

RAPORT ZE SZKOLENIA:

MONITORING I EWALUACJA DZIAŁAŃ REWITALIZACYJNYCH przeprowadzonego w dniu 13 października 2021 r.

Spis treści

I	Podsumowanie wiedzy teoretycznej przekazanej uczestnikom.....	2
	• Wprowadzenie do monitorowania.....	2
	• Zasady efektywnego systemu monitorowania.....	4
	• Dobór mierników i wskaźników.....	4
	• Interpretacja mierników.....	5
	• Wprowadzenie do ewaluacji.....	6
II	Podsumowanie oraz wnioski z pracy uczestników podczas zajęć praktycznych.....	7
III	Wskazówki dla gmin.....	11
IV	Pytania i odpowiedzi.....	13

I Podsumowanie wiedzy teoretycznej przekazanej uczestnikom.

Teoretyczne treści szkolenia przekazano uczestnikom podczas dwóch wykładów (każdy po 60 minut). Zreferowano podstawowe informacje nt. monitoringu, co miało na celu uzupełnienie lub usystematyzowanie wiedzy na ten temat. Oprócz tego zapoznano uczestników szkolenia z podstawowym zakresem wiedzy nt. badań ewaluacyjnych, kryteriów ewaluacji, co uzupełniono wskazówkami metodycznymi przydatnymi w zaplanowaniu i nadzorowania sporządzenia raportu ewaluacyjnego programu rewitalizacji w gminie.

- Wprowadzenie do monitorowania
Pierwszy wykład obejmował podstawową wiedzę o monitoringu – definicję, **cele monitorowania (bieżąca kontrola i jak najwcześniejsze zidentyfikowanie zdarzeń, które mogą mieć istotny wpływ na realizację programu)** i jego funkcji w zarządzaniu realizacją programu rewitalizacji [zob.: materiały szkoleniowe str. 5-7]. Rekomendowano, jakie rozwiązanie **jest wskazane/optymalne - powiązanie monitoringu działań rewitalizacyjnych z monitorowaniem rozwoju gminy**. Przybliżono podstawowe zagadnienia korelacji diagnostyki zróżnicowań wewnątrzgminnych (nakierowanych na delimitację obszaru zdegradowanego [dalej: OZ] i ustalenie obszaru rewitalizacji [dalej: OR]) z monitoringiem programu rewitalizacji – zarówno w warstwie programowej (określenia systemu monitorowania w programie) jak i w warstwie realizacji tych ustaleń (tj. faktycznych działań monitorujących realizację programu). Zwrócono uwagę uczestników, na fakt, że **system monitorowania programu rewitalizacji ma wypełniać funkcje kontrolne, nie jest narzędziem analiz prognostycznych** (zazwyczaj wymagającym danych masowych), zatem powinien być „kompaktowy”, dopasowany do tego, co zostało zaplanowane w programie. Podkreślono, że **kluczowe dla jakości monitorowania programów rewitalizacji jest zbudowanie systemu ich monitorowania programu rewitalizacji z dwóch elementów: monitoringu przedsięwzięć (projektów) rewitalizacyjnych oraz monitoringu realizacji celów programu rewitalizacji** [zob.: slajd nr 12, materiały szkoleniowe str.6]. Akcentowano, że **monitorowanie programu rewitalizacji nie jest tożsame (ani metodycznie, ani operacyjnie) z monitorowaniem realizacji poszczególnych projektów**, szczególnie jeśli sprowadzić to jedynie do podania wskaźników produktu i rezultatu poszczególnych projektów. Zwracając przy tym uwagę uczestników na wymagania art. 22 ust.1 ustawy (np. cykliczność) oraz rekomendacje dotyczące powiązania kryteriów diagnostycznych prowadzących do zdiagnozowania OZ i OR (mierniki, kryterium sytuacji kryzysowej) zawarte w dostępnych poradnikach, w tym w opracowaniu pt.: [Delimitacja krok po kroku](#). W tej części szkolenia zapoznano uczestników z koniecznością utrzymania podziału gminy na jednostki podstawowe

(analityczne, zastosowanego do diagnostyki delimitacyjnej) do celów monitorowania, ponieważ jest to warunek poprawnego porównywania zmian w sytuacji społeczno-gospodarczej OR i pozostałych części gminy, a to jest podstawą do wyciągania wniosków z analizy danych i formułowania wniosków w raportach monitoringowych. Przy tym omówiono podstawowe wady i zalety dwóch sposobów podziału gminy na jednostki podstawowe – naturalne albo sztuczne, rekomendując sięgnięcie do wyników badań naukowych z wykorzystaniem technik GIS do wyznaczenia obszarów kryzysowych [zob.: materiał szkoleniowy str. 14].

System monitorowania działa na bazie danych, zasilanej z dostępnych źródeł danych administracyjnych, statystycznych albo alternatywnych [zob.: materiał szkoleniowy str. 26 -31]. Naświetlono różnice pomiędzy zasobem danych a zasobem informacji, jak również skierowano uwagę uczestników na fakt, że **zasób danych administracyjnych gminy, jest najczęściej wystarczającym źródłem danych dla monitorowania realizacji programu rewitalizacji**. Zgodnie z oczekiwaniami Zamawiającego przedstawiono również zastosowanie i uwarunkowania praktyczne, wykorzystywania systemu informacji przestrzennej (GIS) do monitorowania rewitalizacji oraz tzw. „alternatywne źródła danych” , jako ich przykłady omówiono trzy: WEB RESEARCH – zasoby informacyjne Internetu, poddane weryfikacji, której celem jest ocena wiarygodności i rzetelności danych oraz PRESS-CLIPPING – analiza przekazów medialnych przede wszystkim w celu rekonstrukcji wizerunku podjętych działań rewitalizacyjnych czy GPR (media elektroniczne jak i tradycyjne, głównie o zasięgu lokalnym) oraz źródła powstające poprzez gromadzenie danych przez podmioty prywatne, np. tzw. „rankingi” dzielnic miast pod względem jakości życia (oparte na badaniach jednostek sektora prywatnego).

