się okazać także informacje pozyskane od (...) Beneficjentów (...) Ewaluacje ZPORR przeprowadzane będą przez zewnętrznych ewaluatorów, wybieranych przez Ministerstwo Gospodarki i Pracy w drodze przetargu. Badania prowadzone będą zgodnie z priorytetami ustalonymi przez zamawiającego we współpracy z Grupą Sterującą. Wyniki ewaluacji zaprezentowane zostaną w formie raportu zawierającego rekomendacje.”



Metodyka ewaluacji dużych projektów

Rozróżniamy dwa podstawowe rodzaje ewaluacji prowadzone z poziomu krajowych instytucji zarządzających i Unii Europejskiej:

- a. Ewaluacja projektów;
- b. Ewaluacja programów operacyjnych, lub określonych polityk, realizowanych na poziomie regionalnym i krajowym, w ujęciu tematycznym (sektorowym) lub horyzontalnym.

Główną osią zainteresowania jest tutaj problematyka ewaluacji dużych projektów infrastrukturalnych, realizowanych głównie przez państwo i przedsiębiorstwa państwowe oraz prywatne, a także beneficjentów sektora samorządowego – jednostki samorządu terytorialnego (jst) i przedsiębiorstwa sektora usług komunalnych.

Ewaluacja taka obejmuje:

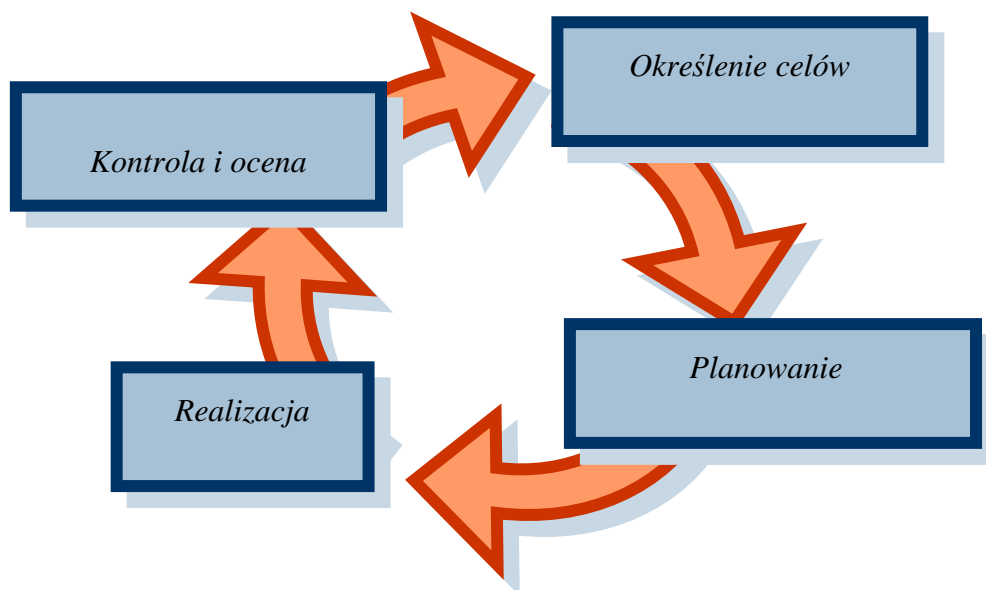
- a. Ocenę jakościową cyklu zarządzania i realizacji procesu projektowego (aspekt instytucjonalny);
- b. Ocenę o charakterze ilościowym realizacji projektu (gł. aspekt rzeczowy i finansowy);
- c. Formułowanie rekomendacji na podstawie wniosków z oceny.

Oceny jakościowej podlegają procesy i działania realizowane w tzw. cyklu zarządzania i cyklu życia projektu, natomiast ocena o charakterze ilościowym dotyczy głównie działań i efektów rzeczowych i finansowych projektu i jest prowadzona według podstawowych kryteriów ewaluacyjnych: trafności (adekwatności), efektywności, skuteczności, oddziaływania i trwałości.

Oceny jakościowa i ilościowa projektu są równorzędne pod względem ważności, stanowią wzajemne uzupełnienie i pozwalają na formułowanie rekomendacji i podejmowanie decyzji obejmujących wszystkie aspekty instytucjonalne i procesowe projektów.

Poszczególne, podlegające ocenie, elementy systemu budowania otoczenia instytucjonalnego są przedstawione na rysunkach 1 oraz 2. Rysunek 3 przedstawia syntezę oceny instytucjonalnej i ilościowej realizacji projektów.

Rys. 1. Cykl zarządzania systemowego (poziom polityk, programów)





Cykl zarządzania ma zastosowanie do tworzenia polityk i zarządzania programami operacyjnymi na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym.

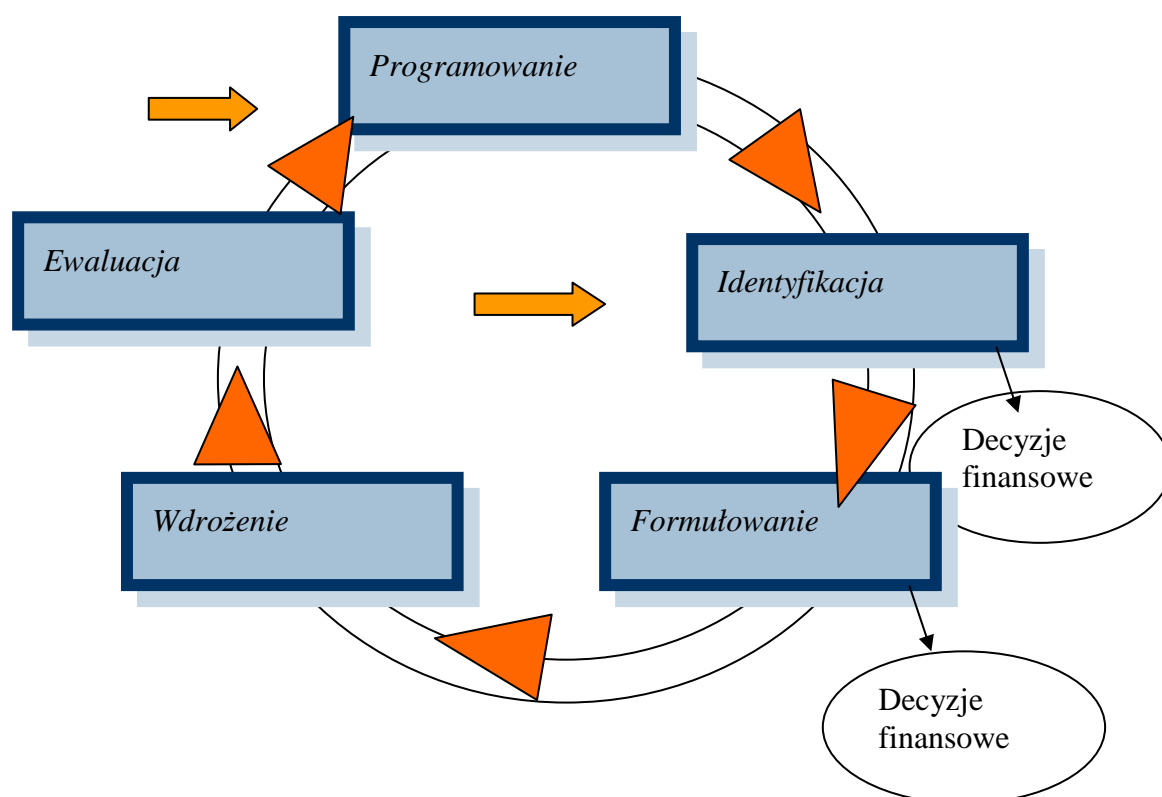
Metodologię Cyklu można wykorzystywać zarówno do zarządzania programami o charakterze krajowym horyzontalnym (np. ochrony środowiska) jak i lokalnym sektorowym (np. świadczenie usług wodociągowych i kanalizacyjnych).

