

Wytyczne dotyczące wyników

Zasady i wytyczne dotyczące projektowania, monitorowania i oceny programów, zarządzania ryzykiem i sprawozdawczości wyników

Przyjęte przez Komitet Mechanizmów Finansowych dnia 9 lutego 2017 r., zaktualizowane w styczniu 2019

Mechanizm Finansowy EOG i Norweski Mechanizm Finansowy na lata 2014-2021

SPIS TREŚCI

<u>I. WPROWADZENIE.....</u>	1
II. O MECHANIZMIE FINANSOWYM EOG I NORWESKIM MECHANIZMIE FINANSOWYM	2
III. ZARZĄDZANIE PRZEZ WYNIKI.....	3
1. Na czym polega zarządzanie przez wyniki?	3
2. Dlaczego zarządzanie przez wyniki?	3
3. Czym są wyniki?	4
4. Czym jest logika interwencji?	5
5. Jakie jest powiązanie między wynikami a ryzykiem?.....	5
6. W jaki sposób mierzyć wyniki?	5
7. Przypisywanie wyników	6
8. Model programowy Mechanizmu Finansowego EOG i Norweskiego Mechanizmu Finansowego na lata 2014-2021.....	6
IV. ZARZĄDZANIE PRZEZ WYNIKI W CYKLU ŻYCIA PROGRAMU.....	8
Faza przygotowania programu	9
1. Przygotowanie koncepcji programu	9
2. Opracowanie ram wyników	16
3. Opracowanie oceny ryzyka i analiza działań minimalizujących ryzyko.....	28
4. Zawarcie umowy w sprawie programu	32
Faza realizacji programu	33
1. Określenie potencjalnych projektów	33
2. Prowadzenie monitoringu	37
3. Raportowanie postępu/rezultatów	42
4. Ewaluacja programów	44
Zakończenie realizacji programu	51
V. ZAŁĄCZNIKI.....	52
1. Glosariusz terminologii zarządzania przez wyniki.....	52
2. Wzór obowiązkowych ram wyników	54
3. Lista kontrolna ram wyników	55
4. Obowiązkowa ocena ryzyka i wzór analizy działań minimalizujących ryzyko.....	56
5. Sugerowany wzór planu monitorowania/przykład.....	57
6. Sugerowany wzór raportu monitorowania	58
7. Wzór planu obowiązkowej ewaluacji	60
8. Sugerowany wzór zasad przeprowadzania ocen	61

I. Wprowadzenie

W nawiązaniu do Regulacji w sprawie wdrażania Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG) i Norweskiego Mechanizmu Finansowego na lata 2014-2021 (zwanymi dalej „Regulacjami”) niniejsze wytyczne określają, w jaki sposób zarządzać wynikami i ryzykiem w fazie planowania, wdrażania i zamykania programów w ramach powyższych mechanizmów finansowania.

Nadrzędnym celem niniejszych wytycznych jest zapewnienie, że odpowiedni interesariusze - Krajowe Punkty Kontaktowe (KPK), Operatorzy Programów (OP), partnerzy programów z państw-darczyńców (PPD), beneficjenci projektów, partnerzy projektów z państw-darczyńców i pracownicy sekretariatu Biura Mechanizmów Finansowych (BMF) - otrzymają szczegółowe zasady i obowiązki uzupełniające Regulacje, a także zagwarantowane zostanie im wsparcie w formie zaleceń dotyczących projektowania, wdrażania i raportowania programów.

Niniejsze wytyczne stanowią uzupełnienie Regulacji. W przypadku niezgodności między niniejszymi wytycznymi a Regulacjami pierwszeństwo mają przepisy Regulacji.

Po zapoznaniu się z wytycznymi powinni być Państwo w stanie:

1. zrozumieć główne założenia zarządzania przez wyniki,
2. zaprojektować logikę interwencji (ramy wyników) dla programu,
3. określić i przeanalizować ryzyka i wybrać odpowiednie działania minimalizujące ryzyko,
4. uzgodnić nabory wniosków z logiką interwencji programu,
5. monitorować, raportować i ocenić wyniki programu.

Wyróżnione zasady zostały oznaczone znakiem



Odniesienia do Regulacji znajdują się w dymkach.



Obecnie trwa opracowywanie nowego systemu informatycznego (GRACE - środowisko do zarządzania dofinansowaniem i współpracy). Po wdrożeniu systemu do użytkowania wszystkie obowiązkowe wzory, które przedstawiono lub do których odwołano się w niniejszych wytycznych (w tym wzór koncepcji dla programu, wzór ram wyników, wzór oceny ryzyka i analizy minimalizowania ryzyka itd.), zostaną z nim zintegrowane, co umożliwi (i zobowiąże) Krajowym Punktom Kontaktowym i Operatorom Programów przesyłanie dokumentów przez system.

Do czasu pełnego wdrożenia systemu Krajowe Punkty Kontaktowe i Operatorzy Programów korzystają z dostępnych do pobrania wersji wzorów, które przedstawiono lub do których odwołano się w niniejszych wytycznych.

II. O MECHANIZMIE FINANSOWYM EOG I NORWESKIM MECHANIZMIE FINANSOWYM

Przez Mechanizm Finansowy EOG i Norweski Mechanizm Finansowy (mechanizmy finansowe, MF) Islandia, Liechtenstein i Norwegia blisko współpracują z 15 państwami członkowskimi w Europie Środkowej i Południowej i państwami bałtyckimi (państwami będącymi beneficjentami)¹, udzielając im wsparcia w celu **ograniczeniu nierówności społecznych i gospodarczych oraz wzmocnienia współpracy dwustronnej**.

Priorytetowe sektory i obszary programowe, które finansuje się w okresie 2014-2021, odzwierciedlają priorytety ustalone w strategii UE „[Europa 2020](#)” - dziesięcioletniej strategii Unii Europejskiej na rzecz inteligentnego, trwałego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu - i 11 celów tematycznych określonych w polityce spójności UE. Celem wsparcia tych sektorów jest zatem stymulowanie trwałego wzrostu i tworzenia nowych miejsc pracy, przeciwdziałanie zmianom klimatu i ograniczanie zależności od energii, ograniczanie ubóstwa i wykluczenia społecznego.

Mechanizm Finansowy EOG i Norweski Mechanizm Finansowy na lata 2014-2021

W okresie finansowania 2014-2021 dla 15 państw-beneficjentów zapewniono kwotę 2,8 mld euro. Finansowanie rozdzielono między następujących pięć sektorów o priorytetowym znaczeniu:

- 1) innowacje, badania, edukacja i konkurencyjność,
- 2) włączenie społeczne, zatrudnienie młodych i ograniczenie ubóstwa,
- 3) środowisko naturalne, energetyka, zmiany klimatu i gospodarka niskoemisyjna,
- 4) kultura, społeczeństwo obywatelskie, dobre rządzenie oraz podstawowe prawa i wolności,
- 5) wymiar sprawiedliwości i sprawy wewnętrzne.

W tym okresie finansowania wykorzystuje się sukcesy, które osiągnięto w okresie 2009-2014, i wzmocnia wyniki i podejście do ryzyka, które zostały wprowadzone w tamtym okresie.

Usprawniono proces opracowywania programów w celu zapewnienia koncentracji na określonych wyzwaniach, przez którymi stają każde z państw-beneficjentów. Planowanie strategiczne i zaangażowanie wszystkich właściwych interesariuszy w opracowywanie programów przyczynia się do zwiększania komplementarności i efektu synergii między finansowaniem z mechanizmów finansowych i pozostałych źródeł finansowania w państwach będących beneficjentami. Zwiększa to oddziaływanie MF i zapewnia ich bardziej efektywne i skuteczne wykorzystanie.

Ograniczono priorytetowe sektory i obszary programów na okres 2014-2021, MF EOG i Norweski MF koncentrują się obecnie na jednakowych priorytetowych sektorach i obszarach programów (z wyłączeniem obszaru programu „Dialog społeczny - godna praca”). Stanowi to zobowiązanie do dalszego wzmocnienia współpracy dwustronnej i międzynarodowej.

Współpraca międzynarodowa zostanie zapewniona przez partnerstwa z darczyńcami zarówno na poziomie programów, jak i projektów, a także przez odłożenie istotnych środków finansowych na współpracę dwustronną w każdym z państw-beneficjentów. Co

¹ Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Republika Czeska, Estonia, Grecja, Węgry, Łotwa, Litwa, Malta, Polska, Portugalia, Rumunia, Słowacja, Słowenia.

więcej, międzynarodowe partnerstwa z takimi organizacjami jak Rada Europy (RE), Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) i Agencja Praw Podstawowych UE (APP) wniosą wiedzę ekspercką i wartość dodaną do współpracy w odpowiednich obszarach.

III. ZARZĄDZANIE PRZEZ WYNIKI

Alicja z Krainy Czarów powiedziała: „Jeżeli nie wiesz, dokąd zmierzasz, droga cię tam zawiedzie”. To właśnie brak kierunku jest tym, co ma wyeliminować zarządzanie przez wyniki. Polega ono w pierwszej kolejności na wybraniu miejsca przeznaczenia, a następnie wybraniu trasy, kontroli postępu w odniesieniu do założeń i wprowadzeniu korekt w zależności od potrzeb w celu osiągnięcia pożądanych wyników.

1. Na czym polega zarządzanie przez wyniki?

Zarządzanie przez wyniki jest strategią zarządzania, w której wszystkie podmioty, przyczyniające się bezpośrednio lub pośrednio do osiągnięcia wyników, zapewniają, że ich procesy, produkty i usługi przyczyniają się do osiągnięcia pożądanych wyników. Podejście to koncentruje się na osiągnięciu specyficznych produktów i wyników, pomiarze skuteczności, uczeniu i dostosowywaniu się, a także raportowaniu osiągnięć².

Zarządzanie przez wyniki służy:

- określeniu i analizie problemu/kwestii, które należy rozwiązać;
- zdefiniowaniu realistycznych wyników zgodnych z oczekiwaniami w oparciu o odpowiednią analizę;
- jasnemu określeniu bezpośredniej grupy lub grup docelowych i końcowych beneficjentów;
- monitorowaniu postępu, w tym za pomocą odpowiednich wskaźników;
- sprawozdawczości w zakresie osiągniętych wyników i wykorzystanych zasobów;
- określeniu ryzyka i zarządzaniu nim;
- terminowemu przeprowadzaniu ewaluacji; i
- integracji wyciągniętych wniosków z decyzjami dotyczącymi programowania.

2. Dlaczego zarządzanie przez wyniki?

Zobowiązanie do koncentracji na wynikach zawiera się w Regulacjach w sprawie Mechanizmu Finansowego EOG i Norweskiego Mechanizmu Finansowego na lata 2014-2021 (art. 1.3 ust. 4).

Zarządzanie przez wyniki wykracza poza działania i produkty, koncentrując się na rzeczywistych rezultatach: zmianach wywołanych i stymulowanych przez programowanie. Ustalając jasno zdefiniowane oczekiwane wyniki, zbierając regularnie informacje do oceny postępu w ich realizacji i podejmując odpowiednio wcześniej działania korygujące, Operatorzy Programów (a także Krajowe Punkty Kontaktowe, partnerzy programów z państw-darczyńców) mogą zarządzać programami w celu **maksymalizacji osiągniętych rezultatów**³.

Dobre systemy zarządzania przez wyniki stanowią źródło kapitału wiedzy. Dzięki nim rządy i organizacje są w stanie stworzyć bazę wiedzy na temat rodzajów projektów, programów i polityk, które są skuteczne, i bardziej ogólnie stwierdzić, co jest skuteczne, co nie jest skuteczne i dlaczego. W tym względzie **promują organizacyjne uczenie się**.

² Definicje terminologii zawarto w [załączniku 1](#) do niniejszych wytycznych.

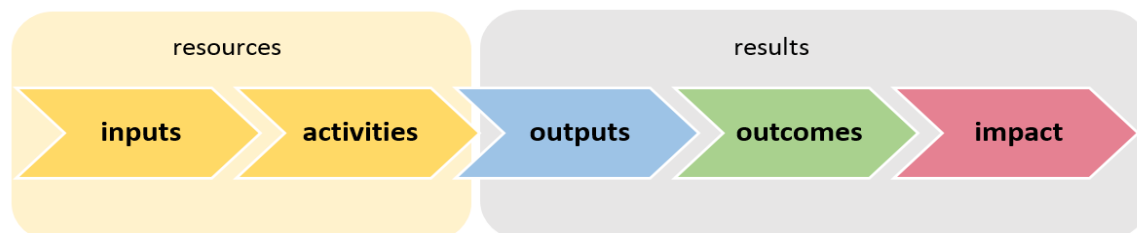
³ W przeszłości instytucje publiczne koncentrowały swoją uwagę na nakładach (na tych, które ponosiły) i produktach (które wytwarzały). Mimo że na tym poziomie istotne znaczenie mają dokładne informacje, nie są one wystarczające, aby stwierdzić, czy robią one postępy w procesie zaspokajania potrzeby, którą mają zaspokoić.

Zarządzanie przez wyniki może przyczyniać się także do **stymulowania większej przejrzystości i odpowiedzialności** w ramach organizacji i rządów. Zewnętrzni i wewnętrzni interesariusze lepiej postrzegają status projektów, programów i polityk.

Schemat 1. Łańcuch wyników

zasoby: nakłady, działania

wyniki: produkty, rezultaty, wpływ



3. Czym są wyniki?

Głównym elementem myślenia przez wyniki jest „łańcuch wyników” (schemat powyżej), który stanowi ilustrację oczekiwanego związku przyczynowego między zasobami a wynikami na przestrzeni czasu. Innymi słowy, chodzi o związek przyczynowo-skutkowy.

Zasoby: nakłady do zasoby finansowe, ludzkie, materialne, technologiczne i informacyjne, które wykorzystujemy na potrzeby interwencji. Działania to podejmowane czynności lub wykonywana praca, w wyniku których następuje mobilizacja nakładów w celu wytworzenia określonych produktów.

Wyniki: zgodnie ze standardami międzynarodowymi⁴, wyniki definiujemy jako *produkt, rezultat lub wpływ* interwencji.

Mimo że łańcuch wyników przedstawia związek przyczynowy między jego składowymi na przestrzeni czasu, nie implikuje on wyłącznie procesu liniowego. Podobnie jak wszystkie modele stanowi on uproszczenie złożonej rzeczywistości, w której wiele czynników poza kontrolą zarządzania programami może mieć wpływ na rezultaty interwencji, w szczególności na poziomie rezultatów i wpływu.

Ponieważ produkty można normalnie przypisać bezpośrednio do przeprowadzonych działań programowych, zarządzający programami mają tendencję do koncentrowania się na działaniach i wynikach w monitorowaniu programów, pomijając monitorowanie rezultatów. Ogólnie przyjmuje się jednak, że rezultaty stanowią najważniejszy wynik w zarządzaniu przez wyniki.

Mimo że przypisanie pozytywnych skutków w środowisku lub dobrobytu grupy docelowej do określonej interwencji może stwarzać trudności, powinniśmy planować interwencje w taki sposób, aby osiągnięte rezultaty na poziomie produktów i

Czym są wyniki?

Wyniki to produkty, rezultaty i wpływ interwencji lub programu.

Produkty to produkty, dobra kapitałowe i usługi dostarczane przez program dla bezpośredniej grupy docelowej. Produkty można łatwo przypisać bezpośrednio do wykorzystywanych zasobów i przeprowadzanych działań.

Rezultaty to (krótko- i średniookresowe) efekty produktów interwencji dla bezpośrednich grup docelowych lub końcowych beneficjentów.

Wpływ/cel to długotrwałe efekty lub zmiany interwencji dla społeczeństwa lub środowiska.

⁴ [OECD DAC](#), [UNDG](#).

wyników *mogły przyczynić się* do długotrwałego efektu dla społeczeństwa/środowiska, wykraczając poza określoną bezpośrednią grupę docelową.

4. Czym jest logika interwencji?

Każdy program jest oparty na hipotezie dotyczącej sposobu zaistnienia zmiany. Hipoteza ta jest powszechnie znana jako logika interwencji. Logika interwencji opisuje, w jaki sposób nakłady zostaną przekształcone w działania programowe, w jaki sposób działania doprowadzą do wytworzenia/dostarczenia określonych *produktów*, jaki efekt te produkty mogą mieć na bezpośrednią grupę docelową (*rezultaty*) i odwrotnie, do jakich efektów społecznych w długim okresie mogą przyczynić się rezultaty (*wpływ*). Logikę interwencji należy sformułować w możliwie jak najbardziej jednoznaczny sposób i powinna być ona widoczna w *ramach wyników* – bardziej dopracowanej prezentacji łańcucha wyników. Należy ją opracować i nakreślić na początku cyklu programowego – przed zawarciem umowy w sprawie programu.

Ważne jest, aby oprzeć logikę interwencji na danych. Dane na potrzeby racjonalnej logiki interwencji dostarczają często literatura naukowa, raporty z ewaluacji, konsultacje z interesariuszami, materiały konferencyjne lub oceny przeprowadzone przez uznane instytucje jak UE, OECD, Bank Światowy lub Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju itd. Im bardziej rzetelne dane na poparcie podejścia, tym lepiej.

5. Jakie jest powiązanie między wynikami a ryzykiem?

W przypadku wszystkich rodzajów instytucji (lokalnych lub krajowych instytucji rządowych, organizacji społeczeństwa obywatelskiego lub przedsiębiorstw) realizacja ich celów jest związana z niepewnością. Ryzyko to zdarzenie lub okoliczność, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie oczekiwanych rezultatów. Ryzyka są ściśle związane z rezultatami i należy je konsekwentnie analizować w kontekście ram wyników programu. Ryzyka, które nie zostały zidentyfikowane oraz te, do których nie zastosowano środków zaradczych, mogą stanowić istotne zagrożenie dla powodzenia programu. Z tego względu zarządzanie ryzykiem implikuje otwartość i komunikację między Krajowymi Punktami Kontaktowymi, Operatorami Programów, beneficjentami projektów i Biurem Mechanizmów Finansowych (BMF).

Ponieważ wyniki i ryzyka są ściśle ze sobą związane, racjonalne zarządzanie przez wyniki implikuje aktywne zarządzanie ryzykiem, o którym mowa w [IV.3](#).

6. W jaki sposób mierzyć wyniki?

Dla uzyskania jakości zarówno w *mierzeniu i osiaganiu* wyników w zarządzaniu przez wyniki i ryzykiem kluczowe znaczenie ma „jakość na wejściu”. Oznacza to, że szczególną uwagę należy poświęcić określeniu tego, co chcemy osiągnąć, tj. *odpowiednich i realistycznych celów* na wszystkich poziomach. W części [IV.2](#) przedstawiono dalsze informacje na ten temat i zilustrowano je przykładami.

Po określeniu jasnych celów na każdym poziomie łańcucha wyników, powinniśmy upewnić się, że można mierzyć postęp. Każdy rezultat i związane z nim produkty wymagają jednego lub więcej *wskaźników*. Wskaźniki są sposobem pomiaru osiągnięć lub ułatwiają ocenę postępów. Muszą być konkretne,

Pomiar i sprawozdawczość wyników powinny koncentrować się na efektach interwencji dla bezpośredniej grupy docelowej lub końcowych beneficjentów.

Jeżeli instytucja prowadzi kampanię uświadamiającą, liczą się efekty takiej kampanii. Chociaż ważne jest określenie liczby osób, do których dotarła kampania (produkt), jeszcze większe znaczenie ma ustalenie, ile osób pogłębiło swoją wiedzę (rezultat).

Przechodząc na wyższy poziom, powinniśmy uchwycić zmiany w postawie lub zachowaniu, które wywołała kampania.

możliwe do zaobserwowania i wynikać z wiarygodnych danych. Wskaźniki mogą mieć charakter ilościowy, jakościowy lub mieszany.

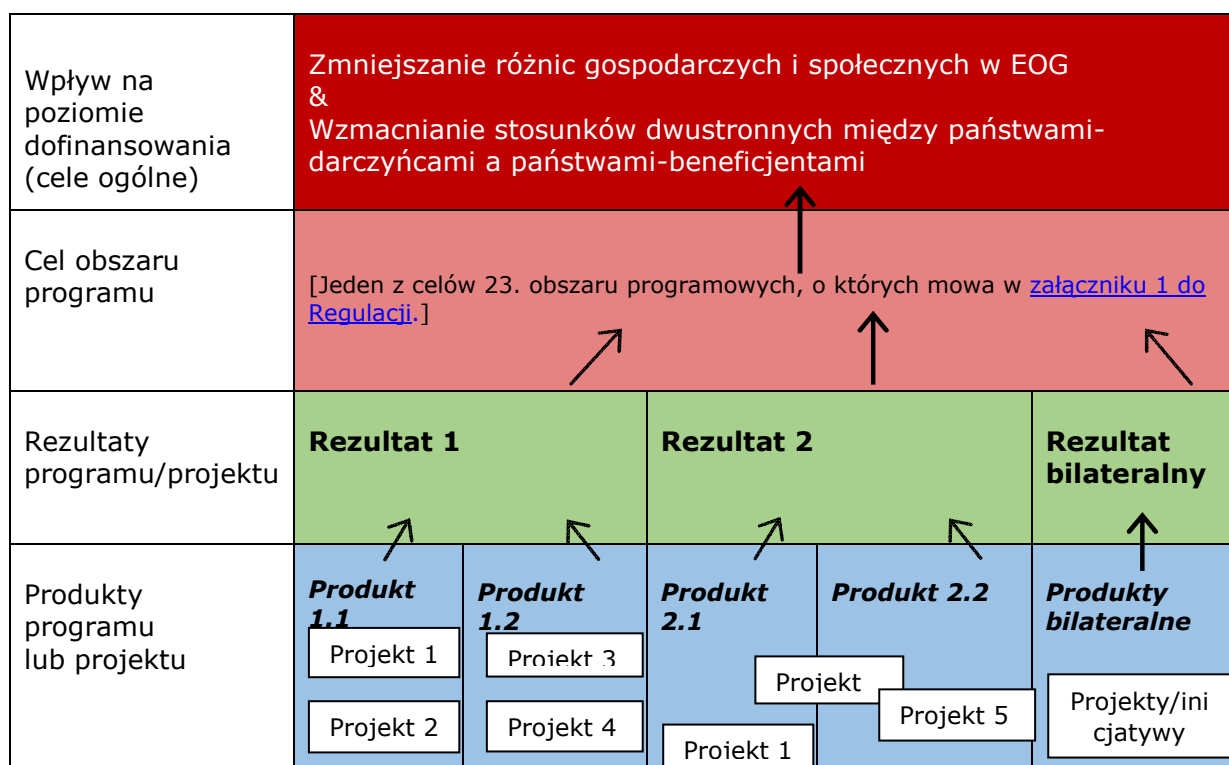
Znajomość i opis *sytuacji bazowej*, tj. bieżącej sytuacji przed rozpoczęciem interwencji, ma kluczowe znaczenie dla dokonywania wiarygodnych i konstruktywnych ocen dotyczących postępu i osiągnięć. Bez znajomości punktu wyjścia nie możemy mierzyć postępu.

