

**Przewodnik URBACT**  
**Stosowanie Ramy Wyników**  
**w realizacji**  
**Zintegrowanych Planów Działania**

Przewodnik jest jednym z poradników i narzędzi Programu URBACT, które mają na celu zapewnienie pomocy miastom w osiągnięciu lepszych wyników pracy w sieciach URBACT. Głównym dokumentem odniesienia jest „Zestaw narzędzi URBACT 2013 dla Lokalnych Grup Wsparcia”, dostępny niemal we wszystkich językach UE pod adresem:

<http://urbact.eu/urbact-local-groups>

Inne dokumenty poradnikowe omawiają współpracę z Instytucjami Zarządzającymi, analizy podstawowe oraz działania w zakresie wymiany wiedzy i jej nabywania. Są one dostępne na stronie internetowej URBACT.

Przewodnik ten został sporządzony przez ekspertów URBACT Petera Ramsdena i Tako Pomę oraz Sorayę Zanardo, Kierownika Działu Budowania Potencjału i Sieci w Sekretariacie URBACT.

Wydrukowano w sierpniu 2016 r. na Uniwersytecie Letni URBACT  
I wyd. w języku polskim dla Seminarium ZINTEGROWANY ROZWÓJ MIAST W PRAKTYCE  
zorganizowanym przez Ministerstwo Rozwoju we współpracy z Krajowym Punktem URBACT  
Warszawa, 7-9 grudnia 2016 r.

Tłumaczenie i redakcja dla wydania polskiego: Krajowy Punkt URBACT

## Spis treści

### 1. WSTĘP

- 1.1. Co znaczy wyrażenie „rama wyników”
- 1.2. Cel Przewodnika
- 1.3. Badanie i ulepszanie: jak sprawić, aby rama wyników stała się podstawą pracy Lokalnej Grupy URBACT

### 2. DEFINICJE

- 2.1 Logika działania
- 2.2 Określony cel i zamierzony wynik
- 2.3 Wskaźnik wyniku
- 2.4 Wskaźnik realizacji Programu
- 2.5 Podstawa
- 2.6 Wartość docelowa
- 2.7 Kamienie milowe
- 2.8 Monitorowanie
- 2.9 Ewaluacja

### 3. STOSOWANIE RAMY WYNIKÓW W LOKALNEJ GRUPIE URBACT

- 3.1 Szczegółowy cel: jaką zmianę chcemy osiągnąć?
- 3.2 Ustalanie wskaźnika wyniku dla mierzenia przyszłych osiągnięć
- 3.3 Ustalanie wskaźników realizacji Programu dla mierzenia przyszłych osiągnięć
- 3.4 Zbieranie danych dla ustalenia wskaźnika wyniku
- 3.5 Monitorowanie i ewaluacja

### 4. DOKUMENTY ODNIESIENIA I GDZIE SIĘ DOWIEDZIEĆ WIĘCEJ O RAMIE WYNIKÓW I WSKAŹNIKACH

#### ZAŁĄCZNIKI

Rama wyników: od „Polityki Spójności EU” do „Zintegrowanych Planów Działania”

Powiązanie wyników i rezultatów realizacji Programu w ramach „Zintegrowanego Planu URBACT” z innymi programami

# 1. WSTĘP

## 1.1 Co znaczy wyrażenie „rama wyników”

Cykl tworzenia Polityki w danej dziedzinie ogólnie składa się z trzech komponentów: planowania, wdrażania i ewaluacji.

### OGÓLNY CYKL TWORZENIA POLITYKI



Chociaż rama wyników jest wyraźnie powiązana z ewaluacją, to można ją stosować w całym cyklu tworzenia Polityki w danej dziedzinie dla ustalenia pewnych wiodących zasad wobec wszystkich czynności.

**Wyrażenie „rama wyników” oznacza definiowanie przyszłych wyników od samego początku danego Programu (Projekt, Planu): ustalenie, co chcemy osiągnąć poprzez realizację Programu, do kiedy i jak zamierzamy mierzyć osiągnięcia danego Programu. Zawsze pamiętając o celach mierzalnych i terminowych, wykonawcy Projektu są w stanie monitorować postęp, korygować swoje działania, jeżeli to jest konieczne oraz ocenić, czy początkowe założenia zostały spełnione, czy nie.**

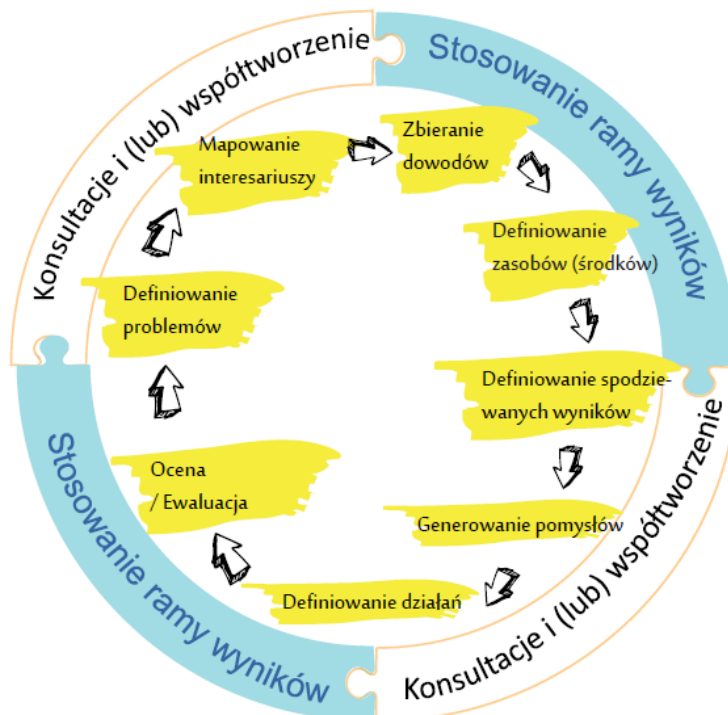
Rama wyników jest więc uznawana za kluczowe narzędzie do efektywnego i zrównoważonego zarządzania Programem. Warto wspomnieć, że rama wyników umożliwia wykonawcom również rozpoczęcie procesu partycypacyjnego dla wyboru celów strategicznych.

W tym Przewodniku będziemy mówili o ‘Planach Działania’, a konkretniej o „Zintegrowanych Planach Działania”, ale także ogólnie o Projektach i Programach: ramę wyników można stosować do wszystkich tego rodzaju strategii operacyjnych.

### **Cykl planowania działania i kiedy stosujemy ramę wyników**

(Więcej informacji na temat planowania działania można znaleźć w materiałach Letniego Uniwersytetu URBACT 2016 i Zestawie narzędzi Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT II, opublikowanych we wszystkich językach UE: <http://urbact.eu/urbact-local-groups>).

### CYKL PLANOWANIA DZIAŁANIA



## 1.2 Cel Przewodnika

Nasza publikacja przynosi pewne sugestie na temat sposobów stosowania ramy wyników w sieci URBACT, a szczególnie przez Lokalne Grupy URBACT (LGU). Koordynatorzy Grup i inni interesariusze Lokalnej Grupy URBACT, którzy odpowiadają za „Zintegrowane Plany URBACT” stanowią główną grupę czytelników tego dokumentu.

Przewodnik został dostosowany do treści wytycznych Komisji Europejskiej w sprawie orientacji na wyniki i może być stosowany w miastach wymienionych w treści Art. 7 ERDF.

(Zalecenia dla Państw Członkowskich w sprawie zintegrowanego, zrównoważonego rozwoju miast (Art. 7 ERDF):

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/guidelines/2015/guidance-for-member-states-on-integrated-sustainable-urban-development-article-7-erdf-regulation](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guidelines/2015/guidance-for-member-states-on-integrated-sustainable-urban-development-article-7-erdf-regulation)).

## 1.3 Badanie i ulepszanie: jak sprawić, aby rama wyników stała się podstawą pracy Lokalnej Grupy URBACT

Musimy pokochać wskaźniki. Wskaźniki mają istotne znaczenie w wykazaniu, że „Zintegrowany Plan Działania” spełnił swoje cele wobec zewnętrznych fundatorów, innych interesariuszy i obywateli. Co ważniejsze, wskaźniki umożliwiają nam poprawę wszystkiego, co robimy.

