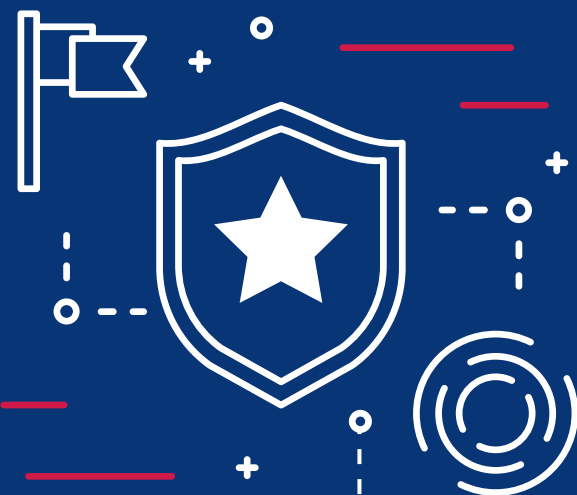


КАК СЕ ИЗМЕРВА ПРОМЯНАТА?

*10 стъпки за създаване на
система за мониторинг и оценка
на проектни резултати*

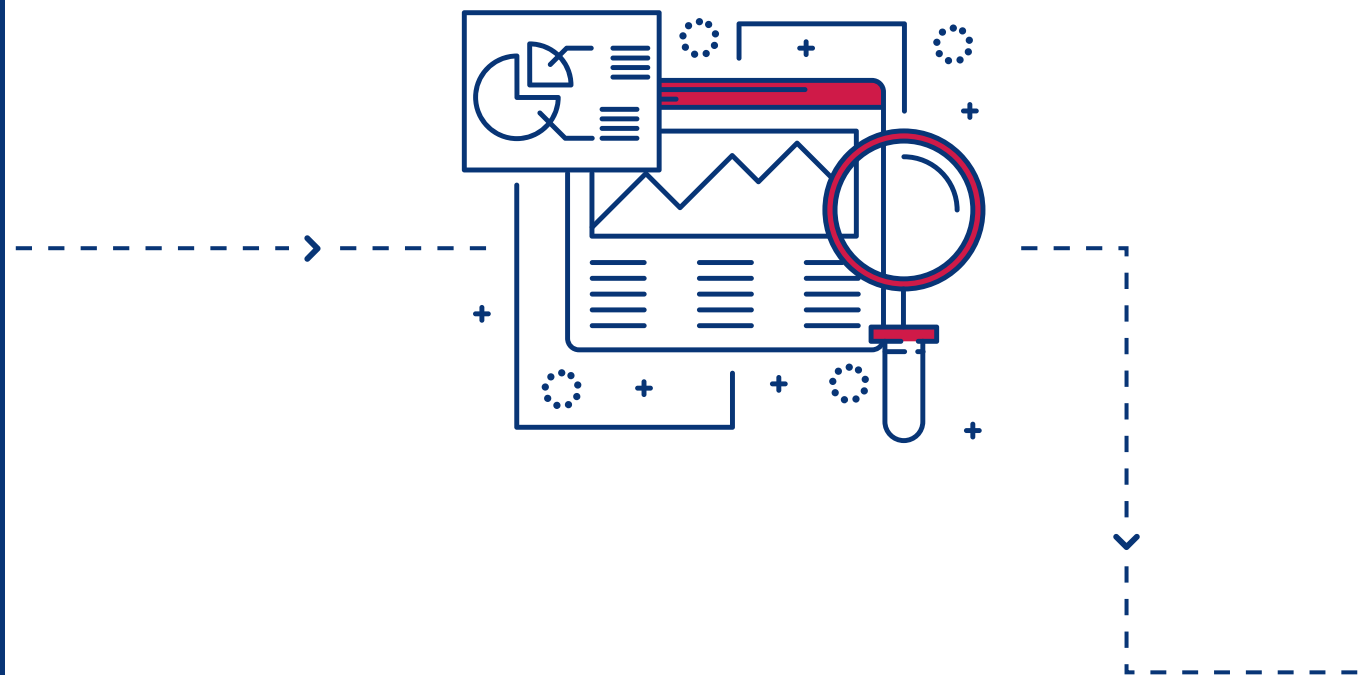
Издание на:

**AMERICA FOR
BULGARIA
FOUNDATION**



Системата за мониторинг и оценка е важен управленски инструмент, който може да бъде използван, за да подобри начина, по който организациите с нестопанска цел, частните дарители и публичният сектор оценяват ефекта от своята работа.