7. Przypisywanie wyników

W niektórych sektorach wyzwaniem dla zarządzania przez wyniki jest często znaczny upływ czasu między prowadzeniem działań a wystąpieniem efektów w bezpośredniej grupie docelowej lub grupach i wśród beneficjentów końcowych. Wyzwaniem jest także fakt, że środki finansowe z innych źródeł mogły zostać zainwestowane w ten obszar programu, co utrudnia ocenę stopnia, w jakim osiągnięte wyniki można przypisać do interwencji finansowanych z MF.

Jeżeli na przykład w danym państwie kobiety i mężczyźni traktuje się w coraz bardziej równy sposób, nie można tego efektu w całości przypisać interwencji finansowanej z MF. Trudność związaną z przypisaniem efektu do inicjatywy objętej dofinansowaniem określa się zasadniczo jako problem przypisania. Oceny i badania mogą pokazywać lub dawać co najmniej wskazówkę, w jakim stopniu rezultat można przypisać do jednej interwencji. Zachęcamy KPK i OP do rozważenia oceny na zakończenie programu (ex post) dla każdego programu, oceny wkładu programu w osiągnięcie stwierdzonych wyników. W tym względzie ułatwia to myślenie na wczesnym etapie o tym, jakie dane (dowody) mogą być potrzebne. Por. planowanie ewaluacji w części IV.4.

8. Model programowy Mechanizmu Finansowego EOG i Norweskiego Mechanizmu Finansowego na lata 2014-2021



Schemat 2. Schematyczne przedstawienie modelu programowego (możliwe są inne permutacje na poziomie projektów)

Mechanizmy Finansowe (MF) wykorzystują model programowy. **Program** jest „strukturą określającą strategię rozwoju ze spójnym zestawem działań do wykonania w trakcie wdrażania projektów⁵ przy wsparciu z Mechanizmu Finansowego EOG lub Norweskiego Mechanizmu Finansowego na lata 2014-2021 i ukierunkowanych na osiągnięcie uzgodnionych celów i rezultatów.” (art. 1.6 lit. (o)).

W skrócie:

- wszystkie programy powinny przyczyniać się do osiągnięcia obu ogólnych celów (wpływów) Mechanizmu Finansowego EOG i Norweskiego Mechanizmu Finansowego na lata 2014-2021:
 - zmniejszania różnic gospodarczych i społecznych w ramach Europejskiego Obszaru Gospodarczego,
 - wzmacniania stosunków dwustronnych między państwami-darczyńcami a państwami-beneficjentami,
- każdy program przyczynia się do osiągnięcia jednego z celów 23 obszarów programowych;
- programy mogą koncentrować się na pojedynczym obszarze programu lub ewentualnie mogą łączyć szereg obszarów wsparcia⁶ z różnych obszarów programów w jeden program, o ile wszystkie projekty i pozostałe działania w ramach programu przyczyniają się do osiągnięcia tego samego celu obszaru programowego;
- programy, które łączą różne obszary programu przyjmują ogólny cel, który jest zdefiniowany jako podstawowy obszar programu. Każdy „inny niż pierwotny” obszar wsparcia (zapożyczony z obszaru programu innego niż podstawowy obszar programu) w programie formułuje się jako oddzielny rezultat. W takich przypadkach ten inny wynik lub inne wyniki przejmują „specyfikę” obszaru programu z pierwotnego obszaru programu, do którego należą;
- każdy projekt należy do programu i przyczynia się do osiągnięcia jednego lub więcej rezultatów programu. Każdy projekt dostarcza/wytwarza jeden lub więcej produktów programu;
- każdy program obejmuje wspólny rezultat bilateralny;
- wszystkie programy finansowane z MF są oparte na wartościach i zasadach, o których mowa w art. 1.3 Regulacji;
- **Krajowy Punkt Kontaktowy (KPK)** w państwie-beneficjencie jest odpowiedzialny za całościowe zarządzanie programami w każdym państwie-beneficjencie. **Operatorzy Programów (OP)** w państwie-beneficjencie opracowują i zarządzają pojedynczymi programami, które uzgodniono w tym państwie.

⁵ **Projekt** stanowi niepodzielny pod względem ekonomicznym ciąg prac pełniących konkretną funkcję techniczną z wyraźnie określonymi celami związanymi z programem, pod który podlega. (art. 1.6. lit. (t) Regulacji).

⁶ Obszary wsparcia określają, co kwalifikuje się do wsparcia.

IV. ZARZĄDZANIE PRZEZ WYNIKI W CYKLU ŻYCIA PROGRAMU

Ogólne zasady realizacji i odpowiedzialność podmiotów zaangażowanych w MF określają *Regulacje*. W celu wdrożenia tych zadań, niniejsze wytyczne odnoszą się do cyklu zarządzania programem: w jaki sposób zintegrować zarządzanie wynikami i ryzykiem z codzienną pracą, w jaki sposób spełnić wymogi określone w Regulacjach.

Cykl życia programowu składa się z następujących głównych etapów i związanych z nimi zadań, zadania omówione w niniejszych wytycznych zostały podkreślone.

Przygotowanie programu	<ul style="list-style-type: none">- Przygotowanie koncepcji programu- Opracowanie ram wyników- Opracowanie oceny ryzyka i analiza działań minimalizujących ryzyko- Zawarcie umowy w sprawie programu
Realizacja programu i działania sprawdzające	<ul style="list-style-type: none">- Identyfikacja możliwych projektów- Procedury wyboru- Zarządzanie finansami- Nieprawidłowości- Prowadzenie monitoringu- Raportowanie postępu i wyników- Ewaluacja programów- Modyfikacja programów
Zakończenie programów	<ul style="list-style-type: none">- Przekazanie raportu końcowego

Faza przygotowania programu

Memorandum of Understanding (MoU) tworzy ramy współpracy i obejmuje między innymi identyfikację programów, w tym ich główny przedmiot zainteresowania i cele w zależności od przypadku (art. 2.5.2 Regulacji). Na podstawie MoU i określonych w nim programów Operator Programu opracowuje koncepcję programu, która określa zakres i planowane wyniki dla każdego programu (art. 6.2.1 Regulacji). Wzór koncepcji programu zawiera załącznik 5 do Regulacji i jest on dostępny na [stronie internetowej MF](#).

Operator Programu przeprowadza konsultacje z interesariuszami, angażując głównych zainteresowanych interesariuszy (w tym odpowiednie władze krajowe, organizacje społeczeństwa obywatelskiego i władze lokalne) w przygotowanie koncepcji programu. Komitet Mechanizmów Finansowych (KMF)/Ministerstwo Spraw Zagranicznych Norwegii (MSZN) dokonuje oceny koncepcji programu i przedstawia uwagi do niej. Wszelkie uwagi darczyńców uwzględnia się w procesie przygotowywania programu, który prowadzi do sfinalizowania umowy w sprawie programu.

Schemat 3 przedstawia uproszczony schemat procesu opracowywania programu – od Memorandum of Understanding do umowy w sprawie programu.

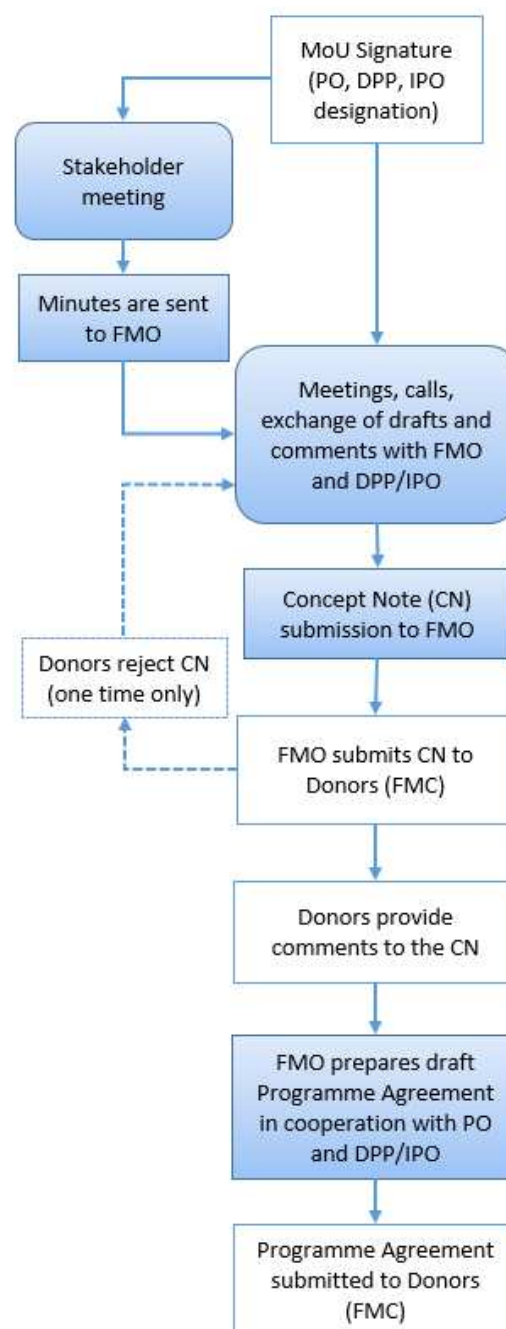
Schemat 3. Od PU do umowy w sprawie programu

Podpisanie MoU (wyznaczenie OP, PPD, MOP)
Posiedzenie interesariuszy
Protokół przesyła się do BMF.
Posiedzenia, rozmowy telefoniczne, wymiana projektów i uwag z BMF i PPD/MOP
Przesłanie koncepcji programu do BMF
BMF przesyła koncepcję programu do darczyńców (KMF).
Darczyńcy odrzucają koncepcję programu (wyłącznie jeden raz).
Darczyńcy zgłaszają uwagi do koncepcji programu.
BMF przygotowuje projekt umowy w sprawie programu we współpracy z OP i PPD/MOP.
Przesłanie umowy w sprawie programu do darczyńców (KMF)

1. Przygotowanie koncepcji programu

Koncepcja programu określa zakres i planowane wyniki programu. Koncepcję przygotowuje Operator Programu (OP) we współpracy z BMF i po konsultacjach z odpowiednimi interesariuszami, w tym – jeżeli jest to zasadne – partnerami programu z państw-darczyńców (PPD), międzynarodowymi organizacjami partnerskimi (MOP) i partnerami programu z państwa-beneficjenta (PPPB). Koncepcja obejmuje uzasadnienie i główne cechy programu. Opisuje oczekiwany wkład w

Koszty związane z opracowaniem koncepcji programu są kosztami kwalifikowalnymi zgodnie z **art. 8.10.4** Regulacji.



osiągnięcie ogólnych celów MF. Przedstawia, w jaki sposób cechy charakterystyczne obszaru programu ([załącznik 1 do Regulacji](#)), zapisy MoU i (jeżeli zasadne) wspólne wartości zostały włączone w planowanie i wdrażanie programu. Koncepcja programu obejmuje także wstępny ogólny budżet, a także zarys i/lub opis warunków programu (schematy małych grantów, projekty predefiniowane i/lub instrumenty finansowe). Koncepcja programu przesyłana do BMF nie powinna liczyć więcej niż 10 stron (wyjąwszy stronę tytułową i załączniki).

Konsultacje z interesariuszami

Koncepcji programu NIE przygotowuje się w oderwaniu od otoczenia, lecz powinna być ona oparta na konstruktywnym udziale właściwych interesariuszy, w tym odpowiednich instytucji akademickich, władz krajowych i regionalnych, partnerów z sektora prywatnego, organizacji międzynarodowych i organizacji społeczeństwa obywatelskiego. Konsultacje z interesariuszami mają istotne znaczenie dla określenia potrzeb i wyzwań, które zostaną uwzględnione w programie.

Pierwszym krokiem w kierunku konsultacji z interesariuszami jest zidentyfikowanie interesariuszy. Należy to zrobić we współpracy z BMF/PPD/MOP/PPPB. Po zidentyfikowaniu interesariuszy należy ich zaprosić do udziału w procesie przygotowywania programu/koncepcji programu w ramach jednego lub więcej warsztatów dla interesariuszy.

Konsultacje z interesariuszami prowadzi się w kontakcie bezpośrednim, z wyłączeniem nadzwyczajnych okoliczności⁷. Konsultacje nie muszą być prowadzone na dużą skalę (liczba do 25 uczestników jest najbardziej odpowiednia pod względem zarządzania)⁸.

Zakres konsultacji określa odpowiedni program określony w MoU i odpowiednie fragmenty Blue Book. Wnioski z konsultacji z interesariuszami zostaną uwzględnione w koncepcji programu.

Cele konsultacji z interesariuszami powinny być jasne i ogłoszone przed posiedzeniem/posiedzeniami. Nadrzędnym celem jest uzgodnienie głównych problemów, które mają zostać rozwiązane przez realizację programu, a także możliwych sposobów ich rozwiązania. W tym celu:

- istotne znaczenie ma wspólne zrozumienie Blue Book i MOU B;
- BMF (odpowiedni opiekun programu) jest zaangażowane w proces przygotowywania i zaprasza się jego przedstawicieli na wszystkie konsultacje z interesariuszami.

Dalsze informacje na temat konsultacji z interesariuszami można znaleźć w części „Najlepsze praktyki” na stronie 12.

Konsultacje z interesariuszami

Operator Programu angażuje głównych zainteresowanych interesariuszy (w tym odpowiednie organizacje społeczeństwa obywatelskiego i władze lokalne) w przygotowywanie koncepcji dla programu.

⁷ OP zawiadamia BMF o wszelkich nadzwyczajnych okolicznościach, które mogą uniemożliwić osobiste konsultacje z interesariuszami lub czynić je zbędnymi. Zawiadomienie takie ma miejsce przed przesłaniem koncepcji programu, tak aby obie strony mogły uzgodnić dalszy tok postępowania.

⁸ Konsultacje z interesariuszami nie pociągają za sobą konsultacji z opinią publiczną.

Najlepsze praktyki w zakresie konsultacji z interesariuszami

Ogólne zasady

- 1. Udział.** Określa się i przeprowadza konsultacje z najważniejszymi interesariuszami, w tym organizacjami przedstawicielskimi.
- 2. Otwartość i odpowiedzialność.** Proces konsultacji i jego związek z koncepcją programu jest przejrzysty dla wszystkich zaangażowanych.
- 3. Efektywność.** Konsultacje z interesariuszami przeprowadza się w czasie, kiedy ich stanowisko jeszcze może mieć znaczenie dla kształtu programu, przestrzega się zasady proporcjonalności i specyficznych ograniczeń.

Minimalne standardy

- A. Jasna treść.** Wszelkie komunikaty i dokument do konsultacji są zrozumiałe, zwięzłe i zawierają wszelkie niezbędne informacje.
- B. Harmonogram.** Zaproszeni interesariusze mają wystarczająco dużo czasu na przygotowanie do konsultacji i udział w nich (co najmniej 2 tygodnie).
- C. Informacja zwrotna.** Podsumowanie/protokół z konsultacji z interesariuszami przesyła się do wszystkich uczestników.

- OP przygotowuje i rozsyła dokument do dyskusji przed konsultacjami. Dokument do dyskusji uzgadnia się z BMF/PPD/MOP i zawiera on agendę, odpowiedni fragment MoU, odpowiedni fragment Blue Book, wzór koncepcji programu, wszelkie informacje kontekstowe i najważniejsze kwestie, które należy podnieść w trakcie spotkania.
- Można wykorzystać informacje z wcześniejszych konsultacji, ale wyłącznie jeżeli jest to uzasadnione bezpośrednim związkiem z programem (np. z zakresem i celem programu, jego rezultatami, działaniami, instrumentami, ambicjami dwustronnymi lub grupami docelowymi).

Raport z konsultacji z interesariuszami zawiera następujące informacje:

Proces	Co zrobiono w zakresie działań konsultacyjnych?
	Kto był obecny i jaką instytucję/organizację reprezentował? Czy wkład pochodzi ze spotkania zorganizowanego w tym celu czy z wcześniejszych konsultacji/procesu?
Wkład	Kto wniósł wkład?
	Jakie jest ich stanowisko i troski? <i>Wkład grupuje się według wspólnych tematów/punktów widzenia w celu uniknięcia zbędnych powtórzeń.</i>
Ocena	Oczywiste jest, których wkładów NIE uwzględniono i dlaczego.

Opis i uzasadnienie programu

(a) Opis problemu/potrzeby, do których program ma się odnosić

Koncepcja programu jasno definiuje i opisuje kwestię lub kwestie, do których program ma się odnosić:

- Na jakie problemy/potrzeby program ma być odpowiedzią?
- Jakie są główne wyzwania lub bariery związane z odpowiedzią na te problemy/potrzeby?

Analiza problemów/potrzeb wyznacza proces planowania działań programowych. Identyfikacja problemów/potrzeb jest najbardziej wiarygodna, jeżeli dokonuje się jej w sposób partycypacyjny i jeśli jest oparta na wiarygodnych danych i badaniach. Ważne jest, aby Operatorzy Programów brali pod uwagę różne grupy i rozważali zarówno ogólne problemy/potrzeby, jak i te specyficzne dla danej grupy. Mężczyźni i kobiety doświadczają na przykład często problemów w inny sposób, podobnie jak osoby z różnych grup wiekowych lub etnicznych. Jeżeli jest to zasadne, należy krótko opisać, w jaki sposób uwzględniane są kwestia/ kwestie dotyczące polityk UE i/lub krajowych oraz określić wszelkie luki w finansowaniu, które są związane z tymi kwestią/kwestiami.

(b) Przedstawienie, w jaki sposób problem zostanie rozwiązany/potrzeba zostanie zaspokojona.

Program musi być oparty na głębokim zrozumieniu i określeniu sposobu, w jaki wszelkie zaplanowane interwencje mają prowadzić do pożądaných rezultatów (rozwiązań zidentyfikowanych problemu/potrzeby). Często określa się to logiką interwencji.

- Jak jest rozwiązanie proponowane dla problemu? W jaki sposób można zaspokoić potrzebę?
- Jakie są oczekiwane/zaplanowane produkty?
- W jaki sposób wywołają one oczekiwane rezultaty?
- W jaki sposób rezultaty przyczynią się do osiągnięcia dwóch ogólnych celów MF?

Wszelkie proponowane rozwiązania zidentyfikowanego problemu/potrzeby powinny jednoznacznie odwoływać się do założeń i ryzyk. Skąd wiadomo, że proponowane rozwiązanie może prowadzić do pożądaných wyników? Jakie dane (doświadczenia ze zbliżonych programów, teoria lub wyniki badań) stanowią podstawę zamysłu programu? Dostarczenie danych przemawiających za powodzeniem istotnie wzmacnia koncepcję programu.

(c) Określenie grupy docelowej lub grup docelowych

Powodzenie większości interwencji zależy od zmiany postępowania interesariuszy. Interesariusze lub bezpośrednia grupa docelowa nie są koniecznemi ostatecznymi beneficjentami interwencji. Jednostka samorządu terytorialnego (bezpośrednia grupa docelowa) może na przykład przyjąć i wdrożyć lokalną strategię dostosowania do zmian klimatu w wyniku naszego programu, ale końcowymi beneficjentami, którzy zmienili nawyki, są mieszkańcy, a także środowisko naturalne, w którym żyją. OP określa:

- Z którymi podmiotami (grupami, instytucjami) program będzie współpracować bezpośrednio (bezpośrednie grupy docelowe)?
- Kto będzie ostatecznie korzystać z udoskonalonych przez bezpośrednią grupę docelową praktyk (beneficjenci końcowi)?

Rodzaje grup docelowych

Określenie grup docelowych powinno się odbywać z punktu widzenia instytucji wdrażającej projekt.

Beneficjenci końcowi. Osoby lub grupy, które mają uzyskać wymierne korzyści z interwencji. Wszystkie projekty mają beneficjentów końcowych.

Bezpośrednie grupy docelowe. Grupy (grupy zawodowe lub instytucje), na którą projekt chce wywierać wpływ w celu osiągnięcia wyników mających znaczenie końcowych beneficjentów. Nie wszystkie projekty zakładają oddziaływanie na bezpośrednie grupy docelowe.

W niektórych projektach, np. związanych ze świadczeniem usług czy innowacji w biznesie, niektóre produkty dostarcza się bezpośrednio do końcowych beneficjentów. W takim przypadku pośrednia grupa docelowa nie jest niezbędna.

Przykład A: W programie poświęconym poprawie dostępności dzieci romskich do edukacji w zakresie szkoły podstawowej, instytucją wdrażającą może być organizacja pozarządowa o profilu edukacyjnym. Jej działania powinny skłaniać rodziców do posyłania dzieci do szkoły. Jednocześnie, organizacje, którym udzielono wsparcia, mogą również wywierać wpływ na władze lokalne lub szkoły, tak aby wdrożyć program zachęt dla dzieci romskich uczęszczających do szkoły.

W tym przykładzie, dzieci romskie są końcowymi beneficjentami, podczas gdy ich rodzice, władze lokalne i lokalne szkoły zaangażowane w projekt stanowią bezpośrednie grupy docelowe.