Omawiane treści teoretyczne ilustrowane były przykładami praktycznymi - w tym przedstawieniem i omówieniem porównawczego zestawienia: warstwy programowej systemu monitorowania GPR z warstwą realizacji tych ustaleń (tj. faktycznych działań monitorujących realizację programu), z wykorzystaniem GPR m. Pszczyna i raportu z monitoringu tego programu [zob.: materiał szkoleniowy str. 25]. Podkreślono wielokrotnie, że **ustalenia nt. systemu monitorowania, przyjęte w programie powinny być realizowane na bieżąco i systematycznie, należy zachować układ mierników i wskaźników oraz zestawiać ze sobą mierniki aktualnego stanu OR z wartościami charakteryzującym stan OR w diagnozie**.

Pytanie z sali → Co należy opisać w sprawozdaniu z monitorowania programu rewitalizacji?

Odpowiedź → Sprawozdanie z monitorowania powinno przedstawiać informacje opisujące bieżący stan realizacji programu, zestawiony ze stanem początkowym (wyjściowym) – jest to rodzaj raportu, zatem opracowanie zwięzłe, rzeczowe. Powinno zawierać elementy przewidziane w opisie systemu monitorowania GPR/LPR. Jeśli w tej części programu nie zostały przedstawione wymagania dot. raportu, to tzw. dobra praktyka w tym zakresie polega na tym, że w raporcie krótko przedstawiamy dlaczego został sporządzony i co zawiera (to jest wstęp), następnie przedstawiamy zestawienia mierników i wskaźników, na rok rozpoczęcia realizacji programu i na rok, który jest przedmiotem raportu, opisujemy to, co z tych zestawień (tj. porównania) wynika i formułujemy konkretne wnioski. Nie oceniamy, np. czy program zostanie zrealizowany (tj. prognoza), trzymamy się konkretnych danych liczbowych. **Raport z monitorowania powinien przedstawiać stan realizacji programu na obu płaszczyznach: programowej (bieżące wartości wskaźników realizacji celów i projektowej (jaki projekty zrealizowano)).** Na końcu sprawozdania (raportu) należy umieścić listę adresatów raportu (osoby, jednostki organizacyjne itd. które go otrzymają).

- **Zasady efektywnego systemu monitorowania**
 Przedstawiono w jaki sposób zaplanować efektywny system monitorowania GPR, w 4 krokach [zob.: materiał szkoleniowy str. 19-20]. Uczestnicy zostali zapoznani z zasadami efektywnego systemu monitorowania, w tym: przedstawiono standardowe elementy systemu monitorowania, narzędzia pomiarowe, źródła danych i kwestię agregacji danych (wyliczania statystyk), standardy prowadzenia monitorowania zmian i raportowania wyników. Zreferowane podczas wykładu kluczowe zasady efektywnego monitorowania uczestnicy mogli przedyskutować, a przedtem zestawić z konkretnymi uwarunkowaniami delimitacji OR i wobec tego ocenić ich użyteczność, analizując w pierwszej części praktycznej szkolenia przykład GPR m. Bieruń (od delimitacji, przez program, do raportu z jego monitorowania).
- **Dobór mierników i wskaźników**
 Drugi wykład teoretyczny przekazał uczestnikom szkolenia podstawy wiedzy na temat doboru mierników i wskaźników, w tym: **co odróżnia wskaźnik od miernika? Miernik to wielkość opisująca – rezultat pomiaru, natomiast wskaźnik to określona wartość miernika, przyjęta jako sygnalizator – oznaka obecności zjawiska (problemu) czy osiągnięcia celu.** Następnie przedstawiono podstawowe praktyczne zasady pomiaru

stanu (statycznego) albo zmian (dynamiki) oraz **rodzaje pomiaru (bezpośredni, pośredni)**. Podobnie jak podczas pierwszego wykładu, treści teoretyczne zilustrowano przykładami praktycznymi, np. praktyczną użyteczność teoretycznej zasady zachowania skali, jednostki czy (ko) relacji pomiarów pośrednich, uczestnicy mogli zweryfikować (i przedyskutować) wobec przedstawione podczas wykładu zestawienia parametrów opisujących sytuację obszaru rewitalizacji (stan wyjściowy) [s.42 GPR m. Pszczyna 2015-2023] z informacjami nt. sytuacji obszaru rewitalizacji w roku 2019 [s.17 Raportu z wdrażania GPR m. Pszczyna 2015-2023. Dotyczy roku 2019]. Omówiono cechy **dobrego miernika: adekwatność, mierzalność, konkretność i jednoznaczność oraz łatwość w pozyskiwaniu danych, surowych do jego wyliczenia**. Treści teoretyczne zilustrowano przykładem, od diagnostyki do monitorowania –pokazującym metodykę: w jaki sposób można skonstruować miernik realizacji celu GPR „zwiększenie (...), wobec zdiagnozowanej „niskiej atrakcyjności przestrzeni publicznych oraz niskiej jakości i dostępności infrastruktury mieszkaniowej” – prosty, złożony równoważony, złożony ważony; a następnie przedstawiono jak ustalić wskaźnik realizacji takiego celu, przy uwzględnieniu różnej skali zróżnicowań pomiędzy jednostkami podstawowymi gminy i ugruntowanej użyteczności średniej arytmetycznej; omówiono **podstawowe uwarunkowania, które są ważne aby dokonać wyboru pomiędzy różnymi rodzajami średniej (arytmetyczną, trymowaną, ważoną) albo medianą: liczba jednostek podstawowych, charakterystyka zbioru danych liczbowych, rodzaj miernika: bezpośredni czy pośredni** [przykład znajduje się w materiałach szkoleniowych na str. 36-37].