Tak na poziomie Instytucji zarządzającej i oceniającej jak i beneficjenta podstawą rozpisania odpowiedzialności i kompetencji zarządczych są przepisy prawa unijnego, krajowego (normy ogólne) oraz aktów prawa wewnętrznego.

Przykładowo: w sektorze świadczenia usług wodociągowych i kanalizacyjnych najważniejszymi aktami prawa są:

- Dyrektywy i rozporządzenia UE regulujące sprawy ochrony środowiska i gospodarki wodno-ściekowej;
- Ustawa Prawo ochrony środowiska;
- Ustawa Prawo wodne;
- Ustawa o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków, określająca prawa i obowiązki gminy, przedsiębiorstwa wodociągowo-kanalizacyjnego oraz odbiorców usług w zakresie usług wodociągowych i kanalizacyjnych, a także zasady realizacji inwestycji i finansowania usług (w tym środków trwałych wykorzystywanych do świadczenia usług).

Rys. 2. Cykl życia projektu





Cykl projektu wykorzystuje się do tworzenia wszelkiego typu projektów w wyżej zobrazowanym zakresie poziomów działań.

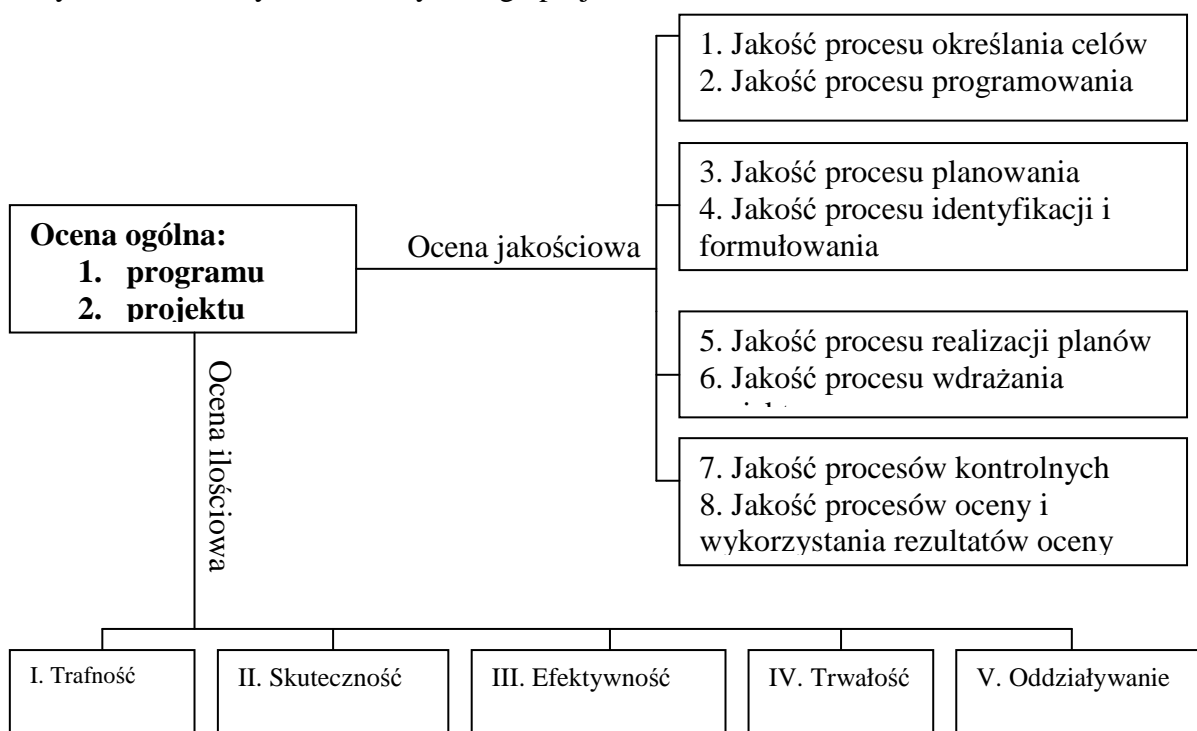
Decydujące dla powodzenia projektu jest przeprowadzenie jego całościowych analiz na etapie jego identyfikacji (w oparciu o wstępne studium wykonalności), i na etapie formułowania projektu (w oparciu o studium wykonalności).

Podstawą określenia odpowiedzialności i kompetencji w zakresie projektu są przepisy prawa unijnego, krajowego (normy ogólne) oraz normy o charakterze wewnętrznym.

Podstawową różnicą pomiędzy Cyklem zarządzania a Cyklem projektu jest poziom stosowania metodologii. Cykl zarządzania określa instytucjonalne zasady realizacji procesów i procedur na poziomie systemowym; Cykl projektu na poziomie poszczególnych projektów.

Należy jednakże podkreślić, że ww. metodologie wzajemnie przenikają się i uzupełniają, stanowiąc w końcowym efekcie o jakości zarządzania procesami i projektami.

Rys.3. Schemat systemu oceny dużego projektu



Ocena ogólna programów i projektów jest wynikiem ocen jakości zarządzania i programowania (ocena instytucjonalna) oraz ocen głównie o charakterze ilościowym, opracowanych w oparciu o pięć podstawowych kryteriów ewaluacyjnych.

W ewaluacji coraz większą rolę odgrywa właśnie ocena aspektów instytucjonalnych projektów. Jak wskazują doświadczenia międzynarodowych organizacji pomocowych, niedoceniając zagadnień instytucjonalnych najczęściej skutkuje marnotrawieniem nakładów i efektów podjętych prac i połowicznym osiągnięciem założonych celów.

Jak wynika z raportu Banku Światowego z 1998 r., cytowanego w publikacjach sygnowanych przez Komisję Europejską (patrz: Project Management Cycle, 2004): „Agendy pomocowe mają długą historię wysiłków, ale raczej w celu „protekcji” swoich projektów przez użycie pomocy technicznej, niezależnych jednostek wdrażania projektu i ekspertów zagranicznych, niż w celu poprawy otoczenia instytucjonalnego świadczenia usług... Tak więc nie osiągną



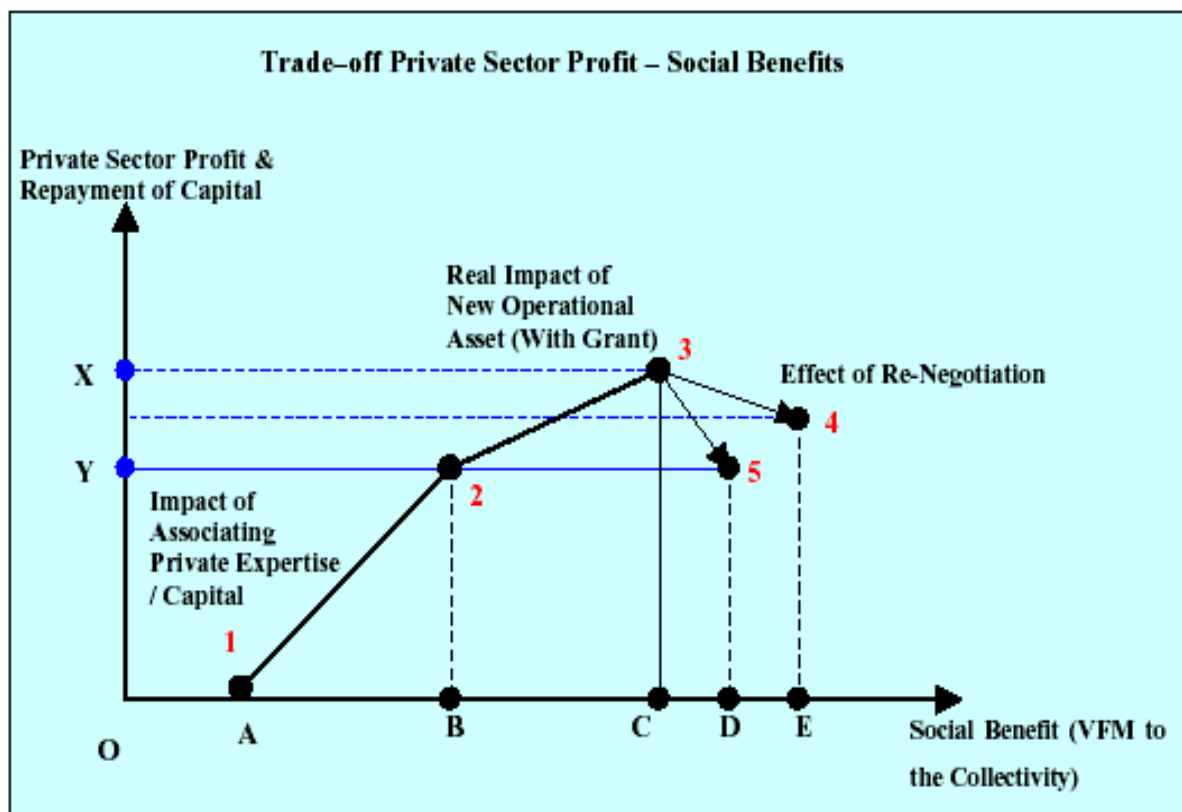
one ani celu szybkiej poprawy świadczenia usług, ani korzystnych zmian instytucjonalnych w dłuższym okresie czasu”.