Przykład B: W programie innowacji w biznesie, dofinansowanie jest ukierunkowane do małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w celu pobudzania rozwoju nowych technologii *Ambient Assisted Living*. MŚP, którym udzielono wsparcia, odnoszą sukces w tym zakresie i w konsekwencji udaje im się skomercjalizować wypracowane produkty. W efekcie rośnie zysk przedsiębiorstw.

W tym przykładzie MŚP stanowią końcowych beneficjentów programu, przy braku bezpośrednich grup docelowych.

Ustalona lista grup docelowych jest zawarta w Aneksie II do Wytycznych nt. sprawozdawczości wyników dla MF na lata 2014-2021.

(d) Przedstawienie oczekiwanego wpływu i trwałości

W tej części koncepcji programu należy przedstawić krótką prezentację oczekiwanego (społecznego) wpływu programu. Później, w koncepcji programu prosi się o przedstawienie kompletnych ram wyników dla programu.

Należy także odnieść się do tego, w jaki sposób oczekiwane wyniki programu zostaną utrzymane po okresie finansowania.

(e) Odniesienie się do wspólnych wartości i zasad

Opisz, w jaki sposób program przyczyni się do osiągnięcia wspólnych wartości i zasad, o których mowa w art. 1.3 Regulacji.

W tej części koncepcji programu należy odnieść się do specyficznych mechanizmów i zabezpieczeń programu, które będą zapewniać, że założenia i wdrażanie programu będą przeprowadzone w zgodzie ze wspólnymi wartościami i zasadami, jeśli jest to zasadne.

(f) Przedstawienie procesu przygotowywania koncepcji programu

Należy opisać **proces** prowadzący do koncepcji programu, tj. konsultacje z interesariuszami, studia wykonalności itd. Należy pamiętać, że we wszystkie kroki w procesie przygotowywania koncepcji programu należy zaangażować głównych właściwych interesariuszy.

Ambicje dwustronne

W przypadku programów partnerskich z darczyńcami część tę należy przygotować w ścisłej współpracy z PPD. Artykuł 4.4 Regulacji definiuje rolę Komitetu Współpracy. Należy uwzględnić a) doradztwo dotyczące konsultacji z interesariuszami, b) doradztwo dotyczące przygotowania koncepcji programu, c) doradztwo dotyczące działań dwustronnych i możliwych partnerów projektów z państw-darczyńców, jeżeli jest to zasadne.

Ta część powinna opisywać, w jaki sposób program przyczyni się do wzmocnienia współpracy dwustronnej z państwem lub państwami-darczyńcami. Czy

program będzie na przykład podejmować kwestie wspólnego zainteresowania politycznego? Czy program kładzie fundamenty pod współpracę instytucjonalną w określonym obszarze w długim okresie? Czy program zapewni lepszą wiedzę i wzajemne zrozumienie między państwami-darczyńcami a państwami-beneficjentami? W programach partnerskich z darczyńcami w tej części zakreśla się także rolę PPD, w tym oczekiwany wkład PPD w osiągnięcie celów programu.

Co więcej, w tej części przedstawia się skrócony zarys dotychczasowej współpracy dwustronnej w tym obszarze, w tym między OP i PPD w ramach poprzednich mechanizmów finansowych. Opisuje się także ambicje i strategie w celu zapewnienia współpracy dwustronnej na poziomie projektów. W końcu określa się też, czy program będzie ubiegać się o dofinansowanie z Funduszu Współpracy Dwustronnej, a także wstępne priorytety takiej alokacji. *Jest możliwe, że część programów uzyska alokację środków finansowych z Funduszu Współpracy Dwustronnej w MoU. W takich przypadkach w tej części koncepcji programu nakreśla się ambicje dotyczące współpracy dwustronnej finansowanej w ramach alokacji FWD przypisanej programowi w MoU oraz środków z FWD, które będą potencjalnie przyznane w późniejszym czasie.*

Pozostałe zagadnienia dotyczące Funduszu Współpracy Dwustronnej zawierają Wytyczne ws. stosunków dwustronnych.

Współpraca z organizacjami międzynarodowymi

Jeżeli jest to zasadne, należy opisać, w jaki sposób współpraca z organizacjami międzynarodowymi - np. [Radą Europy \(RE\)](#), [Organizacją Współpracy Gospodarczej i Rozwoju \(OECD\)](#) i [Agencją Praw Podstawowych UE \(APP\)](#) - będzie korzystna dla programu. Jaką rolę będą pełniły organizacje międzynarodowe i jakie korzyści ma przynieść współpraca z nimi?

Instrumenty

Projekty, które składają się na programy, wybiera i wdraża się poprzez zróżnicowane instrumenty. Obejmują one otwarte nabory wniosków (nabory główne i schematy małych grantów), projekty predefiniowane i instrumenty finansowe. Koncepcja programu przedstawia poglądowo instrumenty, które uwzględnia się w programie, w tym (lecz nie wyłącznie) ich liczbę (liczbę każdego z nich), planowaną alokację i kwalifikujących się wnioskodawców.

Oprócz zarysu (w formie tabelarycznej) koncepcja programu zawiera załącznik dla projektu predefiniowanego i/lub instrumentów finansowych (jeżeli jest to zasadne).

Artykuł 6.2.1

Odpowiednie jednostki z państw-darczyńców (partnerzy programów z państw-darczyńców) angażuje się już na etapie przygotowywania koncepcji programu..

Załączniki

Projekty predefiniowane (PPD)

W przypadkach o wysokim priorytecie z punktu widzenia polityki lub innych kwestii szczególnego zainteresowania stron państwa-darczyńcy i państwa-beneficjenci mogą uzgodnić projekt predefiniowany (art. 6.5). Projekty predefiniowane mogą być określone w MoU lub na etapie planowania programu. Załącznik (jedna/dwie strony dla każdego projektu predefiniowanego) zawiera tytuł projektu, krótkie przedstawienie kontekstu i uzasadnienie dla realizacji projektu z odniesieniem do odpowiednich polityk krajowych i grup docelowych, celu i oczekiwanych wyników (w tym właściwych odniesień do matrycy logicznej programu – właściwych rezultatów, produktów i wskaźników), informacji na temat beneficjenta projektu i ewentualnych partnerów projektu, harmonogramu realizacji projektu oraz całkowitego budżetu i planowanego wkładu z MF. Jeżeli jest to zasadne, opis powinien zawierać także rezultaty wszelkich wcześniejszych studiów wykonalności. W przypadku projektów niewymienionych w MoU, lecz dodanych (jako projekty predefiniowane) w trakcie przygotowywania koncepcji projektu, należy przedstawić jasne uzasadnienie, dlaczego projekt powinien być projektem predefiniowanym.

Instrumenty finansowe

Instrumenty finansowe można określić na etapie MoU lub na etapie planowania programu (art. 6.7). Należy wprowadzić wymagane informacje zgodnie z załączonym wzorem, jeden załącznik na instrument finansowy, w tym podać krótkie podsumowanie i odniesienie/link do oceny ex ante zawierającej dane dotyczące zawodności rynku lub nieadekwatnych sytuacji inwestycyjnych w odniesieniu do obszaru programu.

Poziom dofinansowania i budżet

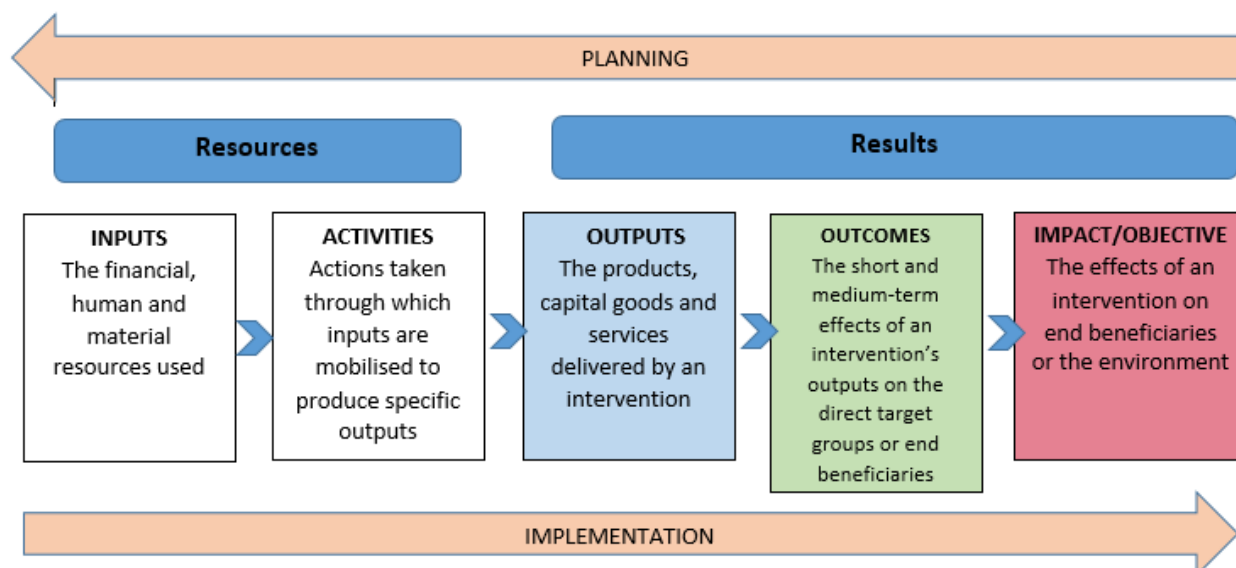
Zasady finansowania zawierają Wytyczne finansowe.

2. Opracowanie ram wyników

Ważną częścią koncepcji programu są ramy wyników. Zazwyczaj na początku przygotowuje się projekt programu i ramy wyników. Stanowią one podstawę do części opisowej dodawanej na późniejszym etapie. Na etapie przygotowywania koncepcji programu od OP wymaga się przesłania uproszczonej wersji ram wyników wraz z dodatkowymi elementami, które należy zakończyć przed zawarciem umowy w sprawie programu. [Przykładowe ramy wyników](#) dla fikcyjnego programu przedstawiono w niniejszych wytycznych.

Ramy wyników stanowią jednoznaczne wyrażenie (podsumowanie w formie matrycy) wyników, których oczekuje się od określonej interwencji. Określone wyniki zawierają zazwyczaj cele długoterminowe (wstępnie zdefiniowane dla wybranego obszaru programu) oraz rezultaty i produkty, które poprzedzają i prowadzą do osiągnięcia tych celów w dłuższym okresie. W ramach wyników zawiera się niezbędne elementy logiki interwencji i oczekiwany związek przyczynowo-skutkowy między produktami, rezultatami a wpływem (celem obszaru programu).

PLANOWANIE



Zasoby

NAKŁADY: wykorzystywane zasoby finansowe, ludzkie i materialne.

DZIAŁANIA: podejmowane działania, przez które angażuje się nakłady do wytworzenia określonych produktów.

Wyniki

PRODUKTY: produkty, dobra kapitałowe i usługi dostarczane przez interwencję

REZULTATY: krótko- i średniookresowe efekty produktów interwencji dla bezpośrednich grup docelowych lub beneficjentów końcowych

WPŁYW/CEL: efekty interwencji dla beneficjentów końcowych lub środowiska naturalnego.

REALIZACJA

Schemat 4. Łańcuch wyników: planowanie a wdrażanie.

W odróżnieniu od procesu wdrażania, które śledzi się w kierunku od lewej do prawej strony matrycy, program projektuje się od prawej do lewej jej strony. Innymi słowy, odtwarza się ścieżkę od wpływu, przez rezultaty, do produktów i działań. W MF cel na poziomie wpływu jest zdefiniowany dla każdego obszaru programu. Obracając schemat nr 4 o 90 stopni w kierunku ruchu wskazówek zegara, uzyskujemy uproszczone ramy wyników – schemat nr 5.

	Oczekiwane wyniki programu
Wpływ/Cel	

Rezultat 1	
Produkt 1.1	
Produkt 1.2 itd.	

Schemat 5. Uproszczone ramy wyników

(a) Określenie rezultatów programu

Rezultaty to krótko- i średniookresowe efekty produktów interwencji dla bezpośredniej grupy docelowej lub beneficjentów końcowych. Wyniki nie znajdują się pod bezpośrednią kontrolą programu/projektu.

W formułowaniu rezultatów należy:

- używać czasownika w czasie przeszłym, np. „udoskonalił”, „wzmocnił” lub „zwiększył” w odniesieniu do procesu lub instytucji,
- odnosić się tylko do jednego celu,
- dążyć do stwierdzenia uzyskanego stanu końcowego.

! W formułowaniu rezultatów należy unikać takich wyrażen jak „udoskonalił przez” lub „wspartł dzięki” – mechanizm zmiany powinien zamiast tego w sposób oczywisty wynikać z produktów, które zaplanowano w celu osiągnięcia rezultatu.

Program nie powinien mieć normalnie więcej niż cztery rezultaty. Należy mieć na uwadze, że każdy „niepierwotny” obszar wsparcia (zapożyczony z obszaru programowego innego niż podstawowy obszar wsparcia programu) należy oddać przez oddzielny rezultat. Informacje na temat zasad dotyczących rezultatów bilateralnych dwustronnych można znaleźć w [Wynikach i wskaźnikach dwustronnych](#).

Tabela 1. Przykładowe wyniki

Słaby/zły wynik	Dlaczego jest słaby/zły?	Lepszy wynik
Przyczynia się do budowania zdolności Policji do prowadzenia dochodzenia w sprawie przemocy warunkowanej płcią przez ukierunkowane szkolenia.	Nie został sformułowany jako stan końcowy, lecz proces. Zawiera środki (ukierunkowane szkolenia) w celu osiągnięcia pożądanego wyniku (zwiększenia zdolności).	Zwiększenie zdolności Policji do dochodzenia w sprawie przemocy warunkowanej płcią. <i>lub</i> Wyższa jakość dochodzeń Policji w sprawie przemocy domowej.
We współpracy z norweskimi partnerami i odpowiednimi agencjami rządowymi otwiera szanse dla Romów w Brnie.	Zbyt abstrakcyjny – nie określa pożądanego zmiany. Zawiera warunek realizacji (partnerstwo).	<i>Zależy od głównego przedmiotu programu.</i> <i>Przykłady:</i> Społeczność Romów w Brnie korzysta z równego dostępu do świadczeń zdrowotnych.

Od grup docelowych do wyników

Niewiele, jeżeli w ogóle, osób i grup będzie znajdować się w sferze kontroli programu. O wiele więcej osób będzie znajdować się w sferze wpływu – osób, których nie można kontrolować, ale można na nie wpływać. Osoby te tworzą **bezpośrednią grupę docelową** programu. Są także w końcu **końcowi beneficjenci** programu. W niektórych przypadkach nie ma możliwości dotarcia do nich bezpośrednio, w innych jest to możliwe.

Po określeniu bezpośrednich grup docelowych należy zdefiniować dla nich oczekiwane rezultaty (na poziomie wyników). Można wyróżnić dwa rodzaje sytuacji, w których sprawozdanie z wyników należy jednak (także) przygotować dla końcowych beneficjentów:

1) w programach, w których przedział czasu między zmianą zachowania bezpośredniej grupy docelowej i osiągnięciem mierzalnych korzyści dla końcowych beneficjentów jest krótki (np. w przykładowych sytuacjach przedstawionych poniżej);

2) w programach dostaw usług, w których beneficjenci są bezpośrednią grupą docelową.

Wszystkie zdefiniowane wyniki powinny w logiczny sposób prowadzić do oczekiwanego wpływu (celu).

PRZYKŁAD: W programie dotyczącym dostępu dzieci romskich do edukacji podstawowej, instytucją realizującą program może być NGO z obszaru edukacji. Działania prowadzone przez NGO mają przekonać rodziców do wysyłania dzieci do szkoły. Jednocześnie NGO uzyskująca wsparcie może próbować wywierać wpływ na lokalne władze lub szkoły w celu wdrożenia systemu zachęt dla dzieci romskich, które uczęszczają do szkoły.

W tym przykładzie dzieci romskie są końcowymi beneficjentami programu, a rodzice, władze lokalne i szkoły lokalne uczestniczące w programie są bezpośrednimi grupami docelowymi. Biorąc pod uwagę krótki okres czasu między zmianą zachowania rodziców/systemem zachęt władz lokalnych i wystąpieniem korzyści dla dzieci, jako zmianę końcową można uchwycić następujący wynik: więcej dzieci romskich uczęszcza do szkoły podstawowej.

		<i>lub</i> Niższe bezrobocie wśród Romów w Brnie.
Większa świadomość i praktyka [temat] gospodarstw domowych.	Zawiera wiele celów (świadomość i praktyka), przez co utrudnia pomiary, jeden może zostać osiągnięty bez drugiego. Dwa oddzielne cele są na różnych poziomach – świadomość będzie nieuchronnie poprzedzać praktykę.	<i>Rozdzielić na dwa wyniki:</i> Większa świadomość [temat] wśród gospodarstw domowych. <i>i</i> Gospodarstwa domowe praktykują więcej [temat].

(b) Zdefiniować produkty dla każdego wyniku

Produkty to produkty, dobra kapitałowe i usługi dostarczane przez interwencję. Muszą one zostać osiągnięte przez wykorzystanie dostarczonych zasobów i w określonym czasie. Ponieważ produkty stanowią najszybsze wyniki działań programu/projektu, znajdują się one zazwyczaj pod największą kontrolą organizacji realizującej

program/projekt. Istotne znaczenie ma zdefiniowanie produktów, które mogą wносить znaczący wkład w osiągnięcie wyników. Musi istnieć logiczny związek między produktami i odpowiadającym im wynikiem. Informacje na temat zasad dotyczących wyników dwustronnych można znaleźć w **Dwustronne wyniki i wskaźniki w programach**.

Produkty zazwyczaj zawierają rzeczownik, który jest określony przez imiesłów przymiotnikowy opisujący pozytywną zmianę. Na przykład:

- *zakończone badanie* związków między środowiskiem naturalnym a ubóstwem,
- *przeszkoleni funkcjonariusze Policji* w zakresie zrozumienia zjawiska przemocy warunkowanej płcią,
- *zwołane krajowe forum* uczestników w celu przedyskutowania strategii zwalczania ubóstwa.

Słaby/zły produkt	Dlaczego jest słaby/zły?	Lepiej sformułowany produkt
Pomoc	Niewystarczająco dokładny	<i>Będzie zależeć od programu. Na przykład:</i> Cotygodniowe sesje pomocy prawnej realizowane na zasadzie pro-bono.
Uchwalona ustawa dotycząca reprezentacji mniejszości	Nie w sferze kontroli programu – to jest rezultat, a nie produkt.	<i>Zależy od logiki interwencji. Potencjalnie:</i> Przesłany wkład w formie pisemnej do projektu ustawy dotyczącej reprezentacji mniejszości.
Szkolenie sędziów i ulepszony system IT	Zawiera dwa różne produkty.	<i>Rozdzielić na dwa produkty:</i> Przeprowadzone szkolenie sędziów. Ulepszony system IT.

Tabela 2. Przykładowe produkty

Unikanie powtórzeń

W sercu programu znajduje się logika „produkt do rezultatu”. Należy ją sformułować w jasny sposób. Powtórzenia utrudniają tworzenie programu. należy unikać powtórnego przedstawiania produktów jako rezultatu, używając nieco innego słownictwa.

Na przykład „Wsparcie budowania zdolności instytucji X” (jako produkt) i powtórzenie „Wzmocniona zdolność instytucji X” (jako rezultat). Oznacza to, osiągniesz coś, co osiągniesz. Zgodnie z taką logiką celem wzmocniania instytucji jest posiadanie silnej instytucji. Jedynym rzeczywistym uzasadnieniem wzmocniania zdolności instytucjonalnej może być poprawa jej wyników, tj. czego dostarcza instytucji – rzeczywisty rezultat programu.

Nawet jeżeli od OP nie wymaga się przesłania oceny ryzyka i analizy działań minimalizujących ryzyko wraz z koncepcją programu, dobrą praktyką są identyfikacja i analiza ryzyka przed opracowaniem wskaźników. Część [IV.3](#) zawiera odpowiednie instrukcje.

(c) Opracowanie wskaźników dla każdego wyniku i produktu

Wskaźniki to zmienne ilościowe lub jakościowe określające co ma być mierzone według skali lub miary. Przedstawiają one, w jaki sposób śledzić pożądane wyniki i mają najważniejsze znaczenie dla monitorowania i ewaluacji. Właściwe, uzasadnione wskaźniki stanowią ważną część ram wyników.

Wskaźniki mogą mieć charakter ilościowy lub jakościowy. **Wskaźniki ilościowe** to zmienne, które mierzą wyniki w jeden z następujących sposobów:

- jako liczbę na rok,
- jako średnią,
- jako poziom (na ustalonej skali, jak np. od 1 do 7)
- jako liczbę,
- jako procent,
- jako współczynnik (na przykład współczynnik zachorowań na gruźlicę na populację 100.000 osób),

Przesyłając uaktualnione dane dotyczące wartości osiągniętych wskaźników, które wykorzystują procent jako jednostkę miary, Operatorzy Programów powinni przesłać (w zależności od dostępności takich danych) licznik i mianownik do wyliczenia procentu. Na podstawie takich danych system informatyczny automatycznie wyliczy procent.

Wzór: licznik/mianownik -> procent

Formuła:

$$\frac{\text{2}}{\text{4}} = \text{50\%}$$

Diagram illustrating the formula: A fraction with '2' in a circle above a horizontal line and '4' in a circle below it. An arrow points from the '2' to 'N' and from the '4' to 'D'. To the right of the equals sign is a circle containing '50%' with an arrow pointing to 'P'.

where,
N = Numerator, D = Denominator, P = Percentage

Wskaźniki jakościowe odzwierciedlają opinie ludzi, sposób postrzegania i nastawienie względem określonej sytuacji lub przedmiotu. Mogą obejmować zmiany wrażliwości, zadowolenia, wpływu, świadomości, zrozumienia, postaw, jakości, sposobu postrzegania, dialogu lub poczucia dobrobytu. Najbardziej jakościowe wskaźniki można wyrażać w wartościach ilościowych (liczbowych) (stosunek osób/pracowników/grupy, która odznacza się wysokim poziomem zadowolenia z... itd.).