- Interpretacja mierników

Kluczowe dla interpretacji wyników monitoringu PR, jest uwzględnienie kontekstu zmian w OR oraz tła (wewnętrznego i zewnętrznego) [zob. materiały szkoleniowe str. 45]. Zapoznano uczestników z **ekonometrią miast/gmin – dziedziną ekonomii opisującej ilościowe związki zachodzące między zjawiskami w mieście i zmiennymi ekonomicznymi**; opisano jej ograniczenia, różne techniki analityczne (w tym triangulację), oraz ukierunkowano uwagę uczestników, na konieczność uwzględnienia w interpretacji informacji dostarczanych przez system monitorowania: kontekstu (makroekonomia, legislacja, cykle (wyborcze, gospodarcze, pór roku), kryzysy, katastrofy,(np. powódź) sytuacje wyjątkowe, (np. Covid-19), zdarzenia społeczno-gospodarcze o istotnym znaczeniu dla gminy/miasta)), zaznaczono, że równie ważne jest uwzględnienie tła (z perspektywy wewnętrznej - jak zmienia się sytuacja w obszarze rewitalizacji na tle zmian zachodzących w gminie/mieście?; oraz z perspektywy zewnętrznej - jak zmienia się sytuacja w obszarze rewitalizacji na tle zmian zachodzących



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Fundusz Spójności



w gminie/mieście?)), skali i tempa zmian (dynamikę, zastój, regres, załamanie, fluktuacja, oscylacja). Wykład obejmował również podstawowe (sygnalne) treści dotyczące wykorzystania mierników jakościowych i badań społecznych (jakościowych) w diagnostyce OZ i OR, które nie tylko dostarczają danych nt. sytuacji w gminie, ale również mogą być podstawą do konstrukcji mierników jakościowych (zmian w OR) dla systemu monitorowania.

- Wprowadzenie do ewaluacji

Podczas tego wykładu zreferowano podstawowe zagadnienia ewaluacji programów rewitalizacji, w tym: sens (definicyjny) i funkcję ewaluacji, różnice pomiędzy monitoringiem a ewaluacją (na tle audytu i badań naukowych); **monitoring polega na weryfikacji i raportowaniu, natomiast ewaluacja ma na celu ocenę wartości i jakości procesu rewitalizacji.** Pozostałe różnice pomiędzy monitorowaniem a ewaluacją ilustruje slajd na str. 47 materiałów szkoleniowych]; następnie zapoznano uczestników z podstawami planowania i przeprowadzanie ewaluacji: przedstawiono **rodzaje ewaluacji ze względu na funkcję badania i moment przeprowadzania: ex-ante (przed rozpoczęciem realizacji programu), okresowa, inaczej: mid-term (w trakcie realizacji programu), ex-post (po zakończeniu programu);** omówiono kryteria ewaluacji w powiązaniu z rodzajem ewaluacji [zob. materiały szkoleniowe str. 49]; zapoznano uczestników z pojęciem standard badań ewaluacyjnych, podstawowymi narzędziami badań ewaluacyjnych; przedstawiono **typy ewaluacji, ze względu na sposób przeprowadzenia: wewnętrzna, zewnętrzna i mieszana (hybrydowa),** scharakteryzowano kluczowe odmienności sięgając na koniec do praktycznego przykładu, który posłużył również do zilustrowania rekomendowanych zasad formułowania pytań ewaluacyjnych. Zapoznano uczestników z przykładem [raportu ewaluacyjnego programu rewitalizacji \[dla MPR m. Malborka\]](#), akcentując fundamentalną dla jakości (użyteczności ewaluacji) rolę pytań ewaluacyjnych (odniesieni do wizji zmian w OR, ustalonej w GPR, dopasowanie do rodzaju ewaluacji – przed, w trakcie, po), zindywidualizowaniu – wobec konkretnych cech społeczności OR oraz jej potrzeb; zaakcentowano również znaczenie oceny efektywności ekonomicznej/relacji nakłady/korzyści, w badaniach ewaluacyjnych, co zilustrowano przykładem - analizą porównawczą efektywności nakładów finansowych na rewitalizację OR w MPR Malborka, na tle gmin porównawczych, opracowaną na potrzeby badania ewaluacyjnego mid-term tego programu [zob.: materiały źródłowe str. 53].

II Podsumowanie oraz wnioski z pracy uczestników podczas zajęć praktycznych.

Część praktyczna szkolenia składała się z pięciu ćwiczeń - dwóch w zespołach (praca w grupach), dwóch opartych na pracy indywidualnej i moderowanej dyskusji w końcowej części szkolenia. Tematyka i zagadnienie (problemy), które przedstawiali uczestnicy szkolenia, w podsumowaniu kolejnych zajęć praktycznych, oprócz relacji z pracy i zreferowania jej wyników, obejmowała następujące wnioski:

- Pierwsze zajęcia praktyczne miały na celu usystematyzowanie i uporządkowanie wiedzy nt. monitorowania, za pomocą zespołowej analizy i dyskusji praktycznego przykładu [GPR m. Bierunia]; przykład wywołał ożywioną i długą dyskusję uczestników na temat relacji projekty - program. Po wprowadzeniu trenerki, z którego uczestnicy dowiedzieli się więcej o sposobie diagnozowania problemów społecznych, kryteriach delimitacji OZ i OR oraz wybranych cechach podobszarów rewitalizacji, uczestnicy pracując w grupach, zestawili te informacje z tabelą wskaźników GPR m. Bierunia, wybranymi fragmentami raportu z monitoringu oraz wiedzą na temat bardzo dobrego i szeroko znanego projektu rewitalizacyjnego „Adrenalina”, wdrożonego w podobszarze os. Homera. Na to nałożyli wnioski nt. efektów działań rewitalizacyjnych w gm. Bieruń przedstawione w Informacji nt. kontroli NIK, gdzie została uwypuklona **krytyka monitorowania GPR w oderwaniu od rezultatów diagnostyki - wyłącznie w oparciu o realizowane projekty i według błędnego założenia, że suma rezultatów zrealizowanych projektów musi dać efekty przewidziane w programie dla wydzwignięcia obszaru rewitalizacji z kryzysu.**

Uczestniczka zadała pytanie → Dlaczego ten program jest tu krytykowany, skoro projekt „Adrenalina” stawia się nam za przykład, jest nagradzany, promowany jako modelowe przedsięwzięcie rewitalizacyjne, przecież tak nie można?