Ustalając, jakie zmiany chcemy wprowadzić poprzez nasze działania, a następnie mierząc, czy nam się to udało, potrafimy lepiej wypracować określoną Politykę w danej dziedzinie i efektywniej wydawać publiczne pieniądze. W końcowym efekcie obywatele będą mieć poczucie, że samorząd rzeczywiście dokonuje zmian, a miasto i jego funkcjonowanie można przekształcać z lepszym skutkiem.

## 2. Definicje

Rama wyników składa się z licznych cegiełek i kluczowych terminów, które stosuje się we wszystkich Programach finansowanych z Funduszy Strukturalnych. Aby korzystać z tego Przewodnika efektywnie, należy wypełniać znaczeniem i upowszechniać terminologię.

(Pewne terminy, stosowane czasem do opisu celów i efektów danej Polityki czy Programu, nie należą do terminologii ramy wyników. Rama wyników nie odnosi się np. do ‘wskaźników wynikowych’. Nie odnosi się do innego terminu: ‘wynik realizacji Programu’, a odnosi się do samych wyników).

### 2.1 Logika działania / interwencji

Logika działania to sposób opisu ‘ramy wyników’. Jest to narzędzie ewaluacji efektywności Programu lub Planu Działania. Powinna zawierać logiczne uzasadnienie, jak dane działanie przyczyni się do osiągnięcia zamierzonych wyników, albo osiągnięcia wyników po wdrożeniu działania, jeżeli te wyniki nie są takie, jakie zamierzono.

### 2.2 Szczegółowy cel i zamierzony wynik

Szczegółowy cel określa zmianę pewnej istniejącej sytuacji socjoekonomicznej, jakiej chce dokonać dany Program, Projekt lub Plan Działania. Cel można wyrazić używając wyrazów: ulepszyć..., zmniejszyć..., zwiększyć.... „Zintegrowany Plan Działania” powinien mieć jeden lub więcej szczegółowych celów.

Cele powinny być zawsze zgodne z zasadą SMART: szczegółowe, mierzalne, osiągalne, realistyczne i terminowe.

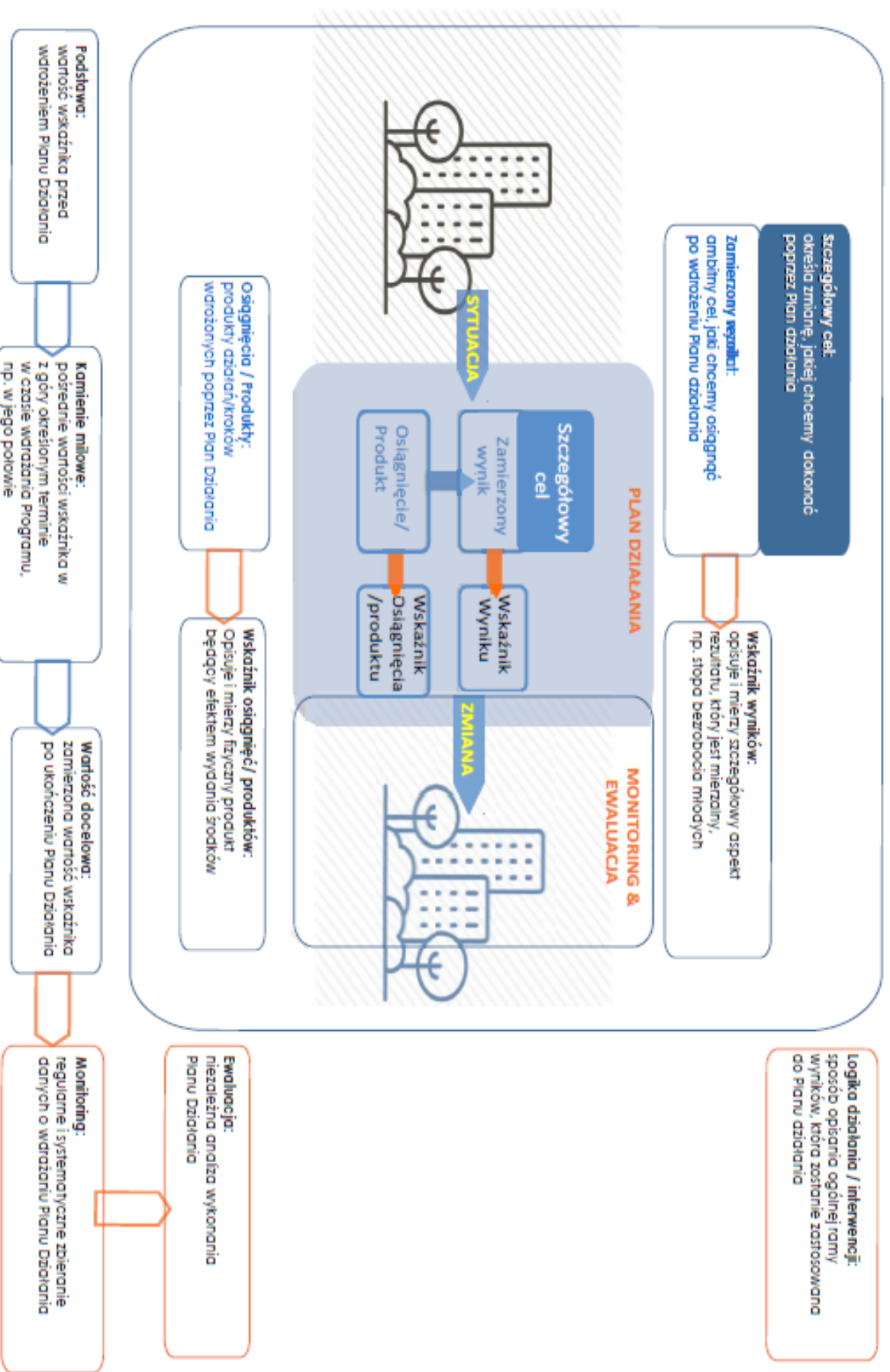
Szczegółowy cel przedstawia zamierzony rezultat Programu lub Planu Działania.

Przykładem jest tu mobilność ludzi, dla której poprawy buduje się w miastach infrastrukturę komunikacyjną, np. nową linię tramwajową. **Rezultatem będzie zmiana sytuacji w przyszłości, wynikająca z osiągnięcia szczegółowego celu.**

Pojęcie zmiany może także odnosić się do zmiany postępowania, praktyki społecznej, instytucji itp.

**Zamierzony rezultat odnosi się do naszych ambicji.** Chociaż ambicja musi być realistyczna i wszelkie wysiłki musimy skupić na osiągnięciu rezultatu, to może się zdarzyć, że po ukończeniu Programu, Projektu lub Planu Działania tej ambicji nie spełnimy. **Niepełne osiągnięcie rezultatu niekoniecznie jest porażką.** Ewaluacja Programu lub Planu Działania pozwoli wyciągnąć wnioski o przyczynach, skutkach i sposobach naprawy.

## Rama wyników: definicje głównych terminów



\*Rama wyników może zostać ujęta do monitorowania i ewaluowania projektów, programów lub planów działań i strategii. W definicjach powyżej te terminy mogą być zamienne.

### 2.3 Wskaźnik wyniku

Wskaźnik wyniku opisuje szczegółowy aspekt rezultatu, który jest mierzalny. Wybór jasnego wskaźnika wyniku ułatwia zrozumienie konieczności opracowania Polityki.

Przykładowym wskaźnikiem dla przypadku budowy nowej linii tramwajowej będzie średni czas przejazdu pomiędzy dwoma przystankami, poziom emisji CO<sub>2</sub> czy liczba wypadków.

Ułatwi to późniejsze osądzenie, czy cele zostały spełnione. W tym kontekście będzie przydatne ustalenie docelowych wartości wskaźnika wyniku (zob. definicję w punkcie 2.6).