През последните години теорията и практиката на мониторинга и оценката на проекти се развиват изключително динамично в различен териториален и институционален контекст. С растящото социално напрежение навсякъде по света и изискванията на обществата към организациите, работещи за положителна промяна, мониторингът и оценката на проекти се установява като ключова дисциплина, която систематично и обективно да потърси отговор на въпроса, който неизбежно се задава след изпълнението на всяка инициатива - „Какъв е ефектът?“. Отчитането на извършените дейности се оказва недостатъчно усилие – очакванията на заинтересованите страни все повече са свързани с доказване на ефективност и социално въздействие.



■ ЗАЩО ИЗМЕРВАНЕТО НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ НАШАТА РАБОТА Е ТОЛКОВА ВАЖНО?

- Ако не измерваме резултатите си, няма как да различим успеха от провала.
- Ако не можем да различим успеха, няма как да го възнаградим.
- Ако не можем да възнаградим успеха, вероятно възнаграждаваме провала.
- Ако не можем да разпознаем успеха, няма как да се учим от него.
- Ако не можем да разпознаем провала, няма как да го поправим.
- Ако не можем да докажем резултатите от нашата работа, няма как да спечелим публична подкрепа за каузата си.

■ АКО ДОКАЗАТЕЛСТВОТА ЗА ЕФЕКТА ОТ НАШАТА РАБОТА СА ТОЛКОВА ВАЖНИ, ОТКЪДЕ ИДВАТ ТЕ?

Обективните данни за ефекта от нашата работа могат да дойдат от две взаимно допълващи се системи - система за мониторинг и система за оценка. И двете системи са ключови за измерване на ефективността от дейността, която извършваме.



КАКВА Е РАЗЛИКАТА МЕЖДУ ДВЕТЕ СИСТЕМИ?

Система за мониторинг

Мониторингът на резултатите е непрекъснат процес на събиране и анализиране на информация за ключови показатели и сравняване на действителните с очакваните резултати.

Система за оценка

Оценката се прави на планирана, текуща или завършена инициатива, за да се определят нейните приложимост, ефикасност, ефективност, въздействие или устойчивост. Целта е да се събере достоверна информация, която да позволи формулирането на изводи в помощ на бъдещи управленски решения.

Оценката представлява широк поглед върху конкретна интервенция, като една от основните цели е да се разбере дали постигнатият прогрес (или регрес) се дължи на конкретната интервенция, или са налице други фактори и обяснения за промените, които системата за мониторинг е установила.



КАК ДА СЪЗДАДЕМ СИСТЕМА ЗА МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА В НАШАТА ОРГАНИЗАЦИЯ?

Създаването на система за мониторинг и оценка, базирана на резултати, може да бъде разделено на десет основни стъпки:

10 стъпки за създаване на система за мониторинг и оценка, базирана на резултати:

- 1 ОЦЕНКА НА ГОТОВНОСТТА
- 2 ДОГОВАРЯНЕ НА ОЧАКВАНИТЕ РЕЗУЛТАТИ
- 3 ДЕФИНИРАНЕ НА КЛЮЧОВИ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ
- 4 СЪБИРАНЕ НА БАЗОВИ ДАННИ
- 5 ОПРЕДЕЛЯНЕ НА РЕАЛИСТИЧНИ ЦЕЛИ НА КЛЮЧОВИТЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ
- 6 МОНИТОРИНГ НА РЕЗУЛТАТИТЕ
- 7 РОЛЯТА НА ОЦЕНКАТА
- 8 ДОКЛАДВАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ОЦЕНКАТА
- 9 ИЗПОЛЗВАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ОЦЕНКАТА
- 10 ПОДДЪРЖАНЕ НА СИСТЕМАТА ЗА МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА В РАМКИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