Odpowiedź, udzielona w dyskusji przez uczestnika szkolenia reprezentanta m. Częstochowa → Krytyka nie dotyczy projektu „Adrenalina”, a sposobu monitorowania tego GPR, prowadzonego z mylącym założeniem, że skoro projekty się powiodły to i cele programu zostały zrealizowane. A tak wcale być nie musi, właściwie nie wiadomo, co w obu osiedlach udało się zmienić? To jest problem monitorowania generalnie,

i pokazuje, że **monitorowanie powinno przebiegać zgodnie z tym, co i jak, w tym programie ustalono nt. mierników docelowych w obu podobszarach, jeśli tego nie zrobimy nie będziemy wiedzieli czy sytuacja w OR się poprawia, czy to co zaplanowaliśmy w programie jest wystarczające dla pokonania kryzysu.**

Wobec tego, uczestnicy dyskutowali i zabierali głos, w tym na temat tego, że przykład pokazał, że **mierników i wskaźników nie można zmieniać albo pomijać** (jak w analizowanym przykładzie), **bo natychmiast powstaje problem z porównywaniem między sobą stanu bieżącego w OR ze stanem wyjściowym (zdiagnozowanym), przez co nie ma jak zweryfikować realizacji celów programu.** Inne wnioski z tego zadania praktycznego to: **tworząc system monitorowania programu trzeba bazować na kryteriach sytuacji kryzysowej przyjętych w diagnozie;** wskazywali również na użyteczność przeanalizowane przykłady dla przekonania się, że **nie można wnioskować o osiągnięciu celów programu, na podstawie informacji o realizacji (produktach) projektów.**

- Drugie zadanie, składające się z 3 ćwiczeń, służyło rozwinięciu umiejętności poprawnego dobierania mierników i wskaźników, zgodnie z zasadami efektywnego monitorowania. Dzieląc się wnioskami z zespołowej pracy nad tym zadaniem, uczestnicy – podobnie jak podczas poprzednich trzech szkoleń, wypowiedzieli się o nt. tego, że rozwiązanie ćwiczenia 1 i 2 pokazało **w jaki sposób poradzić sobie z problemem pomiaru zmiany (czyli określeniem miernika dla konkretnego zjawiska albo celu GPR), gdy mamy dane źródłowe, pośrednio opisujące cechy zbliżone, że jak można przeanalizować konstrukcję dostępnego miernika (statystyki), wykorzystać proporcje (iloczyn) i zestawić wielkości wyskalowane (np. na 1000 mieszkańców) w odniesieniu do konkretnej liczby osób w danej grupie wiekowej.** Podobnie jak uczestnicy szkolenia w Szczyrku i Rybniku, podkreślali, że te ćwiczenia pokazały im kierunek metodologiczny, ale – co zdecydowanie zaznaczali, że **korzystanie z mierników pośrednich wymaga znajomości podstaw ekonometrii, a przynajmniej dobrej orientacji nt. związków przyczynowo – skutkowych pomiędzy problemami w OR a wybranymi sposobami ich rozwiązywania (typami projektów, które mają poprawić/rozwiązać zdiagnozowane problemy);** inne wnioski, z pracy 3 grup roboczych, to: **szersze wykorzystywanie mierników pośrednich (w tym jakościowych) jest warte rozważenia i wdrożenia w gminach (przede wszystkim dlatego, że zmniejsza wielkość bazy danych koniecznej dla monitorowania programu) ale wymaga większej wiedzy o tym „jak działa gmina” oraz powiązania systemu monitorowania programu rewitalizacji z monitorowaniem rozwoju gminy.**
- Trzecie zadanie praktyczne miało na celu zespołowe opracowanie konkretnych narzędzi zwiększających uspołecznienia monitorowania i ewaluacji, za pomocą technologii Open Space, sprawdzonej jako technika grupowego wypracowywania konkretnych rozwiązań postawionego problemu, w tym przypadku: jakimi narzędziami, wobec niedostatecznego uspołecznienia monitorowania i ewaluacji programów rewitalizacji,

zwiększyć uczestnictwo interesariuszy? Podobnie jak podczas szkolenia w Zabrze, Rybniku i Szczyrku, po wprowadzeniu do tych zajęć przez trenerkę, uczestnicy szkolenia uczestnicy podjęli temat, ale wprawdzie i dobitnie relacjonowali problemy, negatywne doświadczenia z uspołecznianiem rewitalizacji; przez to, wyrażali opinie, że **zaangażowanie interesariuszy w monitorowanie LPR/GPR, słuszne w teorii, w praktyce będzie coraz trudniejsze do osiągnięcia**, ponieważ słabnie zainteresowanie programami inicjowanymi przez samorząd, co dotyka nawet bardzo – dotąd- popularne - „Budżety obywatelskie;

Pytanie od uczestniczki warsztatu → Na czym może polegać uspołecznienie monitorowania, skoro raport z monitoringu ma przedstawiać suche fakty i wnioski z weryfikacji wskaźników? Po co przeprowadzać konsultacje społeczne sprawozdania z monitorowania?

