



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Część III

Wdrażanie, monitoring i ewaluacja

Zawartość

1.	Wdrażanie strategii	3
1.1.	<i>Wprowadzenie</i>	3
1.2.	<i>Definicja projektu</i>	3
1.3.	<i>Fazy realizacji projektu</i>	3
1.4.	<i>Poziomy zarządzania strategicznego</i>	4
1.5.	<i>Inicjowanie projektu</i>	5
1.6.	<i>Planowanie projektu</i>	6
1.7.	<i>Realizacja projektu</i>	7
1.8.	<i>Monitorowanie realizacji i raportowanie postępów w projekcie</i>	7
1.9.	<i>Zamykanie projektu</i>	8
2.	Monitoring strategii.....	10
2.1.	<i>Definicja monitoringu</i>	10
2.2.	<i>Poziomy monitoringu</i>	10
2.3.	<i>Procedury monitoringu Strategii</i>	10
3.	Ewaluacja strategii.....	12
3.1.	<i>Definicja ewaluacji</i>	12
3.2.	<i>Częstotliwość ewaluacji</i>	12
3.3.	<i>Etapy ewaluacji</i>	12
3.4.	<i>Pytania badawcze</i>	15
3.5.	<i>Podjęmowanie działań w przypadku negatywnych wniosków z przeprowadzonej ewaluacji</i> ..	16

1. Wdrażanie strategii

1.1. Wprowadzenie

Strategia rozwoju jest dokumentem zawierającym podstawowe wytyczne dotyczące kierunków rozwoju miasta ujętych w cele strategiczne i planowane zadania. Zarządzanie realizacją Strategii odbywa się na poziomie celów, następnie zadań strategicznych oraz projektów wchodzących w skład zadań strategicznych. Na każdym z tych poziomów ustalono układ instytucjonalny, podmioty zaangażowane w zarządzanie oraz funkcje i zasady pracy poszczególnych gremiów. Zarządzanie strategią rozwoju będzie przebiegać zgodnie ze schematem podzielonym na etapy planowania, realizacji, monitorowania i ewaluacji. Zatem proces zarządzania strategicznego można przedstawić na macierzy, której elementami są:

- poziomy realizacji strategii:
 - cele, zadania, projekty;
- poziomy instytucjonalnego zarządzania:
 - decernenci, Komitet Społeczny, Komitet Sterujący, Zespół ds. Wdrażania Strategii, kierownicy projektów;
- etapy:
 - planowanie, realizacja, monitorowanie, ewaluacja.

Cele strategiczne będą realizowane poprzez zadania strategiczne. Natomiast zadania strategiczne definiuje się jako pakiet projektów, których realizacja zmierza do osiągnięcia określonego celu strategicznego. Wdrażanie Strategii będzie zatem odbywać się operacyjnie poprzez zarządzanie projektami. Metodyka zarządzania projektami realizowanymi przez Urząd Miasta oraz przed jednostki organizacyjne, wśród których wyróżnia się także samorządowe instytucje kultury, stała się zatem podstawą systemu zarządzania strategicznego w oparciu o zapisy Strategii rozwoju.

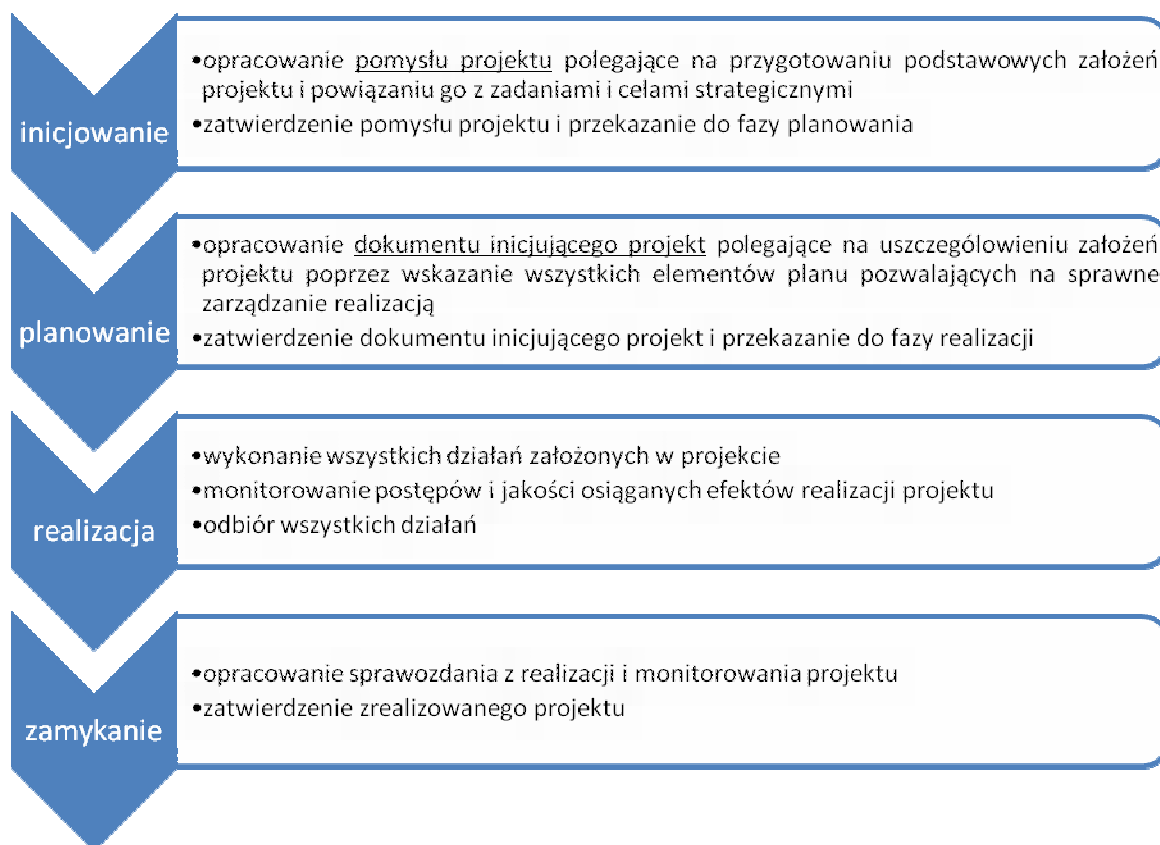
1.2. Definicja projektu

Projekt należy rozumieć jako ograniczony czasowo, tj. posiadający określony początek i koniec, zbiór działań realizowanych w celu wytworzenia unikatowego produktu, usługi, rezultatu. Realizacja projektu jest mierzalna, tj. można stwierdzić na podstawie specyficznych wskaźników produktów projektu, że został on wykonany zgodnie z założeniami lub w jakim zakresie nie udało się go zrealizować.