Wskaźniki binarne oznaczają istnienie lub brak zmiennej miary w oparciu o proste „tak” lub „nie”. Na przykład „zapewnienie urlopu rodzicielskiego w polityce urlopow rodzicielskich” może być wskaźnikiem wyniku, w których raportowana wartość to po prostu „tak” lub „nie”.

Wymaga się co najmniej jednego wskaźnika na rezultat i produkt, ale zwykle konieczne jest opracowanie zestawu różnych wskaźników w celu mierzenia postępu, zwłaszcza na poziomie rezultatów. Ponieważ konieczne jest monitorowanie osiągania wskaźników, należy mieć w tym celu na uwadze niezbędne zasoby i czas i. Lepiej korzystać z mniejszej liczby, lecz odpowiednich wskaźników niż z większej liczby, lecz nieodpowiednich wskaźników.

Wskaźniki produktu mierzą ilość i jakość nabytych, dofinansowanych lub dostarczonych bezpośrednio w wyniku realizacji programu (i jego projektów) dóbr lub usług. Mierzą postęp w realizacji programu i można je wykorzystywać na potrzeby rozliczalności finansowania programu – pokazują, co otrzymało bezpośrednio finansowanie lub co zostało nabyte w ramach działań i ze środków finansowych programu. Wskaźniki produktu zwykle przybierają wartości inne niż zero dopiero na etapie wdrażania programu.

Z drugiej strony *wskaźniki rezultatu* mogą wykazywać zmianę dopiero po upływie pewnego czasu ze względu na okres niezbędny do stwierdzenia efektów nabytych/dostarczonych/wytworzonych produktów.

! Wskaźnik należy wyrażać w wartościach neutralnych, bez wskazywania kierunku zmiany (wzrostu lub spadku), ani wyznaczania celu. Na przykład „wzrost o 30% ściganych sprawców przemocy domowej” należy zmienić na „procent ściganych sprawców przemocy domowej”. Kierunek (wzrost) będzie wynikać jednoznacznie z porównania wartości bazowej (np. 25%) z wartością docelową (np. 32,5%).

! Odpowiednie wskaźniki rozdziela się według: płci, wieku, statusu mniejszości, jeżeli jest to zasadne. Zasadność będzie zmieniać się w zależności od obszaru programu. Wskaźniki w programach ukierunkowanych na bezrobocie młodych osób będą musiały na przykład uwzględniać wiek, co nie będzie z kolei niezbędne w programie dotyczących ochrony środowiska naturalnego.

Jednym z dostępnych narzędzi oceny jakości wskaźników wspomagających zapamiętywanie jest **CREAM**:

Precyzyjne (Clear): wskaźniki powinny być jasno zdefiniowane i bezsporne

Istotne (Relevant): wskaźniki powinny być właściwe dla koncepcji, którą mierzą, odpowiadające przedmiotowi pomiaru i jego oceny

Ekonomiczne (Economic): wskaźniki powinny być mierzone w ramach racjonalnych kosztów,

Adekwatne (Adequate): wskaźniki powinny dostarczać wystarczających informacji na temat nt. realizacji projektu

Mierzalne (Monitorable): wskaźniki powinny być łatwe do zmierzenia i podlegające niezależnej walidacji

Jednostka miary

W celu uniknięcia wątpliwości co do tego, co jest przedmiotem pomiaru, wzór ram wyników (w umowie w sprawie programu) wymaga jednoznacznego wskazania jednostki miary dla każdego wskaźnika. Przykładowe jednostki miary to: liczba osób, wolumen CO₂, procent osób, poziom satysfakcji według skali od 1 do 5 itd.

Rozdzielenie wskaźników

Wskaźniki mierzące wartości średnie są bardzo użyteczne w przeprowadzaniu pomiarów ogólnego postępu danego państwa lub interwencji i w porównywaniu do ogólnej sytuacji w określonych sektorach i państwach. Wartości średnie wykazują jednak znaczące wahania między grupami społeczno-ekonomicznymi i regionami geograficznymi, a także w zależności od płci. Z tego względu wskaźniki należy w miarę możliwości rozdzielać.

Informacje na temat zasad dotyczących wyników dwustronnych można znaleźć w Dwustronne wyniki i wskaźniki w programach.

Tabela 3: Przykładowe wskaźniki

Oczekiwany wynik(rezultat)	Słabo/źle sformułowany wskaźnik	Dlaczego jest słaby/zły?	Lepiej sformułowany wskaźnik
Ograniczona akceptacja łapownictwa	Ograniczona akceptacja łapownictwa wśród opinii publicznej	Jest sformułowany jako oczekiwany rezultat, a nie wskaźnik. Jednostka miary nie jest jednoznaczna. Określa kierunek zmiany (ograniczenie).	Poziom* akceptacji łapownictwa wśród opinii publicznej. <i>*Mierzony na podstawie badania według wstępnie zdefiniowanej skali.</i>
Bardziej aktywne obywatelstwo	30% wzrost zaangażowania w działalność na zasadzie wolontariatu wśród osób młodych w Salonikach	Wyznacza cel (30%). Wyznacza kierunek zmiany (wzrost). Nie definiuje (wyznacza przedział wiekowy) „młodzieży”.	Procent osób młodych (w wieku 15-25 lat), które pracowały na zasadzie wolontariatu co najmniej jeden raz w ciągu ostatnich 12 miesięcy.
Bardziej progresywne nastawienia wobec przemocy warunkowanej płcią wśród opinii publicznej	Dowody potwierdzające zmiany w nastawieniu względem równości płci	Nie definiuje zmiennej. Co składa się na dowody?	Udział osób opowiadających się za ustawą w sprawie przemocy domowej. <i>*Dowody zostaną prawdopodobnie zebrane w drodze ankiety.</i>
Lepszy dostęp do energii ze źródeł odnawialnych w regionie X	Procent gospodarstw domowych w regionie X z dostępem do energii ze źródeł odnawialnych i z większą efektywnością energetyczną w podstawowym miejscu zamieszkania	Ma mierzyć wiele zmiennych (dostęp do energii ze źródeł odnawialnych i większą efektywności energetyczną). Pierwsza zmienna ma znaczenie dla oczekiwanych wyników, podczas gdy druga nie.	<i>Rozdzielić na dwa wskaźniki i utrzymać wyłącznie odpowiedni wskaźnik.</i> Procent gospodarstw domowych z dostępem do energii ze źródeł odnawialnych

Główne wskaźniki

Dla Mechanizmów Finansowych na lata 2014-2021 opracowano określone główne wskaźniki, które należy stosować, o ile jest to zasadne. Główne wskaźniki mierzą zagregowane wyniki dla każdego z obszarów o istotnym znaczeniu politycznym dla darczyńców.

Główny wskaźnik może odnosić się wyłącznie do danego sektora lub mieć charakter ponadsektorowy. Należy mieć na uwadze, że nie do wszystkich priorytetowych sektorów lub obszarów programu przypisano główny wskaźnik. Główny wskaźnik wykorzystuje się każdorazowo

zgodnie ze standardowym opisem i wymaga się jego stosowania do wszystkich programów, w przypadku których jest to zasadne.

! W programach wykorzystuje się wskaźniki z listy głównych wskaźników, jeżeli jest to zasadne. Wyrażenie „jeżeli jest to zasadne” oznacza, że na przykład jeżeli program wspiera produkcję energii ze źródeł odnawialnych, ma zastosowanie odpowiedni główny wskaźnik „szacowana roczna redukcja emisji CO₂”. Wykaz głównych wskaźników można znaleźć w *Wytycznych nt. sprawozdawczości wyników dla MF i dokumentu Główne wskaźniki na lata 2014-2021*.

Kamienie milowe

Kamienie milowe to najważniejsze kroki programu, które muszą nastąpić przed faktycznym rozpoczęciem jego wdrażania. Wykorzystanie kamieni milowych, jeżeli jest to zasadne, może ułatwiać śledzenie postępów programu. Kamienie milowe podkreślają także najważniejsze ryzyka, które należy wziąć pod uwagę w planowaniu i zarządzaniu ryzykiem.

Większość programów zakłada na przykład otwarte nabory projektów. Jeden kamień milowy związany z naborami dotyczy publikacji informacji o wszczęciu naboru, inny tego, że projekty zostały wybrane. W programie, który obejmuje procedury zamówień publicznych, kamieniem milowym może być podpisanie wszystkich umów lub zakończenie procedur zamówień publicznych. Inny przykład kamienia milowego może dotyczyć uzyskania wszystkich niezbędnych pozwoleń środowiskowych i budowlanych, jeżeli program ma służyć wsparciu działań budowlanych lub pracy na obszarach, które są szczególnie wrażliwe pod względem ochrony środowiska.

! OP sporządzają listę istotniejszych kamieni milowych dla swoich programów i przesyłają je do BMF przed podpisaniem umowy w sprawie programu. Raportują i aktualizują kamienie milowe w raporcie rocznym dla programu i/lub finansowym raporcie okresowym.

Dwustronne wyniki i wskaźniki w programach

Każdy program przyczynia się do osiągnięcia dwóch celów Mechanizmów Finansowych. Oznacza to, że ramy wyników dla każdego programu obejmują wyniki określone dla współpracy dwustronnej. W każdym programie OP – we współpracy z PPD – uwzględniają **wspólny rezultat bilateralny** („udoskonalona współpraca między beneficjentem i jednostkami z państw-darczyńców, które są zaangażowane w realizację programu”) i definiują produkt lub produkty. Dla rezultatu i każdego produktu OP powinien zdefiniować wskaźniki.

Listę wskaźników rezultatów dwustronnych można znaleźć w Wytycznych nt. sprawozdawczości wyników dla MF na lata 2014-2021. Wszystkie te wskaźniki uwzględnia się w ramach wyników, jeżeli jest to zasadne, obok trzech głównych wskaźników, które określa się jako dwustronne i są obowiązkowe dla wszystkich programów. OP może dodać inne wskaźniki, jeżeli jest to niezbędne.

Orientacyjny wykaz wskaźników produktów dwustronnych można znaleźć w Wytycznych nt. sprawozdawczości wyników dla MF na lata 2014-2021. OP może korzystać z nich w zależności od potrzeb jako uzupełnienie pozostałych właściwych wskaźników produktów bilateralnych.

Należy mieć na uwadze, że im więcej wskaźników określono w programie, tym większe obciążenie monitoringiem i sprawozdawczością.

(c) Przepisanie wartości bazowej i wartości docelowej dla każdego wskaźnika

Wartość bazowa jest sytuacją przed rozpoczęciem realizacji interwencji – jest to punkt odniesienia na potrzeby mierzenia zmian.

W MF na lata 2014-2021 nie wymaga się wartości bazowych dla wskaźników produktów, ponieważ wszystkie z nich powinny mieć automatycznie ustawioną wartość zero. W ten sposób w programie mierzy i raportuje się wyłącznie te produkty i usługi (produkty), które zostały dostarczone w okresie realizacji.

Wymaga się dla rezultatu⁹ muszą

opisujące nie wymaga danych. rządowe i samorządu przygotowują i oceny, które programu

zależności od możliwości należy wykorzystywać takie dodatkowe dane. Jeżeli dostępne dane nie mierzą zmiennej określonej we wskaźnikach rezultatu lub mierzą ją na innym poziomie (np. krajowym lub lokalnym), najbardziej prawdopodobne jest, że OP będą musiały przeprowadzić (lub zlecić) badanie bazowe.

Wydatki związane ze zbieraniem danych bazowych są kwalifikowalne w ramach kosztów zarządzania programem, ponieważ **art. 8.10.4. lit. a** dopuszcza wydatki, które są bezpośrednio związane z przygotowaniem programu, w tym opracowaniem koncepcji programu, ramami wyników.

ustalenia wartości bazowych wszystkich wskaźników w zależności od potrzeb. OP

w pierwszej kolejności upewnić się, czy są już dostępne dodatkowe dane daną sytuację. Jeżeli tak jest, się oddzielnego zbierania Często zdarza się, że agencje statystyczne, jednostki lokalnego, uniwersytety i NGO dane administracyjne, raporty mają znaczenie dla obszarów wspieranych przez MF. W

Jeżeli przed rozpoczęciem programu są dostępne dane bazowe, dodatkowe dane należy zbierać przez okres realizacji programu w spójny sposób w celu umożliwienia dokonywania porównań. Należy na przykład uwzględnić wskaźnik przedwczesnego przerywania nauki dla dziewcząt do 16. roku życia. Jeżeli danych bazowych dostarcza Ministerstwo Edukacji, w programie należy w dalszym ciągu zbierać takie dane z tego samego źródła przy zapewnieniu, że metodologia zbierania danych pozostanie bez zmian.

Cele to specyficzne wartości wskaźników, które należy osiągnąć w określonym czasie (normalnie od chwili rozpoczęcia programu do ostatniego roku). Służą one jako punkty odniesienia w celu zmierzenia, czy realizacja przebiega zgodnie z planem. Ustalenie wartości docelowych dla wskaźników uznawano często za jedną z podstawowych trudności w zarządzaniu przez wyniki.

⁹ Wskaźniki **produktów** pokazują nam, co uzyskaliśmy w ramach środków finansowych dostępnych w programie, co nabyliśmy/zamówiliśmy, jakie usługi świadczyliśmy bezpośrednio, w tym szkolenia, schroniska lub stypendia. Innymi słowy, wskaźniki produktów ułatwiają nam pomiar postępu w realizacji programu. Z kolei wskaźniki **rezultatu** mierzą **efekty** programu na grupach docelowych. Może to być lepsza wydajność instytucji (np. procent skazanych, którzy dostali alternatywne wyroki karne) lub większy dobrobyt grupy docelowej (np. wskaźnik ukończenia szkoły średniej wśród dziewcząt pochodzenia romskiego).

PO ustali odpowiednie wartości dla wszystkich wskaźników rezultatów. Jeżeli **wartości bazowe** nie są dostępne przed rozpoczęciem realizacji programu, **można je zbierać w terminie określonym w umowie w sprawie programu.**

Między potrzebą ustalenia realistycznych celów i wartością, z punktu widzenia motywacji, i ustalenia wystarczająco ambitnych celów, tak aby pracownicy i interesariusze musieli wysilić się, żeby je osiągnąć, istnieje naturalne sprężenie. Jeżeli ludzie są odpowiednio zmotywowani, często osiągają więcej, niż mogą sobie wyobrazić.

Tabela 4. Przykładowe wartości docelowe

Wskaźnik	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Co jest nieprawidłowe?
Udział energii ze źródeł odnawialnych w przemyśle	Bardzo niska	Podwyższona	Wartość bazowa/docelowa nie jest wystarczająco precyzyjna.
Wskaźnik zatrudnienia wśród kobiet	570.876	700.000	Wartość bazowa/docelowa nie jest wyrażona w tej samej jednostce miary jak wskaźnik.
Procent Romów w regionie X z co najmniej średnim wykształceniem	18%	100%	Wartość docelowa jest nierealistyczna.

Cele mogą być oparte na:

1. **dotychczasowych trendach.** Jaki schemat zmiany był widoczny w wahaniami wskaźnika wydajności w ciągu ostatnich pięciu-dziesięciu lat? Czy trend, wznoszący lub malejący, można wywnioskować z dostępnych raportów, rejestrów lub statystyk?
2. **osądach ekspertów.** Inną opcją jest zasięgnięcie opinii ekspertów o tym, co jest możliwe lub wykonalne w przypadku określonego wskaźnika i warunków panujących w danym kraju. Eksperci posiadają wiedzę na temat obszaru programu i warunków lokalnych. Wiedzą, co jest, a co nie jest możliwe z technicznego i praktycznego punktu widzenia.
3. **wynikach badań.** Przeglądanie literatury, w szczególności wniosków z badań i oceny, również może pomóc w wyborze realistycznych wartości docelowych wskaźników. W niektórych obszarach programów są powszechnie dostępne wyniki wielu badań dotyczących trendów rozwojowych.
4. **oczekiwaniach interesariuszy.** Przydatne może być także uzyskanie informacji interesariuszy o tym, czego chcą, potrzebują i oczekują. Jakie są oczekiwania co do postępu? Przy ustalaniu realistycznych wartości docelowych wskaźników mogą być użyteczne w szczególności bezpośrednie grupy docelowe.
5. **realizacji podobnych programów.** Benchmarking jest procesem porównywania lub kontroli postępu innych, podobnych programów. Może być użyteczny w analizie postępu innych agencji i partnerów w celu zrozumienia wskaźnika zmiany, którego można oczekiwać w zbliżonych okolicznościach.

Przykładowe ramy wyników

Obszar programu (ObP)	Wyniki	Oczekiwane wyniki	Wskaźniki	Jednostka miary	Wartości bazowe	Rok bazowy	Wartości docelowe
PA19	Cel programu	Udoskonalony system więziennictwa (w kraju X)					
PA19	Rezultat1	Częstsze wykorzystywanie przez sędziów alternatywnych kar	Udział kar dla przestępców kryminalnych innych niż kary pozbawienia wolności	Procent	9%	2017	15%
	Produkt 1.1	Opracowany podręcznik dotyczący alternatywnych sankcji dla przestępców kryminalnych	Liczba rozpowszechnionych podręczników dla sędziów	Liczba	0	ND	2000
			Liczba sędziów przeszkolonych w zakresie alternatywnych sankcji	Liczba	0	ND	1000
PA19	Rezultat 2	Lepsze warunki dla więźniów	Udział populacji więźniów w więzieniach, które posiadają standardy infrastruktury Rady Europy	Procent	26%	2017	60%
			Poziom zadowolenia więźniów z usług w więzieniach	Skala (1-5) (przeciętna ocena)	2,34	2017	3,5
	Produkt 2.1	Zmodernizowana infrastruktura w więzieniach	Liczba więzień zmodernizowanych zgodnie ze standardami Rady Europy	Liczba	0	ND	5
	Produkt 2.2	Szkolenia dla więźniów w zakresie umiejętności zawodowych	Liczba więzień oferujących szkolenia w zakresie umiejętności zawodowych	Liczba	0	ND	15
			Liczba więźniów, którzy uczestniczyli w szkoleniach w zakresie umiejętności zawodowych	Liczba	0	ND	3000
Dwustronny	Rezultat 3	Usprawniona współpraca między jednostkami z państw-beneficjentów i państw darczyńców, które są zaangażowane w realizację programu.	Poziom zaufania między współpracującymi jednostkami z państw-beneficjentów i państw-darczyńców (według skali)	Skala (1-7)	x	x	≥4.5
			Poziom zadowolenia z partnerstwa (według skali)	Skala (1-7)	x	x	≥4.5
			Udział populacji współpracowników, którzy stosują wiedzę zdobytą w ramach dwustronnego partnerstwa.	Procent	ND	ND	≥50%
	Produkt 1	Prostsza wymiana między sędziami w kraju X i sędziami norweskimi	Liczba sędziów z kraju X uczestniczących w wymianie	Liczba	0	ND	150
			Liczba sędziów z Norwegii uczestniczących w wymianie	Liczba	0	ND	75
			Udział uczestniczących sędziów, którzy zdobyli nową wiedzę dzięki wymianie.	Liczba	0	ND	10

3. Opracowanie oceny ryzyka i analiza działań minimalizujących ryzyko

Przed zawarciem umowy w sprawie programu należy opracować i uzgodnić ocenę ryzyka i analizę działań minimalizujących ryzyko (art. 6.3.1). W niniejszej części przedstawiono wytyczne, w jaki sposób należy opracować taki plan. W strategii zarządzania ryzykiem opisuje się szerzej zasady, zadania i proces zarządzania ryzykiem.

Artykuł 5.6.1 lit. h oraz i określa zadania Operatora Programu związane z zarządzaniem ryzykiem.

Z bardziej dokładnej analizy ram wyników wynika, że związek przyczynowo-skutkowy między produktami a rezultatami oraz między rezultatami a celem programu (wpływem) ma charakter warunkowy. Jeżeli się utrzyma, można oczekiwać ostatecznie osiągnięcie wyników, których się oczekuje. Oznacza to, że (domyślnie) przyjmujemy szereg założeń.

Ryzyko to zdarzenie lub okoliczność, które mogą mieć negatywny wpływ na osiągnięcie oczekiwanych wyników. **Założenie** jest warunkiem niezbędnym dla powodzenia programu. Założenie to pozytywny sposób opisywania ryzyka, a ryzyko jest negatywnym sposobem opisywania założenia. Jako przykład rozważmy ryzyko związane z programem szkoleń dla sędziów.

Ryzyko = Sędziowie mogą nie być zainteresowani udziałem w szkoleniach.
Założenie = Sędziowie będą zainteresowani udziałem w szkoleniach.

Założenia i ryzyko mogą stanowić czynniki wewnętrzne lub zewnętrzne. Czynniki wewnętrzne to rzeczy, które mamy pod kontrolą. Czynniki zewnętrzne to czynniki poza naszą kontrolą.

(a) Określenie ryzyka

Rozszerzony wzór ram wyników ułatwia identyfikację różnych rodzajów ryzyka i formułowanie założeń na każdym poziomie ram wyników.¹⁰

Poniżej w uproszczony sposób przedstawiono, w jaki sposób określać założenia/rodzaje ryzyka i przedstawiać je w ramach wyników.

		Założenia/Ryzyka
Cel	WÓWCZAS ten cel jest możliwy.	
Rezultat	WÓWCZAS ten wynik. JEŻELI ten rezultat	I to założenie się spełni.
Produkt	WÓWCZAS ten produkt. JEŻELI ten produkt	I to założenie się spełni.
Działania	JEŻELI nastąpią te działania	I to założenie się spełni.

Uwaga: działania nie są częścią ram wyników MF.

¹⁰ Mimo że założenia i ryzyko nie są formalnie częścią wzoru koncepcji programu, projekt programu i jego końcowe powodzenie zyskają na wczesnym uwzględnieniu założeń i różnych rodzajów ryzyka. Z tego względu zaleca się, aby korzystać z rozszerzonego wzoru ram wyników, nawet na wczesnych etapach tworzenia programu.

Schemat 6. Analiza założeń/ryzyka przy wykorzystaniu ram wyników

Rozpocząć od dołu ram wyników.