Przypadek Szczególny – Partnerstwo Publiczno-Prywatne

Każdy projekt ma swoją specyfikę instytucjonalną, co przekłada się zakres i charakter ich ewaluacji.

Jednym z przypadków szczególnych jest realizacja projektów w oparciu o umowy partnerstwa publiczno-privatnego (PPP). Ewaluacja „standardowa” takiego projektu jest uzupełniania m.in. przez ocenę przepływów finansowych pomiędzy stroną prywatną a publiczną oraz zasad korzystania z infrastruktury.

Zasady określania równowagi pomiędzy zyskami sektora prywatnego a korzyściami społecznymi przy prowadzeniu usług o charakterze komunalnym opisane są poniżej (źródło: Wytyczne dotyczące udanego partnerstwa publiczno – prywatnego sygnowane przez Komisję Europejską).



Objaśnienie

Oś pionowa. Sektor prywatny – zysk i zwrot kapitału:

0 □ Y Zysk operacyjny sektora prywatnego bez udziału dotacji

Y □ X Wzrost zysku sektora prywatnego w wyniku udzielenia dotacji i zwiększenia efektywności majątku (wynikającego z finansowania dotacyjnego)

Spadek z X do Y = redystrybucja czystego zysku operacyjnego (wynikającego z finansowania dotacyjnego) do podwyższonej korzyści społecznej i „uczciwego” marginesu zysku sektora prywatnego w wyniku renegotjacji

Oś pozioma – Sektor publiczny - Korzyść Społeczna:



- 0 A Społeczna korzyść uzyskana przez projekt wyłącznie sektora publicznego
- A B Wzrost społecznej korzyści w wyniku udziału sektora prywatnego
- B C Marginalny wzrost społecznej korzyści w wyniku realizacji projektu przez udział finansowania dotacyjnego w aktywach operacyjnych
- C D lub E Wzrost społecznej korzyści jako wynik renegocjacji redystrybucji czystego zysku wynikającego z finansowania dotacyjnego

Punkt 1 Przedstawia projekt finansowany wyłącznie ze zasobów publicznych

Punkt 2 Przedstawia projekt finansowany z zasobów prywatnych z publicznymi środkami finansowymi

Punkt 3 Przedstawia projekt finansowany w ramach uzgodnień PPP z udziałem dotacji

Punkt 4 i 5 Przedstawia pożądany rezultat dla dotującego w maksymalizacji korzyści społecznej z uwzględnieniem ograniczenia wpływu na margines zysku sektora prywatnego wynikającego z finansowania dotacyjnego.



Krzysztof Choromański

Ewaluacja dużych projektów – ewaluacja ex ante

Podstawowym narzędziem ewaluacji dużych projektów inwestycyjnych jest analiza kosztów i korzyści. Zgodnie z najprostszą, słownikową definicją analiza kosztów i korzyści (AKK)¹⁷ jest metodą pozwalającą ustalić i oszacować koszty społeczne i korzyści społeczne projektu inwestycyjnego.

W przedstawionej definicji AKK użyte zostały pojęcia kosztów i korzyści „społecznych”. Pojęcie kosztów społecznych zostało wprowadzone przez K.W. Kapp'a¹⁸. Termin ten może jednak sugerować, że nakłady ponoszone wewnątrz przedsiębiorstw nie mają już społecznego charakteru. Z punktu widzenia analizy konkretnego projektu inwestycyjnego bardziej adekwatne wydaje się pojęcie kosztów i korzyści zewnętrznych (ang. externalities). Pod taką nazwą (ang. external cost) pojęcie to egzystuje w ekonomii od czasów Alfreda Marshalla. Koszty zewnętrzne są to wszelkie koszty, które ponosi nie ten, kto je spowodował¹⁹.

Proces ustalania i szacowania kosztów i korzyści odbywa się podczas całego cyklu życia projektu inwestycyjnego, na który składają się²⁰:

- faza przedinwestycyjna (programowanie, prace projektowe),
- faza inwestycyjna (realizacja inwestycji),
- faza operacyjna (eksploatacja).

AKK może być zarówno narzędziem wykorzystywanym w procesie podejmowania decyzji o rozpoczęciu inwestycji, jak i oceny efektywności funkcjonujących obiektów. Nas interesować będzie przede wszystkim analiza i ocena nowych projektów inwestycyjnych, a zatem faza przedinwestycyjna. Faza przedinwestycyjna zgodnie z metodologią UNIDO obejmuje kilka etapów²¹:

- identyfikację możliwości inwestycyjnych (studium możliwości),
- analizę wariantów i ich wstępną selekcję,
- wstępne studium przedrealizacyjne (pre-feasibility),
- ostateczną wersję projektu (studium feasibility),
- ocenę projektu i podjęcie decyzji inwestycyjnych.

Dodatkowo częścią opracowywania projektu są studia pomocnicze i uzupełniające. Są one opracowywane osobno, a następnie włączane do studiów wstępnych lub ostatecznych.

¹⁷ Ang. Cost-benefit analysis, na podstawie G. Bannock, R.E. Baxter, R. Rees, The Penguin Dictionary of Economics, 1972.

¹⁸ K.W. Kapp, The Social Cost of Private Enterprise, 1950.

¹⁹ T. Żylicz, Ekonomia wobec problemów środowiska przyrodniczego, 1989.

²⁰ W. Berens, P.M. Hawranek; Poradnik przygotowania przemysłowych studiów feasibility, UNIDO, Warszawa 1993.

²¹ Por. W. Berens, P.M. Hawranek; Poradnik przygotowania przemysłowych studiów feasibility, UNIDO, Warszawa 1993.



AKK projektu powinna być prowadzona na każdym z wyżej wymienionych etapów, powinna być procesem ciągłym. Jedynie takie podejście pozwala na możliwie wczesną eliminację projektów nieefektywnych. Pamiętając o tym w dalszej części skupimy się na analizie kosztów i korzyści projektu inwestycyjnego jako elemencie opracowywania studium wykonalności.

Zakres analiz związanych z opracowaniem studium wykonalności, a zatem również ostateczny kształt opracowania zależy od szeregu różnych czynników. Jednak niezależnie od zastosowanego standardu nieodłącznym elementem jest jednak analiza i ocena finansowa projektu. W przypadku dużych projektów inwestycyjnych finansowanych z środków europejskich wymagane jest przeprowadzenie także analizy i oceny ekonomicznej.

Ocena finansowa projektu obejmuje²² oszacowanie, analizę i wycenę niezbędnych nakładów projektu, wytwarzanych produktów oraz przyszłych korzyści netto wyrażonych w kategoriach finansowych. Ocena ta nakierowana jest na oszacowanie finansowej zasadności projektu z punktu widzenia inwestorów i finansujących projekt.