W dokumencie Strategii Rozwoju w zadaniach strategicznych określono kluczowe projekty, za pomocą których będą realizowane poszczególne zadania strategiczne i w konsekwencji cele strategiczne. Są one opisane ogólnikowo i nie stanowią katalogu zamkniętego projektów, który wykonawczo będzie podlegał każdego roku zatwierdzeniu w zależności od przyjętych priorytetów.

1.3. Fazy realizacji projektu

Każdy projekt posiada fazy realizacji, na które składają się: inicjowanie, planowanie, realizacja, zamykanie.



1.4. Poziomy zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne będzie odbywać się na następujących poziomach:

- Prezydent Miasta: jest odpowiedzialny za realizację Strategii, zatwierdza wybór pakietu projektów w ramach każdego zadania strategicznego oraz decyduje o zrównoważeniu zaangażowania finansowego i organizacyjnego gminy w ramach obszarów, celów i wszystkich zadań strategicznych,
- Komitet Społeczny: powołany przy Miejskiej Komisji Urbanistyczno-Architektonicznej będzie złożony z 3 członków komisji i 2 dodatkowych ekspertów biorących udział przy opracowaniu Strategii, będzie odpowiedzialny za przegląd raportu z wdrażania Strategii,
- Komitet Sterujący złożony z 3 niezależnych zespołów, skupiających minimum 3 osoby – przedstawiciele kadry kierowniczej z każdego z urzędów (Urząd Miasta Zielona Góra, Urząd Miejski w Nowej Soli, Urząd Miejski Sulechów) oraz z Kapituły:
 - Kapituła otrzymuje informacje o wdrażaniu Strategii oraz decyzjach o podjęciu zmian w dokumencie,
 - Zespół zielonogórski Komitetu Sterującego przekazuje informacje o wdrażaniu Strategii Kapitułe Komitetu Sterującego oraz Radzie Miasta, podejmuje decyzje o drobnych zmianach w Strategii (raz do roku lub w zależności od pilnych potrzeb części) i przekazuje je Zespołowi ds. Wdrażania Strategii celem wykonania, weryfikuje wnioski do budżetu zaopiniowane wcześniej przez Zespół ds. Wdrażania Strategii,
- Zespół ds. Wdrażania Strategii złożony z przedstawicieli różnych biur i wydziałów urzędu, odpowiedzialnych za sprawy inwestycji, planowania przestrzennego, geodezji, ochrony środowiska, kultury, sportu i rekreacji, promocji, przedsiębiorczości, oświaty i spraw społecznych, komunikacji jest odpowiedzialny za:
 - opracowanie programu rozwoju lokalnego, który będzie stanowił bazowy plan działań do Strategii,

- opiniowanie propozycji składanych do projektu budżetu w formie pomysłów projektów pod kątem spójności ze Strategią,
 - opracowanie karty wniosku zawierającego dane potrzebne do monitorowania w formie dokumentu inicjującego projekt (DIP),
 - monitorowanie Strategii – zbieranie informacji dotyczących realizacji projektów wykonywanych w ramach zadań strategicznych,
 - przygotowywanie raportu o wdrażaniu Strategii,
 - zbieranie i składanie kompletnych wniosków z uzasadnieniem o zmianę Strategii do Komitetu Sterującego
 - przeprowadzenie ewaluacji lub zlecenie ewaluacji zadania na zewnątrz.
- Kierownicy projektów: zarządzają operacyjnie poszczególnymi projektami, w tym dostarczają dane do monitorowania Strategii na poziomie każdego projektu.

1.5. Inicjowanie projektu

Inicjowanie projektu rozpoczyna się od opracowania podstawowych założeń projektu. Założenia te mogą zostać spisane w formie dokumentu pod nazwą Pomysł projektu lub opracowane w drodze ustnych konsultacji z członkami Zespołu ds. Wdrażania Strategii. Każdy pracownik urzędu lub innych podmiotów zaangażowanych w realizację Strategii może wziąć udział w inicjowaniu projektu.

Pomysł projektu powinien być zawsze odpowiedzią na zidentyfikowaną, niezaspokojoną potrzebę dostarczenia unikatowego produktu i osiągnięcia rezultatu i powinien być przez członków Zespołu ds. Wdrażania Strategii weryfikowany pod względem następujących kryteriów:

- Wykonalności prawnej, organizacyjnej, finansowej, środowiskowej, itp.;
- Wpływu na realizację zadania strategicznego, do którego przypisano projekt;
- Wpływu na realizację celów i obszarów strategicznych;
- Wpływu na realizację Strategii Rozwoju.