1

СТЪПКА: ОЦЕНКА НА ГОТОВНОСТТА



Оценката на готовността е проучвателен процес, който позволява да се установят капацитетът и желанието на организацията и нейните партньори да създадат система за мониторинг и оценка. Оценката на готовността адресира въпроси като: наличието или отсъствието на поддръжници на кон-

цепцията за създаването на системата за мониторинг и оценка, стимули за членовете на екипа, организационен капацитет, фактори, които възпрепятстват организационната промяна, и др. Следващата таблица обобщава основните въпроси, на които трябва да отговори оценката на готовността:

ОЦЕНКА НА ГОТОВНОСТТА

Стимули	Организационен капацитет	Препятствия
Коя е основната необходимост за създаването на система за мониторинг и оценка?	Кой в организацията има техническите умения да създаде и въведе системата за мониторинг и оценка в организационните процеси?	Има ли липса на: финансов ресурс, подкрепа от най-високо ниво в организацията, застъпници на системата, стратегия с ясно формулирани резултати?
Кои са основните застъпници за създаването на системата?	Кой има уменията да управлява тази система?	Ако да, как тези препятствия могат да бъдат преодолені?
Кой ще се възползва от информацията, която системата за мониторинг и оценка предоставя?	Какви системи за поддръжане на данни съществуват в момента и какво е тяхното качество?	
Кой няма да се възползва?	Какви са наличните технологии за поддръжане на система от данни? Какъв е капацитетът на базата данни? Има ли наличен софтуер за обработка на данни?	

2

СТЪПКА: ДОГОВАРЯНЕ НА ОЧАКВАНИТЕ РЕЗУЛТАТИ

В контекста на експертното поле на мониторинга и оценката под термина резултат се разбира промяната, която е настъпила в поведението или нагласата на определен човек или група хора, като последствие от реализирания проект или инициатива.

В крайна сметка резултати от типа на „подобряване на ангажираността на учениците към учебния процес“ или „намаляване на броя на отпадащите ученици в начален етап на училищното образование“ са онези поведенчески промени, които ни показват дали работата, която вършим, постига желаните ефекти. Ето защо „броят на проведените обучения“ или „броят на достигнатите ученици“ например не са резултати, защото не

ни дават информация за промяна, а единствено ни показват, че сме извършили определена дейност.

Един от възможните подходи за визуализиране на очакваните резултати от проекта или програмата, която се изпълнява, е инструментът „теория на промяната“. Теория на промяната представя как дадена интервенция ще доведе до желаните резултати и въздействие. Най-често теорията на промяната има общо пет компонента, всеки от които води до някой от следващите: ресурси, дейности, продукти, резултати и въздействие. Всеки проект трябва да има теория на промяната, която да показва как предвидените дейности ще доведат до очакваните резултати и въздействия.

ОСНОВНИ КОМПОНЕНТИ НА ТЕОРИЯ НА ПРОМЯНАТА

Компонент	Описание
Ресурси	Ресурсите са средствата, с които разполагаме за реализацията на определен проект, например: наличният екип, който ще работи по проекта, материалите, които ще използваме, бюджетът, с който разполагаме, и т.н.
Дейности	Дейностите са това, което правим: „Провеждане на обучение“, „Организиране на събитие“, „Издаване на учебни материали“, „Изготвяне на информационни табла“ и т.н.
Продукти	Продуктите са това, което произвеждаме. Продуктите са конкретни материали или услуги, които получаваме, след като сме извършили планираните дейности: „Обучени служители“, „Достигната публика“, „Раздадени учебници“ и т.н.
Резултати	Резултатите са това, заради което провеждаме конкретната инициатива. Резултатите са промяната в поведението или нагласите на групата, с която работим. Например: „Подобрен комуникационен умения на участниците в обучението“, „Увеличен интерес на посетителите на фестивала към джаз музиката“, „Подобрена четивна грамотност на учениците“ и т.н. Често резултатите се формулират с помощта на прилагателни имена: „увеличен“, „намален“, „подобрен“, „завишен“ и т.н.
Въздействие	Въздействието е дългосрочната промяна, която настъпва след натрупване на няколко резултата, заложили в теорията на промяната. Въздействието може да е сходно на стратегическата цел, която си поставя организацията. „Подобряване на уменията на XXI век на българските ученици“, „Увеличение на БВП на страната“, „Подобряване на индекс на страната в класацията за свобода на словото“ и т.н.