- Które z przyjętych założeń mogą wpływać na wytworzenie/dostawę określonego produktu? Które ryzyka mogą wystąpić, jeżeli takie założenia się nie spełnią?
- Które z przyjętych założeń mogą uniemożliwiać osiągnięcie pożądanego efektu (rezultatu) produktów na bezpośrednią grupę docelową? Które ryzyka mogą wystąpić, jeżeli takie założenia się nie spełnią?
- Które z przyjętych założeń dotyczących oczekiwanych rezultatów mogą mieć konsekwencje dla Państwa wkładu w cel programu? Które ryzyka mogą wystąpić, jeżeli takie założenia się nie spełnią?

Uzupełnienie tej kolumny w ramach wyników powinno stanowić pierwszy krok w celu zidentyfikowania najważniejszych rodzajów ryzyka - który krok jest pierwszy w przygotowaniu oceny ryzyka i analizy działań minimalizujących ryzyko.

(b) Kategoryzacja ryzyka

Po zidentyfikowaniu i sformułowaniu rodzajów ryzyka, należy wprowadzić je do obowiązkowego [formularza oceny ryzyka i analizy działań minimalizujących ryzyko](#) według kategorii, do których należą: programowe lub operacyjne. Tabela 4 zawiera opis rodzajów ryzyka, które należą do każdej z dwóch kategorii. Lista nie jest wyczerpująca, w programach nie zostaną wymienione wszystkie rodzaje ryzyka.

Należy wymienić każdy rodzaj ryzyka w oddzielnej linii. Rodzaje ryzyka należy opisywać w sposób konkretny. Zamiast wymieniać „zasoby ludzkie” jako ryzyko należy na przykład opisać, co w zasobach ludzkich może wywierać negatywny wpływ na cel programu, np. „brak odpowiednich pracowników”.

Może pojawić się tendencja do wymienienia wszystkich rodzajów ryzyka, które zidentyfikowano we wcześniejszym kroku. Nie jest to konieczne. Zamiast tego należy skoncentrować się na tych rodzajach ryzyka, które uważa się za najbardziej prawdopodobne/mają najbardziej poważne konsekwencje.

Tabela 4. Kategorie ryzyka

Ryzyko pragmatyczne
Rodzaje ryzyka związane z nieadekwatną strategią programu/projektu lub procesami, kwestiami technologicznymi, uzyskiwaniem pozwoleń i/lub brakiem czasu na właściwą realizację.
Rodzaje ryzyka związane z wpływem polityki/prawodawstwa (lub ich brakiem) lub sytuacji politycznej i gospodarczej na realizację programu/projektów.
Rodzaje ryzyka związane z niewłaściwymi strategiami wdrożonymi w celu osiągnięcia celu bilateralnego, w tym wykorzystania środków z Funduszu Współpracy Dwustronnej i aktywnego angażowania jednostek z państw darczyńców (PPD oraz partnerów projektów z państw darczyńców).

Ryzyko operacyjne

Rodzaje ryzyka związane z systemami monitorowania, mierzenia i komunikowania wyników i/lub zdolnością OP do przyciągania, rozwoju i/lub zatrzymywania odpowiedniej liczby właściwych pracowników.

Rodzaje ryzyka związane z odchyleniami od kluczowych zasad: ekonomii, efektywności, skuteczności, integralności, otwartości/przejrzystości, sprawiedliwości i odpowiedzialności. Obejmują ryzyka związane z niewłaściwie lub słabo zdefiniowanymi procedurami lub nadmiernie uciążliwymi kontrolami. Obejmują także ryzyka związane z faworyzowaniem, w tym w procesach wyboru (otwartych zaproszeniach do składania wniosków i zamówieniach publicznych).

(c) Analiza i ocena ryzyka

Dla każdego ryzyka o charakterze programowym i operacyjnym należy określić prawdopodobieństwo jego wystąpienia oraz możliwe konsekwencje. Poziom ryzyka stanowi łączną ocenę prawdopodobieństwa, że czynnik ryzyka się zmaterializuje, oraz konsekwencji zmaterializowanego ryzyka. MF wykorzystują czterostopniową skalę oceny prawdopodobieństwa i konsekwencji, jak przedstawiono poniżej.

Tabela 5. Ocena ryzyka

	Oceny			
Kryteria	1	2	3	4
Prawdopodobieństwo wystąpienia	Bardzo nieprawdopodobne	Nieprawdopodobne	Prawdopodobne	Niemal pewne
Konsekwencje dla wyników programu	Minimalne	Umiarkowane	Poważne	Bardzo poważne

Ocena ryzyka jest oparta na postrzeganiu i jest często związana z subiektywnym osądem. W miarę możliwości ocena powinna być oparta na analizach danych, faktów i obiektywnych danych. Warto także sprawdzić i/lub omówić ocenę z innymi.

Analizując i oceniając *konsekwencje*, istotne znaczenie ma dokonanie oceny wagi każdego ryzyka dla osiągnięcia oczekiwanych rezultatów, np. w jakim stopniu ryzyko może powodować niepowodzenie całego programu.

Analizowanie i ustalanie priorytetów ryzyka ma charakter wyprzedzający. We wstępnej ocenie ryzyka należy wziąć pod uwagę cały okres obowiązywania umowy. W przypadku każdej kolejnej aktualizacji ocena ryzyka koncentruje się na kolejnym roku.



Ocenę ryzyka i analizę działań minimalizujących ryzyko aktualizuje się raz w roku i przesyła wraz z raportem rocznym dla programu.

Metody analizy obejmują (lecz nie są ograniczone do): burzę mózgów, analizę scenariuszową, warsztaty i analizę statystyczną.

W oparciu o wskazaną ocenę prawdopodobieństwa i konsekwencji formularz zarządzania ryzykiem automatycznie wyliczy całościową ocenę dla każdego rodzaju ryzyka. Formularz zawiera automatyczne kodowanie kolorem, co ułatwia ocenę wizualną zidentyfikowanych i ocenionych rodzajów ryzyka. System kodowania kolorem jest także znany jako „mapa cieplna”.

Jeżeli określony rodzaj ryzyka ma całościową ocenę 4 (istnieje niemal pewność i bardzo poważne konsekwencje), Operator programu / Krajowy Punkt Kontaktowy powinien rozważyć, czy program powinien zostać zaprojektowany na nowo w taki sposób, który będzie ograniczać albo prawdopodobieństwo, albo konsekwencje wystąpienia tego ryzyka.

(d) Wybór i opis reakcji na ryzyko

Kolejne kroki definiują i opisują, w jaki sposób należy zareagować na ryzyko. Należy rozważyć cztery główne strategie:

- *Unikać/zakończyć*: zaprojektować na nowo lub zakończyć program lub projekt (lub ich części). Na przykład zawiesić płatności w celu wyjaśnienia kwestii, które mogą stanowić ryzyko.
- *Przenieść/dzielić*: dzielić ryzyko z pozostałymi partnerami/sponsorami, przenieść skutki ryzyka na stronę trzecią.
- *Zaakceptować*: zaakceptować ryzyko bez działań ograniczających ryzyko, ale monitorować i zarządzać ryzykiem, jeżeli jego poziom wzrośnie. Czasami zdarza się, że podjęcie ryzyka jest niezbędne na przykład w celu osiągnięcia istotnych celów polityki (konsekwencje niepodjęcia ryzyka mogą przewyższać konsekwencje niepodjęcia żadnych działań) lub ze względu na fakt, niezbędne działania ograniczające ryzyko nie są efektywne pod względem kosztów. Akceptację głównych/najważniejszych rodzajów ryzyka należy każdorazowo udokumentować i uzasadnić, omówić w szczerzy i otwarty sposób wśród państw-beneficjentów i państw-darczyńców. Zazwyczaj ludzie mają skłonność do akceptacji niskiego poziomu ryzyka.
- *Łagodzić*: środki i działania służące ograniczeniu prawdopodobieństwa lub konsekwencji. Jest to najbardziej powszechna reakcja na ryzyko, zwłaszcza jeżeli jest ono poważne. Działania minimalizujące ryzyko definiuje się jako konkretne działania wymagane w celu ograniczenia albo prawdopodobieństwa, albo konsekwencji specyficznego rodzaju ryzyka. Działania ograniczające ryzyko powinny być każdorazowo związane ze specyficznym rodzajem ryzyka, do którego mają się odnosić, przy czym nie mogą być przedstawione w sposób ogólny.

Artykuł 5.6.1 lit. (h)
Operatorzy Programów oceniają ryzyko dla skutecznej realizacji programu i jego rezultatów oraz podejmują odpowiednie działania.

Pewne działania minimalizujące ryzyko są wbudowane w ramy prawne i procedury MF, w szczególności przez Regulacje, i mają zastosowanie we wszystkich programach i sytuacjach. Są to procedury, które wprowadza się odpowiednio wcześniej. Odnoszą się zasadniczo do tych rodzajów ryzyka, które zidentyfikowano w początkowym stadium programowania, i które uznaje się za potencjalne rodzaje ryzyka we wszystkich państwach-beneficjentach.

Zarządzanie ryzykiem

Ponieważ ryzyko stanowi potencjalne zagrożenie dla osiągnięcia zaplanowanych wyników, Operatorzy Programów powinni zwrócić szczególną uwagę na te rodzaje ryzyka, które zostały zidentyfikowane na etapie opracowywania programu. Działania minimalizujące ryzyko należy w możliwie jak największym zakresie uwzględnić w normalnych planach prac programów lub projektów. W ten sposób zarządzanie ryzykiem może stać się elementem codziennej, rutynowej pracy. Działania ograniczające ryzyko obejmują często koszty, które muszą zostać włączone do budżetów i wymagają zatwierdzenia. Równolegle do monitorowania postępu w osiąganiu wyników, zmiany lub modyfikacje w środowisku programu mogą skutkować nowymi rodzajami ryzyka lub prowadzić do zaniku głównych rodzajów ryzyka. W przypadku stwierdzenia nowych rodzajów ryzyka lub zaistnienia zmian w okolicznościach, należy je poddać ponownej ocenie i dodać do planu ograniczania ryzyka w ramach raportu rocznego dla programu i do planów prac/budżetów.



System zarządzania i kontroli obejmuje mechanizmy monitorowania wyników.

Regulacje przewidują, że zadania związane z zarządzaniem ryzykiem będą wykonywać Krajowe Punkty Kontaktowe (na poziomie kraju) (art. 5.3.3) i Operatorzy Programów (na poziomie programu) (art. 5.6.1 lit. h). Raport strategiczny i raport roczny dla programu stanowią formalne roczne raporty z zarządzania ryzykiem. Darczyńcy mogą w uzasadnionych przypadkach wymagać kolejnych aktualizacji.

Zarządzanie i monitorowanie ryzyka w sposób systematyczny i zgodny z metodologią zapewnia, że koncentrujemy się na najważniejszych rodzajach ryzyka (ani zbyt wielu, ani zbyt niewielu), a działania służące ich ograniczeniu pozostają skuteczne.

4. Zawarcie umowy w sprawie programu

Na podstawie koncepcji programu i uwag zgłoszonych przez darczyńców, BMF przygotowuje projekt umowy w sprawie programu, który określa warunki programu, a także role i zakres odpowiedzialności stron.

Na tym etapie, w celu przygotowania ostatecznej umowy w sprawie programu wymaga się przesłania uzupełniających informacji, w tym (lecz nie wyłącznie) oceny ryzyka i analizy działań minimalizujących ryzyko, informacji nt. zarządzania programem i planu komunikacji.

Proces przygotowywania projektu umowy w sprawie programu należy prowadzić odpowiednio w ścisłej współpracy z KPK i OP. Na ten proces przewiduje się do 6 miesięcy od daty przesłania koncepcji programu. W procesie prowadzącym do przygotowania projektu umowy w sprawie programu uwzględnia się wszystkie uwagi zgłoszone przez państwa-darczyńców oraz omawia i wyjaśnia wszelkie kwestie dotyczące działania programu. Po uzgodnieniu wszystkich kwestii ostateczny projekt umowy w sprawie programu zostanie przesłany do państwa-darczyńcy. Państwa-darczyńcy mogą odrzucić program w przypadkach, gdy nie osiągnięto porozumienia co do jego treści. Zatwierdzając program, państwa-darczyńcy mogą podjąć decyzję o ustaleniu warunków i/lub wymagać modyfikacji w projekcie umowy w sprawie programu.

Faza realizacji programu

1. Określenie potencjalnych projektów

Model programu został zaprojektowany w taki sposób, aby lepiej koncentrować wysiłki i zapewniać bardziej ukierunkowane wsparcie. Zadaniem Operatorów Programów jest przyznawanie dofinansowania na projekty w ich programach zgodnie z przepisami Regulacji, w szczególności rozdziału 7, a także kontrola wdrażania i monitorowanie postępu i wyników wybranych projektów.

Programy powinny być „wypełnione” projektami. Można to osiągnąć na trzy sposoby:

- przez projekty predefiniowane;
- przez otwarte nabory wniosków (w naborach głównych lub w schemacie małych grantów);
- przez zarówno otwarte nabory wniosków, jak i projekty predefiniowane.

Projekty predefiniowane określa się w koncepcji programu (art. 6.5).

Nabór wniosków

Operator Programu ogłasza *nabór wniosków*, a treść, forma i publikacja podlegają wymogom określonym w umowie w sprawie programu i art. 7.3 Regulacji. Nabory wniosków określają kwalifikujących się wnioskodawców i potencjalnych partnerów projektów, zawierają szczegółowe kryteria wyboru, są publikowane na szeroką skalę i

W procedurę wyboru projektów omówiono w rozdziale 7 Regulacji.

zapewniają odpowiednio długie terminy na składanie wniosków.

Operatorzy Programów są odpowiedzialni za publikację naborów wniosków, wybór projektów i przyznawanie dofinansowania. Nabór wniosków, w tym kryteria wyboru, nie są bezzasadnie skomplikowane lub sprzeczne z zasadami wdrażania (art. 1.3). Decyzje dotyczące wyboru projektów muszą być zgodne z zasadami i celami programu (art. 7.4) i zasadami wdrażania (art. 1.3). Należy mieć na uwadze, że umowa w sprawie programu może zawierać specjalne przepisy dotyczące procesu wyboru.

Artykuł 4.4.2 lit. (d)

W ramach komitetu współpracy PPD i MOP doradzają między innymi w zakresie kryteriów wyboru i treści ogłoszeń o naborze wniosków. Wytyczne dotyczące Funduszu Współpracy Dwustronnej zawierają dalsze informacje.

Zgodnie z art. 7.3.2 lit. I Regulacji i w celu spełnienia przepisów art. 1.3.4 Regulacji, które określają, że do wszystkich programów i działań ma zastosowanie podejście oparte na zarządzaniu przez wyniki i ryzykiem, a także w celu zapewnienia, że projekty odpowiadają logice interwencji programu (matrycy logicznej), ogłoszenia o naborze wniosków udostępniają istotne części ramy wyników programu i jednoznacznie określają produkty, które zostaną dostarczone przez projekty. Tekst ogłoszenia o naborze wniosków i późniejsze umowy w sprawie projektów z wybranymi beneficjentami projektów zawierają postanowienie, że w projektach dofinansowanych składa się raporty z osiągniętych wyników w oparciu o wskaźniki produktów i rezultatów z ram wyników w umowie w sprawie programu.

Przewodnik BMF nt. najlepszych praktyk w zakresie procedur wyboru projektów jest dostępny tu: <https://eeagrants.org/Results-data/Toolbox-for-programmes/Toolbox-2014-2021/Guidelines-and-Manuals/Best-Practice-on-Project-Selection-Procedures-Guidance-document>.

Operator Programu jest odpowiedzialny za zapewnienie, że poszczególne projekty wybrane w programie będą przyczyniać się do dostarczenia produktów i *osiągnięcia rezultatu lub rezultatów programu*. Krajowy Punkt Kontaktowy gwarantuje, że ogłoszenie o naborze wniosków jest w pełni zgodne z ramami prawnymi MF. KMF informuje się o wszystkich naborach wniosków i przesyła główny tekst ogłoszenia o naborze wniosków w języku angielskim nie później niż dwa tygodnie przed jego publikacją.

! Nabory wniosków są oparte na określonych rezultatach i produktach programu, dla którego ogłasza się nabór.

Rejestracja projektów w BMF

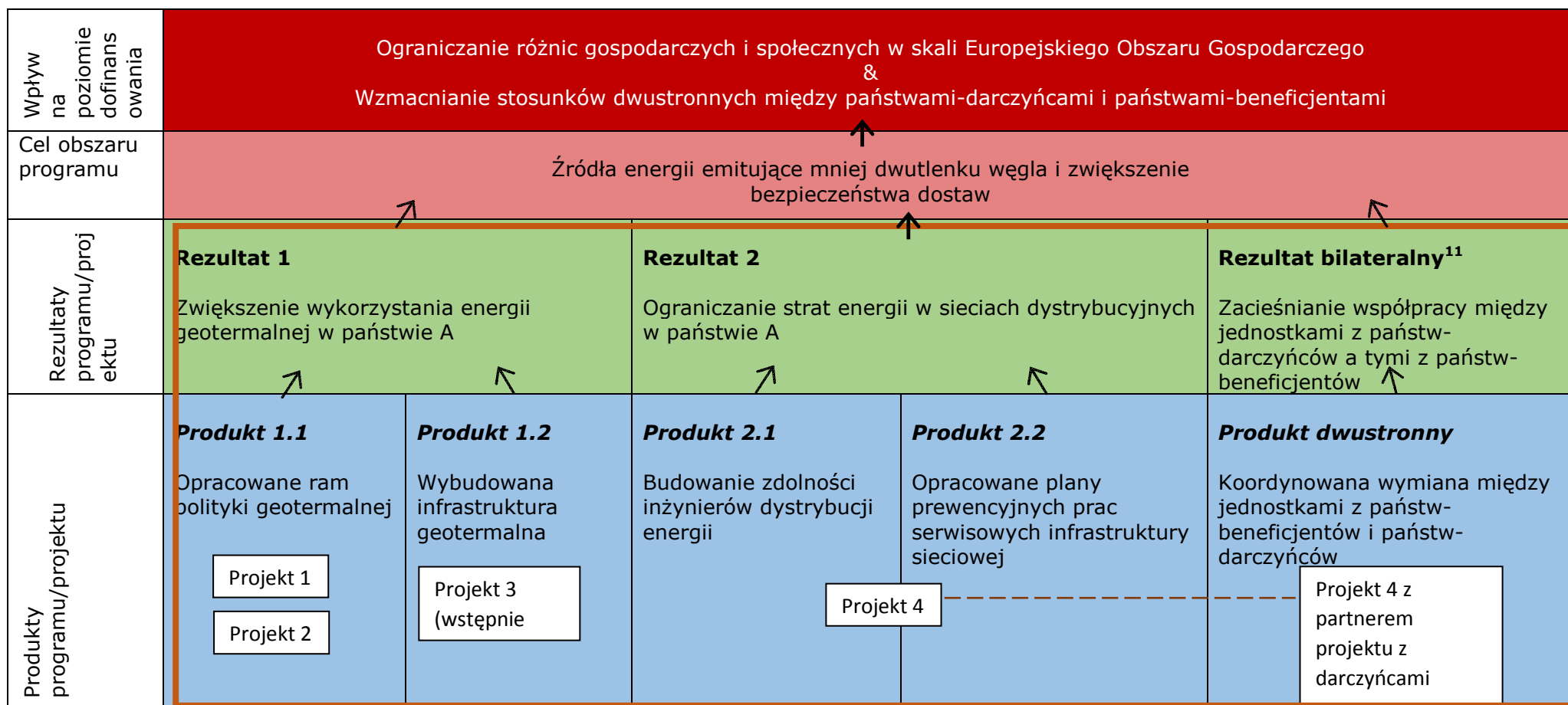
W odniesieniu do każdego dofinansowanego projektu Operator Programu jest odpowiedzialny za dostarczenie informacji wymaganych przez Biuro Mechanizmów Finansowych. Operator Programu przesyła specyficzne informacje dotyczące projektu:

- nie później niż w ciągu 15 dni kalendarzowych od podpisania umowy w sprawie projektu;
- nie później niż w ciągu 15 dni kalendarzowych od dokonania zmian w projektach lub rewizji informacji na temat projektów.

Operator Programu jest odpowiedzialny za zapewnienie wysokiej jakości danych przesyłanych przez system informatyczny. Operatorzy Programów:

- zapewniają przesyłanie prawidłowych informacji na temat naborów wniosków, projektów i osiągnięć w wyznaczonym terminie;
- przeprowadzają okresowe kontrole uprzednio przesłanych informacji i przesyłają wszelkie niezbędne aktualizacje.