Weryfikowanie wpływu na realizację zadań, celów i obszarów strategicznych oraz całej Strategii polega przede wszystkim na ocenie, czy projekt będący w fazie pomysłu jest:

- Adekwatny, tzn. trafnie dobrany, zgodny założeniami strategicznymi,
- Efektywny, tzn. nakłady finansowe i nakład pracy w realizację projektu pozostają w korzystnym stosunku do spodziewanych rezultatów i stopnia realizacji założeń strategicznych,
- Społecznie akceptowalny i oczekiwany,
- Wariantowo najkorzystniejszy, tzn. realizacja projektu będzie przebiegać według najkorzystniejszego wariantu technologicznego, prawnego i organizacyjnego, będzie skuteczny
- Perspektywiczny, tzn. wpływa nie tylko na rozwiązanie bieżących potrzeb, ale także będzie efektywny w przyszłości

Dokument pod nazwą Pomysł projektu, który opcjonalnie przygotowujemy na etapie inicjowania może zawierać następujące informacje przygotowane przez inicjującego projekt:

- Nazwa projektu;
- Wnioskodawca: formalnie będzie to wydział Urzędu Miasta lub jednostka organizacyjna;
- Cele projektu: powinien być tak sformułowany i opisany, aby można była zweryfikować adekwatność projektu;
- Główne skwantyfikowane produkty projektu: powinny być opracowane, aby można była zweryfikować efektywność projektu;

- Zakres projektu i propozycje rozwiązań prawnych, organizacyjnych i technologicznych: powinny być opracowane, aby można było zweryfikować, czy projekt będzie wariantowo najkorzystniejszy i perspektywiczny;
- Wstępna analiza kosztów i korzyści społecznych: polega na zidentyfikowaniu korzyści i kosztów społecznych i przypisaniu im punktowej oceny odnoszącej się do wielkości korzyści lub kosztów społecznych. Analiza powinna pozwolić na ocenę, czy projekt jest efektywny oraz społecznie akceptowalny i oczekiwany;
- Wstępne ryzyka projektu: opis powinien pozwolić na ocenę wpływu na wykonalność projektu, a w konsekwencji, czy projekt jest efektywny oraz wariantowo najkorzystniejszy;
- Uczestnicy procesu realizacji projektu: zarówno struktury miejskie, jak i podmioty zewnętrzne, jeśli będzie wymagała tego specyfika projektu;
- Szacunkowe koszty realizacji projektu: możliwie precyzyjnie wskazane, tak aby była możliwa ocena spodziewanej efektywności projektu oraz jego społecznej akceptowalności;
- Źródła finansowania;
- Wstępny harmonogram projektu: zawiera rok możliwego rozpoczęcia i zakończenia projektu oraz główne etapy realizacji, powinien pozwalać na ocenę, czy projekt jest wariantowo najkorzystniejszy.

Niezależnie od formy przekazywania pomysłu na projekt, inicjujący powinien zapewnić decydentom wyżej wymienione minimum informacji niezbędnych do podjęcia racjonalnej decyzji.

Pomysł na projekt po konsultacjach z właściwym ze względu na specyfikę projektu członkiem Zespołu ds. Wdrażania Strategii jest zatwierdzany przez Prezydenta Miasta. Po pozytywnej rekomendacji, Prezydent zleca opracowanie szczegółowych założeń projektu, które ujmowane są w Dokument Inicjujący Projekt (DIP).

1.6. Planowanie projektu

Wnioskodawca lub wskazany przez wnioskodawcę (po zatwierdzeniu przez Prezydenta) zespół jest zobowiązany do zaplanowania projektu. Proces polega generalnie na przyjęciu szczegółowych założeń realizacji projektu. Planowanie projektu w zasadzie będzie opierać się na Pomyśle projektu, jeśli taki dokument będzie opracowany. Jednak po uszczegółowieniu założeń może się okazać, że warunki realizacji projektu zmieniają się, pojawiły się ograniczenia, z których nie zdawano sobie sprawy na etapie wstępnych założeń. Należy przyjąć, że przyjmowanie szczegółowych założeń projektu, które formalnie będzie polegało na opracowaniu Dokumentu Inicjującego Projekt, zawsze może wskazać rozbieżności pomiędzy wstępnymi założeniami, a szczegółowymi, dlatego projekt zawarty w DIP będzie podlegał ponownej weryfikacji przez Zespół ds. Wdrażania Strategii oraz Prezydenta. Dokument Inicjujący Projekt będzie stanowił plan realizacji projektu, który będzie podlegał modyfikacjom, monitorowaniu i kontroli w całym okresie realizacji projektu.

Planowanie projektów będzie odbywało się na bieżąco w zależności od definiowanych potrzeb, jednakże w przeciągu 3 lat od przyjęcia Strategii Rozwoju zostanie opracowany program rozwoju lokalnego, w ramach którego na kolejne 3 lata realizacji Strategii zostaną zebrane wszystkie zaplanowane i zatwierdzone plany projektów. Celem przyjęcia planu rozwoju lokalnego jest planowanie realizacji projektów w sposób zintegrowany i skoordynowany.

Opracowanie Dokumentu Inicjującego Projekt przypisane jest kierownikowi projektu oraz zespołowi projektowemu. Zespół spotyka się i działa na etapie planowania pod kierownictwem kierownika projektu. Wybór kierownika projektu nie wymaga osobnej procedury niż przyjęta praktyka zarządzania projektami w magistracie. Dokument Inicjujący Projekt to formularz zawierający najważniejsze informacje na temat projektu. Na jego podstawie będą przygotowywane wnioski do projektu budżetu. Stanowi on również bazowy dokument do monitorowania realizacji projektu i całej Strategii. Ostateczne wersje DIP będą archiwizowane przez Zespół ds. Wdrażania Strategii, który na tym etapie jest odpowiedzialny za:

- nadzorowanie poprawności przygotowania DIP,
- opiniowanie raz do roku przygotowanych dokumentów inicjujących projekt i na ich podstawie przygotowanych wniosków do projektu budżetu pod kątem spójności ze Strategią oraz według kryteriów wykonalności prawnej, organizacyjnej, finansowej, środowiskowej, itp., wpływu na realizację zadania strategicznego, do którego przypisano projekt, wpływu na realizację celów i obszarów strategicznych, wpływu na realizację Strategii Rozwoju.
- opracowanie planu rozwoju lokalnego.