### 2.4 Wskaźnik osiągnięcia / produktu

Wskaźnik osiągnięcia lub produktu opisuje fizyczny produkt będący efektem wykorzystania zasobów (środków pieniężnych, czasu, wysiłków) na rzecz konkretnych działań w ramach sformułowanych polityk rozwojowych.

W przykładzie o linii tramwajowej takim wskaźnikiem może być długość linii w kilometrach.

#### Przykłady szczegółowych celów i rezultatów oraz wskaźników osiągnięcia/ produktu

	Szczegółowy cel	Wskaźnik wyniku	Wskaźnik osiągnięcia/ produktu
Co to jest?	Opis zmiany, jakiej chcemy dokonać w danej sytuacji: zamierzony rezultat	Zmienna opisująca istotny aspekt zamierzonego rezultatu dla zmierzenia zmiany danej sytuacji	Zmienna opisująca rezultaty realizacji Programu, jakie przyniesie Plan Działania. Rezultaty realizacji Programu to bezpośrednie produkty Planu Działania.
Przykłady	Zwiększyć liczbę młodych zatrudnionych (lub zmniejszyć stopę bezrobocia młodych)	Liczba zatrudnionych Podstawa 10.000 (2016) Wartość docel. 20.000 (2020)	- liczba młodych osób przeszkolonych - liczba młodych osób konsultowanych zawodowo - liczba młodych osób na stażu
	Zmniejszyć napięcia międzykulturowe pomiędzy różnymi społecznościami miasta	Liczba incydentów rasistowskich i przestępstw z nienawiści w statystykach policji (średnio tygodniowo) Podstawa 45 (2016) Wartość docelowa 20 (2019)	- liczba spotkań dla prowadzenia dyskusji międzykulturowych - liczba kampanii na rzecz podnoszenia świadomości - liczba założonych grup integrujących społeczności w sąsiedztwie
	Poprawić standard mieszkań z lat 50. zamieszkanym przez osoby starsze	% mieszkańców, którzy uznają swoje mieszkanie, jako właściwe dla osoby starszej, samodzielnej (jakość, media i wyposażenie), w oparciu o ankiety Podstawa 25% (2016) Wartość docelowa 60% (2024)	- liczba mieszkań socjalnych, zrealizowanych z perspektywą na przyszłość - liczba usług dla osób starszych

### 2.5 Podstawa

**Podstawa to wartość wskaźnika przed działaniem zapisanym w Polityce.** Inaczej: podstawa to opis sytuacji przed podjęciem działania zapisanego w Planie (Programie, Projekcie).

**Dla potrzeb wskaźnika wyniku podstawa opisuje sytuację istniejącą,** którą „Zintegrowany Plan Działania” ma zamiar zmienić (osiągając zamierzony rezultat). Sytuacja powinna być mierzalna na właściwym szczeblu geograficznym (np. w dzielnicy miasta, gminie czy osiedlu) i odnosić się do populacji, przedsiębiorstw itp., w sytuacji, którą szczegółowy cel ma zamiar zmienić. **Zwykle wartości wskaźników nie są zerowe,** bo zawsze istnieje jakaś populacja (np. wskaźniki mogą dotyczyć odczytania, mobilności, niekończenia szkoły, innowacji itp.).

W przykładzie o linii tramwajowej podstawą może być średni czas podróży lub liczba wypadków przed wdrożeniem Planu Działania.

**Dla potrzeb wskaźnika realizacji Programu wartość podstawy zwykle równa się zero.** Wskaźnik ten jest urządzeniem śledzącym, które liczy rezultaty realizacji Programu uzyskane dzięki wdrożeniu danego „Zintegrowanego Planu Działania”.

## 2.6 Wartość docelowa

Zarówno rezultat, jak i wskaźnik realizacji Programu powinny mieć wartość docelową. **Jest to intencjonalna wartość wskaźnika, jaki chcemy osiągnąć po zrealizowaniu Planu Działania.**

Wartości docelowe należy ustalać w odniesieniu do dostępnych zasobów (środków finansowych, czasu), w oparciu o dostępną wiedzę lub zakładane koszty jednostkowo dla pewnych czynności i rezultatów realizacji Programu.

W przykładzie o linii tramwajowej wartość docelowa wskaźnika realizacji Programu, tj. długość nowej linii tramwajowej w kilometrach, można ustalić tak, aby odpowiadała dostępnym danym nt. kosztu za kilometr linii kolejowej i linii metra, w ramach dostępnego budżetu.

Ustalanie wartości docelowego wskaźnika wyniku może być dużym wyzwaniem, ponieważ wartości te odzwierciedlają zamierzone zmiany w sytuacji istniejącej, kiedy znaczenie mogą mieć także czynniki zewnętrzne.

W przykładzie o linii tramwajowej wskaźnik wyniku, tj. 'średni czas podróży' może np. zależeć od autonomicznych czynników demograficznych czy dotyczących rozwoju transportu.

Tego rodzaju czynniki należy uwzględniać w największym możliwym stopniu, by ustalić realistyczne wartości docelowe. **Oczywiście, tego rodzaju wartości docelowe są najlepszymi wartościami szacunkowymi, które mogą podlegać ponownej ocenie i korekcie.**

## 2.7 Kamienie milowe

Aby ułatwić monitorowanie postępu realizacji Programu lub Planu Działania w czasie ich wdrażania, można także zdefiniować jeden lub więcej kamieni milowych, dla danego wskaźnika. **Kamień milowy to spodziewana, pośrednia wartość wskaźnika, jaką należy osiągnąć w z góry określonym terminie, w okresie wdrażania Programu, np. w połowie tego okresu.** Porównanie wartości rzeczywistego, pośredniego osiągnięcia z przewidywaną wartością kamienia milowego pokaże, czy realizacja Planu jest wolniejsza czy szybsza. Daje to wartościową wskazówkę dla kierowania Programem, Projektem lub „Zintegrowanym Planem Działania” w pozostałym okresie realizacji.

## 2.8 Monitorowanie

**Monitorowanie to regularne i systematyczne zbieranie danych na temat wdrażania Planu Działania.** Zwykle obejmuje ono informacje o postępie działań i osiągnięciu rezultatów realizacji Programu – na podstawie wskaźników – oraz o poziomie wykorzystania dostępnych środków finansowych, rzeczowych i osobowych.

**Zebrane informacje monitorujące pozwalają nam analizować postęp i dostosować nasze działania do potrzeb służących osiągnięciu naszych celów.** Informacje z monitorowania są także wartościowym wkładem do dialogu z Lokalną Grupą URBACT, aby wspólnie dzielić się sukcesem, omawiać przeszkody i korygować Plan oraz wyciągać lekcje dla wszystkich.

Częstotliwość monitorowania i raportowania będzie zależała od okresu i charakteru danego „Zintegrowanego Planu Działania”. Dla Planu o dwuletnim terminie te czynności mogą być wykonywane co 3-4 miesiące.

## 2.9 Ewaluacja

**Ewaluacja to niezależna analiza i zastanowienie się nad stanem realizacji Planu Działania.** Ma za zadanie zebranie niezależnych informacji zwrotnych na temat osiągnięć, zakresu i jakości rezultatów realizacji Programu i wyników. **Ewaluacja ma także na celu zbadanie, jakie zmiany Plan Działania już wprowadził (efekty Planu).**

W przypadku „Zintegrowanych Planów Działania” przyjętych w miastach URBACT (o ograniczonym czasie trwania i zastosowanych środkach) ewaluację można przeprowadzić raz po wdrożeniu Planu. Przy większych i dłużej realizowanych Projektach lub Programach ewaluacja powinna być także prowadzona w czasie ich realizacji dla analizy istotności, efektywności, wydajności i zgodności podejmowanych działań.