Odpowiedź → **Uspołecznienie monitorowania może polegać np. na włączaniu interesariuszy w podejmowanie decyzji dot. monitorowania podczas opracowania GPR** (np. opiniowanie mierników, warsztaty nt. standardu raportowania obejmujące zasady dostępności) **lub uczestnictwem w opracowaniu raportu**, np. w warsztatach których celem będzie **nadanie raportowi komunikatywnej i dostępnej formy**. Ponieważ sprawozdanie z monitorowania (raport) przedstawia fakty: wyniki pomiarów, porównań wielkości i listę zrealizowanych projektów wraz z ich wskaźnikami (produktu), **nie należy go „konsultować społecznie”** poprzez nieukierunkowane zbieranie opinii czy uwag, których (domniemanym) celem jest modyfikowanie jego treści, natomiast zdecydowanie należy rekomendować zarówno zaangażowanie interesariuszy w opracowanie przyjaznej, dostępnej **formy** sprawozdania upublicznianie wyników monitorowania i ewaluacji, jak również podejmowanie dyskusji z interesariuszami nt. wniosków zaw. w raporcie, np. w sytuacji gdy te wnioski pokazują trudności w realizacji zamierzeń ujętych w GPR.

- Zaplanowanie procesu ewaluacji, jako czwarte zadanie praktyczne, było dla uczestników o szkolenia wprawdzie okazją do wymiany opinii na temat użyteczności badań ewaluacyjnych, przy zazwyczaj bardzo krótkim horyzoncie realizacji programów, a ponieważ – podobnie jak podczas szkolenia w Rybniku i Szczyrku - wśród uczestników nie było przedstawiciela/przedstawicielki gminy, która już przeprowadziła badanie ewaluacyjne, praca polegała na wspólnym przeanalizowaniu, jak takie badanie zaplanować i poprowadzić. Trenerka, referując podstawy planowania ewaluacji, przybliżyła najważniejsze kwestie, które trzeba uwzględnić, ilustrując je praktyką, wprawdzie najświeższym przykładem ewaluacji GPR Bierunia, a następnie przykładami

przewidywanymi dla tego zadania [ewaluacja programów rewitalizacji w Zabrze i Tychach, zob. materiały szkoleniowe str. 58-59]. Trenerka zrelacjonowała uczestnikom najważniejsze treści wypowiedzi przedstawicielki Bierunia, która podczas I edycji szkolenia (w Zabrze) podzieliła się doświadczeniami wz. Ewaluacji GPR m. Bierunia (badanie zostało zamówione bez sformułowania pytań ewaluacyjnych, kosztowało ok. 7 tyś. złotych, gmina miała świadomość trudności z monitorowaniem GPR, a kontrola NIK to uzewnętrżniła). [Raport z tego badania jest dostępny na BIP Bierunia](#); praca uczestników szkolenia była kierowana przez trenerkę w taki sposób, aby po zakończeniu ćwiczenia uczestnicy potrafili samodzielnie podejść do problemu przygotowania ewaluacji GPR/LPR w swojej gminie; wnioski z tego zadania:

- **pierwszy krok, zanim rozpocznie się planowanie ewaluacji, to ustalenie, czy są w LPR albo GPR jakiegokolwiek ustalenia nt. ewaluacji, w tym czy określono rodzaj badania ewaluacyjnego?** Ewaluacja w pierwszym rzędzie ma realizować te ustalenia (np. w zakresie sposobu przeprowadzenia badania czy rodzaju ewaluacji);
 - **szczególnie użyteczna dla poprawy efektywności procesu rewitalizacji, jest ewaluacja okresowa, ponieważ ma charakter kształtujący;** należy ją przeprowadzić mniej więcej w połowie okresu przewidzianego na realizację programu;
 - **gdy planujemy ewaluację zewnętrzną, trzeba zapreliminować środki finansowe na badania** (zamówienie takiej usługi);
 - **ewaluacja programu rewitalizacji nie jest obowiązkowa, natomiast ocena aktualności i stopnia realizacji GPR jest obowiązkowa** (art.22 ustawy rewitalizacji), a to są zagadnienia z zakresu ewaluacji.
 - **jeżeli miasto/gmina prowadzi program rewitalizacji, zakładający zakończenie realizacji projektów z końcem 2023r.** to ustalenie, czy taki proces rewitalizacji trzeba będzie kontynuować (uprzednio aktualizując GPR albo opracowując taki program) możliwe jest poprzez ewaluację zainicjowanego procesu rewitalizacji – dlatego w takim przypadku **rekomenduje się zaplanowanie i przeprowadzenie w I kw. połowie 2022 ewaluacji okresowej zewnętrznej.**
- Ostatnie zadanie praktyczne podczas szkolenia polegało na udziale w dyskusji otwartej, moderowanej przez trenerkę wokół dwóch tez, odnoszących się do tego, **w jaki sposób usprawnić systemy monitorowania i ewaluacji programów rewitalizacji w gminach województw śląskiego?** Uczestnicy szkolenia nie formułowali wątpliwości wobec ograniczanie liczby wskaźników programowych i projektowych do niezbędnego

minimum - przy czym sygnalizowali, że **brakuje praktycznych dobrych przykładów mierników i wskaźników adekwatnych do specyfiki różnych procesów rewitalizacji – np. w obszarach zabytkowych**, (podobnie jak w poprzedniej grupie szkoleniowej, niektórzy uczestnicy sugerowali, że przydałby się poradnik nt. doboru i interpretacji mierników różnych przykładowych celów GPR'ów). Natomiast co do tego, **czy można liczyć na lepsze uspołecznienie wskutek aktywności Komitetów Rewitalizacji** byli podzieleni, (większość uczestników reprezentowała gminy, które prowadzi proces rewitalizacji w oparciu o MPR/LPR), **w pierwszym rzędzie trzeba będzie przywrócić zainteresowanie mieszkańców rewitalizacją, odświeżyć narzędzia partycypacji**; podobnie jak w innych grupach szkoleniowych w dyskusji pojawiły się relacje nt. słabnącej frekwencji na spotkaniach czy dyskusjach dot. procesu rewitalizacji, małego zainteresowanie radnych, barier w zrozumieniu istoty rewitalizacji, w tym: koncentrowania się na krótkoterminowych „twardych” projektach inwestycyjnych i traktowaniu GPR jako narzędzia pozyskiwania środków zewnętrznych.