Wszystkie zaplanowane projekty w formie wniosków do projektu budżetu podlegają weryfikacji przez zespół zielonogórski Komitetu Sterującego. Ostatecznie zatwierdzane są przez Prezydenta i przekazywane do realizacji.

1.7. Realizacja projektu

W ramach realizacji projektu znajduje się także system monitorowania. Po przekazaniu projektu do realizacji przez Prezydenta kierownikowi projektu rozpoczyna się formalnie etap realizacji, w skład którego wchodzi następujące czynności:

- Organizowanie pracy zespołu projektowego,
- Zlecanie wykonania prac,
- Monitorowanie realizacji i raportowanie postępów w projekcie,
- Zarządzanie zmianami,
- Odbieranie poszczególnych produktów,
- Zamykanie projektu.

Organizowanie pracy zespołu projektowego, zlecenie wykonania prac, zarządzanie zmianami oraz odbieranie poszczególnych produktów będzie odbywać się zgodnie z przyjętą w Urzędzie Miasta praktyką. Założenia dotyczące monitorowania realizacji i raportowania postępów w projekcie oraz procedury zamykania projektu w ramach wdrażania Strategii zostały przedstawione w kolejnych rozdziałach.

1.8. Monitorowanie realizacji i raportowanie postępów w projekcie

Monitorowanie realizacji projektu dotyczy wszystkich tych elementów projektu, które zmieniają się w czasie pod względem wielkości, a zatem przede wszystkim osiąganych wskaźników produktu, ponoszonych wydatków, a także wykonania rzeczowego. Monitoring dotyczy również jakości realizowanych działań w ramach projektu. W tym zakresie informacje monitoringowe będą miały charakter opisowy.

Przystępując do monitorowania realizacji działań w ramach projektu, kierownik projektu dysponuje harmonogramem oraz bieżącymi informacjami o postępach prac. Członkowie zespołu projektowego wykonują przydzielone im zadania i zgodnie z ustalonym sposobem komunikacji raportują postęp prac kierownikowi projektu przy wykorzystaniu odpowiednich formularzy. Zadania podzielone są w taki sposób pomiędzy członkami zespołu, aby wszystkie elementy projektu podlegały monitorowaniu i raportowaniu, tj. np. kierownik rozdziela pomiędzy członków zespołu wszystkie produkty projektu oraz poszczególne etapy realizacji projektu. Informacja dotycząca wydatkowania środków pozyskiwana jest bezpośrednio od właściwego wydziału finansowego. Informacje przekazywane kierownikowi są przez niego agregowane.

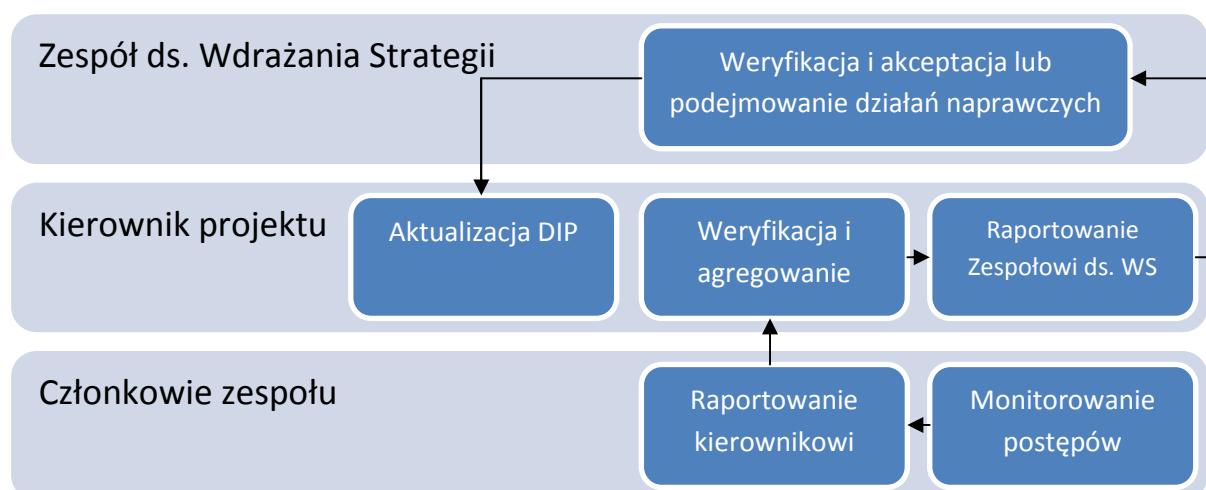
Kierownik projektu weryfikuje kompletność i poprawność informacji o postępach prac pozyskanych od członków zespołu:

- kompletność oznacza posiadanie informacji o postępach prac dla wszystkich zadań realizowanych w projekcie;
- poprawność oznacza przede wszystkim spójność z poprzednio raportowanymi postępami prac (zaawansowanie prac nie powinno się zmniejszać), ale również poprawność merytoryczną.

Kierownik projektu monitoruje realizację zadań w projekcie, ocenia stan projektu i wyciąga odpowiednie wnioski. Po wykonaniu oceny stanu realizacji zadań możliwe są następujące sytuacje:

- projekt przebiega zgodnie z planem (lub występują niewielkie odchylenia, mieszczące się w granicach tolerancji) – wówczas nie są wymagane żadne dodatkowe działania;
- kierownik projektu widzi potrzebę wprowadzenia działań korygujących lub zapobiegawczych w odniesieniu do zidentyfikowanych ryzyk lub problemów, co powoduje odpowiednią reakcję kierownika i realizację działań związanych z zarządzaniem zmianą;
- kierownik projektu stwierdził, że zakończyła się realizacja wszystkich zadań projektowych i należy wykonać działania przewidziane dla zamykania projektu.

