

Załącznik nr 5

Zarządzanie (wdrażanie),  
monitoring i ewaluacja  
Strategii Rozwiązywania  
Problemów Społecznych  
Powiatu Zgorzeleckiego na  
lata 2015 – 2020

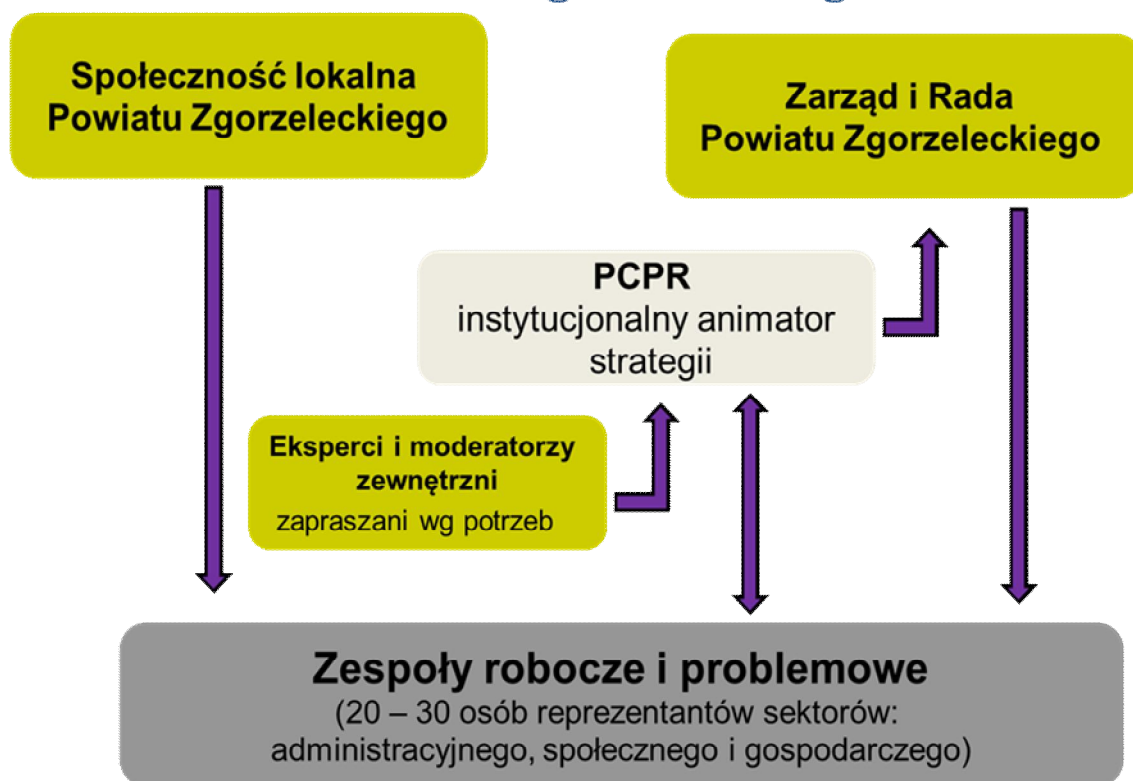
## **Zarządzanie (wdrażanie), monitoring i ewaluacja Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Powiatu Zgorzeleckiego na lata 2015 – 2020.**

Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych Powiatu Zgorzeleckiego na lata 2015 – 2020 jest dokumentem programującym w długim okresie politykę społeczną powiatu. W powszechnym przekonaniu pracowników samorządowych, działaczy organizacji pozarządowych i ekspertów, skuteczne i efektywne wdrażanie założeń strategicznych wymaga zaangażowania i pracy wielu różnych podmiotów oraz koordynacji i monitoringu ich działań wspartych społecznym poparciem mieszkańców powiatu. Niżej przedstawiono założenia systemu wdrażania, monitoringu, ewaluacji, aktualizacji, a także promocji strategii. Propozycje te powinny usprawnić całość mechanizmu zarządzania strategicznego w zakresie polityki społecznej powiatu. Sugestią autorów opracowania jest aby tworzyć mechanizm zarządczy, który będzie w sposób zintegrowany i jednocześnie wielofunkcyjny prowadził proces od wdrażania dokumentu do jego aktualizacji w nowym cyklu działań planistycznych. W dalszej kolejności prezentujemy poszczególne fazy i narzędzia, które będzie można wykorzystać na kolejnych etapach zarządzania strategicznego. Ogólny schemat zarządzania prezentuje się w sposób następujący<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> W konstrukcji modelu nawiązano pośrednio do modelu FRDL opisanego w dokumentach i opracowaniach projektu „Decydujmy Razem” min.: *Planowanie rozwoju lokalnego z udziałem społeczności. Poradnik partycypacji publicznej oparty na doświadczeniach projektu „Decydujmy razem”*, redakcja M. Rogaczewska, W. Chodacz, A. Hejda, D. Prędkopowicz, Warszawa 2014, s. 44 i nast.

# Model zarządzania, monitoringu i ewaluacji SRPS Powiatu Zgorzeleckiego



## Wdrażanie Strategii RPS Powiatu Zgorzeleckiego

Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych Powiatu Zgorzeleckiego jest przyjmowana uchwałą Rady Powiatu Zgorzeleckiego. Za realizację określonych w niej zapisów odpowiedzialność ponosi organ powiatu, jakim jest zarząd powiatu zgorzeleckiego. Osiągnięcie zawartych w niej celów oraz realizacja wymienionych w niej zadań będzie zależać od sprawności konkretnych wydziałów i referatów starostwa, a także jednostek organizacyjnych powiatu, których kompetencje związane są z konkretnymi działaniami. Wskazane w niniejszym dokumencie priorytetowe cele i zadania będą możliwe do osiągnięcia przy zaangażowaniu władz i instytucji samorządowych, ale także innych lokalnych aktorów społecznych działających na rzecz rozwiązywania problemów powiatu zgorzeleckiego. Wobec wysokiego poziomu komplikacji wskazanych w diagnozie i w części planistycznej kwestii społecznych należy zmierzać do zawiązania trwałego **partnerstwa na rzecz strategicznego rozwiązywania problemów społecznych**, w którego skład powinna wchodzić administracja samorządowa, organizacje pozarządowe z terenu powiatu

zgorzeleckiego, grupy nieformalne, przedstawiciele różnych środowisk społecznych (interesariuszy poszczególnych problemów) mogących poprzez zaangażowanie swojego potencjału przyczynić się do rozwiązywania ważnych problemów społecznych powiatu. Tak uformowane partnerstwo, zgodne z wytycznymi modelu współpracy między organizacjami pozarządowymi, a administracją publiczną, powinno być wiodącą ideą w tworzeniu konstrukcji procesu zarządczego. Wskazane jest, by zarząd powiatu zgorzeleckiego z racji kompetencji pełnił w tym partnerstwie **rolę lidera** biorąc odpowiedzialność za realizację celów strategicznych oraz koordynując działania zarówno administracji samorządowej, jak i innych instytucji i podmiotów zaangażowanych w realizację strategii. Ważną funkcję w procesie spełniać powinno PCPR. Generalnie przypisano mu funkcję instytucjonalnego animatora procesu wdrażania, monitorowania, ewaluacji i aktualizacji strategii, z zastrzeżeniem, iż winien się on koncentrować na zadaniach normatywnie mu przypisanych.