■ СЪПКА 2

По-развитите модели на теория на промяната включват допълнителни характеристики като заинтересовани групи, външни фактори, които влияят на интервенцията и допускания за развитието на програмата.

Формулирането на теория на промяната има следните ползи:

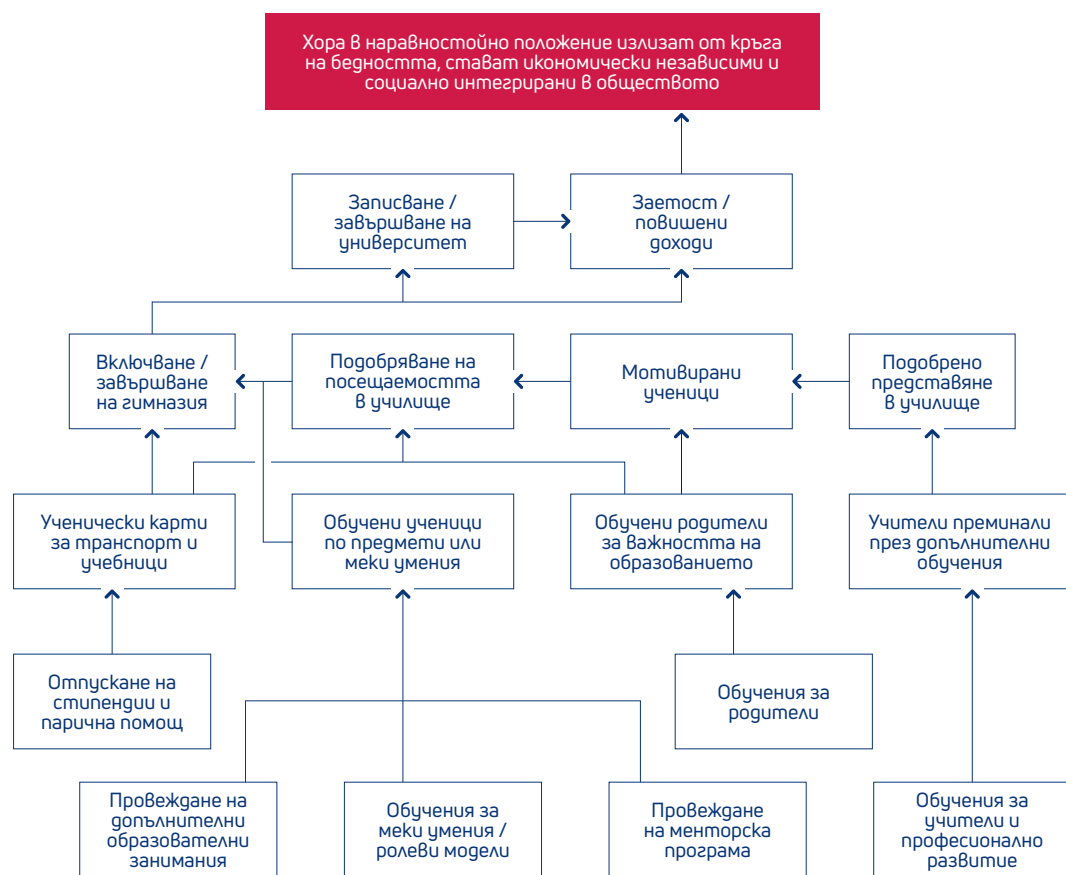
- Помага да идентифицираме елемен-

ти от програмата, които са ключови за успеха, които искаме да постигнем

- Помага за създаването на общо разбиране за програмата и комуникиране на очакванията от нейното изпълнение
- Предоставя основа за подготовка на последваща оценка на въздействието на програмата

Пример за модел на теория на промяната:

Образователно портфолио на Тръст за социална алтернатива



■ ВЪЗДЕЙСТВИЕ
 ■ ДЪЛГОСРОЧНИ РЕЗУЛТАТИ
 ■ ПРОДУКТИ
■ КРАТКОСРОЧНИ РЕЗУЛТАТИ
 ■ ДЕЙНОСТИ

3

СТЪПКА: ДЕФИНИРАНЕ НА КЛЮЧОВИ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ

■ СЪПКА 3

Решението какви показатели за ефективност да следим, за да оценим доколко успяваме да реализираме целите си, не само помага за проследяването на напредъка на нашата работа (или липсата на такъв), но може да бъде и полезен механизъм за мотивация и съсредоточаване на усилията на екипа в една обща посока. Важно е този процес на планиране да се случи в самото начало на интервенцията или проекта, който реализираме.



Показателят е променлива, която, когато се проследява системно във времето, показва напредък (или липса на напредък) към целта, която сме си поставили. Показателят е това, което ни помага да отговорим на въпроса „Как разбрахте, че сте постигнали успех?“.

В новосъздадени системи за мониторинг и оценка всички показатели трябва да бъдат количествени; качествените индикатори могат да бъдат добавени на по-късен етап. Изработването на ключови показатели за ефективност е труден процес и отнема време. Всички показатели трябва да бъдат формулирани неутрално, без определения като „увеличение на“, „намаление на“, „подо-

брене на“ и т.н. Правилото за брой показатели, които да свързани с един резултат, е: нужен ни е минималният брой показатели, които да ни дават отговор на въпроса „Постигнат ли е желаният резултат?“. Следващата таблица съдържа модел за групиране на резултат от теория на промяната и ключов показател, който показва до каква степен той се постига.

Резултат	Показател	Базови данни	Цел
Подобряване на посещаемостта в училище	% ученици с по-малко от 10 отсъствия		
Завършване на гимназия	% ученици, завършили гимназия с диплома		

4

СТЪПКА: СЪБИРАНЕ НА БАЗОВИ ДАННИ



Измерването на прогреса (или липсата на такъв) започва с определяне на първоначалното състояние на показателите, които ще следим. Събирането на базовите данни на практика отговаря на въпроса „Къде сме днес?“.

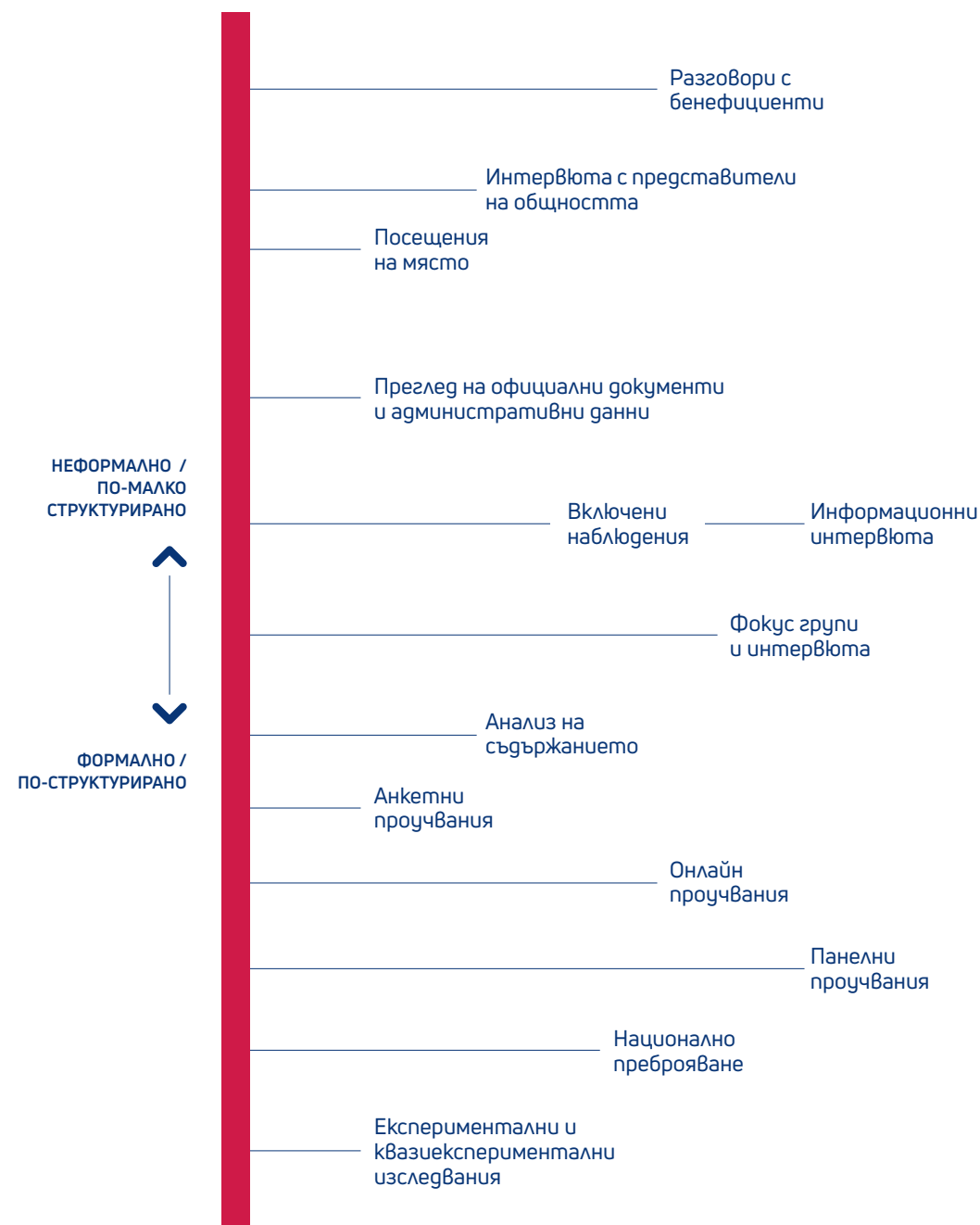
Осем са ключовите въпроси, които трябва да зададем, преди да съберем информация за всеки показател за ефективност:

- КАКВИ СА ИЗТОЧНИЦИТЕ НА ДАННИ, КОИТО ЩЕ ИЗПОЛЗВАМЕ?
- КОИ СА МЕТОДИТЕ, КОИТО ЩЕ ИЗПОЛЗВАМЕ?
- КОЙ ЩЕ СЪБИРА ДАННИТЕ?
- КОЛКО ЧЕСТО ЩЕ СЕ СЪБИРАТ ДАННИТЕ?
- КАКВА Е ЦЕНАТА И ТРУДНОСТТА ПРИ СЪБИРАНЕТО НА ДАННИТЕ?
- КОЙ ЩЕ АНАЛИЗИРА ДАННИТЕ?
- КОЙ ЩЕ ДОКЛАДВА ДАННИТЕ?
- КОЙ ЩЕ ИЗПОЛЗВА ДАННИТЕ?

ЕТО КАК БИХА ИЗГЛЕЖДАЛИ БАЗОВИТЕ ДАННИ В РАМКАТА ЗА ПРОСЛЕДЯВАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ТЕОРИЯТА НА ПРОМЯНАТА

Резултат	Показател	Базови данни	Цел
Подобряване на посещаемостта в училище	% ученици с по-малко от 10 отсъствия	70% от учениците са с по-малко от 10 отсъствия	
Завършване на гимназия	% ученици, завършили гимназия с диплома	15% от ромите завършват гимназия с диплома на национално ниво	

Съществуват много методи, с които да бъдат събрани необходимите базови данни. Те могат да бъдат подредени по линията „по-малко строги, по-малко формални и по-евтини“ до „най-строги, много структурирани и скъпи“.



5

СТЪПКА: ОПРЕДЕЛЯНЕ НА РЕАЛИСТИЧНИ ЦЕЛИ НА КЛЮЧОВИТЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ



Следващата стъпка е поставянето на реалистични цели. Целите определят очакваното или желаното ниво на подобрение на избраните показатели за ефективност.