Modele programowe dla fikcyjnych programów

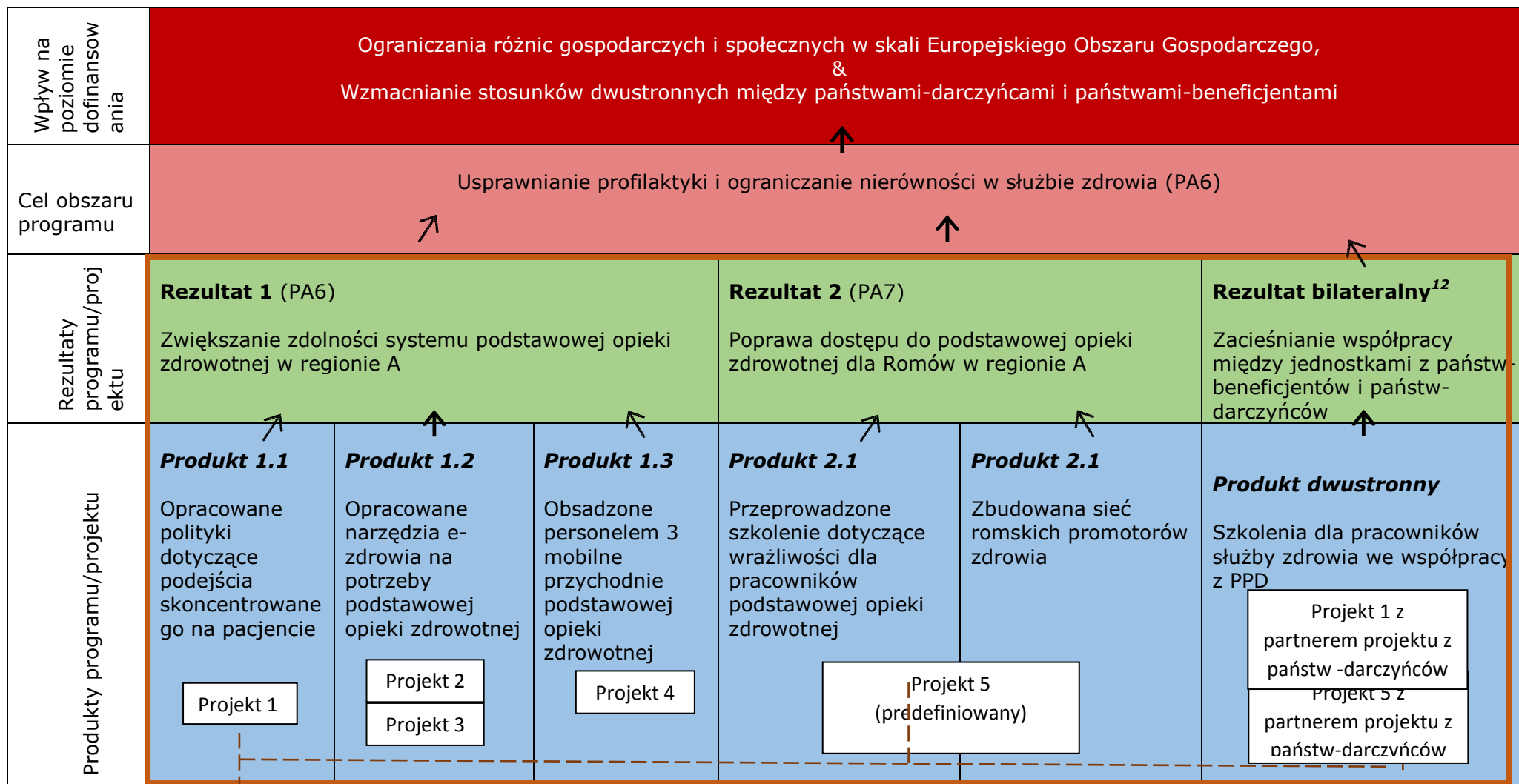


Cel obszaru programu	=	Wpływ programu
Rezultat programu 1	=	Rezultat projektu 1; rezultat projektu 2; rezultat projektu 3
Rezultat programu 2	=	Rezultat projektu 4

¹¹ Rezultat bilateralny nie ma przypisanego specjalnego budżetu, ponieważ produkty generowane w ramach rezultatu bilateralnego powstają w rzeczywistości w ramach innych rezultatów. Innymi słowy, rezultat bilateralny funkcjonuje jak mechanizm do raportowania wyników bilateralnych, które osiąga się w ramach wszystkich pozostałych rezultatów.

= Obowiązki Operatora Programu w zakresie monitorowania i sprawozdawczości

Poniżej przedstawiono model, który łączy wyniki różnych obszarów programu.



¹² Por. przypis 7.

2. Prowadzenie monitoringu

Uchwycenie wyników jest ważne nie tylko pod względem przejrzystości i

Zadania Operatorów Programów w zakresie monitoringu określa **art. 5.6.1 lit. g, h, i, j, k.**

odpowiedzialności, lecz zapewnia także ciągłe powodzenie i umożliwia uczenie się. Dzięki temu wszystkie zaangażowane strony mogą uczyć się w miarę postępu wdrażania i wprowadzać korekty w zależności od potrzeb.

Rodzaje i podejścia do monitoringu

KPK i OP powinni rozważyć nie tylko takie pytanie: „Czy podejmujemy działania, o których mówiliśmy, że je podejmiemy?“, lecz także takie: „Czy robimy postępy w realizacji wyników, które chcemy osiągnąć?“. W praktyce oznacza to, że Krajowe Punkty Kontaktowe i Operatorzy Programów powinni położyć większy nacisk na **monitoring wyników**¹³ w uzupełnieniu do **monitoringu ryzyka i monitoringu zgodności**.

Monitoring rezultatów zaprojektowano w taki sposób, aby dawał odpowiedź na pytanie „A więc co?“. Umożliwia on udzielenie odpowiedzi na takie pytania: „Co jest istotnego w fakcie, że środki finansowe zostały wydatkowane? Czy dostarczono zaplanowane produkty? Czy osiągnięto postęp w realizacji wyników? W jaki sposób interesariusze postrzegają zmianę? W jaki sposób strategia partnerstwa przyczyniła się (lub nie) do osiągnięcia pożądaných wyników?“. Ten rodzaj monitoringu dostarcza Krajowym Punktom Kontaktowym, Operatorom Programów i beneficjentom projektów ważnych informacji zwrotnych na temat miary postępu w realizacji pożądaných wyników.

Monitoring zgodności (weryfikacje administracyjne i weryfikacje na miejscu) oznacza śledzenie wdrażania, zgodności i finansów. Ten rodzaj monitoringu zakłada przegląd alokowanych środków finansowych w celu zapewnienia, że zasoby finansowe odpowiadają działaniom, które mają przynieść określone wyniki. Podejście to daje odpowiedź na pytania: „Czy oni to zrobili? „Czy zmobilizowali niezbędne nakłady? Czy przeprowadzili uzgodnione działania? Czy

Monitoring, sprawozdawczość i ocena

Regulacje definiują **monitoring** (art. 1.6 lit. k) jako obserwację realizacji programu lub projektu w celu zapewnienia przestrzegania uzgodnionych procedur, weryfikacji postępu względem uzgodnionych produktów i rezultatów, identyfikacji z odpowiednim wyprzedzeniem potencjalnych problemów, co umożliwia podjęcie działań naprawczych.

Sprawozdawczość polega na przedstawianiu informacji z monitoringu. Sprawozdawczość ma miejsce na różnych poziomach, angażuje różne podmioty i podlega różnym cyklom. Sprawozdania składają wszyscy - beneficjenci projektów, Operatorzy Programów, Krajowe Punkty Kontaktowe i BMF. Część raportów udostępnia się opinii publicznej.

Regulacje definiują **ewaluację** jako systematyczną, obiektywną i niezależną ocenę projektu, realizacji i/lub wyników osiąganych w programach i projektach w celu ustalenia odpowiedniości, spójności, zgodności, skuteczności, efektywności, wpływu i/lub trwałości wkładu finansowego.

*Żadnego z powyższych nie należy mylić z **audytami**, które stanowią systematyczne oceny dające pewność co do następujących kwestii: legalności i prawidłowości wydatków, skutecznego, ekonomicznego i efektywnego wykorzystania środków finansowych, zaprojektowania systemów zarządzania i kontroli zgodnie z wymogami regulacyjnymi, proporcjonalności systemów zarządzania i kontroli oraz ich skutecznego działania.*

¹³ Wszystkie trzy rodzaje monitoringu należy powiązać ze sobą odniesieniami w raportach dotyczących systemu zarządzania i kontroli.

dostarczyli pożądane produkty?”. Istotne znaczenie ma stworzenie systemu monitoringu lub kontroli w celu weryfikacji, czy środki finansowe przeznaczone na planowane działania są rzeczywiście w tym celu wykorzystywane. Wytyczne finansowe zawierają dalsze informacje. Takie podejście nie daje jednak Krajowym Punktom Kontaktowym, Operatorom Programów lub beneficjentom projektów wiedzy na temat powodzenia lub porażki w realizacji określonego projektu lub programu.

Monitoring ryzyka implikuje większą koncentrację na tych programach, które stanowią większe ryzyko. Ryzyko może wynikać z faktu, że istnieje pewien element niezgodności z przepisami prawa, lub że istnieje ryzyko, że pożądane wyniki programu nie zostaną osiągnięte. Ten rodzaj monitoringu ułatwia określenie, czy należy podjąć działania w celu zapewnienia postępu w realizacji rezultatów¹⁴.

Jeżeli monitoring ujawni, że realizacja programu/projektu nie przebiega zgodnie z planem, należy omówić problemy z partnerami i interesariuszami, a także sformułować zalecenia w celu rozwiązania problemu lub problemów. Operatorzy Programów/beneficjenci projektów powinni podejmować działania w celu modyfikowania planów projektów w zależności od potrzeb, w zakresie właściwych ram prawnych Regulacji w sprawie Mechanizmów Finansowych, w celu przywrócenia właściwej ścieżki realizacji programu/projektu w osiągnięcia zaplanowanych rezultatów i osiągnięcia planowanych wyników.

Planowanie i narzędzia monitoringu

Beneficjenci projektów wdrażają projekty i składają raporty z ich realizacji do Operatorów Programów. Operator Programu składa następnie raport roczny dla programu do Krajowego Punktu Kontaktowego i BMF. OP jest odpowiedzialny za monitorowanie ogólnej realizacji wszystkich projektów w portfolio programu. KPK jest odpowiedzialny za prowadzenie monitoringu we wszystkich programach w skali całego kraju.

Na potrzeby prowadzenia monitoringu Operator Programu/Krajowy Punkt Kontaktowy powinien wykorzystywać kilka standardowych narzędzi. W części poniżej przedstawiono zarys wybranych najważniejszych narzędzi. Podczas gdy główne narzędzia, o których mowa w niniejszych wytycznych, wykorzystują typowe metody monitoringu, zachęcamy do częstej i regularnej wymiany informacji między beneficjentami projektów a Operatorami Programów. Staje się to tym bardziej istotne, gdy w trakcie realizacji projektów napotyka się na trudności i wymagają wówczas one częstszych kontroli (monitoringu). Rozmowy telefoniczne są skutecznym narzędziem umożliwiającym pozostanie w bliższym kontakcie, zwłaszcza jeżeli są powiązane z dodatkowymi raportami (krótszymi raportami ukierunkowanymi w większym stopniu na kwestie o najważniejszym znaczeniu). Ten rodzaj monitoringu przyczynia się do usunięcia wąskich gardeł w odpowiednim czasie - albo przez OP, albo przez KPK.

Artykuł 5.6.1 lit. i

Operatorzy Programów prowadzą roczny monitoring na próbie projektów, którą wybiera się na podstawie oceny ryzyka i z uwzględnieniem prób losowych.

Ważne jest, aby mieć na uwadze, że działania kontrolne należy podejmować bez zbędnej zwłoki, gdy projekty lub programy odbiegają od planów i harmonogramów. Istotne znaczenie ma wykorzystanie narzędzi, ale równie istotne jest przyspieszenie działań kontrolnych przez zaangażowanych interesariuszy.

Plany monitoringu

¹⁴ Fragmenty dotyczące wdrożenia monitoringu i monitoringu rezultatów dostosowano za Kusek i Risk, „Dziesięć kroków w kierunku monitoringu wyników i systemu oceny”, Bank Światowy 2004.

Jak określono w art. 5.7.2 Regulacji, system weryfikacji, audytu i monitoringu powinien stanowić element opisu systemu zarządzania i kontroli Operatora Programu, którzy przesyła się do Krajowego Punktu Kontaktowego w ciągu 6 miesięcy od daty zatwierdzenia programu. System monitoringu powinien uwzględniać już wymogi **planu monitoringu**, który należy następnie przedstawić jako część raportu rocznego dla programu. Sugerowany wzór planu monitoringu zawiera [załącznik 5](#).

Narzędzia monitoringu

1. Wizyty monitorujące na miejscu realizacji projektów

Wizyty monitorujące na miejscu realizacji projektów są ważnymi narzędziami monitoringu, zwłaszcza że monitoring prowadzi się w czasie rzeczywistym. Wizyta na miejscu realizacji jest szczególnie ważna, jeżeli projekty uważa się za ryzykowne. Wizyty na miejscu realizacji stanowią jednak także doskonałą okazję dla interesariuszy do omówienia postępu i planu.

Wizyta monitorująca ma na celu:

- a) omówienie wyników projektu z zainteresowanymi interesariuszami w oparciu o pierwotne plany¹⁵;
- b) omówienie pozostałych kwestii związanych z realizacją projektu i ryzykiem dla skutecznego zakończenia realizacji;
- c) rozważenia działań minimalizujących ryzyko;
- d) zapewnienia omówienia takich korekt do projektów lub programu, dzięki którym wyniki zostaną osiągnięte zgodnie z planem.

Wizyty monitorujące na miejscu realizacji projektów można połączyć z weryfikacją finansową na miejscu. Wytyczne finansowe zawierają dalsze informacje w tym zakresie.

Po zakończeniu wizyty zespół monitorujący powinien przygotować skrócony raport uwzględniający obszary projektu lub programu, które zostały sprawdzone, i listę

Zalecane kryteria wyboru projektów do wizyt monitorujących w miejscu ich realizacji

- 1) Projekty mające znaczący wpływ na ogólny cel programu, należy monitorować co najmniej raz w trakcie realizacji projektu.
- 2) Projekty lub programy, które uznaje się za znaczące dla dużej liczby interesariuszy, należy monitorować, żeby dowiedzieć się więcej na temat wyników projektów na miejscu ich realizacji. Projekty lub programy, które mają szczególnie innowacyjny charakter, należy sprawdzać co najmniej raz w trakcie cyklu realizacji.
- 3) Projekty, które przekraczają określoną, wstępnie ustaloną wartość w euro, należy monitorować co najmniej raz w trakcie realizacji projektu.
- 4) Programy/projekty, które uznaje się za bardzo ryzykowne, należy monitorować i na miejscu ich realizacji bez zbędnej zwłoki.
- 5) W przypadku dużych programów, tj. programów z 30 lub więcej projektami), na zasadzie losowej należy wybrać pewną liczbę projektów do wizyt monitorujących na miejscu ich realizacji. BMF zaleca, aby każdego roku prowadzić monitoring 5-10% projektów wybranych losowo w ramach programu w celu zapewnienia płynnej realizacji projektów.

¹⁵ Interesariusze projektu lub programu mogą być członkami lokalnej społeczności lub organizacjami społeczeństwa obywatelskiego i mogą korzystać z wyników. Mogą być także lokalnymi władzami publicznymi. Istotne znaczenie ma uwzględnienie beneficjentów wyników w trakcie monitoringu w celu zapewnienia, że wyniki osiąga się w docelowych społecznościach.

obszarów, które wymagają poprawy lub modyfikacji. [Załącznik 6](#) zawiera sugerowany wzór raportów z wizyt monitoringowych w miejscu realizacji.

2. Przegląd raportów rocznych i pozostałych raportów okresowych

Przegląd raportów rocznych dla programów jest ważnym narzędziem monitoringu dla Krajowego Punktu Kontaktowego. Należy mieć jednak na uwadze, że przegląd roczny nie dostarcza tak terminowych informacji jak pozostałe formy monitoringu i nie można go uznać za wystarczające narzędzie do zarządzania ryzykiem, ponieważ raporty te przygotowuje się stosunkowo rzadko.

Niemniej jednak raporty roczne przedstawiają w ogólny sposób, jak realizuje się projekty i programy, powinny także określać znaczący postęp względem zaplanowanych wyników. Jeżeli zarządzanie lub realizacja nie postępują zgodnie z planem, należy bezwzględnie omówić i wdrożyć rozwiązania, tak aby przywrócić właściwą ścieżkę realizacji projektu lub programu. W trakcie przeglądu raportów rocznych może być także konieczne wprowadzenie zmian lub korekt do planów. Raporty roczne można wykorzystywać jako narzędzia do analizy projektów, które zostały zmienione (jeżeli jest to zasadne), a także sposobu, w jaki takie zmiany usprawniły ich realizację w porównaniu do wcześniejszych raportów.

3. Raporty finansowe z projektów/programów

Dokonując przeglądu raportów finansowych z projektów lub w ramach monitorowania wyników, Operatorzy Programów powinni weryfikować stwierdzony postęp w realizacji projektu i kontrolować, czy realizacja następuje zgodnie z ustalonym na początku planem. W przypadku wystąpienia znaczących odchyłeń Operator Programu powinien omówić je z odpowiednią instytucją realizującą i zachęcić zarządzającego projektem odpowiednio do wdrożenia działań naprawczych bez zbędnej zwłoki.

4. Telekonferencje lub posiedzenia projektowe w siedzibie Operatora Programu

Telekonferencje lub posiedzenia w siedzibie, które są bardziej elastyczne niż posiedzenia na miejscu realizacji projektów, są także ważnymi narzędziami monitoringu. Takie posiedzenia są mniej formalne, niemniej jednak dają istotną szansę na uczenie się lub aktualizację programu lub projektu. Notatki z takich dyskusji należy zachować w aktach wraz z dokumentacją projektową, w miarę konieczności należy podejmować działania kontrolne, w zależności o wniosków z rozmowy lub posiedzenia.

Modyfikacje programów

Monitoring może ujawnić informacje, w związku z którymi niezbędna jest modyfikacja programu. Modyfikacje można wprowadzać w określonych okolicznościach. Należy mieć jednak na uwadze, że wszelkie zmiany produktów, rezultatów, wskaźników lub wartości docelowych muszą odpowiadać ogólnej logice interwencji, tak aby nie został zaburzony łańcuch przyczynowo-skutkowy. Modyfikacje takie wymagają zatwierdzenia przez KMF (lub BMF na zasadzie delegowania) i mogą być wprowadzane jedynie w uzgodnieniu z BMF.

Wytyczne finansowe zawierają instrukcje dotyczące sposobu postępowania z modyfikacjami budżetu.

Artykuł 6.9

Modyfikacja programów

1. O ile nie uzgodniono jednoznacznie inaczej w umowie w sprawie programu, wszelkie modyfikacje programu wymagają uprzedniego zatwierdzenia przez KMF.

2. Dopuszcza się modyfikacje programów, zwłaszcza w jednym lub więcej następujących przypadkach:

- (a) w celu zareagowania na przewidziane zdarzenia w państwach-beneficjentach;
- (b) w celu uwzględnienia wniosków z przeglądu ram realizacji na spotkaniu rocznym;
- (c) w celu uwzględnienia wniosków ewaluacji, o której mowa w rozdziale 10;
- (d) jeżeli niezbędne są zmiany w celu zwiększenia wpływu programu; lub
- (e) w celu zminimalizowania ryzyka i/lub trudności związanych z realizacją.

3. Raportowanie postępu/rezultatów

MF wykorzystują kilka rodzajów raportów opartych na wynikach:

- **Raporty strategiczne** – służą jako podstawa dialogu między państwami-darczyńcami a państwami-beneficjentami oraz jako podstawa spotkania rocznego i raportu rocznego darczyńcy. Koncentrują się na ocenie wyników na poziomie krajowym i sektora, przedstawiają postępy w osiąganiu zakładanych rezultatów, a także ryzykach. Okres sprawozdawczy będzie normalnie obejmować czas między kolejnym spotkaniem rocznym a dostarczeniem poprzedniego raportu strategicznego. Dane niezbędne do przygotowania raportu powinny być oparte na dostępnych w ramach wymaganego raportowania (raportów rocznych dla programów i finansowych raportów okresowych), lub powinny wynikać z systemów monitoringu i sprawozdawczości, które zostały wprowadzone przez KPK w ramach systemu zarządzania i kontroli (art. 5.1). Ocena danych powinna być bieżąca na potrzeby dyskusji na spotkaniu rocznym.

Wytyczne dotyczące Funduszu Współpracy Dwustronnej zawierają dalsze informacje na temat sprawozdawczości w zakresie aspektów bilateralnych.

Raporty strategiczne przesyła się co najmniej 2 miesiące przed wyznaczoną datą spotkania rocznego (o ile strony nie uzgodniły inaczej).