III Wskazówki dla gmin

- **system monitorowania, w zakresie rodzaju i układu mierników, powinien być „zwierciadlanym odbiciem” metodyki diagnozowania OZ i OR**, ponieważ tylko takie podejście da możliwość porównania stanu obecnego (w trakcie realizacji GPR, albo jego zakończeniu) ze stanem początkowym;
- **monitorowanie rewitalizacji musi równolegle przebiegać na dwóch polach: projektowym (monitorowanie realizacji poszczególnych projektów) i programowym (monitorowania realizacji celów programu)**;
- **koncentracja na projektach w pierwszej fazie realizacji GPR jest zrozumiała, ale nie może przesłaniać (odwlekać) oceny zaawansowania programu, która - prowadzona z perspektywy wytyczonych w nim celów i z użyciem wskaźników realizacji celów, daje odpowiedź na pytanie, czy program przynosi założone rezultaty w OR (zbliża stan OR do nakreślonej w GPR wizji zmian po jego zakończeniu).**
- **jeżeli miasto/ gmina jest w trakcie prac nad aktualizacją strategii rozwoju (zamierza opracować nową strategię rozwoju gminy), to diagnozowanie problemów występujących w mieście/gminie, należy przeprowadzić z uwzględnieniem analizy aktualnych zróżnicowań pomiędzy jednostkami analitycznymi (podstawowymi/urbanistycznymi), które zastosowano przy delimitacji OZ i OR.**



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Fundusz Spójności



Szkolenie Monitoring i ewaluacja działań rewitalizacyjnych w ramach projektu Śląskie Programy Rewitalizacji - szkolenia współfinansowane jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020 w ramach projektu Regiony Rewitalizacji

- choć nie zawsze Komitet Rewitalizacji jest zespołem aktywnym i rzadko podejmuje inicjatywy dot. monitorowania i ewaluacji programów rewitalizacji, to z uwagi na funkcję przypisaną mu w ustawie Komitetowi Rewitalizacji, powinien angażować również w sprawy kontroli i ewaluacji. Stąd **uchwała organu stanowiącego gminy, o której mowa w art. 7 ust. 3**, powinna nie tylko umożliwić powołanemu na jej podstawie Komitetowi wypełnianie roli forum współpracy i dialogu interesariuszy z organami gminy, ale **akcentować (zaznaczyć) kwestie monitorowania i ewaluacji GPR, jako zagadnienia przewidziane dla pracy tego Komitetu. Komitet Rewitalizacji można również zaangażować do opracowania pytań ewaluacyjnych** (co najmniej do zaopiniowania zestawu proponowanych pytań ewaluacyjnych).
- zaleca się wykorzystywanie w pracach związanych z przygotowaniem systemów monitorowania, ich modyfikacją oraz planowaniem ewaluacji programów rewitalizacji następujących poradników i raportów, wykorzystanych podczas szkolenia, jako materiały źródłowe:
 - Delimitacja krok po kroku. Metoda wyznaczenia obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji na potrzeby Gminnych Programów Rewitalizacji, 2016, Ministerstwo Infrastruktury i Budownictwa;
 - Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej, 2012, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego - https://www.ewaluacja.gov.pl/media/11102/Poradnik_ewaluacji.pdf
 - Gminny Program Rewitalizacji. Praktyczny poradnik dla mieszkańców i władz lokalnych, 2018, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju;
 - Komitety Rewitalizacji w praktyce. Raport z analizy funkcjonowania Komitetów Rewitalizacji w miastach biorących udział w konkursie dotacji „Modelowa Rewitalizacja Miast” oraz realizujących projekty pilotażowe w rewitalizacji, 2019, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju;
 - Monitorowanie procesów rozwoju na poziomie wewnętrznym, 2020, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej;
 - Realizacja programów rewitalizacji i ich efekty, raport – [informacja o wynikach kontroli LRZ.430.007.2020 Nr ewid. 14/2021/P/20/081/LRZ Naczelnej Izby Kontroli](#)

IV Pytania i odpowiedzi

- **Gmina prowadzi program rewitalizacji, który nie jest GPR'em a jego wdrażanie ma się zakończyć w grudniu 2023r. Rozpoczęto przygotowania do opracowania nowej strategii rozwoju miasta, a przy pojawiło się założenie, że od 2024 gmina będzie kontynuować realizację projektów rewitalizacyjnych z wykorzystaniem funduszy unijnych, w oparciu o nowy program – GPR. Jak powinno się postąpić w takiej sytuacji, skoro rezultaty monitorowania programu pokazują, że projekty są realizowane jak założono a sytuacja w OR zmienia się w oczekiwanym kierunku?**

Rozstrzygające dla ewentualnego kontynuowania interwencji publicznej w obszarze rewitalizacji, w dotychczasowej delimitacji (OR) powinny być rezultaty badań ewaluacyjnych. Wpierw, okresowej ewaluacji programu (najlepiej w ciągu najbliższych 2-3 miesięcy), która dostarczy wiedzy czy założone cele programu nie są zagrożone, a jeśli istnieje ryzyko, że program nie przyniesie spodziewanych zmian w obszarze rewitalizacji, to wskazującej jasno, czego to ryzyko konkretnie dotyczy (np. mała koncentracja/zbyt duży OR). Taki **raport ewaluacyjny (mid-term) dostarczy informacji, które podczas analizy wyników diagnostyki sytuacji społeczno-gospodarczej gminy (przeprowadzonej w celu sformułowania strategii rozwoju gminy) **powinien posłużyć do oceny, czy zmiany zaistniałe w obszarze rewitalizacji wciąż plasują tę część gminy poniżej średniej, dla wszystkich kryteriów definiujących zjawisko kryzysu, i jako duży jest dystans dzielący OR od pozostałych części gminy; na podstawie tych informacji trzeba będzie wybrać, czy wyznaczyć dotychczasowy OR jako obszar strategicznej interwencji (w nowej strategii), i umieścić - wśród innych celów strategii - rewitalizację (tj. kontynuowanie interwencji w oparciu o nowy GPR) jako operacyjny cel nowej strategii, czy też, sfinalizować (zamknąć) realizację programu w dotąd delimitowanym OR;****

- **W jaki sposób gmina może zapewnić sobie dostarczanie, przez prywatnych projektodawców, konkretnych danych czy informacji niezbędnych do monitorowania programu rewitalizacji?** (pytanie-problem konsultowany przez gm. Bielsko-Biała, podczas czasu na indywidualne doradztwo dla gmin).