„Zintegrowane Plany Działania” URBACT stanowią formę ‘mini Programów’. Ramę wyników można łatwo dostosować do rozwijania i wdrażania „Zintegrowanych Planów Działania”. Strategia i Plan Działania zwykle zawierają następujące elementy:

- **definicję problemu lub wyzwania**, stojącego przed miastem, w tym pewne dowody na istnienie problemu i jego ewolucję;
- **strategię** radzenia sobie z wyzwaniem (w tym cele proponowanej zmiany) i określenie wyników, które pokażą, że miasto osiągnęło cele;
- **zespół działań** (zwykle Projekty), które zapewnią osiągnięcie wyników oraz pewne szacunki koniecznych zasobów, ramy czasowe i partnera wiodącego dla procesu realizacji;
- **rezultaty realizacji Programu i wskaźnik wyniku dla pomiaru wykonanych prac (rezultatów realizacji Programu) i osiągnięć (wyników)**.

Więcej informacji o tym, jak rozwinąć Plan Działania z zastosowaniem metody URBACT można znaleźć w Zestawie narzędzi URBACT.

(Zestaw narzędzi Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT II w kilku językach UE zamieszczono pod adresem: <http://urbact.eu/urbact-local-groups>. Wersja Polska jest też na stronie [www.urbact.pl](http://www.urbact.pl)).

### 3. STOSOWANIE RAMY WYNIKÓW W LOKALNEJ GRUPIE URBACT

„Zintegrowany Plan Działania”, opracowany w ramach sieci URBACT, powinien obejmować pewne podstawowe informacje o mierzalności sukcesu, a szczególnie, w jaki sposób będą zbierane rezultaty realizacji Programu i wyniki. Pewne ogólne zalecenia w tym zakresie obejmują:

#### ***Definiowanie ramy wyników od samego początku***

Zastosowanie ramy wyników do „Zintegrowanego Planu Działania” wymaga, aby Lokalna Grupa URBACT przemyślała i uzgodniła szczegółowe cele i wyniki oraz sposoby ich mierzenia od samego początku.

#### ***Rama wyników powinna być istotna dla wszystkich interesariuszy***

Aby wskaźniki były istotne, muszą być uznane przez kluczowych interesariuszy zaangażowanych do realizacji „Zintegrowanego Planu Działania”. Muszą być one zrozumiałe dla Grupy, regularnie raportowane (np. w postaci sprawozdań na temat rezultatów realizacji Programu w okresach kwartalnych, a rzadziej w przypadku raportowania wyników) i stosowane do kierowania wdrażaniem „Zintegrowanego Planu Działania”.

#### ***Docenienie debaty nad celami i wynikami***

Oznacza to czynienie wysiłków na rzecz dokładnego definiowania szczegółowych celów „Zintegrowanego Planu Działania”, wraz z odpowiednim ich zapisaniem. Może to wymagać dogłębnej dyskusji, a najlepszym wyjściem jest metoda negocjacji, ponieważ interesariusze mogą mieć różne wyobrażenia tego, co chcą osiągnąć. Pomocne jest także zaproszenie eksperta lub moderatora dla prowadzenia takiej dyskusji. Neutralny moderator może zapewnić, że szczegółowy cel i rezultat będą spójne i zgodne z wybranymi wskaźnikami.

#### ***Mierzenie wyników na późniejszym etapie***

Wskaźnik wyniku nie może być mierzony zbyt wcześnie w okresie realizacji. Najlepiej jest go mierzyć w połowie i na końcu okresu wdrażania „Zintegrowanego Planu Działania” URBACT.

#### **3.1 Szczegółowy cel: Jaką zmianę chcemy osiągnąć?**

Definiowanie szczegółowego celu lub celów naszego Planu Działania jest procesem opartym o współpracę, który wymaga aktywnego zaangażowania Lokalnej Grupy URBACT.

Poniższy diagram i tabela wskazują Lokalnej Grupie URBACT drogę ustalania szczegółowych celów. Intencją tych narzędzi jest ułatwienie koordynatorowi Lokalnej Grupy URBACT lub moderatorowi sesji przygotowanie pytań do scenariusza prowadzenia dyskusji.

## Pytania pomagające zorganizować dyskusję na temat szczegółowych celów



### Kroki pozwalające przejść od danych do szczegółowych celów

Dane	Potrzeba rozwoju	Szczegółowy cel
Najpierw upewnić się, czy wszyscy interesariusze Lokalnej Grupy URBACT mają niezbędne informacje o bieżącej sytuacji miasta.	Następnie wspólnie określić, jaka jest dokładnie potrzeba rozwojowa dla miasta. Na czym polega problem, wyzwanie lub sprawa, którą chcemy załatwić?	W oparciu o określoną potrzebę rozwoju można wspólnie określić, co dokładnie powinno się zmienić, byśmy w istniejącej sytuacji osiągnęli zakładany cel.
Zapoznać się z dokumentem sieci „Stan rzeczy” Wiodącego Eksperta i przekazać go partnerom, a jeżeli to konieczne, przetłumaczyć na język rodzimy.	Najlepiej jest zastosować technikę partycypacyjną, np. „drzewo problemów”,* aby pogłębić jednakowe rozumienie przez Grupę potrzeby rozwoju i odróżnić przyczyny od skutków. ----- * Objasnienie i schemat „drzewa problemów” można znaleźć w Zestawie narzędzi Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT II, str. 70	Stosować technikę partycypacyjną w Grupie dla określenia szczegółowych celów i wyników. Stosować karteczki post-it i wielkoformatowe arkusze dla organizowania dyskusji wokół proponowanych celów. Zadawać pytania, jak Grupa lub obszar działania zmieni się w przyszłości, aby odpowiednio kierować dyskusją. Jeżeli sieć skupia się na otwartej przestrzeni publicznej, to może przydać się pytanie: Jak chcemy zmienić nasz park do 2020 r. dzięki naszym działaniom?

### Wskazówki dla definiowania własnych, szczegółowych celów

1. Pisać w sposób prosty i merytoryczny, unikając skomplikowanej terminologii.
2. Trzymać się kluczowych terminów: szczegółowy cel, rezultat, podstawa, wartość docelowa i rezultat realizacji Programu (unikając terminów „wynik realizacji Programu” i „efekt Programu”). Objasnić każdy termin oraz przygotować kartkę z opisem znaczenia terminów do rozdania uczestnikom.
3. Każdy cel opisać pojedynczym zdaniem.
4. Zapewnić, by szczegółowy cel, wybrany przez Grupę, był tylko jeden, a nie kilka, i był on autentycznie szczegółowy.
5. Stosować czasowniki wyrażające zmianę sytuacji, jaką chcemy osiągnąć, np.: ‘zmniejszyć...’, ‘usprawnić...’, ‘poszerzyć dostęp...’). Proszę zauważyć różnicę znaczenia takich wyrazów, jak ‘wspierać...’, ‘ułatwiać...’, które opisują działania, a nie wyniki, jakie chcemy osiągnąć.

### Co zrobić, by cel był bardziej szczegółowy

W mieście, w którym w pewnych dzielnicach stwierdzono problem społecznego zubożenia (zaniedbania, wykluczenia, deprivacji), istotny cel można zdefiniować, jako ‘poprawę jakości życia najbardziej potrzebujących dzielnic naszego miasta’.

Jednak dla opracowania Planu Działania, opartego na intencji osiągnięcia konkretnego wyniku, tak sformułowany cel nie będzie przydatny. Jest zbyt ogólny i niewystarczająco szczegółowy. Nie pokazuje jasnego kierunku, jak Plan Działania umożliwi samo działanie. Lepiej byłoby wymienić kilka szczegółowych celów, np.:

- polepszyć jakość przestrzeni publicznej w dzielnicy
- zwiększyć bezpieczeństwo publiczne oraz postrzeganie mieszkańców swojej okolicy, jako bezpiecznej
- zmniejszyć liczbę zachowań aspołecznych, występując przeciw gangom i sprzedawcom narkotyków (dopalaczy)

### **Szczegółowy cel jako kompromis**

Może pojawić się wiele innych kwestii, na których może się skupić Plan Działania: zdrowie, standard mieszkań i koszty ich utrzymania, poziom dochodów mieszkańców, podniesienie komfortu mieszkań czy zwiększenie spójności społecznej.

Priorytety szczegółowego celu pojawią się w wyniku długich dyskusji Lokalnej Grupy URBACT, z uczestnictwem mieszkańców i innych kluczowych interesariuszy. Z pewnością będzie musiał być osiągnięty w tej sprawie kompromis.