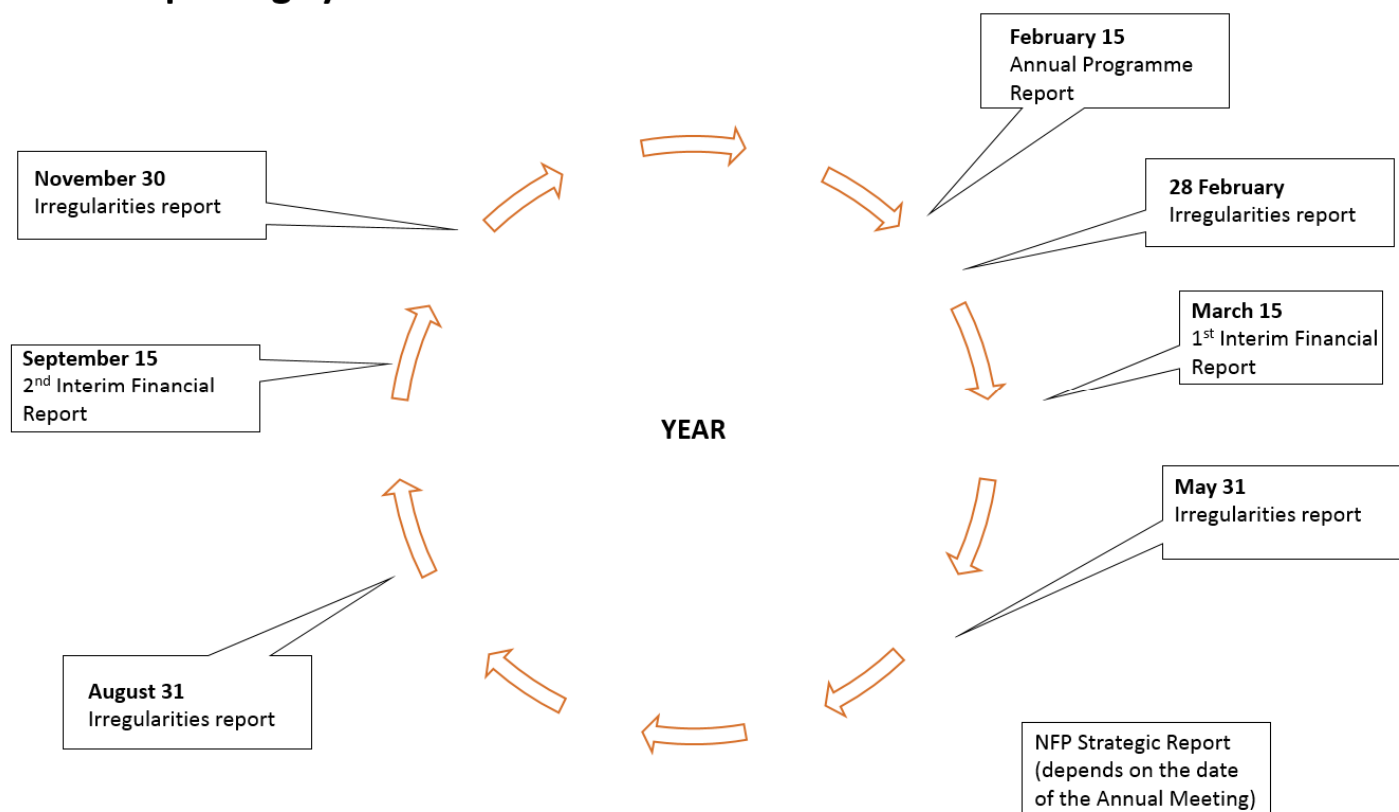
- **Raporty roczne dla programów (RRP)** – głównym celem raportu rocznego dla programu (RRP) jest przedstawienie postępu w realizacji i osiągnięć w ramach każdego programu, które miały miejsce w trakcie poprzedzającego roku kalendarzowego. Sprawozdawczość w zakresie osiągniętych produktów i rezultatów jest każdorazowo bezpośrednio związana z ostatnią zatwierdzoną wersją ram wyników. Przekazanie RPP jest wymagane do 15 lutego
- **Finansowe raporty okresowe (FRO)** – FRO przesyła się dwa razy w roku (do 15 marca i 15 września). OP jest zobowiązany do przedstawienia we wrześniowym FRO informacji na temat postępu w osiąganiu produktów i rezultatów (art. 9.3.6 lit. c), jak również kamienie milowe. Przepis ten będzie mieć normalnie zastosowanie po rozpoczęciu realizacji projektów (por. uwagi na temat sprawozdawczości schodkowej na następnej stronie).
- **Informacje o zakończonych projektach (IZP)** – informacje na temat osiągnięć w projektach i ich wkładu w osiągnięcie rezultatów i celu programu przesyła się do BMF po zakończeniu projektu.
- **Raporty końcowe** – zarówno dla raportów strategicznych, jak i raportów programów, a także informacji o zakończonych projektach (IZP). Raporty końcowe obejmują cały okres realizacji programu i przedstawiają wyniki ze szczególnym uwzględnieniem wyników na poziomie rezultatów i innych uchwytanych korzyści dla beneficjentów programu.



Raporty są każdorazowo związane z planem wdrażania i ramami wyników. W raportach przedstawia się postęp osiągnięty do daty raportu i wyjaśnia odchylenia względem planu, a także nieoczekiwane wyniki (pozytywne lub negatywne). Wszystkie raporty z wyników przesyła się przez system informatyczny.

Cykl raportowania pokazuje różnego rodzaju raporty w ciągu roku:

Reporting cycle



Cykl sprawozdawczości - rok

15 lutego –raport roczny dla programu

28 lutego – raport nieprawidłowości

15 marca – pierwszy finansowy raport okresowy

31 maja – raport nieprawidłowości

Raport strategiczny KPK (w zależności od daty spotkania rocznego)

31 sierpnia – raport nieprawidłowości

15 września – drugi finansowy raport okresowy

30 listopada – raport nieprawidłowości

W celu zapewnienia większej elastyczności i **ograniczenia obciążeń związanych ze sprawozdawczością** zamiast szczegółowo wymieniać, co jest potrzebne w celu przygotowania różnych raportów rocznych państw-beneficjentów w Regulacjach określa się najważniejsze wymagane kwestie i odsyła się do oddzielnych wzorów ze szczegółowymi informacjami.

W Mechanizmach Finansowych na lata 2014-2021 wprowadzono **podejście oparte na sprawozdawczości schodkowej** na potrzeby rocznych raportów dla programów i raportów strategicznych, przy czym wymaga się tego, co jest faktycznie potrzebne w danym roku kalendarzowym. Oznacza to na przykład, że od KPK i OP nie wymaga się dostarczania informacji na temat osiągnięcia rezultatu i produktu w pierwszym roku lub w pierwszych latach, jeżeli organizuje się jedynie i ogłasza nabory wniosków w ramach programów. Po rozpoczęciu realizacji projektów do rocznego raportu dla programu i raportu strategicznego dodaje się informacje na temat produktu, następnie rezultatu i osiągnięć.

Wzory (z komentarzami) raportu strategicznego i raportu rocznego dla programu zostaną udostępnione wszystkim Krajowym Punktom Kontaktowym i Operatorom Programów co najmniej 6 miesięcy przed terminem składania raportów. Krajowe Punkty Kontaktowe i Operatorzy Programów są zobowiązani do korzystania z tych wzorów.

4. Ewaluacja programów

Regulacje definiują ocenę jako systematyczną, obiektywną i niezależną ocenę koncepcji, wdrażania i/lub rezultatów osiągniętych w ramach programów i projektów mającą na celu określenie trafności, spójności i skuteczności, wydajności, wpływu i trwałości pomocy finansowej (art. 1.6. lit. g).

Istotna różnica między ewaluacją a monitoringiem dotyczy faktu, że ewaluację przeprowadza niezależna osoba lub organizacja, która nie jest zaangażowana w realizację projektu lub programu. Ewaluacja ma także bardziej rygorystyczny charakter niż monitoring pod względem procedur, struktury i metodologii, obejmując zasadniczo bardziej szczegółową analizę. Analiza prowadzi do uczenia się. Efekty tego procesu należy się udostępniać partnerom i innym interesariuszom, wykorzystując zdobytą wiedzę w celu dostarczania danych i doskonalenia procesu podejmowania decyzji w przyszłości.

Tabela 5. Porównanie między monitoringiem a ewaluacją ¹⁶

	Monitoring	Ewaluacja
Kiedy stosowane?	Ciągły	Okresowa: przy okazji istotnych kamieni milowych, w tym w połowie realizacji programu, na zakończenie lub po upływie dłuższego czasu od zakończenia programu.
Szczegółowość	Dotyczy stosunkowo krótkiego okresu; nadzór, analiza i dokumentacja postępu.	Dogłębna analiza; porównanie planowanych i rzeczywistych osiągnięć.
Koncentracja	Koncentruje się na użytych zasobach, działaniach, produktach, procesach realizacji, ciągłej zasadności, ryzyku i możliwych wynikach.	Koncentruje się na produktach w kontekście użytych zasobów; wynikach w kontekście poniesionych wydatków; procesach wdrożonych w celu osiągnięcia wyników; ogólnej trafności i spójności/zgodności z krajowymi strategiami lub planami; wpływie i trwałości.
Czego uczą?	Odpowiada na pytania związane z rodzajem zrealizowanych działań i osiągniętych wyników.	Odpowiada na pytania związane z przyczyną i sposobem osiągnięcia wyników. Przyczynia się do tworzenia teorii i modeli zmiany.
W jaki sposób	Ostrzega zarządzających o	Dostarcza zarządzającym

¹⁶ Źródła: UNICEF i WFP.

wykorzystuje się zdobytą wiedzę?	problemach i dostarcza propozycji możliwości działań naprawczych (zarządzanie ryzykiem).	propozycji możliwych strategii i polityk.
Ocena wewnętrzna czy zewnętrzna?	Zwykle samoocena zarządzających programami, agencji publicznych, interesariuszy ze społeczności i darczyńców. Do prowadzenia monitoringu można angażować także zewnętrznych konsultantów.	Analiza przeprowadzana przez zewnętrzne niezależne osoby/instytucje oceniające.

Rodzaje oceny i podejście

Zwykle rozróżnia się między ewaluacją **formatywną** a **sumatywną**. Podczas gdy ewaluacja formatywna koncentruje się na aspekcie uczenia się, ewaluację sumatywną przeprowadza się głównie na potrzeby sprawozdania (kontroli). Ewaluacje mają zwykle zarówno charakter sumatywny, jak i formatywny.

Ewaluacje są zasadniczo ukierunkowane na przeszłość (*ex-post*) i koncentrują się na działaniach, które zostały zakończone. Można je jednak także przeprowadzać w odniesieniu do bieżących działań, np. *średniookresowe oceny programów*.

Wysokiej jakości ewaluacja jest oparta na faktach, wiarygodnych danych i/lub obserwacjach. Na potrzeby przejrzystości wyniki muszą być powszechnie dostępne, nie tylko w celu umożliwienia innym sprawdzenia faktów i racjonalności analizy. W związku z ewaluacją przeprowadza się konsultacje z zainteresowanymi interesariuszami zarówno w państwie-beneficjencie, jak i państwach-darczyńcach, obejmują one opracowanie specyfikacji istotnych warunków zamówienia i szczegółowe uwagi do projektu raportu z ewaluacji. Ewaluacje mają charakter bezstronny oraz przedstawiają zrównoważony obraz mocnych i słabych stron. Jeżeli różne strony mają sprzeczne poglądy, należy je przedstawić i uwzględnić w raporcie z ewaluacji.

W celu zapewnienia możliwie jak największej obiektywności konsultantów przeprowadzających ocenę nie angażuje się w planowanie lub realizację interwencji podlegającej ocenie czy w działania podlegające ocenie. Nie powinni mieć oni osobistego interesu we wnioskach.

Artykuł 10.1.3

Ocenę przeprowadzają eksperci lub jednostki niezależne od Krajowego Punktu Kontaktowego, Instytucji Certyfikującej czy Operatora Programu.

Kryteria ewaluacji

W procesie ewaluacji najważniejszym zadaniem jest zdefiniowanie celu ewaluacji. Cel ewaluacji należy sformułować w taki sposób, aby określał on sposób wykorzystania wiedzy uzyskanej w drodze ewaluacji.

Czy będzie ona wykorzystywana w celu bardziej efektywnego kierowania programem w przyszłości? Czy będzie narzędziem, które ułatwi zrozumienie tego, co się udało lub nie, i w jaki sposób można w przyszłości udoskonalić programy w określonym obszarze, np. W zarządzaniu programem, logice interwencji, skuteczniejszych sposobach współpracy partnerskiej z państwami-darczyńcami lub wykorzystaniu bardziej odpowiednich technologii?

W środowisku międzynarodowym panuje duża zgodność w odniesieniu do kryteriów ewaluacji. Należy mieć na uwadze, że nie we wszystkich ewaluacjach trzeba wykorzystywać wszystkie kryteria.

Standardowe kryteria ewaluacji

Istotność/Spójność/Jednolitość: Czy program odpowiada celom, strategiom i politykom państw-darczyńców? Czy interwencja odpowiada potrzebom państwa-beneficjenta i jest spójna lub zgodna z jego priorytetami? Czy odpowiada kwestii, którą ma rozwiązać?

Skuteczność: W jaki stopniu osiągnięto wyniki programów lub oczekuje się, że zostaną one osiągnięte? Jakie rezultaty osiągnięto i jakie są dowody na potwierdzenie największego osiągnięcia?

Efektywność: Czy wyniki interwencji uzasadniają jej koszt? W jaki sposób koszty związane z osiągnięciem wyników w ocenianym programie kształtują się w stosunku do zbliżonych programów finansowanych przez innych darczyńców lub w innych państwach?

Wpływ: Jakie pozytywne i negatywne, bezpośrednie i pośrednie, zamierzone i niezamierzone skutki mają interwencje w długim okresie? Istotne znaczenie ma odnotowanie, że w wielu przypadkach skutki mogą zostać stwierdzone dopiero po upływie kilku lat od zakończenia realizacji programu. Z tego względu często można mieć tylko nadzieję, że ewaluacja *umożliwi prognozę przyszłych skutków, a nie będzie faktycznie sprawozdaniem z osiągniętych skutków*.

Trwałość: Czy korzyści wynikające z interwencji zostaną utrzymane po zakończeniu projektu lub programu? Jeżeli program nie został jeszcze zakończony, w jaki sposób zarządzający programem oczekują, że – i planują scenariusz, w którym – takie korzyści utrzymają się w przyszłości?

Planowanie i narzędzia ewaluacji

Planowanie ewaluacji przyczynia się do zaprojektowania i realizacji programów i polityk w oparciu o dane. Jeżeli planuje się wcześniej (na etapie projektowania), co zamierza się mierzyć w średnim okresie lub na zakończenie programu, uwzględnia się miary lub punkty danych, z których można korzystać w kolejnej ewaluacji.

Przed rozpoczęciem ewaluacji i sformułowaniem jej warunków, należy rozważyć następujące kwestie:

- W jaki sposób planuje się **wykorzystać ewaluację**? Kto będzie korzystać z ewaluacji? Kiedy zostaną udostępnione jej wyniki?
- Jaki będzie **zakres ewaluacji**? Opis zakresu, podstaw i kontekstu, a także wkładu Mechanizmu Finansowego EOG i/lub Norweskiego Mechanizmu, grup docelowych i znaczenia dofinansowania w państwie-

Artykuł 10.1.1

Państwa-beneficjenci zapewniają, że każdy program zostanie poddany ocenie co najmniej jeden raz.

beneficjencie. Czy ewaluacja będzie koncentrować się na specjalnych tematach lub kwestiach? Czy głównym przedmiotem jest proces czy wyniki?

- Ponieważ ewaluacja nie może obejmować wszystkich kwestii, istotne znaczenie ma ograniczenie jej zakresu: Jakie są **ograniczenia lub parametry przeprowadzania ewaluacji**? Czy istnieją specjalne czynniki, które determinują wybór okresu, lokalizację geograficzną, grupy docelowe lub obszar programu?

Od państw-beneficjentów wymaga się dokonania ewaluacji wszystkich programów w ich państwach w dowolnym czasie w trakcie okresu wdrażania Mechanizmów Finansowych. Z tego względu państwa-beneficjentów prosi o sporządzenie planu ewaluacji obejmującego wszystkie programy wdrażane w ich państwie i uwzględnienie go w pierwszym raporcie strategicznym. Artykuł 10.1 Regulacji określa dodatkowo, że „państwa-beneficjenci gwarantują udostępnienie zasobów koniecznych do przeprowadzenia ewaluacji, a także zapewniają wdrożenie procedury umożliwiającej utworzenie i gromadzenie niezbędnych danych”.

W celu zapewnienia dobrego przygotowania planu ewaluacji pod względem organizacji i przedmiotu zaleca się uwzględnienie następujących elementów:

- orientacyjnego wykazu ewaluacji, które należy przeprowadzić, ich przedmiotu i uzasadnienia;
- proponowanych metod przeprowadzania ewaluacji indywidualnych wraz z wymaganiami w zakresie danych;
- postanowień, że dane wymagane na potrzeby ewaluacji zostaną udostępnione lub zostaną zebrane;
- orientacyjnego harmonogramu zlecenia każdej z ewaluacji;
- orientacyjnego budżetu na potrzeby realizacji planu;
- (szacunkowego zaangażowania zasobów ludzkich, w tym planu szkoleniowego);
- (strategii w celu zapewnienia, że oceny zostaną wykorzystane i rozpowszechnione).

Wzór obowiązkowego planu ewaluacji określa [załącznik 7](#).

W oparciu o plan należy przygotować w odpowiednim czasie specyfikację warunków (SW) dla każdej planowej ewaluacji. W [załączniku 8](#) przedstawiono wzór SW wraz z komentarzami.

Raporty z ewaluacji

Projekt raportu z ewaluacji przesyła się do Krajowego Punktu Kontaktowego, właściwych Operatora lub Operatorów Programów, państwa lub państw-darczyńców i BMF w celu uzyskania ich opinii. Do zgłaszania uwag na temat raportu można także zaprosić innych zaangażowanych interesariuszy. Końcowa wersja raportu jest dokumentem publicznym i osoby dokonujące ewaluacji ponoszą ogólną odpowiedzialność za treść ostatecznego raportu. Krajowy Punkt Kontaktowy musi jednak zapewnić odpowiednią jego jakość zgodnie z przyjętymi standardami ewaluacji i zagwarantować, że raport będzie odzwierciedlać zlecenie w SW.

Wskazówki dotyczące upowszechniania wniosków z ewaluacji

- Przygotować różnego rodzaju podsumowania koncentrujące się na różnych elementach oceny, które mają znaczenie dla określonych odbiorców.
- Upowszechniać raporty z ewaluacji szeroko wśród pracowników i kierowników wewnętrzną pocztą elektroniczną i przez systemy intranetowe, formalne i nieformalne warsztaty i odprawy instruktażowe lub organizować spotkania w celu omówienia wyników.
- Organizować konferencje prasowe i debaty publiczne w celu rozpoczęcia ewaluacji i wykorzystywać media społecznościowe, krótkie filmy, krótkie informacje głosowe, strony internetowe i pocztę elektroniczną w celu budowania sieci zainteresowanych osób i terminowego dzielenia się raportami.
- Systematycznie dzielić się wynikami z docelowymi beneficjentami i mediami oraz społeczeństwem obywatelskim.

Uczenie się i działania kontrolne w związku z wynikami ewaluacji

Prawdopodobnie najważniejsza część ewaluacji dotyczy sposobu rozpowszechniania wyników i działań kontrolujących wdrożenie zaleceń. Jeżeli osoba/jednostka koordynująca proces ewaluacji rozsyła raport z oceny do zainteresowanych interesariuszy, powinna załączyć pismo z najważniejszymi zaleceniami dla każdego interesariusza. Odbiorca powinien odpowiedzieć na to pismo w określonym terminie (np. w ciągu jednego miesiąca), przedstawiając listę konkretnych działań w celu wdrożenia zaleceń z ewaluacji oraz propozycję tego, w jaki sposób te zalecenia będą wpływać na proces podejmowania decyzji.

Wreszcie, Krajowe Punkty Kontaktowe i Operatorzy Programów powinni dzielić się informacjami na temat wyników programów w różnych sektorach; agencje rządowe powinny dzielić się odpowiednio informacjami z organami rządowymi; rządy mogą dzielić się wynikami oceny w skali międzynarodowej i z partnerami z państw-darczyńców. Istotne znaczenie ma dzielenie się informacjami w układzie horyzontalnym, tak aby wyniki były rozpowszechniane na szeroką skalę i wyciągnięte wnioski docierały do dużej liczby organizacji w celu poprawy wyników finansowanych programów w przyszłości.

Artykuł 10.1.4

Publikuje się raport końcowy z ewaluacji i podsumowanie dla opinii publicznej.

Zalecana lista kontrolna jakości raportów z ewaluacji:

- raport dotyczy wszystkich kwestii z SW w sposób, który odzwierciedla ustaloną hierarchię pierwszeństwa;
- wnioski, konkluzje i zalecenia są przedstawione oddzielnie i są logicznie spójne;
- każde zalecenie jest skierowane do specyficznego interesariusza;
- metodologia ewaluacji jest opisana w jasny sposób oraz wyjaśnione i uzasadnione są różne opcje;
- baza danych do analizy jest weryfikowalna; i
- wyniki zostały zweryfikowane przez triangulację informacji (więcej niż 2 źródła, zestaw danych, teoria, analiza w celu potwierdzenia argumentu);
- partnerzy i osoby odpowiedzialne za program lub projekt podlegający ewaluacji miały możliwość przedstawienia swoich poglądów na temat jakości danych, analizy i oceny;
- w przypadku istotnych rozbieżności w poglądach zespołu ewaluacyjnego i różnych stron w państwie lub państwach-darczyńcach lub państwie-beneficjencie, fakt ten został odzwierciedlony w raporcie;
- sposób prezentacji informacji w raporcie jest zrównoważony i bezstronny;
- raport zawiera praktyczne i użyteczne zalecenia dotyczące zidentyfikowanych problemów.

Role i zadania w zakresie monitoringu i ewaluacji

Rola organizacyjna	Odpowiedzialność/ zadania w zakresie monitoringu	Odpowiedzialność/ zadania w zakresie ewaluacji
Darczyńcy	Mogą zlecać monitoring poszczególnych programów lub państw podmiotom zewnętrznym (art. 11.1).	Mogą zlecać ewaluację ogólnych celów MF, wybierać obszary programu lub państwa (Artykuł 10.2).
Krajowy Punkt Kontaktowy	Ponosi ogólną odpowiedzialność za wdrażanie MF, monitoring postępów i jakość realizacji programów (art. 5.1, 5.3 i 5.7).	Jest zobowiązany do przesłania planu ewaluacji wraz z pierwszym rocznym raportem strategicznym (art. 10.1.1). Jest odpowiedzialny za zapewnienie przeprowadzenia zewnętrznej ewaluacji każdego programu w państwie co najmniej jeden raz w okresie obowiązywania umowy w sprawie programu.

Operatorzy Programów/Operator Funduszu	Są odpowiedzialni za monitoring projektów w ramach portfela programu, w tym realizacji projektów (zgodności) i wyników (art. 5.6. lit. g, h, i, j i k).	Są odpowiedzialni za zbieranie danych na potrzeby sprawozdawczości, monitoringu i ewaluacji (art. 5.6. lit. k). Mogą dokonywać ewaluacji programu (art. 8.10.4 lit. f).
Beneficjenci projektów	Odpowiedzialni za zapewnienie, że dostęp do danych wnioskowany w związku z monitoringiem, audytami i ocenami jest przyznawany bez zwłoki (art. 7.6 lit. g).	
Instytucja Certyfikująca	Poświadcza raporty finansowe składane przez Operatorów Programów (art. 5.4.1 lit. a pkt i).	
PPD/PPD/MOP	Powinni pomagać Operatorowi Programu/beneficjentowi projektu przy monitorowaniu współpracy między jednostkami z państw-darczyńców i jednostkami z państw-beneficjentów, w tym monitorowaniu wyników.	

Zakończenie realizacji programu

Program zostaje zakończony wraz z zatwierdzeniem raportu końcowego dla programu przez darczyńców (RKP) (art. 6.12.3) i uregulowaniem wszystkich wymaganych zobowiązań finansowych.