Monitorowanie realizacji projektu odbywa się również na poziomie Zespołu ds. Wdrażania Strategii, który ocenia dostarczone przez kierownika projektu informacje. Jeśli projekt przebiega zgodnie z ogólnym harmonogramem, dodatkowe informacje nie są wymagane. Jeśli jednak dane wskazują na niezadowalający stan realizacji projektu, odpowiedni ze względu na rodzaj projektu członek Zespołu ds. Wdrażania Strategii wyjaśnia z kierownikiem zaistniałą sytuację i podejmuje działania naprawcze. Kierownik na podstawie konsultacji z właściwym członkiem Zespołu ds. Wdrażania Strategii aktualizuje DIP. Jeśli projekt przebiega zgodnie z planem, aktualizacja polega tylko na wpisaniu daty aktualności Dokumentu Inicjującego Projekt.



1.9. Zamykanie projektu

Po zrealizowaniu wszystkich zaplanowanych zadań projektowych kierownik projektu weryfikuje, czy wymagana dokumentacja projektowa jest kompletna. Po zebraniu/zaktualizowaniu dokumentacji projektowej kierownik projektu przystępuje do stworzenia Raportu z projektu.

Raport z projektu zawiera poniższe informacje:

- osiągnięcie wskaźników produktu projektu;
- osiągnięcie celów projektu – mając na uwadze określone w DIP cele projektu należy wskazać, czy potrzeba projektowa, która leżała u podstaw realizacji projektu została zaspokojona;
- realizacja zakresu projektu – należy wskazać, czy wszystkie planowane do realizacji zadania zostały wykonane oraz czy wszystkie produkty projektu zostały dostarczone;
- harmonogram projektu – należy ocenić terminowość realizowanych działań w ramach projektu i wskazać doświadczenia projektowe, które są istotne, aby terminowość realizacji podobnych projektów wzrastała;

- budżet projektu – należy wskazać, na ile poniesione w projekcie koszty związane z realizacją projektu są zbliżone z kosztami planowanymi. Należy wskazać procentowe odchylenie względem planu bazowego;
- jakość produktów – mając na uwadze wyniki odbiorów produktów projektu, należy przedstawić w sposób ogólny (opisowo) poziom jakości dostarczonych produktów. Jednocześnie należy wskazać na te produkty, których dostarczenie przysporzyło problemów oraz wskazać doświadczenia projektowe, które są istotne, aby jakość produktów w podobnych projektach wzrastała

Tak opracowany Raport będzie bazowym dokumentem dla prowadzenia monitoringu i ewaluacji Strategii rozwoju, a także będzie służył Prezydentowi do informowania opinii publicznej o zrealizowanych przedsięwzięciach. Raport będzie posiadał również zalety dokumentu, w którym gromadzone jest know-how administracji samorządowej

Dokument Raport z projektu przekazywany jest do Zespołu ds. Wdrażania Strategii, który weryfikuje jego poprawność formalną i na jego podstawie prowadzi monitoring i ewaluację Strategii.

Raport z realizacji projektu jest archiwizowany przez Zespół ds. Wdrażania Strategii, który dane z Raportu agreguje do ogólnego zestawienia zawierającego:

- wskaźniki produktów,
- opis osiągniętych celów projektu,
- opis zrealizowanego zakresu,
- wydatki na projektach.

Zestawienie to będzie przygotowane na dwóch poziomach:

- zadań strategicznych,
- celów strategicznych.

Tak zrealizowane zestawienie będzie służyć do prowadzenia monitoringu i ewaluacji całej Strategii rozwoju.

2. Monitoring strategii

2.1. Definicja monitoringu

Definicja monitoringu strategii, która będzie stosowana na potrzeby niniejszej Strategii rozwoju to działania polegające na zbieraniu i przetwarzaniu na potrzeby zarządzania strategicznego informacji w zakresie rzeczowo-finansowego wykonania projektów w ramach celów i zadań strategicznych oraz osiągnięcia wskaźników rezultatu założonych zadań strategicznych.

2.2. Poziomy monitoring

Monitoring strategii będzie prowadzony na poziomie:

- pojedynczego projektu oraz pakietu projektów zgromadzonych w ramach zadań strategicznych,
- wskaźników produktu oraz wskaźników rezultatu.

Pojedynczy projekt zgodnie z procedurami zarządzania strategicznego na poziomie wskaźników produktu oraz w zakresie wykonania rzeczowo-finansowego będzie podlegał monitorowaniu z częstotliwością raz na pół roku.

Pakiet projektów w ramach zadania strategicznego na poziomie wskaźników produktu oraz w zakresie wykonania rzeczowo-finansowego będzie podlegał monitorowaniu z częstotliwością raz na rok (opracowanie raportu z wdrażania Strategii).

Pakiet projektów w ramach zadania strategicznego na poziomie wskaźników rezultatu będzie podlegał monitorowaniu z częstotliwością raz na trzy lata, przed przystąpieniem do ewaluacji strategii.

Produkt to materialny i mierzalny efekt podejmowanych działań w ramach projektu, np. droga, sieć kanalizacyjna, budynek, szkolenie, kampania społeczna. Wskaźniki produktu to wielkości, którymi można zmierzyć osiągnięty efekt, np. długość, liczba sztuk, powierzchnia.

Rezultaty to bezpośrednie materialne i niematerialne efekty powstania produktu, np. oszczędność czasu przejazdu, nowe przyłącza kanalizacyjne, udostępnienie budynku, osoby korzystające ze szkoleń. Wskaźniki rezultatu to wielkości, którymi można mierzyć osiągnięty efekt, np. zł/rok, liczba sztuk, liczba osób, itp.

Częstotliwość monitoringu	Wskaźniki produktu	Wskaźniki rezultatu
Pojedynczy projekt	Raz na pół roku	Raz na trzy lata
Zadanie strategiczne	Raz na rok	Raz na trzy lata

Monitoring strategii na każdym z poziomów będzie realizowany przez Zespół ds. Wdrażania Strategii. Procedury monitoringowe pojedynczego projektu na poziomie wskaźników produktu zostały opisane w poprzednim rozdziale.