### **3.2 Ustalanie wskaźnika wyniku dla mierzenia przyszłych osiągnięć**

Wskaźnik wyniku powinien mieć następujące cechy:

- **Powinien odzwierciedlać zmiany na poziomie populacji** (nie tylko na poziomie pojedynczych osób, którym nasza akcja pomogła).
- Powinien pokazywać reakcję na naszą interwencję (tzn. powinien się zmieniać w wyniku udanego wdrażania Planu) i **powinien odzwierciedlać logikę działań**, stojącą za szczegółowym celem.
- **Powinien mieć podstawę**, tzn. opis sytuacji na początku podjęcia działań (lub tuż przed nią).
- **Powinny istnieć dane** albo już dostępne, albo które należy zebrać po rozsądnych kosztach (np. dane statystyczne, ankiety, rejestry), służące do pomiaru wskaźnika wyniku.
- **Powinna być ustalona wartość docelowa dla wypełnienia Planu Działania** (np. wprowadzenie elektrycznych pojazdów dostawczych i w komunikacji publicznej powinno zmniejszyć emisję CO<sub>2</sub> lub wskaźnik PM10 w mieście o 50%).

W pewnych przypadkach spodziewane wyniki nie uzyskają materialnej formy natychmiast po zakończeniu naszego działania. Może upłynąć pewien czas, zanim efekty działań zapisanych w Projekcie staną się widoczne i faktyczne.

Projekt szkolenia młodych bezrobotnych może spowodować zmniejszenie stopy bezrobocia dopiero po kilku miesiącach od zakończenia przedmiotowego Projektu.

Opóźnienie pojawienia się wyników należy uwzględnić przy planowaniu mierzenia ostatecznego rezultatu i ewaluacji naszego działania.

#### **Definiowanie populacji dla ustalenia wskaźnika wyniku**

Dobrze skonstruowany wskaźnik wyniku powinien mierzyć zmianę, jaka zaszła w przedmiotowej populacji, a nie tylko zmiany na rzecz pojedynczych osób, którym udzielono pomocy.

Oznacza to, że kiedy mierzymy 'zatrudnienie młodych bezrobotnych', to nie możemy tylko mierzyć wpływu naszych działań na bezrobotnych, którym udzieliliśmy bezpośredniej pomocy. Musimy patrzeć na zmiany w całej grupie młodych bezrobotnych na danym terenie.

Może się zdarzyć tak, że uda nam się doprowadzić do zatrudnienia zainteresowanych, ale kosztem ustawienia w kolejce do urzędu pracy innych, słabszych młodych bezrobotnych, którzy tym bardziej nie będą w stanie znaleźć pracy.

W Planie Działania, który ma na celu poprawę jakości otwartej przestrzeni publicznej w dzielnicy miasta, aby uzyskać dane o poziomie zadowolenia mieszkańców z rezultatu prac, jakościowy wskaźnik wyniku nie powinien się skupiać tylko na użytkownikach takiej przestrzeni.

*(Jakościowy wskaźnik wyniku można mierzyć np. za pomocą ankiety; natomiast ilościowy wskaźnik wyniku oblicza się z konkretnych danych).*

Pomiar oparty wyłącznie na liczbach może pominąć kluczowe aspekty np. włączenia społecznego. Może się zdarzyć, że młodzi polubią nowy skwer, ale starsi będą się czuć zastraszeni ich obecnością i nie będą tam przychodzić.

Sposobem na pokonanie tego rodzaju trudności jest ankietowanie reprezentatywnej próbki całej populacji rejonu skweru, a nie tylko osób przychodzących do parku. Pozwoli to uniknąć tzw. błędu selekcji próby.

Alternatywną metodą będzie przepytanie grup skupionych, wybranych z różnych grup wiekowych, płci i pochodzenia etnicznego dla ustalenia wartości podstawy oraz ponowne przeprowadzenie tego rodzaju pomiaru dla ustalenie wyniku działania.

### 3.3 Ustalanie wskaźników realizacji Programu dla zmierzenia przyszłych osiągnięć

Wskaźnik realizacji Programu opisuje fizyczny produkt wynikający z wykorzystania zasobów (środków, czasu, wysiłków) na rzecz konkretnego działania na podstawie działań zapisanych a danej polityce rozwojowej.

Wskaźnik realizacji Programu powinien mieć następujące cechy:

- **Powinien być bezpośrednio powiązany z czynnościami** lub działaniami finansowanymi w ramach Planu Działania.
- **Powinien podawać produkt działania** (np. liczbę zajęć lub kursów, kilometry linii tramwajowej, powierzchnię zakładów pracy (m<sup>2</sup>), hektary otwartej przestrzeni publicznej).
- Zwykle **wartość podstawy równa się tu zero**.
- Wartość docelowa powinna być ustalona tak, aby **uzyskać wystarczające rezultaty realizacji Programu dla wykonania odnośnego wskaźnika wyniku**.

(Analiza wcześniejszych działań i ewaluacji będzie dobrą wskazówką, co do cen jednostkowych i jak one wpływają na wskaźnik wyniku).

- **Kamienie milowe także można ustalać kwartalnie lub rocznie**, co może nam pomóc w monitorowaniu postępu w osiągnięciu wartości docelowej Programu.

#### **Definiowanie docelowej wartości wskaźnika realizacji Programu**

Należy właściwie wybrać wartość docelową i budżet. Jeżeli w ramach Projektu planujemy stworzyć tysiąc nowoczesnych, innowacyjnych przedsiębiorstw poprzez ulepszone szkolenia, to musimy zatrudnić odpowiednią liczbę doradców ekonomicznych dla spełnienia celu.

Jeżeli na każde przedsiębiorstwo przeznaczymy 30 godzin konsultacji, to względnie łatwo obliczymy ogólny czas konsultacji i ich koszty. Konieczne środki i zasoby można oszacować na podstawie kosztów jednostkowych, opartych o wcześniej realizowane programy.

Podobnie, jeżeli są znane koszty zbudowania powierzchni roboczej lub produkcyjnej o wielkości 100 m<sup>2</sup>, to można oszacować koszt zbudowania lub modernizacji 1.000 m<sup>2</sup>.

#### *Przykłady wskaźników realizacji Programów*

- liczba słuchaczy sfinansowanych kursów
- liczba skontaktowanych z uczelniami średnich i małych przedsiębiorstw na podstawie umów zawartych pomiędzy stronami
- powierzchnia budynku inkubatora przedsiębiorstw lub parku nauki (w m<sup>2</sup>)
- liczba odnowionych zabytków i ich powierzchnia (w m<sup>2</sup>)
- nowo zbudowana droga (w km)

(Poradnik Komisji Europejskiej na temat monitorowania i ewaluacji 2014-2020: wykaz powszechnie stosowanych wskaźników jest na str. 20:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/2014/working/wd\\_2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/working/wd_2014_en.pdf)).

Proszę zauważyć, że będzie przydatne podanie pewnej skali dla tego rodzaju rezultatów realizacji Programu. Możemy zmierzyć liczbę kursów, ale wiemy, że każdy z nich ma inną wielkość i dlatego kluczowym czynnikiem będzie liczba słuchaczy. Tak więc liczba słuchaczy może być lepszym wskaźnikiem realizacji Programu.

Kolejną poprawę można uzyskać przez mierzenie intensywności pomocy; np. przez zdefiniowanie rezultatu realizacji Programu, jako liczby godzin wykładowych na kursach. Podobnie możemy zmierzyć powierzchnię dla wspólnej pracy. Jednak wiemy, że istotna będzie liczba przedsiębiorstw, jakie mogą zorganizować wspólną pracę, w zależności od tego, czy są to przedsiębiorstwa duże czy małe. Tak więc wskaźnik możemy uzupełnić powierzchnią przeznaczoną na ten cel lub liczbą stanowisk pracy.