Ocena ekonomiczna (makroekonomiczna) definiowana jest²³ jako oszacowanie potencjalnego wkładu projektu w osiągnięcie celów rozwoju, stawianych przez rząd dla całej gospodarki, czyli oszacowanie kosztów i korzyści projektu z punktu widzenia całej gospodarki. Oprócz analizy i oceny makroekonomicznej można rozważać również wpływ na rozwój lokalny i regionalny.

Analizę i ocenę ekonomiczną projektu inwestycyjnego można przeprowadzić stosując AKK. Analiza taka ma szczególne znaczenie w przypadku inwestycji w zakresie infrastruktury, wiąże się jednak z szeregiem problemów. O ile bowiem ustalenie kosztów związanych z projektami w zakresie infrastruktury nie stanowi problemu, o tyle identyfikacja korzyści często sprawia trudności. Często korzyści te nie w pełni przejawiają się bezpośrednio, a stosowane przybliżenia są trudno mierzalne i nie weryfikowane przez rynek.

Mimo problemów z identyfikacją pełnych korzyści celowe wydaje się podjęcie wysiłku, aby ustalić przynajmniej pewne wielkości. Pozwala to na wyeliminowanie pewnych ograniczeń analiz finansowych wynikających z zakłóceń w przebiegu procesów rynkowych, które związane są z kosztami zewnętrznymi. Ze względu na te koszty część decyzji inwestycyjnych nie jest w pełni racjonalna ze społecznego punktu widzenia, bowiem niektóre koszty nie są ponoszone przez tego, kto korzysta z efektów określonej działalności. Zgodnie z tą teorią dla zwiększenia efektywności społecznej konieczna jest tzw. internalizacja kosztów zewnętrznych. Mówi się, że koszt zewnętrzny ulega internalizacji, jeżeli w końcu obciążą swego sprawcę²⁴.

Podjmując różnorodne projekty inwestycyjne działamy w warunkach ograniczonych środków. Najczęściej potrzeby związane z różnorodnymi działaniami, jakie musimy podjąć znacznie przekraczają dostępne środki. W takiej sytuacji niezbędne staje się dostarczenie informacji, w jaki sposób dostępne środki wykorzystać w najbardziej efektywny sposób. AKK jest jednym z narzędzi pozwalających na porównanie różnych, alternatywnych działań wspomagając w ten sposób proces podejmowania decyzji.

W ujęciu AKK korzyści są to wszystkie pozytywne skutki planowanych działań, natomiast koszty są przeciwieństwem korzyści, czyli są to wszystkie negatywne następstwa. Metoda ta

²² Na podstawie: W. Berens, P.M. Hawranek; Poradnik przygotowania przemysłowych studiów feasibility, UNIDO, Warszawa 1993.

²³ W. Berens, P.M. Hawranek; Poradnik przygotowania przemysłowych studiów feasibility, UNIDO, Warszawa 1993; Przedsięwzięcia BOT (Buduj – Eksploatuj – Przekaż) w rozwoju infrastruktury komunalnej, Poradnik, Agencja Rozwoju Komunalnego, Warszawa 1999.

²⁴ T. Żylicz, Ekonomia wobec problemów środowiska przyrodniczego, 1989.



stosowana w sytuacjach, w których możliwa jest wycena ekonomiczna zarówno kosztów jak i korzyści, jakie pojawiają się w wyniku podjętych działań.

Przystępując do analizowania kosztów i korzyści w pierwszej kolejności należy udzielić odpowiedzi na pytania:

- Jaki cel chcemy osiągnąć?
- Jakie narzędzia mamy do dyspozycji?
- Jakie będą efekty naszych działań?
- Jakie są związki z innymi problemami?

Czasami na tym etapie można w taki sposób sformułować zagadnienie, które analizujemy, że w znacznym stopniu ograniczymy przyszły nakład pracy. Możemy bowiem ustalić, że wszystkie korzyści z jakimi mamy do czynienia należą do jednej kategorii. W takiej sytuacji należałoby zastosować analizę efektywności kosztowej (ang. cost-effectiveness analysis). Analiza ta pozwala bowiem ustalić, jak osiągnąć dany efekt przy możliwie najniższych nakładach. Jednak, gdy chcemy porównać planowane działania, których efekty są nieporównywalne stoimy przed dylematem jak przypisać priorytety realizacyjne działaniom o różnorodnych efektach i wtedy konieczne jest przeprowadzenie AKK.

ETAPY ANALIZY KOSZTÓW I KORZYŚCI:

- Określenie celów;
- Identyfikacja projektu;
- Analiza wykonalności i wariantów;
- Analiza finansowa;
- Analiza ekonomiczna;
- Analiza wielokryterialna;
- Analiza wrażliwości i ryzyka.

Proces podejmowania decyzji w oparciu o wyniki analizy kosztów i korzyści został schematycznie przedstawiony poniżej.

		EFEKTYWNOŚĆ EKONOMICZNA	
		TAK	NIE
WYKONALNOŚĆ FINANSOWA	TAK	Projekt jest korzystny dla społeczeństwa i samowystarczalny	Projekt opłacalny, ale nie powinien być wdrożony
	NIE	Projekt powinien być wdrożony i potrzebuje wsparcia, bez niego nie będzie wdrożony	Projekt nieopłacalny i nieefektywny – nie zostanie wdrożony

Istotnym ograniczeniem stosowania AKK w procesie dużych projektów w Polsce jest konflikt między wynikami analizy kosztów i korzyści, a priorytetami poszczególnych programów skupionych na wdrażaniu zobowiązań akcesyjnych.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej



Program Operacyjny Pomoc Techniczna

Sprzeczność tą można zapisać w następujący sposób: *Komisja Europejska współfinansuje projekty wykazujące duże korzyści społeczne netto i jednocześnie nieopłacalne finansowo, ale wskaźniki AKK nie zawsze wykażą korzyści netto, a wdrażanie regulacji unijnych ma wysoki priorytet.*



Kontrola i audyt

Komórka audytu wewnętrznego – ogólne założenia organizacyjne

Obowiązki audytu wewnętrznego

Audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną, obiektywnie zapewniającą i doradczą, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Pomaga on organizacji w osiągnięciu jej celów poprzez systematyczne i zdyscyplinowane podejścia do oceny i doskonalenia skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i governance. Obowiązki audytu wewnętrznego obejmują systematyczne i zdyscyplinowane podejście do oceny i poprawy adekwatności i efektywności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli oraz nadzoru, a także poprawności sposobu realizowaniu przypisanych zakresów odpowiedzialności. Celem oceny adekwatności i efektywności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli oraz nadzoru jest dostarczenie rozsądnego zapewnienia, że te procesy funkcjonują zgodnie z zmierzaniem organizacji i umożliwiają jej osiągnięcie jej celów. Dodatkowo celem oceny jest dostarczenie rekomendacji, co do poprawy operacji organizacji zarówno w aspekcie skuteczności oraz efektywności.

Procesy zarządzania ryzykiem, kontroli oraz nadzoru są adekwatne, jeżeli zostały zaplanowane oraz opracowane w sposób umożliwiający osiągnięcie rozsądnego zapewnienia, że cele organizacji będą osiągnięte efektywnie oraz ekonomicznie. Odpowiedzialność za planowanie i opracowanie procesów zarządzania ryzykiem, kontroli oraz nadzoru spoczywają na zarządzie – nie na audycie wewnętrznym. Audyt wewnętrzny musi identyfikować przewidywalne zmiany, które wpłyną na możliwość zapewnienia realizacji celów organizacji w przyszłości.

Zadania audytu wewnętrznego

Ocena dokonywana przez audyt wewnętrzny powinna dostarczać informacji o procesie zarządzania całą organizacją. W efekcie do zadań audytu wewnętrznego jest ocena wszystkich systemów, procesy, operacje, funkcje oraz działania w organizacji. Rozsądne zapewnienie jest wymagane w odniesieniu do:

- Skuteczności systemu zarządzania ryzykiem.
- Skuteczności oraz efektywności systemu kontroli wewnętrznej.
- Skuteczności procesu nadzoru poprzez określenie i zachowanie wartości, określenie celów, monitorowanie działalności i wyników oraz zdefiniowanie zasad odpowiedzialności.