Instytucjonalnym wyrazem partnerstwa na rzecz strategicznego rozwiązywania problemów społecznych Powiatu Zgorzeleckiego byłyby **Zespoły Robocze i Problemowe**, które aktualnie są elementem praktyki wdrażania różnych programów, a także bieżącego koordynowania i rozwiązywania problemów społecznych. W ich aktywności należy uwzględnić kwestie realizacji, monitoringu i oceny strategii. Przejęły by one na siebie zakresy odpowiedzialności odnoszące się do wdrażania poszczególnych celów operacyjnych, a także monitorowania, w jakim stopniu są one realizowane. Do zadań zespołów roboczych może należeć także organizacja współpracy między poszczególnymi jednostkami samorządu terytorialnego, organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorstwami z terenu powiatu, dostosowanie realizacji działań zapisanych w strategii i innych dokumentach branżowych, koordynowanie działań powiatu w obszarze pozyskiwania funduszy zewnętrznych na zadania zawarte w strategii, pozyskiwanie partnerów do realizacji zadań w niej zapisanych. Docelowo należałoby jednak zmierzać do utworzenia **Powiatowego Zespołu Partycypacyjnego ds. Realizacji, Monitoringu i Oceny Strategii**. Zdolność do jego powołania powinna być rezultatem oceny przez władze powiatu dojrzałości i gotowości różnych partnerów do trwałego i aktywnego uczestniczenia w jego pracach.

Wdrażanie zapisów strategii może ułatwić ewentualne tworzenie **rocznych planów operacyjnych**, które będą stanowić narzędzie wykonawcze strategii. W planach operacyjnych powinno się uwzględnić zadania przewidziane do realizacji na dany rok. Zadania mogą zostać opisane na wyższym, niż w strategii, poziomie szczegółowości poprzez określenie:

- nazwy celu/celów strategicznych i operacyjnych, w które wpisuje się zadanie,

- nazwy zadania,
- potrzeby/problemu, które ma rozwiązać zadanie,
- adresata zadania,
- czasu realizacji zadania (od...do...) i etapów realizacji zadania,
- spodziewanych rezultatów zadania,
- jednostek odpowiedzialnych za zadanie,
- budżetu zadania wraz ze źródłami finansowania.

Ważnym elementem wdrożeniowym powinno być wykorzystanie już istniejących w powiecie, w tym przypadku PCPR, narzędzi zarządczych pozwalających przełożyć cele i zadania strategiczne na poziom konkretnych stanowisk pracy. SRPS powiatu Zgorzeleckiego powinna się charakteryzować elastycznością, ze względu na zmieniające się warunki społeczno-ekonomiczne. Pojawienie się istotnego dla rozwiązywania problemów społecznych powiatu sprzyjającego lub negatywnego czynnika zewnętrznego lub wewnętrznego może zdeterminować konieczność eliminacji lub wygenerowania nowych zadań, czy nawet zmianę kierunku rozwiązywania problemów społecznych określonego przez strategię.

### **Monitoring i Ewaluacja Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Powiatu Zgorzeleckiego**

Budując koncepcję monitoringu i ewaluacji należy uściślić rozumienie obu pojęć w planowanej procedurze. Monitoring w odróżnieniu od ewaluacji koncentruje się przede wszystkim na odpowiedzi na pytanie o to, co się dzieje, jak przebiega realizacja zaplanowanego działania, w związku z oczekiwanymi produktami, i czy działania te są realizowane zgodnie z wcześniej zdefiniowanymi celami. Poprzez monitoring będziemy rozumieć proces polegający na systematycznym gromadzeniu, analizowaniu i raportowaniu wiarygodnych, zobiektywizowanych informacji ilościowych i jakościowych, dotyczących wdrażania projektów i programów. Jego intencją jest zapewnienie zgodności ich realizacji z wcześniej przyjętymi założeniami i celami, w aspekcie finansowym i rzeczowym”.<sup>2</sup> W tym ujęciu monitoring będziemy traktować jako element wewnętrznego, bieżącego i jednocześnie zintegrowanego zarządzania strategią, zorientowanego na bieżącą kontrolę osiągnięcia wcześniej przyjętych celów. W tym przypadku oznacza to konieczność monitorowania