**Przykłady szczegółowych celów  
i ich rezultaty po stronie wskaźników realizacji Programu**

Szczegółowy cel	Wskaźnik wyniku			Źródło	Wskaźniki realizacji Programów
		Podstawa	Cel		
Zmniejszyć liczbę niekończących szkoły w wieku 14-16 lat	% uczniów regularnie opuszczających lekcje	10% (2014)	5% (2020)	statystyka Wydziału Edukacji	- liczba uczniów w programie korepetycji domowych
Zwiększyć wydajność energetyczną biurowców na obszarze miasta	Średnie zużycie energii na danej powierzchni biurowej (kWh/m <sup>2</sup> /rok)	242 (2015)	220 (2019)	dane przedsiębiorstwa energetycznego	- m <sup>2</sup> zmodernizowanej powierzchni biurowej - liczba pracowników biurowych przeszkolonych w obsłudze elektronicznej
Zwiększyć bezpieczeństwo publiczne w zaniedbanej dzielnicy	Poziom bezpieczeństwa postrzegany przez mieszkańców, w skali 10-punktowej	4,5 (2016)	6 (2019)	ankietowanie mieszkańców	- m <sup>2</sup> zmodernizowanej powierzchni publicznej - liczba członków grupy 'ochrony obywatelskiej'
Zwiększyć integrację społeczną pierwszego pokolenia migrantów ze społecznością miasta	Wskaźnik integracji: - wynik w skali 5-punktowej - znajomość języka - członkostwo w klubach - nieformalne kontakty z mieszkańcami	2,2 (2015)	3,5	ankietowanie migrantów	- liczba słuchaczy kursów językowych - liczba miejscowych klubów i stowarzyszeń zaangażowanych do Programu

Ogólnie mówiąc, znacznie łatwiej jest oszacować i zmierzyć rezultaty realizacji Programu niż wyniki. Rezultaty realizacji Programu są bezpośrednio związane z czynnościami realizowanymi w ramach Programu, zapisanymi w Planie Działania, a skala takich czynności jest bezpośrednio powiązana z użytymi środkami finansowymi, np. za 2.000 euro możemy sfinansować 12 godzin zajęć, a za 4.000 euro 24 godziny (kiedy inne koszty są podobne, np. koszty zatrudnienia wykładowców i narzuty).

Jednak wpływ rezultatów realizacji Programu na wyniki jest czasem bardziej subtelny i może zależeć od czynników, które są poza kontrolą naszego działania. Zwykle wygospodarowanie stanowisk pracy może nie spowodować zmiany trendu i dać impuls słabej, miejscowej gospodarce. Musi być popyt na powierzchnię produkcyjną i być może dopiero seria zintegrowanych i powiązanych inicjatyw będzie mogła stymulować rynek nowych firm w mieście.

To jest przedmiot ewaluacji i nie można go zrozumieć, obserwując wyłącznie zmiany wskaźników.

### 3.4 Zbieranie danych dla ustalenia wskaźnika wyniku

istotne jest, aby zbieranie danych dla ustalenia wskaźnika wyniku było realistyczne pod względem kosztów i wysiłku. Metody zbierania danych do wskaźnika wyniku obejmują:

- **Dane zebrane ze źródeł statystycznych miasta**, regionu lub kraju.
- **Ankiety** (na reprezentatywnej próbie), przeprowadzone w populacji docelowej dla naszego Planu Działania, zbierające dane o tym, co się stało po interwencjach.
- **Wywiady i grupy skupione**, z udziałem przedstawicieli populacji docelowej dla naszego Planu Działania, pomagające ustalić doświadczenia i postrzeganie wyników działań.
- **Historyjki, analizy przypadków i dowody anegdotyczne** mogą także być przydatne. Jednak trudno je wyrazić liczbowo. Głównie pokazują dodatkowy kontekst informacji i mogą służyć do ewaluacji, oceny i ilustrowania rzeczywistego wkładu działania do osiągnięcia zaobserwowanych zmian.

## **Ankiety i wywiady**

Istnieje wiele czynników, jakie należy uwzględnić, kiedy zbieramy dane subiektywne dla potrzeb obiektywnych pomiarów, np. w postaci ankiet i wywiadów. Są to:

- Obiektywność – szczególnie ustalenie, czy respondenci nie są uprzedzeni do sprawy.
- Ciągłość w czasie – bardziej subiektywne techniki wymagają znacznych środków i są przydatne, kiedy stosuje się je w dłuższym okresie w czasie realizacji „Zintegrowanego Planu URBACT” i być może po jego ukończeniu.
- Kwantyfikacja – czy można przeliczyć oceny subiektywne na wartości liczbowe, by je porównać z innymi danymi liczbowymi?
- Pomiar wewnętrzny w odróżnieniu od zewnętrznego – zewnętrzny jest bardziej niezależny, ale może być bardziej kosztowny.
- Praktyczność – czy praktyczne jest zbieranie informacji w taki sposób?

## **Narzędzia samooceny**

Narzędzia samooceny można zastosować dla ustalenia zmian w funkcjonowaniu, umiejętnościach lub percepcji populacji docelowej. Często stosuje się metodę ‘spektrum rozwoju’, jako sposób na ustalenie na matrycy poziomu postępu na drodze do uzyskania subiektywnie ocenianych kryteriów dobrej praktyki. Stosuje się odpowiednie tabele w ćwiczeniach samooceny, gdzie każde kryterium jest oceniane w skali 5-punktowej (od 1 – słabe do 5 mocne) zob. Tabelę 3 poniżej). Przeliczenie oceny kryteriów na liczby pozwala na agregowanie wyników i ich prezentację graficzną.

### **Przykładowa siatka samooceny dla wymiany dobrych praktyk w Programie URBACT**

<b>Wiedza tematyczna i świadomość dobrej praktyki z innych źródeł</b>	1 = Rozumiem w pewnym stopniu tematykę Projektu URBACT i zasady zrównoważonego rozwoju, ale niewiele wiem na temat dobrej praktyki z innych źródeł (poziom początkujący). 2 = początkujący + 3 = Rozumiem średnio tematykę Projektu URBACT i zasady zrównoważonego rozwoju oraz mam szczegółową wiedzę na temat przykładów dobrej praktyki z innych źródeł (poziom średniozaawansowany). 4 = średnio zaawansowany + 5 = Rozumiem doskonale tematykę Projektu URBACT i zasady zrównoważonego rozwoju oraz mam szczegółową wiedzę o znacznej liczbie przykładów dobrej praktyki ze źródeł europejskich (poziom zaawansowany).	Kluczowe znaczenie dla Programu ma zwiększenie wśród uczestników wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju. Może to obejmować rozumienie tematu, uzyskane poprzez podnoszenie znajomości dobrej praktyki z innych źródeł oraz lepsze rozumienie innych miejscowych interesariuszy.
---	---	---



## Przykładowy wykres radarowy wyników samooceny Lokalnej Grupy URBACT

(Diagram jest dokładniej objaśniony w Zestawie narzędzi Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT II, str. 68).



- 1 Inne głosy: Czy podjęto próby ustalenia, czego pragną mniej pewni siebie partnerzy?
- 1 Zaangażowanie Instytucji Zarządzającej na spotkaniach Lokalnej Grupy Wsparcia (LSG)
- 2 Upodmiotowienie obywateli
- 2 Organizacja LSG
- 3 Częstotliwość spotkań
- 4 Różnorodność członkostwa LSG
- 4 Animowanie struktury zebrań
- 5 Przywództwo Grupy
- 5 Uczestnictwo mieszkańców, usługobiorców i przedstawicieli firm

### 3.5 Monitorowanie i ewaluacja

Dobrze zbudowana strategia lub Plan Działania zawierają szczegóły na temat monitorowania wskaźników i ostatecznej ewaluacji ich wartości.