Zgodnie z art. 6.12.1 Regulacji Instytucja Certyfikująca jest zobowiązana do przesłania RKP do darczyńców w ciągu czterech miesięcy od daty końcowej kwalifikowalności kosztów zarządzania programem.

RKP koncentruje się na osiągniętym przez program celu, rezultatach i produktach. Uwzględnia się wyłącznie najważniejsze elementy wdrażania programu. W przypadku raportu końcowego okres sprawozdawczy odpowiada całemu okresowi realizacji programu.

Wraz innymi informacjami RKP przedstawia:

- ocenę wkładu programu w realizację ogólnych celów MF, celu i rezultatów programu, a także wkładu w zasady realizacji;
- syntezę wniosków istotnych ewaluacji;
- ogólną ocenę realizacji programu, w tym porównanie z planami określonymi w programie i wnioski z jego realizacji.

Darczyńcy/BMF dokonują przeglądu RKP i zatwierdzają go w ciągu dwóch miesięcy od daty otrzymania raportu i wszystkich odpowiednich dokumentów i niezbędnych informacji.

Zatwierdzony raport końcowy dla programu, w tym podsumowanie dla opinii publicznej, publikuje się na stronie internetowej KPK w ciągu jednego miesiąca kalendarzowego od daty zatwierdzenia raportu przez darczyńców.

Wzór raportu końcowego dla programu (z komentarzami) zostanie udostępniony (przez BMF) co najmniej 6 miesięcy przed terminem wymagalności raportu.

V. ZAŁĄCZNIKI

1. *Glosariusz terminologii zarządzania przez wyniki*

DZIAŁANIE: Podjęte działanie lub wykonana praca, przez które mobilizuje się nakłady, w tym środki finansowe, pomoc techniczną i pozostałe rodzaje zasobów, w celu wyprodukowania określonych produktów.

ZAŁOŻENIE: Warunek niezbędny dla powodzenia interwencji.

STAN POCZĄTKOWY/WARTOŚĆ POCZĄTKOWA (BAZOWA): Sytuacja przed rozpoczęciem interwencji - punkt odniesienia dla pomiarów następujących zmian. Bardziej dokładnie jest to wartość określonego wskaźnika na początek interwencji względem następujących zmian, które się mierzy.

METODY ZBIERANIA DANYCH: Metoda zbierania danych na temat wskaźników. Przykładowymi metodami zbierania danych są: obserwacja, analiza (mediów, rejestrów lub dokumentów), badanie, wywiad, grupy fokusowe, zbieranie niepotwierdzonych danych.

BEZPOŚREDNIA GRUPA DOCELOWA: Grupa docelowa, na którą ma wywierać wpływ program w celu osiągnięcia wyników dla końcowych beneficjentów. W większości przypadków bezpośrednio grupy docelowe działają jako pośrednicy między programem a końcowymi beneficjentami.

BENEFICJENCI KOŃCOWI: Osoby lub grupy, które mają uzyskać wymierne korzyści z interwencji. W programach związanych ze świadczeniem usług niektóre produkty dostarcza się bezpośrednio do końcowych beneficjentów. W takim przypadku nie jest niezbędna żadna pośrednia grupa docelowa.

EWALUACJA: Systematyczna, obiektywna i niezależna ocena projektu, realizacji i/lub wyników osiągniętych w programach i projektach w celu ustalenia trafności, spójności, zgodności, efektywności, skuteczności, wpływu i/lub trwałości wkładu finansowego. Jest oparta na danych zebranych w ramach *monitoringu*.

WPLYW: Wpływ interwencji na społeczeństwo lub środowisko (pozytywny lub negatywny, bezpośredni lub pośredni, zamierzony lub niezamierzony).

WSKAŹNIK: Zmienna ilościowa lub jakościowa określająca co ma być mierzone według skali lub miary. Powinna być zawsze wyrażona neutralnie: nie powinna wskazywać kierunku czy zmiany ani determinować celu.

NAKLAD: Zasoby finansowe, ludzkie, materialne, technologiczne i informacyjne, które wykorzystuje się w interwencjach (projektach i/lub programach).

LOGIKA INTERWENCJI: Jednoznaczny i/lub dorozumiany związek logiczny między różnymi poziomami wyników (produktów, wyników i celem programu). Przedstawia związek koncepcyjny między produktami interwencji i jej wynikami i ostatecznie wpływ (cel programu). Zazwyczaj przedstawia się ją w formie ram wyników.

MONITORING: Obserwacja realizacji programu lub projektu w celu zapewniania przestrzegania uzgodnionych procedur, weryfikacji postępu względem zaplanowanych produktów i rezultatów, identyfikacji potencjalnych programów w odpowiednim czasie umożliwiającym podjęcie działań naprawczych. Monitoring przeprowadza się przez *zbieranie i analizę danych*.

CEL: Por. wpływ.

REZULTAT: Rezultaty to (krótko- i średniookresowe) efekty produktów interwencji dla bezpośrednich grup docelowych i końcowych beneficjentów. Rezultaty rzadko znajdują się pod bezpośrednią kontrolą programu/projektu.

PRODUKT: Produkty to dobra materialne, dobra kapitałowe i usługi dostarczane przez program do bezpośredniej grupy docelowej. Produkty można łatwo przypisać bezpośrednio do wykorzystywanych zasobów i realizowanych działań. Znajdują się zazwyczaj pod największą kontrolą organizacji wdrażającej.

PROJEKT: Gospodarczo niepodzielna seria prac spełniających precyzyjną funkcję techniczną i ze ściśle określonymi celami związanymi z programem, do którego należy.

PROGRAM: Struktura ustanawiająca strategię rozwoju ze spójnym zestawem działań do zrealizowania przez projekty z dofinansowaniem z MF EOG i Norweskiego MF na lata 2014-2021 i ukierunkowanych na osiągnięcie uzgodnionych celów i rezultatów.

ZASOBY: Nakłady i działania służące osiągnięciu wyników. Por. *NAKŁAD* i *DZIAŁANIE*.

ŁAŃCUCH WYNIKÓW: Ilustracja oczekiwanego związku przyczynowego między zasobami a wynikami na przestrzeni czasu.

WYNIKI: Wyniki to produkty, rezultaty i wpływ interwencji lub programu.

ZARZĄDZANIE PRZEZ WYNIKI (ZW): Zarządzanie przez wyniki jest strategią zarządzania, w której wszystkie podmioty, przyczyniające się bezpośrednio lub pośrednio do osiągnięcia wyników, zapewniają, że ich procesy, produkty i usługi przyczyniają się do osiągnięcia pożądaných wyników. Podejście to koncentruje się na osiągnięciu specyficznych produktów i rezultatów, pomiarze skuteczności, uczeniu i dostosowywaniu się, a także raportowaniu osiągnięć.

RAMY WYNIKÓW: Jasne tabularyczne wyrażenie logiki interwencji przedstawiające sekwencję przyczynową interwencji, która określa niezbędną sekwencję do osiągnięcia pożądaných wyników - zaczynając od produktów, przez kulminację poprzez rezultaty, skończywszy na wpływie.

RYZYKO: Zdarzenie lub okoliczność, które mogą oddziaływać na osiągnięcie oczekiwanych wyników.

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM: Ciągły, proaktywny i systematyczny proces identyfikacji, oceny i zarządzania ryzykiem zgodnie z zaakceptowanymi poziomami ryzyka w celu zapewnienia uzasadnionej pewności co do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów.

ŹRÓDŁO WERYFIKACJI: źródło (lokalizacja) danych, które należy zebrać dla określonego wskaźnika.

CEL: Szczególna wartość wskaźnika wydajności, którą należy osiągnąć do określonego terminu w przyszłości. Określa, co interwencja ma osiągnąć w określonym czasie w odniesieniu do jednego z oczekiwanych rezultatów (produktów, wyniku i/lub wpływu).

GRUPA DOCELOWA: Por. *BEZPOŚREDNIA GRUPA DOCELOWA I BENEFICJENCI KOŃCOWI*.

2. Wzór obowiązkowych ram wyników

<http://eeagrants.org/Media/Files/Toolbox/Results-framework-template>

Ta kolumna nie jest zawarta w koncepcji programu.

Ta kolumna nie jest zawarta w koncepcji programu.

Ta kolumna nie jest zawarta w koncepcji programu ani w umowie w sprawie

OP		Oczekiwane wyniki programu	Wskaźniki	Jednostka miary	Wartości bazowe wskaźników	Rok bazowy	wartości Docelowe wskaźników	Założenia/ryzyka
	Cel programu	[Skopiować cel dla odpowiedniego obszaru programu z załącznika 1 Regulacji.]						
	Rezultat 1	[obowiązkowo – co najmniej 1]	[obowiązkowo – co najmniej 1]	[obowiązkowo]	[bazowe wartości wskaźników wyników]	[obowiązkowo]	[obowiązkowo]	
	Produkt 1.1	[obowiązkowo – co najmniej 1]	[obowiązkowo – co najmniej 1]	[obowiązkowo]	0 [zero wartość domyślna]	[obowiązkowo]	[obowiązkowo]	
	Produkt 1.x							
	Rezultat N							
	Produkt N.1							
	Produkt N.x							

3. Lista kontrolna ram wyników

	Tak	Nie
A. Logika interwencji		
Czy program posiada jasną i spójną logikę interwencji?		
Czy związek środka/cele między produktami, rezultatami i celem jest prawdopodobny?		
Czy główne założenia logiki interwencji są jasne?		
Czy główne ryzyka dla programu są jasne?		
B. Rezultaty		
Czy każdy rezultat jest sformułowany jako pojedyncze, jasne i spójne stwierdzenie, które <u>nie</u> określa środków do osiągnięcia wyniku?		
Czy każdy rezultat jest sformułowany jako sytuacja końcowa (w odróżnieniu od procesu)?		
Czy każdy rezultat jest sformułowany jako stwierdzenie przedstawiające zmianę w zdolnościach instytucji/sektora lub w wydajności, korzyści dla bezpośrednich beneficjentów (w przypadku realizacji usługi)?		
Czy jest uwzględniony wspólny rezultat bilateralny? (z wyłączeniem nadzwyczajnych przypadków)		
Czy każdy rezultat jest związany związkiem przyczynowym z celem obszaru programu?		
C. Produkty		
Czy każdy produkt opisuje, jakie dobra, usługi zostaną wytworzone/dostarczone/nabyte bezpośrednio przez program?		
Czy każdy produkt różni się znacząco od innych produktów (czy nie nachodzą one na siebie)?		
Czy każdy produkt posiada jasny, prawdopodobny związek przyczynowy z odpowiednim rezultatem, do którego należy?		
D. Wskaźniki		
Czy każdy wskaźnik ma bezpośrednio znaczenie dla rezultatu lub produktu, który ma mierzyć?		
Czy jasna jest jednostka miary dla każdego wskaźnika?		
Czy do każdego wskaźnika jest przypisana wartość bazowa? W przypadku wskaźników produktów wartość bazowa jest równa zero. W przypadku wskaźników rezultatów wartość bazowa będzie różna od zera. Jeżeli wartość bazowa nie istnieje, należy opracować wiarygodny plan zdefiniowania wartości bazowej.		
Czy do każdego celu jest przypisana wartość docelowa - w tej samej jednostce miary jak wskaźnik?		
Czy wykorzystywano odpowiednie główne wskaźniki (core indicators)?		
Czy wykorzystywano odpowiednie wskaźniki bilateralne?		

4. Obowiązkowa ocena ryzyka i wzór analizy działań minimalizujących ryzyko

<http://eeagrants.org/Media/Files/Toolbox/Risk-assessment-and-mitigation-analysis>

Ryzyko pragmatyczne						
Opis ryzyka	Ryzyko związane z	Prawdopodobieństwo	Konsekwencja	Ocena ryzyka	Odpowiedź na ryzyko	Opis odpowiedzi
[tekst]	[menu rozwijane]	[menu rozwijane]	[menu rozwijane]	[wygenerowane systemowo]	[menu rozwijane]	[tekst]
[tekst]	[menu rozwijane]	[menu rozwijane]	[menu rozwijane]	[wygenerowane systemowo]	[menu rozwijane]	[tekst]
[tekst]	[menu rozwijane]	[menu rozwijane]	[menu rozwijane]	[wygenerowane systemowo]	[menu rozwijane]	[tekst]
Ryzyka operacyjne						
Opis ryzyka	Ryzyko związane z	Prawdopodobieństwo	Konsekwencja	Ocena ryzyka	Odpowiedź na ryzyko	Opis odpowiedzi
[tekst]	[menu rozwijane]	[menu rozwijane]	[menu rozwijane]	[wygenerowane systemowo]	[menu rozwijane]	[tekst]
[tekst]	[menu rozwijane]	[menu rozwijane]	[menu rozwijane]	[wygenerowane systemowo]	[menu rozwijane]	[tekst]
[tekst]	[menu rozwijane]	[menu rozwijane]	[menu rozwijane]	[wygenerowane systemowo]	[menu rozwijane]	[tekst]
OGÓLNE RYZYKO		Prawdopodobieństwo	Konsekwencja	Ocena ryzyka		
		[menu rozwijane]	[menu rozwijane]	[wygenerowane systemowo]		

5. Sugerowany wzór planu monitorowania/przykład

Fikcyjny plan monitoringu dla programu dotyczącego opieki zdrowotnej

Projekt #	Nazwa projektu	Działanie w zakresie monitoringu	Planowy harmonogram: Q1, Q2, Q3, Q4	Kryteria monitoringu (w szczególności dla wizyt w miejscu realizacji)	Kwestia ryzyka w projekcie (jeżeli jest to odpowiednie)	Uwagi	Dane kontaktowe
0001	Poziom krajowy - program profilaktyki chorób wśród zagrożonych społeczności	Wizyta z beneficjentem projektu w stolicy	Drugi kwartał - maj	Projekt ma kluczowe znaczenie dla powodzenia całego programu.	Projekt jest narażony na ryzyko finansowe i jest związany z ryzykiem w zakresie zarządzania.	W kwietniu należy skontaktować się z panem xxx w celu zorganizowania spotkania.	Pan xxx mieszka w stolicy i ma numer telefonu: 58-62-00-00-00
0002	Region wschodni X: modernizacja lokalnych klinik	Regularny monitoring wniosków o płatność	W trakcie 2018 r.	Brak wizyt na miejscu zaplanowanych na 2018 r.	Ryzyko finansowe związane z budżetami lokalnych miast jest niskie.	Brak	Brak
0003	Poziom krajowy - programy szkolne sprawności fizycznej dla młodzieży	Wizyty w 2 losowo wybranych szkołach uczestniczących w projekcie	Czwarty kwartał	Ponieważ program ten jest duży i istotny dla X, należy skontrolować co najmniej 2 szkoły.	Dotychczas nie zidentyfikowano żadnego ryzyka: losowy monitoring.	W ciągu trzeciego kwartału wybrać szkoły do monitoringu.	Zarządzający projektem mieszka w mieście Y.
0004							
0005							
0006							
0007							
0008							
0009							

6. Sugerowany wzór raportu monitorowania

Program (numer i tytuł)	
Operator Programu	
Kontrolowane projekty (numery i tytuły)	
Przeprowadzony monitoring (daty od-do)	
Kontekst programu/uzasadnienie monitoringu	

Ogólny stopień skuteczności i realizacji monitorowanej inicjatywy lub inicjatyw:
Według skali od 1 do 4.

4	Sytuację uznaje się za bardzo zadowalającą.
3	Sytuacja jest zadowalająca, ale istnieje możliwość poprawy.
2	Są kwestie, które należy podjąć.
1	Istnieją poważne braki.

Efektywność (osiągnięcie wyników)	
Wdrażanie (zarządzenie efektywnością i ryzykiem)	

I. Opis przeprowadzenia monitoringu

Niniejsza część odnosi się do wszelkich specjalnych metod, które wykorzystuje się (jeżeli jest to zasadne) na potrzeby monitoringu. Prosimy uwzględnić listę nawiązanych kontaktów wraz z datami spotkań/wizyt monitorujących, a także wszelkie dodatkowe dokumenty wykorzystywane na potrzeby analizy lub badań, które mogą być użyteczne jako materiały referencyjne.

II. Wnioski

W tej części prosimy odnieść się w pełni do każdej kluczowej kwestii z SW. Prosimy dodać inne istotne wnioski, które chcieliby Państwo przekazać do BMF. Inne wnioski?

III. Uwagi interesariuszy

W tej części prosimy dodać wszelkie istotne uwagi, które mogą Państwo otrzymać od Operatora Funduszu, beneficjentów projektów i pozostałych interesariuszy, z którymi przeprowadzono rozmowy.

IV. Zalecenia

Prosimy odnieść się ponownie do najważniejszych kwestii i przedstawić Państwa wnioski i

zalecenia. Prosimy przedstawić Państwa opinie na temat wyciągniętych wniosków, które należy uwzględnić w nowym okresie finansowania.

7. Wzór planu obowiązkowej ewaluacji

Informacje na temat programu				Informacje na temat ewaluacji							
Program # i tytuł	Sektor	Okres (początek/koniec)	Budżet (EUR)	Rodzaj ewaluacji	Cele ewaluacji	Harmonogram	Potrzeby i metody zbierania danych	Ewaluacja Data początkowa /końcowa ¹⁷	Budżet ewaluacji (EUR) ¹⁸	Dotychczasowe ewaluacje (jeżeli odpowiednie) : rodzaj i data zakończenia	Uczenie i dzielenie się wiedzą
				Formatywny lub sumatywny Wpływ/realizacja	Przyczyna i cele uczenia się	Okresowa lub końcowa ocena (ex post) Rok	Raporty, rozmowy, badania, inne				Kto będzie korzystać na ewaluacji? W jaki sposób będą udostępniane wnioski?

¹⁷ Wystarczające jest wskazanie roku, w którym ocena ma się rozpocząć/skończyć. W pierwszych raportach strategicznych nie wymaga się dokładnych dat.

¹⁸ Wystarczające jest podanie wstępnego budżetu. W pierwszych raportach strategicznych nie wymaga się dokładnych wartości pieniężnych.

8. Sugerowany wzór zasad przeprowadzania ocen

Dostosowane na podstawie [Pisemnych zasad przeprowadzania oceny: podręcznik \(Bank Światowy\)](#)

Wprowadzenie

Zwykle wprowadzenie na temat agencji/organizacji zlecającej ewaluację, a także programu lub programów podlegających ewaluacji.

Tło i kontekst

Część wprowadzająca SW przedstawia orientacyjnie całkowity program podlegający ewaluacji. W zależności od złożoności tego programu niniejsza część może zajmować kilka ustępów lub kilka stron.

Uwzględnić:

- Bieżące cele i pożądane wyniki programu podlegającego ewaluacji;
- Historię programu;
- Kontekst, w którym program jest usytuowany;
- Role i odpowiedzialność różnych najważniejszych interesariuszy w projektowaniu i realizacji programu;
- Wszelkie badania lub ewaluacje, które przeprowadzono w odniesieniu do programu.

Główny cel ewaluacji

Uzasadnienie oceny i najważniejszy nadrzędny cel oceny. Wyjaśnienie, kto zainicjował badanie, uzasadnienie harmonogramu, w tym zbliżających się zmian dla programu lub interesariuszy.

Zakres

W niniejszej części przedstawia się parametry ewaluacji pod względem jej zakresu i ograniczeń. Zakres powinien być realistyczny, biorąc pod uwagę dostępne czas i zasoby na przeprowadzenie badania. Szczegółowe informacje mogą obejmować wymiar czasowy i okres objęty oceną, liczbę projektów do badania, kryteria wyboru próby i kwestie, które wykraczają poza zakres.

Główne zagadnienia

W SW należy określić specyficzne kwestie dotyczące ewaluacji. W zależności od rodzaju i celu ewaluacji takie pytania mogą dotyczyć szczególnego zapotrzebowania na informacje związane z następującymi szeroki obszarami badania:

- Wpływ
- Efektywność
- Trafność/spójność/zgodność
- Trwałość
- Skuteczność

Metodologia

Główne elementy, które wyróżnia się w tej części, obejmują:

- Nadrzędne ramy metodologiczne (np. studium przypadku, badanie reprezentacyjne, badanie typu desk review, metody mieszane itd.);

- Oczekiwane metody zbierania i analizy danych wraz z opisami instrumentów wykorzystywanych do zbierania niezbędnych informacji;
- Dostępność innych odpowiednich danych jak dostępne dane lokalne, regionalne lub krajowe lub danych ze zbliżonych programów.
- Proces weryfikacji wniosków z najważniejszymi interesariuszami

Wiele SW daje ewaluatorom możliwość zdefiniowania bardziej szczegółowej metodologii zgodnie z określonym celem i zakresem.

Wyniki końcowe i harmonogram

Należy określić oczekiwany produkt zespołu ewaluatorów. Szczegółowe informacje powinny obejmować, co następuje:

- Specyficzne informacje na temat produktów, które mają dostarczyć ewaluatorzy.
- Strukturę i format każdego produktu. Powyższe obejmuje oczekiwania dotyczące długości i treści (np. kolejność części lub włączenie podsumowania);
- Język lub języki, w których należy sporządzić materiały końcowe;

Harmonogram zarówno etapu zbierania, jak i analizy danych, a także wszystkich materiałów końcowych, w tym posiedzeń lub prezentacji.

Zespół

Wszelkie specyfikacje dotyczące preferencji tematycznych, geograficznych, metodologicznych, językowych, płciowych i/lub innego rodzaju dla zespołu ewaluatorów, w tym liczba konsultantów.

Budżet

Zlecający ewaluację powinien rozważyć, jakie środki finansowe są dostępne na zadania przewidziane dla ewaluatorów. W przypadkach, w których ograniczony budżet może ograniczać zakres i metodologię badania, skuteczną praktyką jest określenie dostępnego budżetu i poproszenie wnioskodawców o opisanie, co zamierzają osiągnąć. Jeżeli budżet jest w pewnym stopniu elastyczny, w SW można poprosić ewaluatorów o przedstawienie własnych szacunków w oparciu o proponowane zadania.

Osoba kontaktowa

Z kim w Państwa agencji/instytucji można się kontaktować w przypadku pytań? Podać adres e-mail i numer telefonu takiej osoby.