Zadania audytu wewnętrznego w organizacji posiadającej system zarządzaniem ryzykiem:

- Zarządzanie ryzykiem jest zadaniem kierownictwa organizacji, zadaniem audytu wewnętrznego jest asystowanie w tym procesie poprzez ocenianie, raportowanie oraz



rekomendowanie działań naprawczych w zakresie adekwatności procesu zarządzania ryzykiem.

- Asysta może dotyczyć identyfikacji oraz oceny ryzyk, implementacji metod zarządzania ryzykiem oraz kontroli nad ryzykami.
- Kierujący audytem wewnętrznym powinien znać oczekiwania kierownictwa, co do roli audytu wewnętrznego w procesie zarządzania ryzykiem.

Zadania audytu wewnętrznego w organizacji nie posiadającej systemu zarządzaniem ryzykiem:

- W sytuacji braku procesu zarządzania ryzykiem zadaniem audytu wewnętrznego jest przekazanie kierownictwu rekomendacji wprowadzenia takiego systemu.
- Audyt wewnętrzny może uczestniczyć w procesie opracowywania systemu zarządzania ryzykiem, w takiej sytuacji wymagana jest ostrożność w odniesieniu do utraty niezależności lub obiektywności w trakcie przyszłych prac audytowych, audyt wewnętrzny nie może przyjąć roli „właściciela” ryzyka.

Zadaniem audytu wewnętrznego jest ocena systemu kontroli wewnętrznej. Kontrola to każde działanie kierownictwa mające na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia ustalonych celów.

System kontroli wewnętrznej powinien zapewnić poniższe warunki:

Informacje finansowe i informacje o operacjach są integralne i wiarygodne. Operacje są wykonywane efektywnie i umożliwiają skutecznie osiągnięcie zamierzonych celów. Chronione są aktywa organizacji. Działania i decyzje organizacji są zgodne z prawem, innymi regulacjami zewnętrznymi oraz umowami.

Rodzaje kontroli:

- ***Prewencyjne*** – detekcyjne,
- ***Manualne*** – systemowe,

Ocena systemu kontroli wewnętrznej powinna dotyczyć koncepcji kontroli oraz operacyjnej efektywności kontroli

Sposoby organizowania kontroli:

- ***Struktura organizacyjna*** - umożliwia podział obowiązków ograniczając w szczególności ryzyko błędów i defraudacji a także umożliwia zwiększenie efektywności wykonywanych operacji.
- ***Polityki*** - określają wytyczne postępowania a w szczególności działania zakazane, tworzą środowisko działania organizacji.
- ***Procedury*** – określają metody postępowania, są uszczegółowieniem polityk.
- ***Pracownicy*** - zatrudnieni powinni posiadać odpowiednie kwalifikacje do wykonywania powierzonych im obowiązków, podstawową kontrolą jest nadzorowanie ich działań.
- ***Zakresy odpowiedzialności*** – przypisanie odpowiedzialności umożliwia określanie zadań i ocenę ich realizacji, określa zasady podejmowania decyzji.
- ***Budżetowanie*** - proces planowania i weryfikacji wykonania budżetu jest podstawową kontrolą numeryczną nad osiągnięciem celów organizacji.
- ***Raportowanie*** – system raportowania umożliwia kierownictwu kontrolę nad podejmowanymi decyzjami.



Zadania audytu wewnętrznego w procesie zapewniania bezpieczeństwa informacji

Zadaniem audytu wewnętrznego jest wykazanie, że kierownictwo, komitet audytowy lub inne organ zarządzający jest świadomy, że zapewnienie bezpieczeństwa informacji odpowiedzialne jest kierownictwo. Zadaniem kierującego audytem wewnętrznym jest zapewnić, że audytu wewnętrznego posiada zasoby lub audyt wewnętrzny ma dostęp do zasobów zewnętrznych kompetentnych do oceny ryzyka utraty bezpieczeństwa informacji oraz kontroli ograniczających te ryzyko. Audyt wewnętrzny powinien cyklicznie dokonywać przeglądu procedur zapewnienia bezpieczeństwa informacji w organizacji i w oparciu o wyniki przeglądu opracowywać rekomendacje.

Rodzaje audytów - podział tradycyjny

- ***Audyt finansowy*** - analiza działań gospodarczych jednostki w odniesieniu do rachunkowości i sprawozdawczości finansowej.
- ***Audyt zgodności z regulacjami*** - przegląd stosowanych kontroli oraz wykonywanych operacji w odniesieniu do przepisów prawa, standardów, regulacji i procedur.
- ***Audyt operacyjny*** - przegląd funkcji w organizacji w celu oceny efektywności wykonywanych operacji oraz skuteczności tych funkcji w osiąganiu założonych celów.

Rodzaje audytów - podział na audyt na poziomie organizacji, funkcji oraz cyklu

- ***Audyt na poziomie organizacji*** – Koncentracja na działaniach jednostki organizacyjnej, takich jak dział zakupów, wraz z kontrolami nad tą jednostką wykonywanymi przez jej kierownictwo.
- ***Audyt na poziomie funkcji*** – Koncentracja na procesie, który jest wykonywany przez wiele jednostek organizacyjnych, identyfikacja kontroli segregacji obowiązków.
- ***Audyt na poziomie cyklu*** – Koncentracja na kilku procesach, które występują od inicjacji operacji do jej odzwierciedlenia w sprawozdaniu finansowym.

Rodzaje audytów – prace wspierające decyzje zarządcze (management studies)

Prace doradcze dostarczają analizy wspierające rozwiązywanie problemów zarządczych, często zlecane doradcom zewnętrznym. Prace te są zlecane przez kierownictwo, które identyfikuje potencjalną nieefektywność w organizacji. Zadaniem audytu wewnętrznego jest określenie stopień nieefektywności i możliwych działań naprawczych. Audyt wewnętrzny musi być szczególnie ostrożny w celu uniknięcia utraty obiektywności i niezależności.

Rodzaje audytów – audyt oceniający rezultaty konkretnego projektu/programu

Prace doradcze dostarczające informacji o kosztach, wynikach, zyskach i efektach realizowanego projektu/programu. Umożliwia ocenę zasadności realizacji projektu/programu. Wyniki i efekty projektu/programu często mają charakter nie ilościowy – wynik audytu mogą być opisowe. Przy wykonaniu audytu wykorzystane muszą być jasno określone standardy.

Rodzaje audytów – audyt typu „due dilligence”, wspierające decyzje, co do realizacji transakcji przejęć i połączeń podmiotów

- Przegląd operacji nabywanej organizacji.
- Przegląd kontroli nad systemami informatycznymi.
- Analiza różnic pomiędzy kulturą wewnętrzną podmiotów.
- Wyniki audytu pozwalają na ocenę celowości transakcji.



Rodzaje audytów – audyty związane z ochroną środowiska

- Wzrastająca ilość.
- Rodzaje:
 - Audyty zgodności z regulacjami.
 - Audyty systemu zarządzania ochroną środowiska.
 - Audyty aspektów ochrony środowiska przy przejściach i połączeniach.
 - Audyty miejsc przechowywania materiałów istotnych z punktu widzenia ochrony środowiska.
 - Audyty systemów ograniczania zanieczyszczenia środowiska.
 - Audyty rezerw na potencjalne przyszłe zobowiązania z tytułu zanieczyszczenia środowiska.

Rodzaje audytów – identyfikacja defraudacji

Te rodzaje audytów inicjowane są przez kierownictwo. Charakteryzują się szczegółowymi procedurami postępowania oraz współpracą z organami ścigania.

Rodzaje audytów – audyty informatyczne

Charakteryzują się bardzo szybkim rozwojem. Zadaniem audytu wewnętrznego jest ocena ryzyka utraty bezpieczeństwa systemów oraz systemu kontroli ograniczającego te ryzyka. Opracowuje się tu plany naprawcze oraz monitoruje ich realizację. Dostępną kompletną metodologią jest COBIT.