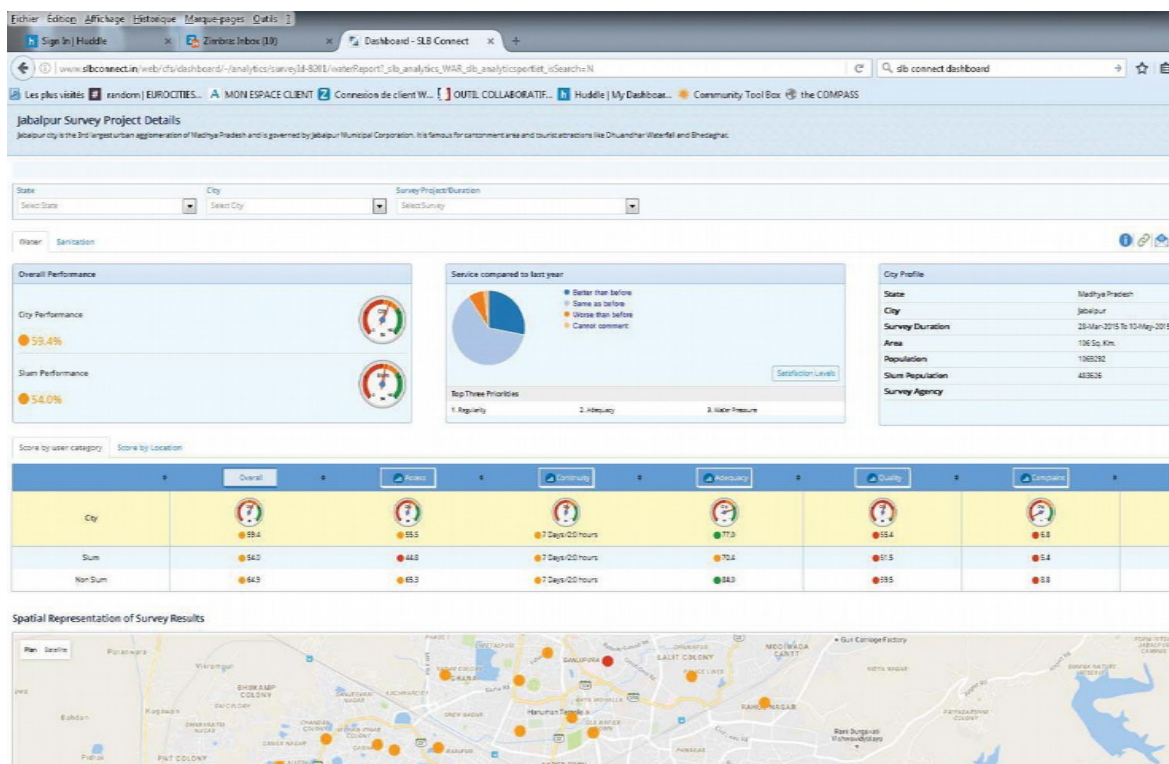
#### **Monitorowanie**

**Monitorowanie to rutynowe zbieranie informacji o postępie naszych działań, rezultatach realizacji Programu i wynikach Programu w ramach Planu Działania.** Zwykle Monitorowanie prowadzi wiodący podmiot, np. koordynator Lokalnej Grupy URBACT czyli najczęściej miejscowe władze. Dane z monitoringu powinny być regularnie raportowane (np. w sprawozdaniach kwartalnych) na rzecz danej Grupy.

Dane z monitoringu można wykorzystać do analizy postępu i korygowania działań, jeżeli to konieczne dla osiągnięcia celów. Powinny być także wykorzystane do prowadzenia dialogu w ramach Lokalnej Grupy URBACT, dzielenia się sukcesem, analizy przeszkód i dokonywania zmian w Planie, a także uczenia się poszczególnych uczestników.

Można opracować narzędzie pomagające w dzieleniu się danymi i korzystaniu z danych z monitoringu. Jest to pulpit Planu Działania. Pulpit przejrzysto pokazuje kluczowe dane z monitoringu, bieżący stan i postęp w osiąganiu celów w postaci różnych wskaźników ujętych graficznie. Pulpity mają różne formy graficznej prezentacji danych, np. w postaci diagramów, wykresów czy kolorowych świateł drogowych, ilustrujących stan realizacji Planu.

## Przykładowy pulpit zaprojektowany dla Programu zaopatrzenia w wodę i kanalizacji



(<https://www.wsp.org/FeaturesEvents/Features/using-technology-track-how-citizens-experience-india>).

### Ewaluacja

Przykładem dobrej praktyki jest ewaluacja „Zintegrowanego Planu Działania”; ERDF może dysponować środkami na pomoc techniczną dla sfinansowania kosztów zatrudnienia zewnętrznych konsultantów. Jednak nie jest to wymagane w przepisach, ponieważ główne działanie ewaluacyjne w ramach Programu Funduszy Strukturalnych UE wymaga ewaluacji na poziomie Programu.

Ewaluacja na poziomie Programu jest zwykle prowadzona w trzech punktach:

- Ewaluacje *ex ante* są wykonywane przed początkiem wdrażania Planu, jako sposób badania struktury Planu i ważkości wskaźników.
- Ewaluacje *interim* czyli przejściowe są wykonywane w trakcie realizacji Planu. Dają one możliwość przeglądu stopnia realizacji działania oraz korekty procesu. Mogą mieć rolę kształtującą Plan i poznawczą.
- Ewaluacje *ex post* są wykonywane po ukończeniu działania lub na koniec Programu.

Prawdopodobnie najbardziej przydatne dla „Zintegrowanego Planu URBACT” są ewaluacje *interim* i *ex-post*. Ewaluacje *ex post* dają największą możliwość zmierzenia wyników osiągniętych przez „Zintegrowany Plan Działania”, natomiast ewaluacje *interim* umożliwiają dostosowanie wdrożeń i wyciągnięcie wniosków.

Swoją wartość ma prowadzenie ewaluacji przez osoby niezależne lub podwykonawców, ponieważ trudno jest pełnić jednocześnie rolę podmiotu i przedmiotu analizy. W tym celu można zatrudnić albo dużą firmę konsultingową, albo naukowca z miejscowej uczelni.

Samo-ewaluacja może być także przydatnym ćwiczeniem i wymaga mniej środków. Pewne formy corocznej samo-ewaluacji mogą być bardzo pożyteczne i może je przeprowadzić zewnętrzny specjalista. Proces musi być dobrze opracowany i należy do niego przygotować jak najwięcej danych o rezultatach realizacji Programu, jego funkcjonowaniu oraz wskaźnik wyniku tak, aby dyskusje opierały się o dowody.



#### **4. DOKUMENTY ODNIESIENIA I GDZIE SIĘ DOWIEDZIEĆ WIĘCEJ O RAMIE WYNIKÓW I WSKAŹNIKACH**

Wskaźniki zostały opracowane do mierzenia wszystkiego – od skażenia powietrza do szczęścia społecznego brutto. Jednak pewne rzeczy jest łatwiej zmierzyć niż inne i dużo prac już na ten temat napisano.

Audyty miejskie UE opublikował porównawcze wskaźniki dla wielu miast. Wykaz miast w każdym Państwie Członkowskim jest tutaj:

<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/4422005/6840613/RYP-2015-Annex2-Cities-CandK.pdf>

Baza danych statystyki miejskiej:

<http://www.eea.europa.eu/data-and-maps/data/external/urban-audit-database>

Porady na temat ewaluacji i monitorowania w odniesieniu do nowej ramy wyników, wydane przez Dyрекcję Generalną ds. Polityki Regionalnej w 2014 zawierają załącznik z przydatnym zestawem wskaźników realizacji Programu oraz objaśnieniami terminów.

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/2014/working/wd\\_2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/working/wd_2014_en.pdf)

Zestaw narzędzi Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT II w języku polskim jest tutaj:

<http://urbact.pl/images/pdf/URBACT%20ToolkitPL.pdf>

Zestaw narzędzi Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT II w języku angielskim jest tutaj:

[http://urbact.eu/sites/default/files/import/general\\_library/URBACT\\_Toolkit\\_online\\_4.pdf](http://urbact.eu/sites/default/files/import/general_library/URBACT_Toolkit_online_4.pdf)

Przewodnik jest także dostępny we wszystkich językach UE:

<http://urbact.eu/urbact-local-groups>

Ten zestaw narzędzi zostanie zaktualizowany w ramach Programu URBACT III.