Aby zwiększyć prawdopodobieństwo, że odpowiednie informacje będą przez podmioty sektora przekazywane, należy za każdym razem zwracać na to uwagę interesariuszy a w dokumentach, ogłoszeniach itd. jasno i wyraźnie zaznaczać, że zgłoszenie propozycji projektu rewitalizacyjnego, jeśli zostanie on ujęty na liście przedsięwzięć podstawowych lub uzupełniających jest równoznaczne z przyjęciem na siebie przez zgłaszającego obowiązku uczestnictwa w monitorowaniu programu, którego częścią jest ten projekt. Warto



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Fundusz Spójności



Szkolenie Monitoring i ewaluacja działań rewitalizacyjnych w ramach projektu Śląskie Programy Rewitalizacji - szkolenia współfinansowane jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020 w ramach projektu Regiony Rewitalizacji

przeanalizować, czy nie wprowadzić zasady zawierania pisemnego porozumienia (rodzaju umowy zobowiązania), z której wynikałoby jednoznacznie jakie informacje i kiedy gmina powinna otrzymywać, a uchybienie w realizacji takiego zobowiązania powiązać z koniecznością wniesienia opłaty, pokrywającej koszty zebrania (pozyskanie) danych przez gminę we własnym zakresie, gdyby w ustalonym terminie nie zostały dostarczone.

- **Czy ewaluacji ex-ante GPR ma sens, jakie pytania należałoby postawić?**

Przeprowadzenie ewaluacji poprzedzającej wdrożenie GPR może być użyteczne (sensowne), gdy chcemy mieć pewność, że mamy dobry program (a właściwie jego projekt, bo badanie ewaluacyjne ex-ante GPR przeprowadza się zanim program zostanie przedstawiony radzie gminy), w czym pomocne jest zweryfikowanie czy program spełnia nast. kryteria:

- **adekwatność** (przykładowe pytania: czy program odpowiada na wszystkie potrzeby zdiagnozowane w OR? Czy cele GPR zostały dobrze ustalone, sformułowane i skwantyfikowane?),
- **efektywność** (przykładowe pytania: Czy zestaw projektów i sposób zarządzania, ustalony w proj. GPR uprawdopodobniają wywołanie zmiany przedstawionej w wizji? Czy w ogóle, i na ile uzasadnione jest podjęcie wszystkich zaplanowanych projektów (interwencji)? Czy zakładane rezultaty (wskaźniki celów GPR) mają szansę zostać osiągnięte w zakładanym czasie?).

Innymi słowy, ewaluacja ex-ante ma dostarczyć wiedzy o jakości programu (projektu GPR) i realności zakładanych efektów takiej interwencji w OR. Na tej podstawie można podjąć decyzję, czy program wymaga poprawek, albo czy spełnia potrzeby i daje realne perspektywy powodzenia, i wobec tego skierować do rady gminy.

- **Czy trzeba robić ewaluację LPR przed przystąpieniem do opracowania GPR?**

Obserwacja dotychczasowej praktyki w opracowywaniu programów rewitalizacji skłania do wniosku, że należy zdecydowanie rekomendować przeprowadzanie ewaluacji ex-post wdrożonego i zakończonego innego programu rewitalizacji (LPR), zanim podjęte zostaną ewentualne prace nad przygotowaniem kontynuacji działań rewitalizacyjnych w gminie. W taki sam sposób, czyli poprzez ewaluację ex-post, należy oceniać również jakość i wartość (w tym dla rozwoju gminy) każdego GPR, którego realizacja została już zakończona. Badanie ewaluacyjne ex-post, przeprowadzane nie wcześniej niż po roku od zakończenia ostatniego projektu (przedsięwzięcia) rewitalizacyjnego powinno być stałym elementem dobrej praktyki realizacji programów typu LPR/GPR, gdzie w ocenie wielu specjalistów

(Starzewska-Sikora 2007, Przywojska i Morawski, 2018) od dawna istnieje paląca potrzeba unowocześnienia stosowanych mechanizmów zarządzania publicznego oraz poprawy jakości wydatkowania środków publicznych. Ewaluacja jest elementem zarządzania opartego na wiedzy, dlatego stosowane świadomie i zgodnie z profesjonalnymi kanonami (Haber i Szałaj, 2009:11) może znacząco poszerzyć wiedzę o tym, które praktyki okazały się - w warunkach tej konkretnej gminy - skuteczne, a które nie i dlaczego. Ewaluacja odpowie na pytania dotyczące przyczyn uzyskania takich, a nie innych efektów, leżących zarówno wewnątrz programu, a więc np. w jakości doboru celów wobec zarysowanej wcześniej wizji zmian w obszarze rewitalizacji, czy w sposobie organizacji i zarządzania programem, jak i na zewnątrz, w okolicznościach towarzyszących programowi i wpływających na proces rewitalizacji. Tym samym ewaluacja zgromadzi (ew. uzupełni) wiedzę potrzebną przy programowaniu nowych przedsięwzięć rewitalizacyjnych (w formie GPR) o empirycznie zweryfikowane założenia co do związków przyczynowych, pomiędzy podejmowanymi działaniami w OR a pożądanymi efektami, w konkretnych uwarunkowaniach tej gminy.