Planowanie i sprawozdawczość

Zarządzanie audytem wewnętrznym (2000) obejmuje:

- **Planowanie** (2010) – które odbywa się przynajmniej raz w roku, posiada cele audytu wewnętrznego, plan audytów, plan zatrudnienia wraz z planem budżetu, raporty z działalności. Jego planowanie musi być powiązane z oceną ryzyka, jakie ponosi organizacja.
- **Informowanie i zatwierdzanie** (2020) - kierujący audytem wewnętrznym powinien, co najmniej raz w roku przedłożyć wyższemu kierownictwu do zatwierdzenia plan audytów, plan zatrudnienia oraz budżet (taka informacja powinna być przedkładana każdorazowo w przypadku istotnych zmian).
- **Zarządzanie zasobami** (2030) – posiada plany zatrudnienia obejmujące liczbę zatrudnionych, których wiedza i umiejętności powinny wynikać z planu audytów. Kierujący audytem wewnętrznym powinien opracować program wyboru i rozwoju zasobów ludzkich do realizowania działań audytu wewnętrznego. Program ten powinien uwzględniać opisy stanowisk dla różnych szczebli audytorów, zasady wyboru pracowników, zasady szkoleń, zasady ocen pracowników, umożliwić konsultacje pracowników w trakcie wykonywania badań z kierującym audytem wewnętrznym lub innymi audytorami.
- **Zasady i procedury** (2040) - kierujący audytem wewnętrznym powinien opracować polityki i procedury określające zasady działania audytu wewnętrznego.
- **Koordynowanie** (2050) - kierujący audytem wewnętrznym powinien wymieniać się informacjami i koordynować działania z innymi jednostkami organizacji oraz odpowiednimi instytucjami zewnętrznymi w celu uniknięcia powtarzania prac zapewnienia wysokiego objęcia procesów w organizacji działaniami kontrolnymi



- **Składanie sprawozdań kierownictwu (2060)** - wyższe kierownictwo powinno otrzymywać cyklicznie raporty z realizacji oraz audytu wewnętrznego, raporty powinny w szczególności zawierać istotne ryzyka zidentyfikowane w trakcie realizacji badań.

Standardy związane z pełnieniem funkcji audytora wewnętrznego i wytyczne związane z realizacją audytu wewnętrznego, problem niezależności audytora

Standardy związane z pełnieniem funkcji audytora wewnętrznego i wytyczne związane z realizacją audytu wewnętrznego

Funkcja audytu wewnętrznego wiąże się z utrzymywaniem wysokiego poziomu kompetencji w wykonywaniu prac. Powszechnie akceptowanym standardem i wytyczną jest The Institute of Internal Auditors www.theiia.org, kod etyki znajduje się na stronie www.iaa.org.pl. Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego znajdują się na stronie www.iaa.org.pl. Metodologia audytu informatycznego COBIT opracowana została przez ITGovernance Institute - www.itgi.org

Podstawowe zasady etyki:

- Wykonywanie prac uczciwie, rzetelnie oraz odpowiedzialnie.
- Angażowanie się w prace tylko w sytuacji posiadania wymaganej wiedzy, umiejętności i doświadczenia.
- Wykonywanie prac w zgodzie z Międzynarodowymi Standardami Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego.
- Ciągłe podnoszenie swoich umiejętności, a w konsekwencji efektywności i jakości wykonywanych prac.

Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego

- Standardy atrybutów,
- Standardy działania,
- Standardy wdrożenia.

Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego - Standardy atrybutów

- Cel, uprawnienia i odpowiedzialność (1000).
- Niezależność i obiektywizm (1100).
 - Niezależność organizacyjna (1110).
 - Indywidualny obiektywizm (1120).
 - Ograniczenie niezależności lub obiektywizmu (1130).
- Biegłość oraz należyta staranność zawodowa (1200).
- Biegłość (1210).
- Należyta staranność zawodowa (1220).
- Ciągły rozwój zawodowy (1230).
- Program zapewnienia jakości i usprawnienia działalności (1300).
 - Ocena programu jakości (1310).
 - Sprawozdawczość dotycząca programu jakości (1320).
 - Użycie formuły „Przeprowadzony zgodnie ze standardami” (1330).
 - Ujawnianie braku zgodności (1340).

Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego - Standardy działania

- Zarządzanie działaniem audytu wewnętrznego (2000):



- Planowanie (2010),
- Informowanie i zatwierdzanie (2020),
- Zarządzanie zasobami (2030),
- Zasady i procedury (2040),
- Koordynowanie (2050),
- Składanie sprawozdań kierownictwu (2060).
- Rodzaj pracy (2100),
 - Zarządzanie ryzykiem (2110),
 - Kontrola (2120),
 - Governance – Nadzór (2130),
- Planowanie zadań (2200),
 - Elementy uwzględnione przy planowaniu (2201),
 - Cel zadania (2210),
 - Zakres zadania (2220),
 - Przydział zasobów do realizacji zadania (2230),
 - Program pracy dla zadania (2240),
- Wykonywanie zadania (2300),
 - Rozpoznanie informacji (2310),
 - Analiza i ocena (2320),
 - Dokumentowanie informacji (2330),
 - Nadzorowanie zadań (2340),
- Informowanie o rezultatach (2400),
 - Kryteria informowania (2410),
 - Jakość informacji (2420),
 - Przekazywanie wyników (2440),
- Monitorowanie postępów (2500),
- Akceptowanie ryzyka przez kierownictwo (2600).

Problem niezależności audytora

Niezależność jest podstawą umożliwiającą audytowi wewnętrznemu wykonywanie funkcji zapewniającej, powinna być zapewniona poprzez strukturą organizacyjną oraz wewnętrzne regulacje. Audyt wewnętrzny powinien mieć wsparcie wyższego kierownictwa i zarządu, co umożliwia współpracę z kierownictwem audytowanych obszarów oraz wykonywanie prac bez możliwości wpływu tego kierownictwa na wyniki audytu. Kierujący audytem powinien podlegać stanowisku z wystarczającymi możliwościami promowania niezależności audytu oraz przepływu informacji na temat wyników audytu. Niezależność jest wzmacniana w sytuacji, gdy wyższe kierownictwo uczestniczy w procesie wyboru i zatrudniania kierującego audytem wewnętrznym. W sytuacji wystąpienia problemów technicznych z realizacją zasady podległości wysokiemu kierownictwu, możliwe jest rozdzielenie podległości administracyjnej i funkcyjnej. W celu stworzenia możliwości raportowania do odpowiedniego szczebla kierownictwa stosowane jest zawiązywanie Komitetu Audytowego, do którego raportuje audyt.



Wykonywanie prac audytowych

Nadzór

Nadzór nad wykonaniem zadania audytowego (2340)

Kierujący audytem wewnętrznym jest zobowiązany do zapewnienia odpowiedniego nadzoru nad wykonaniem zadania audytowego. Nadzór jest procesem, który rozpoczyna się na etapie planowania i trwa poprzez wszystkie etapy wykonywania zadania.