---

<sup>2</sup> por. Zajączkowska A., *Monitoring na potrzeby wdrażania projektów*, Warszawa 2008, Nicholas J. M., Steyn H., *Zarządzanie projektami. Zastosowanie w biznesie, inżynierii i nowych technologiach*, Warszawa 2011.

ex-post procesu planowania i bieżącego procesu wdrażania lokalnej polityki publicznej. Ma on na celu aktualną ocenę realizacji zadań strategicznych poprzez kontrolowanie, czy poszczególne zadania zostały odpowiednio zrealizowane w zakładanym w strategii czasie, czy osiągnięte zostały określone rezultaty, oraz czy nie zostały przekroczone przeznaczone na realizację działań środki finansowe. Monitoring realizacji strategii może zostać uregulowany odpowiednią procedurą wprowadzoną na drodze uchwały lub zarządzenia. Monitoring powinien być prowadzony kompleksowo i systematycznie przez zespół pracowników PCPR, wykorzystujących w swojej pracy efekty działań zespołów roboczych i problemowych. Efektem tych prac powinno być roczne sprawozdanie, uwzględniające monitoring realizacji celów i zadań strategicznych. Należy zadbać aby zawierało ono skrócony opis stanu wdrażania zadań strategicznych w porównaniu do planu, ukazywać stopień osiągnięcia wskaźników, a także przedstawione wydatki poniesione na poszczególne zadania oraz wskazywane ewentualne działania naprawcze, jeśli stopień realizacji działań w znaczący sposób odbiega od planu.

Poprzez ewaluację rozumiemy „proces polegający na systematycznej i obiektywnej ocenie programu, jego założeń, procesu realizacji i rezultatów pod względem stosowności, skuteczności, trwałości, efektywności, a także użyteczności podjętych w ich ramach działań. Ewaluacja powinna dostarczać rzetelnych i przydatnych informacji o obiekcie badania, wspierając w ten sposób proces decyzyjny oraz wspierając współdziałanie wszystkich partnerów zaangażowanych w realizację strategii. Jej celem jest „poprawa jakości, skuteczności i spójności udzielanego wsparcia”. Ewaluacja to także badanie szeroko rozumianego wpływu danego programu na otoczenie społeczno-ekonomiczne. Badanie takie nie tylko spełnia funkcje poznawcze i dostarcza wiedzy na temat zmiany, jaka zaszła w powiecie poprzez realizację celów strategicznych. Ewaluacja buduje także mechanizmy zaufania, współpracy i współdziałania pomiędzy realizatorami programu, a innymi zainteresowanymi tym programem grupami (społecznością lokalną). Ewaluacja powinna dostarczać kryteria, metody i środki do oceny racjonalności działań publicznych, spełniając w sektorze publicznym rolę analogiczną do mechanizmu rynkowego w sektorze prywatnym<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> *Ewaluacja w polityce publicznej*, pod red. A. Surdeja, Warszawa 2013.

Najczęściej wskazuje się, że ewaluacja może pełnić trzy podstawowe funkcje<sup>2</sup> :

1. Funkcję rozliczania i egzekwowania odpowiedzialności.
2. Funkcję poznawczą.
3. Funkcję stymulowania usprawnień w rozwiązywaniu problemów społecznych i organizacyjnych.