- **Czy jeśli wskaźniki oraz dane statystyczne potwierdzają, że obszar rewitalizacji nie został w pełni wyprowadzony ze stanu kryzysowego to można ten sam obszar rewitalizacji wskazać jako obszar rewitalizacji przy opracowaniu GPR?**

Jeżeli realizacja projektów zaplanowanych w programie rewitalizacji została zakończona, a zestawienie mierników stanu początkowego (diagnostycznych) i stanu obecnego pokazują, że nie osiągnięto wszystkich założonych zmian, to moim zdaniem zdecydowanie należy przyjąć, że trzeba będzie kontynuować rozpoczęty proces wyprowadzania tego obszaru ze stanu kryzysowego (na nowej podstawie programowej – GPR). Przy tym mają zastosowanie wszystkie rekomendacje przedstawione w odpowiedzi na poprzednie pytanie, a dotyczące ewaluacji ex-post.

Przy takim „nowym otwarciu” zalecałabym przewidzieć również ewaluację ex-ante projektu GPR, dla oceny czy kolejny program tego rodzaju w tej gminie będzie lepszej jakości, a przede wszystkim dla weryfikacji, czy aby nie powtarza nieskutecznych, mało efektywnych działań, natomiast zawiera prawidłowo skonstruowany system monitorowania, przewidujący raportowanie rok do roku. Natomiast, jeżeli realizacja projektów zaplanowanych w programie rewitalizacji nie została zakończona, to wynik porównania mierników stanu początkowego (diagnostycznych) i stanu bieżącego należy w pierwszej kolejności rozpatrywać w kontekście monitorowania i oceny (aktualności, stanu realizacji) wdrażanego programu, a dopiero po zakończeniu wdrażania, jako (ewentualny) sygnał, że przeprowadzona interwencja nie doprowadziła OR do założonego stanu. Rozważając wpływ rezultatów monitorowania programu rewitalizacji i badań ewaluacyjnych, na decyzje dot. przyszłości działań samorządu

w zakresie rewitalizacji w gminie należy podkreślić, że za wyjątkiem sytuacji przewidzianej w art. 52 ustawy o rewitalizacji, przepisy ustawy o rewitalizacji nie przewidują „przenoszenia” ustaleń delimitacyjnych pomiędzy programami rewitalizacji różnych typów.

- **Kiedy powinno się dokonać oceny LPR i jakie inne kroki z zakresu monitoringu i ewaluacji podjąć, żeby np. do końca 2022 r. mieć dobrze przygotowany GPR?**

Monitorowanie lub ewaluację LPR należy prowadzić zgodnie z tym, co na temat kontroli lub oceny jakości wdrażania tego programu ustalono w tym LPR. Wobec zawartego w pytaniu dylematu związanego z monitoringiem, zakładam, że program ten nie został zakończony (tj. nie zrealizowano wszystkich projektów).

Jeżeli tak jest, a wobec treści przekazanych na szkoleniu okazało się, że system monitorowania w tym LPR nie odpowiada podstawowym rekomendacjom, to należy skoncentrować uwagę na zmianie (aktualizacji) tego programu, najlepiej w sposób kompleksowy, a nie na rozważaniu w jaki sposób do końca 2022 r. mieć dobrze przygotowany GPR, co apriorycznie zakłada, że taki program gminie w ogóle będzie (zawsze) potrzebny. Najlepszym narzędziem do poprawienia, usprawnienia istniejącego programu jest ewaluacja kształtująca – tzw. ewaluacja okresowa, i taką należałoby przeprowadzić. W tym celu w pierwszej kolejności należałoby doprowadzić system monitorowania do pożądanego stanu, tj. co najmniej określić mierniki (celów LPR) lub uzupełnić bazę danych konieczną dla zestawienia (lub wyliczenia) mierników ustalonych w LPR, na rok rozpoczęcia programu i kolejne, aż do bieżącego. Równoległe należałoby przeprowadzić monitoring realizacji projektów LPR, na II kw. 2021r. , z wykorzystaniem ustalonych w LPR wskaźników produktu lub rezultatu każdego projektu, a jeśli ich nie określono, uzupełnić system monitorowania o zestaw wskaźników projektowych i określić te wielkości wg stanu na II kw. 2021 r. Kolejnym krokiem będzie zaplanowanie ewaluacji okresowej zewnętrznej i zamówienie takiej usługi. Kryteria ewaluacyjne, które należy przyjąć jako podstawowe to: trafność [innymi słowy – adekwatność], efektywność i skuteczność. Dobrze przygotowane pytania ewaluacyjne dot. skuteczności programu (np.: w jakim stopniu osiągnięto założone cele LPR? Czy zmiany zachodzące w OR można powiązać z realizowanym programem? Czy istnieje ryzyko - a jeśli tak to jakie, że w zakładanym horyzoncie czasowym realizacji LPR nie uda się osiągnąć zakładanych zmian w OR?) będą w tym przypadku nie tylko źródłem wiedzy w jaki sposób zmienić ten LPR na lepsze, ale również co do tego, czy istnieją już jakieś merytoryczne (realne) przesłanki, że dotychczasowy obszar działań rewitalizacyjny będzie wymagać kontynuowania interwencji, po sfinalizowaniu projektów zaplanowanych w LPR. W takim przypadku zastosowanie będą miały zalecenia zawarte w odpowiedzi na pytanie drugie.

Źródła zacytowane w odpowiedziach:

- Haber A., Szałaj M., 2009, Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych. Warszawa: Wyd. PARP
- Przywojska J., Morawski P. (red.), Zarządzanie procesem rewitalizacji. Łódź – Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Przedsiębiorczość i zarządzanie, t. XIX, zeszyt 3. część III.
- Starzewska-Sikorska A. (red.), 2007, Instrumenty zarządzania rewitalizacją zdegradowanych terenów przemysłowych oraz obszarów odnowy miejskiej. Białystok: Wyd. Ekonomia i Środowisko.



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Fundusz Spójności



Szkolenie Monitoring i ewaluacja działań rewitalizacyjnych w ramach projektu Śląskie Programy Rewitalizacji - szkolenia współfinansowane jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020 w ramach projektu Regiony Rewitalizacji