Nadzór obejmuje:

- Zapewnienie, że audytorzy wybrani do realizacji badania posiadają wymaganą wiedzę i umiejętności.
- Dostarczenie instrukcji w trakcie etapu planowania i weryfikację oraz zatwierdzenie programów badania.
- Weryfikację realizacji zatwierdzonego programu badania, wszelkie zmiany powinny być uzasadnione i zatwierdzone.
- Sprawdzanie, czy dokumentacja adekwatnie wspiera obserwacje, konkluzje i rekomendacje.
- Zapewnienie, że komunikacja w trakcie badania w zespole audytowym, a także z badaną jednostką jest przejrzysta, obiektywna, punktualna i konstruktywna.
- Zapewnienie, że cele badania są zrealizowane.
- Umożliwienie rozwoju wiedzy i umiejętności audytorów.
- Wykonywanie nadzoru nad badaniem powinno być udokumentowane, notatki z przeglądu dokumentacji.
- Kierujący audytem wewnętrznym może delegować czynności nadzorcze dla bardziej doświadczonych audytorów, nie może delegować odpowiedzialności za nadzór.
- Kierujący audytem wewnętrznym jest odpowiedzialny za wszystkie istotne decyzje i oceny dokonane w trakcie poszczególnych etapów wykonywania audytu.
- Każde badanie audytowe powinno być formalnie przypisane audytorowi, badanie powinno mieć nazwę i numer, wskazujące na jej charakter – np. audyt wykonywany zgodnie z planem audytu lub audyt specjalny.
- Każde badanie powinno mieć swój budżet (wyrażony kwotowo lub w liczbie dni), wykonania programu badania powinno być konfrontowane z wykorzystaniem budżetu, zmiany w budżecie wymagają zatwierdzenia.
- Badania muszą być formalnie zamykane po zakończeniu pracy – informacja wysyłana do uczestników badania oraz jednostek audytowanych.

Wykonywanie audytu to cztery podstawowe etapy:

- **Planowanie** (2200)
 - **Celów badania** – ogólne określenie, co ma być osiągnięte poprzez badanie, identyfikacja i ocena ryzyka związanego z działaniem badanej jednostki/ z badanym procesem. Wymaga ono zapoznania się z informacjami o działaniach badanej jednostki/jednostek w tym wpływając na jej działania cele, polityki, plany, procedury, regulacje prawne, regulacje wewnętrzne, informacjami o strukturze organizacyjnej, budżecie, dokumentacją z poprzednich audytów bądź z innych przeglądów, korespondencją oraz literaturą techniczną dotyczącą działalności.



- **Zakresu badania** – zakres powinien umożliwić osiągnięcie celów badania. Wymaga identyfikacji związanych z jednostką/procesem objętymi badaniem systemów, zapisów, personelu, aktywów trwałych oraz usług świadczonych przez inne jednostki. Istotne jest omówienie z odbiorcą wyników audytu obszarów, które zostaną wyłączone z badania.
- **Wymaganych zasobów do realizacji badania** – w oparciu o analizę zakresu, czasu, zasobów – określenie budżetu.
- **Programów badania** – szczegółowe instrukcje wykonania prac, takich jak zastosowanych wzorów postępowania, sposobów testowania i wyboru próby. Programy wcześniej przedyskutowane z jednostką kierującą mogą być przygotowane przez młodszych audytorów, ale muszą być zatwierdzone przez kierującego audytem wewnętrznym.
- **Wykonywanie zadania (2300)** – odbywa się poprzez identyfikację informacji i przygotowywanie dokumentacji bazując na obserwacjach, rozmowach, analizach, weryfikacjach informacji, dochodzeniu i ocenie oraz na eskalowaniu problemów.
- **Komunikowanie rezultatów (2400)** - audytor wewnętrzny po zebraniu i analizie informacji i przedstawia rezultaty kierownikowi badanej jednostki. Końcowa dokumentacja powinna zawierać cele i zakres badania, wnioski zalecenia oraz plany działań. Poza nieprawidłowościami dokumentacja powinna wskazywać także na poprawność działań stwierdzoną w trakcie badania. Dokumentacja powinna być dokładna, obiektywna, przejrzysta, zwięzła, konstruktywna oraz dostarczona na czas. Kierujący audytem wewnętrznym powinien przekazać wyniki badania właściwym osobom. W sytuacji zidentyfikowanych błędów w dokumentacji kierujący audytem wewnętrznym powinien przekazać poprawioną wersję wszystkim adresatom wersji poprzedniej. Kierujący audytem wewnętrznym powinien poinformować zleceniodawców o zakończeniu badania. Kierujący badaną jednostką odpowiada na wnioski i plan działania, może wnioskować do wyższego kierownictwa o akceptację ryzyka.
- **Monitorowanie wdrażania planu naprawczego (2500)** – zwraca się tu uwagę na czas, w jakim kierujący badaną jednostką jest zobowiązany odpowiedzieć na obserwacje i rekomendacje wynikające z badania. Dokonuje się tu oceny oraz weryfikacji odpowiedzi – uzgodnienie planu naprawczego. Następuje kontynuowanie badania w celu weryfikacji realizacji planu naprawczego (follow – up).

Identyfikacja i zbieranie informacji jest niezbędna do obserwacji i wnioskowania konkluzji z badania. Audytor wewnętrzny powinien identyfikować, analizować, oceniać i zapisywać informacje wystarczające do osiągnięcia celów badania. Informacje te powinny być wystarczające, pewne, związane z badaniem oraz przydatne.

Typy informacji

- *Informacje analityczne* – wywnioskowane z zależności pomiędzy innymi informacjami (wyniki testowania statystycznego).
- *Dokumenty* – istnieją w formie fizycznej lub elektronicznej (np. faktury, zapisu na kontach).
- *Obserwacje stanu fizycznego* – wynikają z bezpośredniej obserwacji audytora (np. inwentaryzacja).
- *Oświadczenia* – uzyskane jako oświadczenia osób, z którymi rozmawiał audytor.

Analizowanie informacji



Audytor wewnętrzny powinien wnioskować na podstawie analiz i ocen. Analizy umożliwiają zidentyfikowanie:

- Różnic, które nie powinny występować.
- Brak różnic, które powinny wystąpić.
- Potencjalne błędy.
- Potencjalne niezgodności lub defraudacje.
- Inne niespodziewane transakcje lub zdarzenia.

Analizy informacji mogą obejmować:

- Porównanie informacji z bieżącego okresu z podobnymi informacjami z poprzednich okresów.
- Porównanie informacji z bieżącego okresu z budżetem lub planami.
- Analiza powiązań pomiędzy danymi finansowymi i związanymi z nimi danymi niefinansowymi (liczba zatrudnionych do kosztów wynagrodzeń).
- Analiza powiązań pomiędzy elementami informacji liczbowych (testowanie statystyczne).
- Porównanie informacji z badanej jednostki z informacjami z innych jednostek.
- Porównanie informacji z badanej organizacji z informacjami z branży, w której działa.

*Audytor wewnętrzny powinien przygotowywać i zapisywać informacje związane z badaniem i informacje wspierające wnioski z badania. **Dokumentacja** powinna być przygotowana przez audytora wykonującego badanie i zweryfikowana przez audytora nadzorującego badanie. Dokumentacja powinna zawierać informacje oraz analizy dające podstawy dla raportowanych obserwacji i rekomendacji. Powinna być to dokumentacja procesu audytu oraz informacji o badanej jednostce spisana w formie papierowej, elektronicznej lub innej trwałej.*

Dokumentacja jest własnością organizacji, może pozostawać pod kontrolą audytu wewnętrznego. Udostępniana może być tylko ograniczonej grupie osób. Udostępnianie innym osobom musi być autoryzowane przez kierującego audytem wewnętrznym lub/i wyższe kierownictwo. Kierujący audytem wewnętrznym powinien opracować politykę przechowywania dokumentacji.

