

Роль оценки в повышении эффективности социальных проектов и программ

Форум «Лучшие практики СО НКО как фактор развития региона»

*Владыко Л.А.,
член Ассоциации специалистов по оценке программ и политик*

Оценка проектов и программ: предмет и виды

Оценка программ и проектов

Систематический сбор информации о

- деятельности,
- характеристиках и
- результатах программы,

с целью принятия обоснованных решений о ее эффективности; изменениях, необходимых для улучшения программы и планирования будущего программы.

Поиск ответов на вопросы

- ◆ Есть ли польза от проделанной работы и вложенных денег?
- ◆ Насколько эффективно используются деньги и рабочее время?
- ◆ Каким образом можно улучшить программу?
- ◆ Каким образом лучше распределить ресурсы?

Для чего нужна оценка

- Отчетность финансовая и программная
- Принятие решений по проектной деятельности
- Постановка целей, приоритетов
- Принятие решений о распределении ресурсов
- Повышение экономической эффективности, Знания и навыки
- Развить аналитическое мышление
- Соответствие требованиям доноров

Кому нужна оценка?

- Грантодателям (донорам)
- Организациям, реализующим проекты
- Благополучателям
- Партнерам проекта
- Операторам конкурсов
- Общественности
- Оценка как стандарт деятельности организаций

Ответьте на вопросы

- Что Вам может дать оценка?
- Используете ли Вы оценку у себя?
- Планируете ли включить оценку в качестве обязательного элемента управления в Вашей организации?

Этапы проведения оценки

- **Необходимость в информации → принятие решения о проведении оценки**

Заказчик:

- определение целей оценки (формулирование вопросов)
- формирование технического задания

- **Выполнение работ по оценке**

Исполнитель:

- разработка структуры оценки
- сбор достоверной информации
- анализ и интерпретация полученной информации
- подготовка отчета (с выводами и рекомендациями)

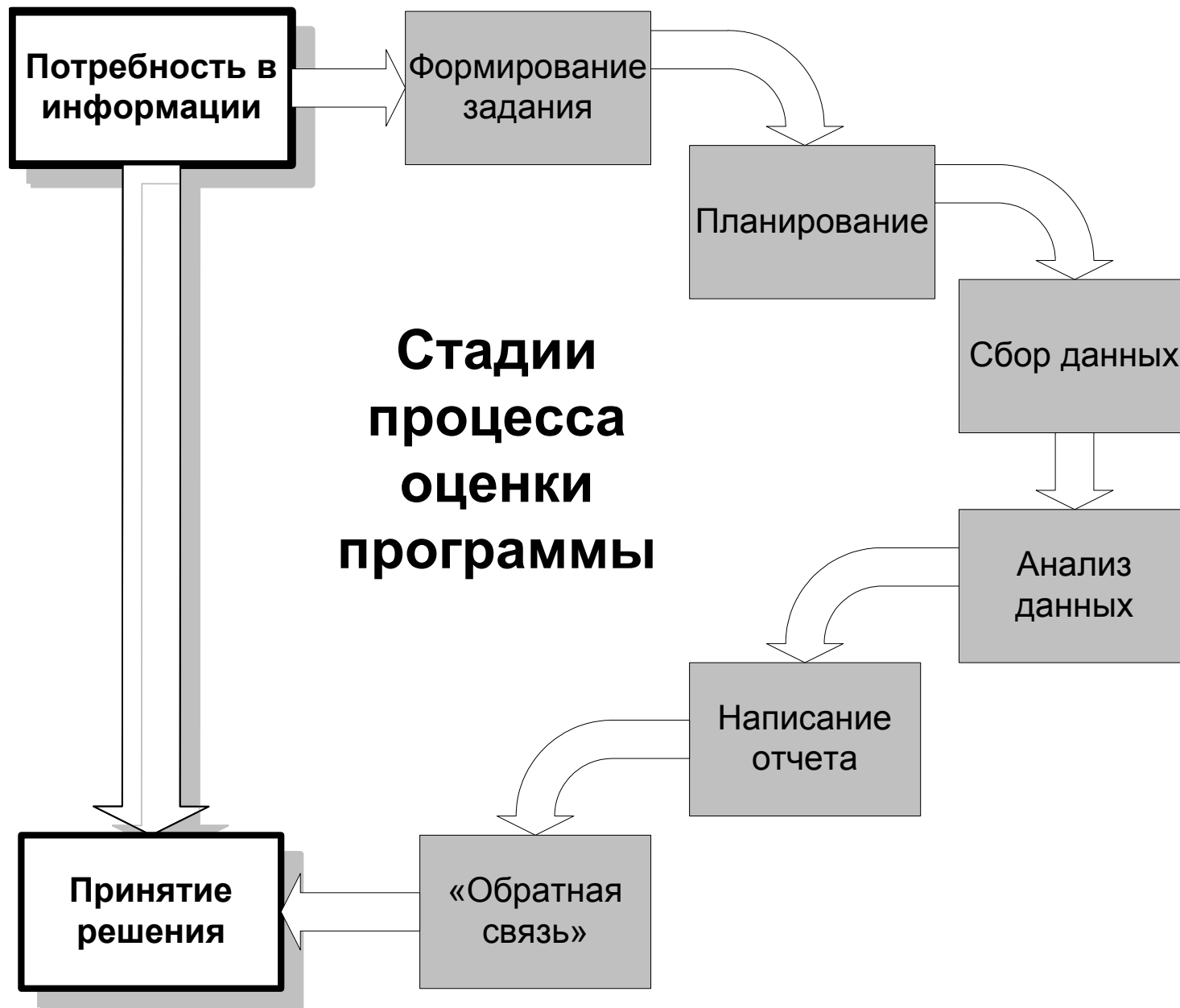
- **Использование результатов оценки для принятия управленческих решений**