2.3. Procedury monitoringu Strategii

Procedury monitorowania pojedynczego projektu oraz zadania strategicznego na poziomie wskaźników rezultatu nakładają na Zespół Koordynacji Zarządzania Strategicznego obowiązek zebrania i zestawienia

wszystkich danych dotyczących osiągniętych wielkości. Rezultaty ze względu na to, że są bezpośrednim efektem powstałych produktów powstającym dopiero po zrealizowaniu projektu, można mierzyć w większości przypadków w okresie trzech lat. Taka perspektywa czasowa pozwala na pełną weryfikację osiągniętych rezultatów i wyeliminowanie przekłamań związanych np. z tym, że w pierwszym roku po wybudowaniu nowego obiektu kultury odwiedza go więcej osób niż średnio podczas dalszej eksploatacji. Danych do pomiaru wskaźników rezultatu będą dostarczać zarządcy danej infrastruktury. W przypadku projektów tzw. miękkich, np. szkoleń, wydarzeń promocyjnych, itp. wskaźniki rezultatów są mierzone jeszcze przed ostatecznym zakończeniem projektu. W takich przypadkach wskaźniki będą przekazywane do Zespołu ds. Wdrażania Strategii bezpośrednio przez kierowników projektów. Następnie dane będą agregowane, tzn. identyczne wskaźniki osiągnięte w ramach projektów będą sumowane na poziomie zadania strategicznego. Zagregowane dane będą tworzyły bazę wskaźników rezultatów, które będą następnie wykorzystywane na potrzeby ewaluacji strategii. Upubliczniane będą w ramach raportu ewaluacyjnego. Procedury zatwierdzania raportu ewaluacyjnego zostały opisane w punkcie dotyczącym ewaluacji strategii.

Raz na rok będą poddawane monitorowaniu wskaźniki produktu na poziomie zadania strategicznego. Monitorowanie wskaźników produktu dla zadań strategicznych będzie służyło do oceny postępów wdrażania zadań strategicznych. Identyczne wskaźniki produktów będą agregowane, jednak agregacji będzie towarzyszyć zastrzeżenie, że jest ona dokonana wyłącznie do celów poglądowych. Wskaźniki produktu dla każdego projektu odnoszą się do specyficznych efektów podejmowanych działań. Przygotowany na tej podstawie raport będzie przedstawiał osobno wszystkie projekty podzielone według zadań strategicznych. Prócz danych o osiągniętych wskaźnikach produktu będzie zawierał także informacje na temat wykonania rzeczowego i finansowego projektów w ramach poszczególnych zadań strategicznych.

Dane monitoringowe przygotowywane przez Zespół ds. Wdrażania Strategii będą przekazywane do zielonogórskiego zespołu Komitetu Sterującego, który weryfikuje przedstawione informacje i przekazuje je raz do roku Kapitulie Komitetu Sterującego oraz Radzie Miasta.

3. Ewaluacja strategii

3.1. Definicja ewaluacji

Definicja ewaluacji strategii, która będzie stosowana na potrzeby niniejszej Strategii rozwoju to ocena realizacji Strategii rozwoju pod względem skuteczności, efektywności, użyteczności i trwałości zaplanowanych i wdrażanych działań zgodnych z celami strategicznymi zapisanymi w dokumencie.

Ocena będzie dokonywana za pomocą badań uwzględniających źródła wtórne i źródła pierwotne. Spośród trzech rodzajów ewaluacji wyróżnionych na podstawie okresu podejmowanych działań, które poddawane są ocenie, ewaluacja niniejszej Strategii będzie ewaluacją ex-post. Wyróżnia się następujące rodzaje ewaluacji:

- Ex-ante (przed): ma na celu poprawę procesu planowania, a więc ma poprawić trafność podejmowanych decyzji odnośnie wyboru projektów do realizacji, ich efektywność i skuteczność.
- On-going (w trakcie): ma na celu poprawę procedur wdrażania, poprawę jakości i potencjału instytucji realizujących Strategię rozwoju. Może przyczynić się do integracji interesariuszy strategii, wypracowania wspólnego stanowiska oraz sprawniejszego przygotowywania realizacji kolejnych projektów.
- Ex-post (po): pokazuje, co się udało osiągnąć, jakim kosztem, a także, co się nie udało, z jakich powodów i kto za to odpowiada. W ramach ewaluacji ex-post zbadać można, jaki wpływ realizacja Strategii miała na mieszkańców.

3.2. Częstotliwość ewaluacji

Ewaluacja będzie przeprowadzana co trzy lata, przy czym:

- pierwsze badanie zostanie przeprowadzone w 2015 roku i będzie dotyczyć okresu 2012-2014,
- drugie badanie zostanie przeprowadzone w 2018 roku i będzie dotyczyć okresu 2012-2017,
- trzecie badanie zostanie przeprowadzone w 2021 roku i będzie dotyczyć okresu 2012-2020,
- czwarte badanie zostanie przeprowadzone w 2024 roku i będzie dotyczyć okresu 2012-2023.

3.3. Etapy ewaluacji

Przeprowadzenie ewaluacji będzie koordynowane przez Zespół ds. Wdrażania Strategii. Do zadań Zespołu będzie należało:



Etap I

Na potrzeby przeprowadzenia ewaluacji zgromadzone zostaną wszystkie materiały zawierające dane i informacje ze źródeł wtórnych. Należą do nich przede wszystkim:

- wyniki monitoringu wskaźników produktów osiągniętych w wyniku realizacji projektów w ramach zadań strategicznych,
- opracowania własne o charakterze diagnozy stanu, np. wykonane na potrzeby innych programów operacyjnych lub raportów,
- dane statystyczne, których dysponentem są jednostki administracji samorządowej,
- programy operacyjne do strategii rozwoju,
- „Pomysły projektów” – wypełnione formularze pomysłów projektów zgodnie z systemem zarządzania strategicznego,
- Dokumenty Inicjujące Projekty,
- sprawozdania z realizacji budżetów,
- sprawozdania z realizacji programów operacyjnych (np. program rewitalizacji, program ochrony środowiska, itp.),

- inne dokumenty będące w posiadaniu urzędu zawierające dane mogące obrazować realizację strategii oraz stan rozwoju gminy.