Повечето резултати и почти всички въздействия, които организациите си поставят, се постигат трудно и бавно. Ето защо е необходимо да се поставят междинни цели, които да ни

информират какъв е прогресът, който е постигнат дотук, в каква времева рамка и с какви ресурси. Целите трябва да се залагат за период, не по-дълъг от три години, и да включват реалистичен период, в който да бъдат постигнати. В повечето случаи целите се поставят на годишна база, но някои могат да се следят на тримесечие или дори на по-кратък времеви период.

ТАБЛИЦАТА ПРЕДСТАВЯ ПОСЛЕДНАТА СТЪПКА ПРИ РАЗРАБОТВАНЕТО НА РАМКАТА ЗА ПРОСЛЕДЯВАНЕ НА ЕФЕКТА ОТ ПРОЕКТА, КОЙТО РЕАЛИЗИРАМЕ

Резултат	Показател	Базови данни	Цел
Подобряване на посещаемостта в училище	% ученици с по-малко от 10 отсъствия	70% от учениците са с по-малко от 10 отсъствия	90% от учениците са с по-малко от 10 отсъствия
Завършване на гимназия	% ученици, завършили гимназия с диплома	15% рому завършват гимназия с диплома на национално ниво*	85% рому завършват гимназия с диплома

6

СТЪПКА: МОНИТОРИНГ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Системата за мониторинг и оценка проследява както изпълнението на програмата (мониторинг на ресурси, дейности и продукти), така и постигането на очаквания ефект (резултати и въздействие).

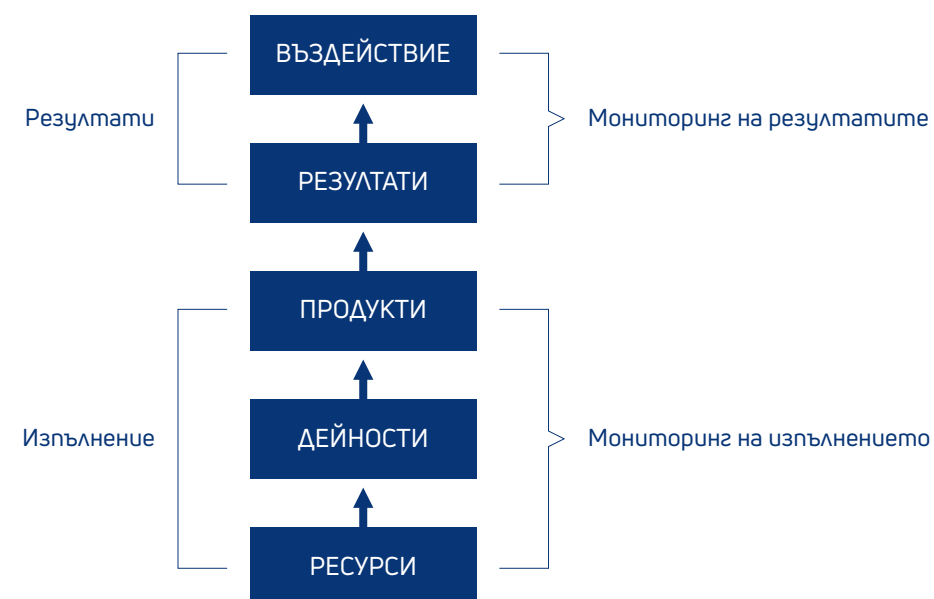
Следващата графика показва как тези два типа мониторинг се помещават в модела на системата за мониторинг и оценка. Свързването на мониторинга на изпълнението към мониторинга на резултатите е от ключово значение.

Мониторингът на резултати ни дава възможност за вътрешна и външна отчетност на използваните ресурси и получените резултати. Добре функциониращата система за мониторинг и оценка трябва да бъде подсигурана с бюджет, план за раз-

пределение на отговорностите на служителите и план на дейностите.