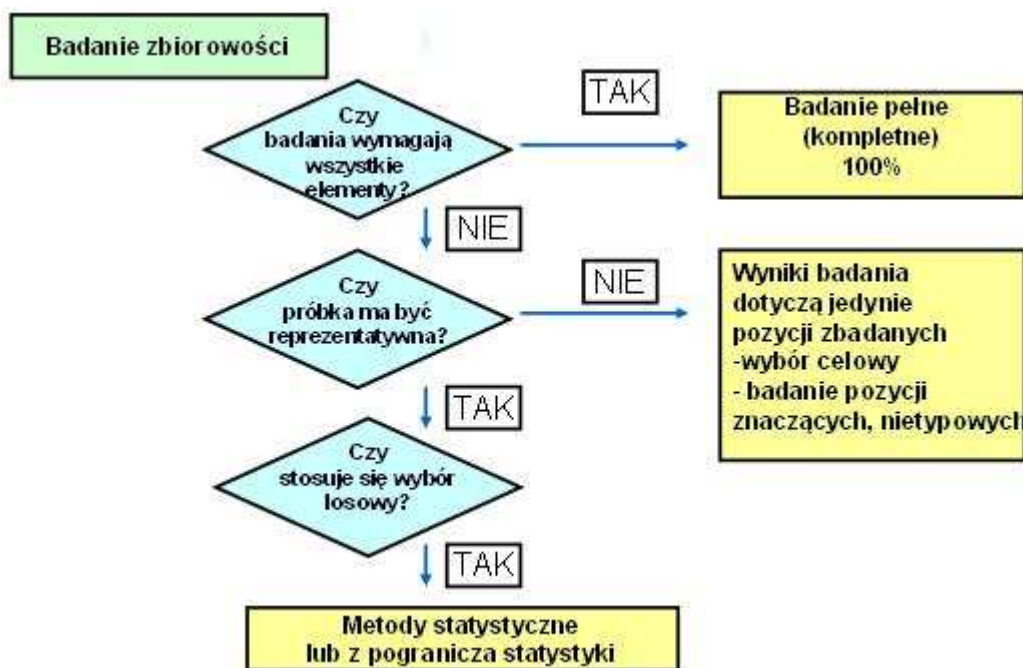
Aspekty prawne

- Zachowanie tajemnicy.
- Konieczne konsultacje z prawnikami, co do udostępniania dokumentacji i zapisy w wewnętrznych politykach.
- Osoba nie związana z organizacją może wyciągnąć mylne wnioski.
- Sytuacja wystąpienia obowiązku udostępnienia dokumentacji – postępowanie sądowe karne, postępowanie podatkowe, NIK.

Przeglądy dokumentacji

Wszystkie dokumenty z badania powinny być poddane przeglądowi. Fakt dokonania przeglądu powinien być zaznaczony na dokumencie.

Próbkowanie audytowe/wybór próby



Metody osadowe (próbka niereprezentatywna)

Wybór dowolny (haphazard) lub świadomy (judgmental) wg NIK nie mniej niż 30 jednostek w próbce. Kryteriami wyboru mogą być: zwiększone ryzyko zawarte w danych elementach, znaczenie elementu, przypadki nietypowe przy operacjach typowych (np. salda CR należności). Włączenie do próbki znaczących pozycji umożliwia ich zbadanie we względnie krótkim czasie, nie czyni jednak próbki reprezentatywną dla całości. Stosowane np. w badaniu sald składających się z małej liczby pozycji o stosunkowo dużej wartości jednostkowej. Czynniki związane z próbkowaniem wyznaczone są na podstawie wiedzy, doświadczenia i intuicji audytora (np. zwiększenie wielkości próbki).

Metody statystyczne (próbka reprezentatywna)

Jednostki zbioru powinny mieć stałe i określone prawdopodobieństwo wyboru do próbki (wybór losowy). Wyniki próbki powinny być uogólnione na zbiór zgodnie z teorią prawdopodobieństwa i statystyki matematycznej. Stosowane np. w badaniu sald składających się z dużej liczby niskowartościowych pozycji.

Projektowanie rozmiaru i struktury próby audytowej

- Populacja, z której chcemy wybierać próbę.
 - Badanie wartości / atrybutów.
 - Prognozowany poziom nieprawidłowości w populacji.
 - Próg istotności.
 - Ryzyko doboru próby.
 - Poziom ufności.
 - Liczebność próby.
 - Określenie nieprawidłowości.
- **Próg istotności** – Podręcznik kontrolera - Metodyka doboru próby do kontroli – Najwyższa Izba Kontroli.



- **Ryzyka związane z wyborem próby:**
 - **Ryzyko kontroli** – błędy nie zostaną wykryte – wpływa na poziom ufności – wg NIK nie mniejszy niż 95%.
 - Ryzyko nieodłączne (wrodzone).
 - Ryzyko zawodności systemów kontroli wewnętrznej.
 - Ryzyko niewykrycia przez kontrolera.
 - **Ryzyko doboru próby:**
 - Ryzyko niewłaściwego przyjęcia (false positive), II beta.
 - Ryzyko niewłaściwego odrzucenia (false negative), I alfa.

Rozkłady używane do badania próby:

- **Rozkład Poissona** – zdarzenia o małym prawdopodobieństwie przy dużej ilości niezależnych prób – co najmniej 1000 elementów.
- **Rozkład (a) normalny lub (b) dwumianowy** – (a) wartość faktury, (b) pozytywne rozpatrzenie wniosku – co najmniej 30 elementów, co najmniej 10% nieprawidłowości.

Rozkład Poissona – badanie wartości

$$n = N * UML / TM$$

n - Liczebność próby

N – wartość/liczebność całej populacji

UML – współczynnik ryzyka rozkładu Poissona dla górnej granicy błędu - odczytywane z tabeli dla progu istotności

TM – łączny tolerowany błąd

Po obliczeniu liczebności próby określany jest odstęp który zostanie wykorzystany do wyboru próby.

$$\text{Odstęp} = V / n.$$

Jeżeli wybór jednostek do próby jest osadowy lub dowolny liczebność próby zwiększamy o 20%.

W sytuacji wystąpienia błędu zwiększamy próbę zgodnie z większym UML odczytanym z tabeli. Jednocześnie możemy wyliczyć skażenia badania i skorygować próg istotności.



Rozkład normalny/dwumianowy – badanie atrybutów

$$n = [N * u^2 * p(1-p)] / [e^2 * (N-1) + u^2 * p * (1-p)]$$

n - Liczebność próby

N – Liczebność całej populacji

u – wartość funkcji rozkładu normalnego dla przyjętego poziomu ufności (dla 95% jest to 1,96)

p – oczekiwana proporcja pomiędzy jednostkami z badaną cechą do całości populacji

e - dopuszczalna proporcja pomiędzy jednostkami z badaną cechą do całości populacji

Rozkład normalny – badanie wartości

$$n = [N * u^2 * s^2] / [e^2 * N + u^2 * s^2]$$

n – Liczebność próby

N – Liczebność całej populacji

u – wartości funkcji rozkładu normalnego dla przyjętego poziomu ufności (dla 95% jest to 1,96)

s – oczekiwane odchylenie standardowe - wartościowo

e – dopuszczalny błąd wartościowy wyrażony dla jednostki populacji

Wybór próby po ustaleniu jej liczebności

Wybór może być poprzedzony stratyfikacją populacji:

- Losowy prosty,
- Losowy interwałowy,
- Losowy interwałowy na podstawie jednostek monetarnych.

IT Governance

Struktura procesów i powiązań opracowanych do kierowania i kontrolowania organizacją w celu osiągnięcia jej celów poprzez dodawanie wartości i z zachowaniem możliwie optymalnej relacji ryzyka do zysków w procesach związanych z technologią informatyczną.

Definicja z metodologii COBIT opracowanej przez ITGovernance Institute - www.itgi.org

Czynniki wpływające na technologie informatyczną

- Wymagania biznesowe,
- Zasoby, w tym dane, lokalizacje, ludzie, aplikacje systemowe, systemy operacyjne i urządzenia.
- Procesy informatyczne.



Wymogi wobec informacji

Wymagania co do jakości:

- Jakość informacji,
- Koszty,
- Szybkość dostarczania informacji.

Wymagania co do bezpieczeństwa:

- Poufność,
- Integralność,
- Dostępność.

Wymagania regulacyjne:

- Zgodność z prawem,
- Zgodność z innymi regulacjami.

Struktura procesów IT

- Sfery działania (wg COBIT 4).
 - Procesy (wg COBIT 34) – na tym poziomie ustalamy cele kontrolne.
 - Czynności.

Sfery działania IT

- Planowanie i organizacja.
- Nabycie i implementacja.
- Dostarczanie usług i wsparcie.
- Monitorowanie.

Kontrola

- Identyfikacja ryzyk.
- Określenie celów kontrolnych.
- Organizacja kontroli.
- Audyt ocenia system kontroli i rekomenduje wymagane usprawnienia.