Ramy odniesienia dla zrównoważonych miast wymieniają wskaźniki miejskie:

[http://www.logement.gouv.fr/IMG/pdf/le\\_cadre\\_de\\_reference\\_de\\_la\\_ville\\_europeenne\\_durable\\_rfsc\\_-\\_version\\_anglaise.pdf](http://www.logement.gouv.fr/IMG/pdf/le_cadre_de_reference_de_la_ville_europeenne_durable_rfsc_-_version_anglaise.pdf)

Bank Światowy wydał przydatny przewodnik pt. "Projektowanie ramy wyników dla osiągnięcia wyników":

[http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/resources/designing\\_results\\_framework.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/resources/designing_results_framework.pdf)

## ZAŁĄCZNIK I

### ***Rama wyników – od „Polityki spójności UE” do „Zintegrowanych Planów Działania”***

Polityka spójności to polityka inwestycyjna na rzecz wzrostu gospodarczego i tworzenia miejsc pracy w Unii Europejskiej. Do 2020 r. UE zainwestuje ponad 300 mln euro w miastach i regionach europejskich, by wspierać nowoczesny, zrównoważony i nikogo niewykluczający wzrost gospodarczy. Przedmiotowe inwestycje są realizowane poprzez liczne Programy Funduszy Strukturalnych na szczeblu regionu lub kraju we wszystkich państwach UE. Ponadto Polityka spójności wspiera współpracę ponadgraniczną pomiędzy miastami i regionami europejskimi, za pomocą takich Programów, jak URBACT.

Dla zapewnienia efektywnego wykorzystania funduszy i rzeczywistego przyczynienia się do spełnienia celów Unii Europejskiej **wszystkie Programy UE są projektowane z użyciem tej samej ramy wyników. Jest to znormalizowane, systematyczne podejście do definiowania jasnych i mierzalnych celów, wyników i rezultatów realizacji Programu.** Pozwala to wykonawcom Programów na monitorowanie postępu i korygowanie metod ich realizacji w miarę potrzeby. Służy także do demonstrowania i ewaluacji rzeczywistych wyników i osiągnięć każdego Programu.

**URBACT także stosuje ramę wyników, jako narzędzie pracy swoich sieci.** Pomaga to miastom w ustalaniu konkretnych celów w ramach swojego „Zintegrowanego Planu Działania” i wytyczaniu kierunku działań dla osiągnięcia celów. Dzięki wspólnemu opracowaniu ram z Lokalną Grupą URBACT można łatwiej zbudować wspólną płaszczyznę porozumienia i zaangażowania wszystkich interesariuszy.

Dla Lokalnej Grupy URBACT rama wyników jest także świetnym narzędziem kierowania działaniami i poprawy działań w czasie prac programowych – zwiększa szanse na rzeczywiste osiągnięcie celów. W końcu jest narzędziem rozliczania się z wykonania obowiązków, ewaluacji i wyciągania wniosków po wdrożeniu „Zintegrowanego Planu Działania”.

Dzięki stosowaniu tej samej ramy dla definiowania i monitorowania swoich planów, miasta URBACT mogą lepiej ocenić funkcjonowanie i efekty „Zintegrowanych Planów Działania URBACT”, samych Sieci i Programu URBACT, jako całości.

## ZAŁĄCZNIK II

### Raportowanie wyników i rezultatów „Zintegrowanego Planu URBACT” na rzecz innego Programu

Oprócz definiowania wyników dla własnych celów może zająć konieczność sporządzenia sprawozdania z osiągniętych wyników dla innych władz lub zwłaszcza fundatorów. Stałym problemem jest to, że najlepsza i najwłaściwsza rama wskaźników, jaką opracujemy dla własnego „Zintegrowanego Planu URBACT” jest niekoniecznie zgodna ze wskaźnikami, stosowanymi w ERDF, ESF i programach krajowych i regionalnych, które wyasygnowały środki na realizację danego Planu lub Projektu.

Musimy znaleźć taki rezultat realizacji Programu i wskaźnik wyniku, aby nasze miasto było w stanie mierzyć poziom zmian za pomocą wskaźnika wyniku, a więc postęp, jaki czynimy na drodze osiągania naszych własnych, szczegółowych celów.

Jednak **inne Projekty (Plany) potrzebują informacji z monitorowania rezultatów realizacji naszego Projektu i naszych wyników tak, aby można je było zsumować i umożliwić pomiar sukcesu całego Programu.** Tego rodzaju wskaźniki są raportowane na szczeblu krajowym i UE w sprawozdaniach rocznych, przedkładanych Komitetom Monitorującym.

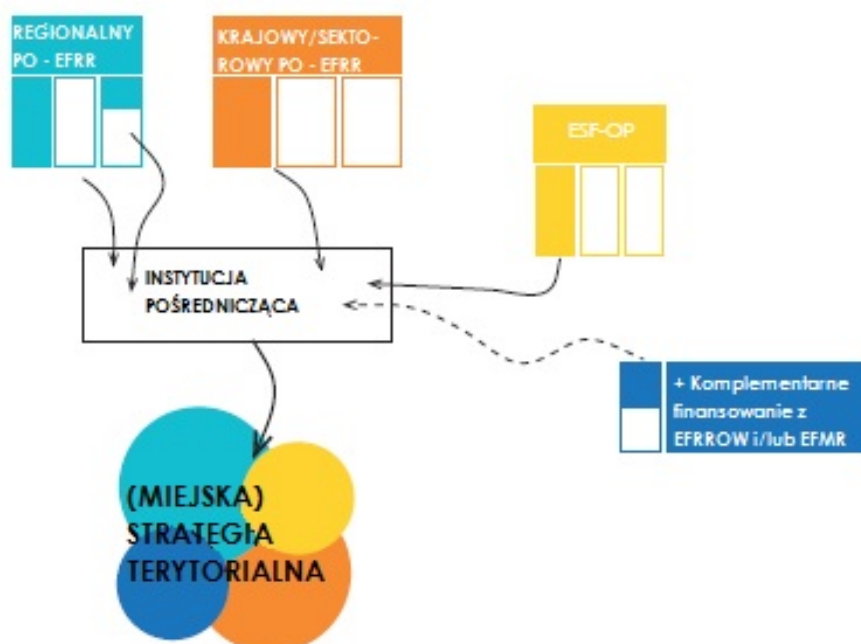
Dla uniknięcia powielania czynności tam, gdzie to możliwe powinniśmy dopasować nasze własne wskaźniki tak, aby odpowiadały wskaźnikom danego Programu. Oznacza to, że w procesie projektowania naszych wskaźników **może być konieczne ich dostosowanie tak, aby spełniały potrzeby finansowe Programu, wspierającego dane działania.**

Ogólnie mówiąc, każdy pionowy priorytet Programu UE będzie miał wskaźnik wyniku. Będzie przynajmniej jeden a możliwe że więcej wskaźników realizacji Programu. Poniższy diagram pokazuje, w jaki sposób Program Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych danego miasta musi raportować dane w zakresie dwóch priorytetów krajowego Programu i jednego regionalnego Programu oraz innego priorytetu wspieranego przez ESF. Każdy Projekt zwykle otrzyma finansowanie z jednego priorytetu Programu UE, a sposób raportowania będzie z góry określony w głównym dokumencie Programu oraz w Umowie z Instytucją Zarządzającą.

Należy raportować to, co jest wymagane przez instytucje zewnętrzne, ale skupiać uwagę swojej Grupy na tym, co miasto stara się osiągnąć dzięki własnej Ramie Wyników. W ten sposób funkcjonowaniem Planu można kierować na szczeblu miasta.

Może też być uzasadnione pewne zharmonizowanie wskaźników z miastami partnerskimi działającymi w sieci. Jednak w praktyce warunki i wymagania miejscowe programu finansowania pewnie tej sprawy nie ułatwią, ale przynajmniej miasta mogą uczyć się od siebie sposobów budowania wskaźników i mierzenia postępu w osiąganiu celów.

### Przykład Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT) z Regionalnego i Krajowego Programu Operacyjnego ERDF i ESF







**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY ZE ŚRODKÓW  
EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU ROZWOJU REGIONALNEGO