Типы по цели использования

- Для подотчетности повышения ответственности (оценка ориентированная на вынесения суждений о программе)
- Для дальнейшего развития программы (ориентированная на улучшение программы)
- Для более глубоко изучения влияющих факторов, причинно-следственных связей (ориентированная на получения новых знаний)

Подходы к проведению оценки

- Внешняя оценка
- Внутренняя оценка
- Оценка с участием заинтересованных лиц



Что оцениваем?

Структура проекта(программы)



ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

п
р
о
б
л
е
м
а



Кто может проводить оценку (мониторинг) программы?

Внутренняя

ОРГАНИЗАЦИЯ



Сотрудники организации, не принимающие участия в программе

Внешняя

Независимые специалисты



ПРОГРАММА

Участники программы



Само-оценивание

Если оценку проводит внешний специалист: и Преимущества и Недостатки

Преимущества

- Независимость и объективность – доверие
- Опыт оценки
- Легче соблюдать заданные рамки оценки
- Авторитет стороннего человека важен для всех
- Полностью сосредоточен на задаче
- Не вовлечен во внутренние конфликты

Недостатки

- Отсутствие знаний о ситуации
- Люди не будут доверять внешнему человеку
- По завершении работы «уносит» информацию с собой
- Может не получить доступ к определенной группе
- Дороже

Если оценку проводит внутренний специалист: преимущества и недостатки

Преимущества

-

-

-

-

-

Недостатки

-

-

-

-

-

Если оценку проводит внутренний специалист: преимущества и недостатки

Преимущества

- Хорошо знает ситуацию
- Может проследить и содействовать выполнению рекомендаций
- Знаком с организацией
- Дешевле
- Большая вероятность получения качественных данных

Недостатки

- Меньше независимости и объективности
- На него легче повлиять
- Может «увязнуть» из-за знания и внимания к деталям
- Может быть трудно руководить всеми «заинтересованными лицами»
- Может не хватить знаний и опыта в оценке

**Построение системы
мониторинга проекта и выбор
индикаторов**

Система мониторинга и оценки предполагает прежде всего ассесмент, мониторинг и оценку.

Ассесмент – это процесс выявления и изучения проблемы, планирования действий, направленных на ее решение.

Ассесмент призван: обеспечить информацию для выбора приоритетов и оптимальной стратегии реализации проекта; обеспечить базовые данные для мониторинга и оценки; обеспечить прогноз получаемых изменений.

Мониторинг - это систематическое отслеживание хода и результатов проекта на основании планомерного измерения значений ряда показателей (индикаторов).

Оценка рассматривает, что изменилось в результате реализации проекта, достигнуты ли заявленные результаты, имеются ли дополнительные результаты.

МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА

ЧТО ОБЩЕГО

Оценка и мониторинг – элементы управления программой, призванные дать информацию для принятия управленческого решения

В ЧЕМ ОТЛИЧИЕ: НАЗНАЧЕНИЕ

Мониторинг	Оценка
Проводится непрерывно	Проводится на ключевых этапах реализации проекта/программ
Фактические данные сравниваются с плановыми	Анализируются причины достижения/не достижения результатов, вклад программы в получение этих результатов
Постоянная деятельность менеджерам и программы	Отдельная "работа" (часто заказывается у независимых экспертов)

В ЧЕМ ОТЛИЧИЕ: ПРЕДМЕТ

мониторинг	оценка
Мониторинг реализации проекта	Качество управления проектом
Соблюдение календарного плана	Степень достижения целей проекта
Достижение финансовых показатели	Эффективность проекта
Степень достижения результатов	Причины неудач и предложения для их преодоления

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА

- Определить показатели (для отслеживания хода выполнения программы)
- Установить источники информации
- Выбрать методы сбора информации
- Определить частоту и график сбора информации
- Определить технологию обработки и анализа получаемой информации
- Спланировать кому и как будут переданы данные мониторинга
- Учесть в бюджете программы расходы, необходимые для проведения мониторинга

Вопросы оценки

- Как воспринимается проект (программа) различными заинтересованными лицами: участниками, сотрудниками, администрацией, донорами? Насколько совпадают или отличаются их взгляды на программу? В чем причина различий?
- Каковы фактические результаты программы? В какой мере они соответствуют заявленным в проекте?
- Как соотносятся фактические сроки с заявленными?

Вопросы оценки

- Что при выполнении проекта (программы) получилось так, как задумано? Что не совпало с замыслом? Какие возникли сложности? Как исполнители преодолели эти сложности?
- Что нравится и что не нравится участникам проекта? Что в проекте (программе) по их мнению работает хорошо, а что плохо?
- Насколько эффективно работает команда проекта (программы)?

Вопросы оценки

- Какие произошли изменения по сравнению с исходным планом? По какой причине? Кто и как принимал решения об изменениях?
- Как построена система мониторинга для контроля выполнения проекта?
- В какой мере опыт проекта (программы) может быть применен в других регионах, в других организациях?
- Какова устойчивость деятельности, начатой в рамках проекта?

Структура задания на проведение оценки:

- Краткая информация о программе, история программы
- Почему возникла необходимость в проведении оценки
- Вопросы, на которые надлежит ответить
- Кто и как будет использовать результаты оценки
- Методы проведения оценки
- Источники информации
- Кто будет проводить оценку
- График работ
- Требования к отчету и условия распространения результатов
- Бюджет

Отчет о результатах оценки

- Отчет должен быть ориентирован на конкретного пользователя. Главная функция отчета – предоставление нужной пользователю информации в удобном для него формате.
- Основная часть отчета – аргументированные, основанные на эмпирических данных ответы на вопросы задания.
- При изложении результатов оценки должна соблюдаться логическая цепочка «факты – интерпретации – выводы – рекомендации».
- Отчет должен быть написан и оформлен так, чтобы пользователь мог легко в нем ориентироваться и быстро находить нужную информацию.

Индикаторы

Индикатор – «количественная или качественная информация, которая доказывает, что произошло изменение ситуации». Индикаторы всегда должны быть приведены в соответствие с целями, задачами или продуктами проекта. Они должны демонстрировать, что изменения произошли в результате наших действий.

Помимо термина «индикаторы» также используется термин «показатели» – строго говоря, индикатор является параметром измерения (например, температура), а показатель – его конкретным выражением (например, не менее 80 градусов).

- **Индикатор – это инструмент мониторинга, с помощью которого измеряется достижение целей проекта с возможностью их объективной проверки.**
- Индикатор позволяет ответить на вопрос, какой достигнут прогресс в достижении цели и достигнут ли он вообще.
- Индикатор определяет эффективность деятельности путем сравнения реальных результатов с ожидаемыми.
- Индикатор не раскрывает причин, по которым не удастся достичь прогресса.

От кого зависит решение о выборе индикаторов?

-обсуждение

Основные вопросы при выборе индикаторов

1. Сможете ли вы собрать информацию об индикаторе? Если да, то где вы сможете получить эту информацию?
2. Будет ли информация точной (можно ли ей доверять)?
3. Сколько будет стоить получение информации с точки зрения
 - времени сотрудника;
 - времени клиента;
 - денег.
4. Как часто вы сможете получать информацию?
5. Будет ли у ваших сотрудников возможность (или желание) собирать информацию честно и точно?
6. Сможете ли вы обосновать, что индикатор демонстрирует изменения в результате ваших действий?
7. Показывает ли он то, чего вы не знали раньше?
8. Поможет ли он принимать решения, которые улучшат следующие результаты?
9. Поможет ли индикатор продемонстрировать результаты деятельности разным стейкхолдерам?
10. Поможет ли он в дальнейшем исследовании ситуации или последующей оценке?