Szczegółowa metodyka przeprowadzenia ewaluacji strategii rozwoju będzie opracowana przez wykonawcę ewaluacji, jednak zakłada się, że będzie ona zawierać badania desk research w oparciu o zgromadzone dane.

Etap II

Zespół ds. Wdrażania Strategii zdecyduje, czy zamierza samodzielnie przeprowadzić ewaluację strategii rozwoju, czy też badania ewaluacyjne będą zlecone podmiotowi zewnętrznemu.

Jeśli ewaluacja będzie przeprowadzona samodzielnie przez Zespół ds. Wdrażania Strategii, zostanie wybrany kierownik ewaluacji, który następnie wskaże osoby uczestniczące w badaniu. Na przeprowadzenie badania Zespół ds. Wdrażania Strategii otrzyma środki. Zadania ewaluacyjne będą wykonywane w ramach zwykłych obowiązków, jednak dodatkowe środki mogą być potrzebne na fizyczne przeprowadzenie badań ankietowych. Zespół może również korzystać z doradztwa eksperta zewnętrznego.

Jeśli ewaluacja będzie zlecona podmiotowi zewnętrznemu, zostanie on wybrany w procedurze konkursowej, a przedmiot zamówienia lub zlecenia będzie sporządzony na podstawie niniejszych zapisów. Kryterium wyboru wykonawcy badania ewaluacyjnego powinno również być jakościowe. Podlegać powinna mu przedstawiona wstępna metodologia przeprowadzenia ewaluacji, w tym pytania badawcze oraz techniki badawcze zmierzające do jak najlepszej triangulacji przynajmniej w zakresie:

- metod i technik badawczych,
- źródeł informacji,
- typów danych technik analitycznych.

Etap III

Jeśli Zespół ds. Wdrażania Strategii zdecyduje samodzielnie wykonać badanie ewaluacyjne, po dokonaniu wyboru kierownika badania ewaluacyjnego oraz zespołu, zostanie opracowana szczegółowa metodyka ewaluacji. Metodykę będzie opiniował Komitet Sterujący. Następnie zgodnie z zapisami przyjętej metodyki zostaną rozdysponowane zadania pośród członków zespołu ds. ewaluacji. Zespół przygotowuje narzędzia badawcze, do których należeć będą przede wszystkim formularze badań społecznych, scenariusze wywiadów pogłębionych lub wywiadów zogniskowanych, itp.

Jeśli wykonawcą badania ewaluacyjnego będzie podmiot zewnętrzny, przygotowuje on szczegółową metodykę na podstawie materiałów zebranych przez Zespół ds. Wdrażania Strategii w ramach etapu I oraz ogólnej metodyki przygotowanej w ramach oferty. Wykonawca przygotowuje także i przedstawi zestaw narzędzi badawczych. Metodyka i narzędzia badawcze będą ocenione przez Zespół.

Etap IV

Jeśli badanie ewaluacyjne będzie realizowane własnymi zasobami ludzkimi, po podziale zadań, nastąpi ich realizacja zgodnie z przyjętą przez Komitet Sterujący metodyką. Zarządzał zespołem będzie kierownik i to on będzie odpowiedzialny następnie za przygotowanie raportów cząstkowych z badania oraz raportu z całego badania. Na potrzeby przeprowadzenia badań ankietowych kierownik badania ewaluacyjnego będzie dysponował środkami na zlecenie fizycznego przeprowadzenia wywiadów. Nadzorował te badania będzie kierownik badania.

Wykonawca zewnętrzny przeprowadzi wszystkie badania samodzielnie, a raporty częściowe oraz raport końcowy z ewaluacji zostanie przedstawiony Zespołowi ds. Wdrażania Strategii, który dokona odbioru raportów częściowych samodzielnie, a raportu końcowego po uzyskaniu akceptacji Komitetu Sterującego.

Etap V

Zakres raportu ewaluacyjnego będzie przedstawiać się następująco:

- Metodyka badania ewaluacyjnego:
 - Zastosowane techniki badawcze
 - Pytania badawcze
 - Objasnienia sposobu interpretacji
- Wymiar przedmiotowy ewaluacji: podjęte działania związane z zarządzaniem strategicznym oraz realizowane projekty objęte badaniem ewaluacyjnym
- Wymiar czasowy ewaluacji: okres, w jakim były podejmowane działania związane z zarządzaniem strategicznym oraz realizowane projekty objęte badaniem ewaluacyjnym
- Wymiar terytorialny ewaluacji: obszar, w którym powstają produkty i rezultaty projektów oraz obszar oddziaływania realizowanych zadań i projektów strategicznych
- Wyniki przeprowadzonych badań:
 - Diagnoza stanu
 - Badania desk-research
 - Badania społeczne
- Wnioski z przeprowadzonych badań
- Podsumowanie i rekomendacje.

Raport będzie przyjmowany przez Prezydenta.

3.4. Pytania badawcze

Pytania badawcze, na jakie powinna odpowiadać ewaluacja przedstawia się w zbiorach według kryteriów ewaluacji, do których należą:

- **Trafność:** Stopień, w jakim zaplanowane cele oraz zadania strategiczne i projekty odpowiadają potrzebom mieszkańców, czy realizowane projekty przyczynią się do rozwiązania zidentyfikowanych problemów oraz czy są zgodne z obraną strategią rozwoju, w przypadku strategii ofensywnej, realizowane zadania i projekty strategiczne powinny wpływać na wykorzystanie nadarżających się okazji i wzmacniania atutów? Kryterium weryfikowane jest w ramach ewaluacji ex-ante i on-going, zatem nie będzie brane pod uwagę.
- **Skuteczność:** W jakim stopniu realizowane zadania i projekty strategiczne przyczyniają się do osiągnięcia zakładanych celów Strategii i rozwoju gminy?
- **Efektywność:** Jaki jest stosunek zasobów realizowanych zadań i projektów strategicznych oraz nakładów na nie do osiągniętych produktów i rezultatów?
- **Użyteczność:** Czy osiągnięte produkty i rezultaty realizowanych projektów będą użyteczne, funkcjonalne dla mieszkańców, czy mieszkańcy będą z nich korzystać oraz czy pojawiły się pozytywne lub negatywne efekty uboczne?
- **Trwałość:** czy na poziomie użyteczności realizowanych projektów pozostaną trwałe zmiany i czy zmiany te będą użyteczne przez długi czas?