Oprócz wymienionych funkcji ewaluacja może pełnić funkcję legitymizacją, potwierdzając prawidłowość i społeczną użyteczność działań publicznych oraz uzasadniać sposób wydatkowanie środków publicznych. Ewaluacja wykracza poza funkcje monitoringu, odpowiadając na pytanie, czy działania zostały zrealizowane, ale też czy zostały one zrealizowane według kryteriów takich jak: skuteczność, efektywność i adekwatność (realizacja, odpowiednia do istniejących potrzeb). Na podstawie badań ewaluacyjnych zarządzający winni otrzymać informację, jakie działania należy podjąć, aby te kryteria były spełniane. Spełnienie tych funkcji wymaga przeprowadzenia ewaluacji okresowej (*mid - term*) i końcowej (*ex - post*) wdrażania Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Powiatu Zgorzeleckiego. Ewaluacja okresowa powinna zostać zrealizowana po 2. roku realizacji Strategii (2017 rok). Ewaluacja końcowa powinna zostać przeprowadzona w ostatnim roku realizacji strategii, a jej wyniki mogą być podstawą do jej aktualizacji na kolejne lata. Ich celem powinno być zbadanie:

- efektywność wdrażania Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Powiatu Zgorzeleckiego (czy nakłady czasowe, ludzkie i finansowe włożone w realizację działań są adekwatne do otrzymanych efektów)
- skuteczność (czy realizowane działania przyczyniają się do osiągnięcia wyznaczonych celów)
- adekwatności (odpowiedniości) (czy realizowane działania są adekwatne do potrzeb).

Źródłem danych, które służą do ewaluacji mogą być np. dane statystyczne, raporty z monitoringu, raporty z kontroli, dane z badań społeczności lokalnej, dane pozyskane na spotkaniach z mieszkańcami. Wskazane jest, aby ewaluacją strategii zajmowały się także osoby nie zaangażowane w realizację działań zapisanych w dokumencie, co powinno zapewnić jej obiektywizm. Sprawozdania z ewaluacji należy publikować na stronie Biuletynu Informacji Publicznej po przyjęciu go uchwałą Rady Powiatu. Dostęp do nich powinni mieć tym samym zapewniony m.in. obecni i przyszli mieszkańcy powiatu oraz wszyscy potencjalni użytkownicy i inwestorzy zainteresowani realizacją jego polityki rozwojowej.

## **Aktualizacja Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Powiatu Zgorzeleckiego**

Zadanie aktualizacji strategii powinno zostać podjęte w końcowej fazie realizacji poprzedniego dokumentu. Informacje do jej przeprowadzenia dostarczyć powinien, między innymi, proces jej oceny. Ma ona na celu weryfikację i dostosowanie misji oraz celów strategicznych i szczegółowych do zmieniających się warunków społeczno-ekonomicznych. Zalecane jest by aktualizację przeprowadzono z zastosowaniem metody partycypacyjnej, angażując w proces zarówno pracowników administracji samorządowej jak i przedstawicieli lokalnych organizacji i grup nieformalnych działających na rzecz rozwiązywania problemów społecznych powiatu. Pozwoli to na zapewnienie ciągłości procesu zarządzania strategicznego i obniżenie kosztów sporządzania kolejnego dokumentu.

## **Promocja Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Powiatu Zgorzeleckiego**

Upowszechnienie dokumentu strategicznego jest istotne z punktu widzenia przejrzystości działań władz powiatu oraz podnoszenia świadomości społeczności lokalnej na temat jego kierunków rozwojowych. Zasadne jest, bo po uchwaleniu Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Powiatu Zgorzeleckiego przez Radę Powiatu zamieścić informację o tym fakcie na stronie Starostwa Powiatowego oraz w lokalnych mediach wraz z odnośnikiem lub miejscem, w którym można znaleźć tekst dokumentu. Taka forma dotarcia do społeczności lokalnej pozwoli na budowanie świadomości mieszkańców na temat zadań powiatu oraz ich poczucia tożsamości i gotowości do zaangażowania w jego realizację.

Proponowane narzędzia i formy promocji:

- informacja o uchwaleniu dokumentu: <http://www.powiatzgorzelecki.pl/>, media lokalne,
- dokument w wersji PDF zamieszczony na stronie Starostwa Powiatowego w Zgorzelcu,
- informowanie o postępach w realizacji Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Powiatu Zgorzeleckiego na lata 2014 – 2020 (na podstawie raportów z monitoringu i ewaluacji).