Типы индикаторов

Количественные индикаторы – это числовые меры: например, процент или доля, уровень (например, уровень рождаемости) или соотношение (например, числа жителей и врачей в сельской местности)

Качественные индикаторы можно определить как суждения и восприятие людей.

Примеры индикаторов и показателей

Оценивая результаты проекта в количественных индикаторах, мы можем подсчитывать:

- количество программ, проектов, мероприятий, курсов и партнеров;
- количество клиентов и/или участников, получивших услуги/принявших участие в проекте;
- количество публикаций и их тираж;
- число обращений в организацию;
- некоторые характеристики проведенных мероприятий (например, частота и продолжительность семинаров, консультаций и т.д.);
- количество волонтеров, занятых в проекте;
- количество человеко-часов, отработанных волонтерами и сотрудниками организации.

Используя качественные индикаторы, мы можем оценивать:

- удовлетворенность клиентов полученными услугами;
- достижения клиентов, изменения в их жизни.

Качественные индикаторы влияния на сообщество могут демонстрировать:

- воздействие на причины возникновения проблемы,
- улучшение или изменение условий жизни.

Описывая повышение качества предоставляемых услуг, мы можем использовать такие индикаторы, как

- расширение ассортимента/объемов предоставляемых услуг;
- повышение доступности услуг;
- распространение положительного опыта оказания услуг

Определение индикаторов

- ▲ **Цель:** Улучшение положения в здравоохранении
- ▲ **Установить качество** (природа индикатора): **снижение уровня смертности**
- ▲ **Установить целевую группу** (кто): снижен уровень **детской смертности**
- ▲ **Установить место** (где): уровень детской смертности снижен в **северо-западной провинции**
- ▲ **Установить количество:** уровень детской смертности в северо-западной провинции снижен **с X до Y**
- ▲ **Установить время:** уровень детской смертности в северо-западной провинции снижен с X до Y **к 2005**

Пример:

Результат: *Возросшая информированность о юридических услугах.*

- **Неэффективный индикатор:** *информированность о юридических услугах.*
- **Более эффективные индикаторы:** *Количество государственных (общественных) защитников на 100 000 населения или процентное изменение общего числа исков или процентное изменение дел с участием государственных защитников.*

Неэффективный индикатор не удобен в использовании, поскольку в нем конкретно не указаны ни соответствующие юридические услуги (предоставление государственного защитника, механизм альтернативного разрешения споров и т.д.), ни единицы измерения (общее количество оказываемых услуг, количество оказываемых услуг по районам, количество районов, где работает программа общественных защитников и т.д.).

Примеры индикаторов для оценки обучения

Вопросы:

- Насколько тренинг понравился участникам?
- Насколько выполнены согласованные ожидания участников?

Индикаторы:

- % участников, которые оценивают степень исполнения своих ожиданий как

высокую/среднюю/низкую;

- *-продолжите список*
- ...
-
-

Примеры индикаторов для оценки обучения

1. Оценка действия (реакции на тренинг)

Вопросы:

- Насколько тренинг понравился участникам?
- Насколько выполнены согласованные ожидания участников?

Индикаторы:

- % участников, которые оценивают степень исполнения своих ожиданий как высокую/среднюю/низкую;
- появление у участников новых идей;
- сбалансированность и уместность форм проведения тренинга;
- желание применять полученные знания;
- доступность изложения материала;
- степень вовлеченности участников в процесс;
- помощь раздаточных материалов;
- новизна полученной информации;
- тренерский стиль.

Примеры индикаторов для оценки обучения

2. Оценка продуктивности (усвоения знаний, умений, установок)

Вопросы:

- Правильно ли были определены цели, задачи тренинга?
- Достигнуты ли цели, выполнены ли задачи тренинга?

Индикаторы:

- попытка применения полученных знаний;
- выполнение «домашних заданий»;
- способность участника применить умения в конкретных ситуациях;
- активность участников после семинара;
- мнение коллег о работе участника;
- заказ руководителя организации на проведение тренинга для всей организации, группы сотрудников;
- контрольное тестирование (начало – конец);
- проявление личностного роста участника;
- изменение поведенческих реакций.

Лучшие индикаторы

Действительные

Надежные

Значимые

Чувствительные к изменениям

Конкретные

Экономные

Своевременные

Практические рекомендации по подготовке проектной заявки, ориентированной на получение конкретных измеримых результатов

См. рекомендации «Предварительная экспертиза заявки».

*Успешного опыта использования мониторинга и оценки в проектной
деятельности!*

Л.А. Владыко