Szczegółowe pytania badawcze, które będą objęte badaniem ewaluacyjnym przedstawiają się następująco:

Skuteczność

- W jakim stopniu zostały zrealizowane zadania i projekty strategiczne?
- W jakim stopniu zrealizowane zadania i projekty strategiczne przyczyniły się do osiągnięcia wizji rozwoju i celów strategicznych?
- Jaki wpływ na osiągnięcie wizji i celów strategicznych miały czynniki zewnętrzne?
- Czy wybrane do realizacji projekty okazały się skuteczne?
- W jakim stopniu system zarządzania strategicznego okazał się skuteczny we wdrażaniu strategii rozwoju

Efektywność

- Czy osiągnięte efekty realizacji strategii można było osiągnąć w inny sposób?
- Czy osiągnięte efekty realizacji strategii można było osiągnąć mniejszym nakładem finansowym i przy wykorzystaniu mniejszych zasobów osobowych?

Użyteczność

- W jakim stopniu zrealizowane projekty spełniły oczekiwania mieszkańców, szczególnie do grup, do których były kierowane?
- W jakim stopniu zidentyfikowane problemy rozwoju miasta zostały rozwiązane?
- W jakim stopniu realizacja strategii przyczynia się do wykorzystania szans, minimalizowania zagrożeń, wzmocnienia mocnych stron, osłabiania słabych stron?
- W jakim stopniu realizacja strategii przyczynia się do rozwoju lubuskiego trójmiasta i aglomeracji zielonogórskiej oraz rozwoju regionu? (efekty uboczne pozytywne)
- W jakim stopniu realizacja strategii przyczynia się do obniżenia konkurencyjności sąsiednich obszarów (efekty uboczne negatywne)

Trwałość

- W jakim stopniu osiągnięte efekty realizacji strategii będą trwałe, długofalowe?
- W jakim stopniu osiągnięta użyteczność efektów realizacji strategii będzie trwała i dla jakich grup odbiorców?

3.5. Podejmowanie działań w przypadku negatywnych wniosków z przeprowadzonej ewaluacji

Jeśli wnioski z przeprowadzonej ewaluacji strategii będą negatywne w całości lub w części, Komitet Sterujący umocowany w ramach systemu zarządzania strategicznego, będzie rekomendował podjęcie odpowiednich środków zaradczych. Przede wszystkim zleci Zespołowi ds. Wdrażania Strategii przeprowadzenie analizy, które z negatywnych wniosków podjętych w ramach ewaluacji mogą dotyczyć także innych zadań i projektów

strategicznych oraz działań zarządczych. Ewaluacja ex-post obejmuje projekty i działania wykonane, a zatem niekoniecznie negatywne wnioski z ewaluacji będą się przekładać na projekty podejmowane w przyszłości.

Wykonana analiza będzie zawierała następujące elementy:

- Wykonanie ewaluacji ex-ante zaplanowanych projektów,
- Analiza przyczyn i zakresu błędów popełnianych w ramach wdrażania strategii,
- Analiza możliwości wyeliminowania działań objętych negatywnymi wnioskami.

Ewaluacja ex-ante będzie dotyczyć zadań i projektów strategicznych, które będą realizowane w przyszłości i nie podlegały ocenie w ramach zwykłej ewaluacji ex-post. Schemat postępowania i zarządzania ewaluacją będzie identyczny, jak w przypadku zwykłej ewaluacji ex-post wykonywanej cyklicznie co trzy lata.

Zakres pytań badawczych, jakie zostaną postawione w ramach nadzwyczajnej ewaluacji ex-ante, będą skupione na weryfikacji kryteriów:

- Trafności,
- Skuteczności,
- Efektywności.

Szczegółowe pytania badawcze w ramach weryfikacji kryteriów skuteczności i efektywności będą sformułowane podobnie, jak w przypadku cyklicznej ewaluacji ex-post. Różnica będzie polegać na tym, że badaniu będą poddane działania przyszłe, a zatem odpowiedzi na pytania ewaluacyjne będą rozstrzygać o potencjalnych skutkach podejmowanych działań. Podstawowy zestaw pytań badawczych należy sformułować następująco:



Analiza przyczyn i zakresu błędów popełnianych w ramach wdrażania strategii będzie wykonana w oparciu o wnioski zwykłej ewaluacji ex-post oraz na podstawie wykonanej dodatkowej analizy wewnętrznych procedur zarządzania strategicznego, zidentyfikowania słabych punktów przepływu informacji, podejmowania decyzji, planowania projektów do realizacji. Wnioski z przeprowadzonej analizy zostaną podsumowane rekomendacjami oraz analizą możliwości wyeliminowania działań objętych negatywnymi wnioskami.

Wykonana przez Zespół ds. Wdrażania Strategii analizy staną się podstawą do przygotowania pakietu działań naprawczych, tj. usprawniających funkcjonujące procedury zarządzania strategicznego. W ramach działań naprawczych zostanie dokonana rewizja zatwierdzonych do realizacji i zaplanowanych projektów w ramach zadań strategicznych. Na poszczególnych poziomach zarządzania strategicznego zgodnie z przyjętym systemem wdrażania strategii zostanie ponownie przeprowadzona ocena projektów.

WICEPRZEWODNICZĄCY RADY

Jacek Budziński