Създаването на ефективна система за мониторинг и оценка включва следните дейности:

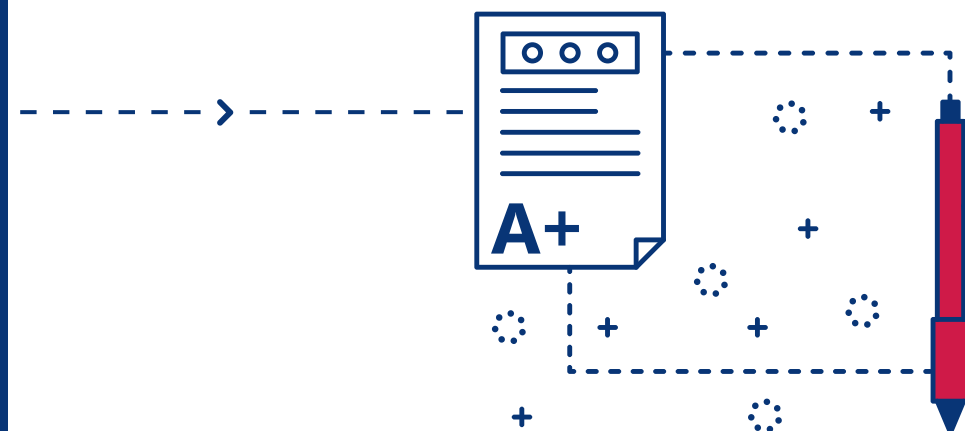
- Създаване на основни насоки за събиране на данни, докладване на данни и анализ
- Разпределение на задачите в екипа: кой за какво ще бъде отговорен
- Създаване на механизми за контрол на качеството
- Определяне на срокове и разпределение на разполагаемите средства
- Разпределяне на ролите и отговорностите на управителния съвет, партньори и донорски организации
- Установяване на насоки за прозрачност и разпространение на информацията



СТЪПКА: РОЛЯТА НА ОЦЕНКАТА

Оценката играе важна роля за допълване на информацията, получена от мониторинга. Ако мониторингът разкрива какво е развитието на ключовите показатели за успех, които сме избрали да следим, оценката разкрива дали:

- Правим правилните неща
- Правим нещата по правилния начин
- Има по-добър начин, по който можем да постигнем резултатите, към които се стремим



Оценката ни позволява да адресираме важни въпроси, чиито отговори системата за мониторинг не успява да ни даде. Оценката може да бъде използвана, когато:

- Има неочакван резултат или развитие, които изискват по-дълбоко проучване на ситуацията
- Трябва да вземем решение дали да бъде продължен пилотен проект
- Има дълъг период без подобрение и ясно обяснение защо това е така
- Когато сходна програма или политика докладва различаващи се резултати или когато показатели на един и същ резултат показват различни тенденции
- Искаме да разберем повече за страничните ефекти от интервенцията
- Трябва да научим повече за стойността и значението на извършената работа
- Искаме да разгледаме връзката между изразходваните средства и получените резултати

8

СТЪПКА:

**ДОКЛАДВАНЕ
НА РЕЗУЛТАТИТЕ
ОТ ОЦЕНКАТА**

Определянето на това какви резултати се докладват, на кого, в какъв формат и на какъв период са ключови въпроси, които трябва да се адресират при създаването на системата за мониторинг и оценка. Трябва да бъдат установени ключовите показатели за успех на всяка инициатива, така че да бъде ясно кои са данните, които ще бъдат от най-голяма полза за вземащите решения.

Ако данните и анализът бъдат споделени прекалено късно, те няма да подпомогнат взимането на решения. Всички резултати трябва да бъдат докладвани, независимо дали са позитивни и негативни. Добре изградената система за мониторинг и оценка трябва да предоставя механизъм за идентифициране на проблеми в ранен етап на интервенцията или несъответствия с очакваните резултати, но също така и инструменти, с които да документира стойността на наблюдаваните инициативи.

Докладът от оценката трябва да включва обяснения за слабите или разочароващи резултати и да документира всички предприети стъпки за тяхното разрешаване. При анализа и представянето на данните:

- Сравнете данните на показателите с базовите данни и целите и представете тази информация в лесна за разбиране визуализация
- Сравнете текущата информация с предишни данни и проверете модели и тенденции
- Бъдете внимателни при формулирането на заключения, които се основават на недостатъчна информация
- Защитете източника на вашата информация: хората, които споделят информация, свързана с провала на определен проект, трябва да бъдат защитени и предпазени от негативни последици

СТЪПКА 8

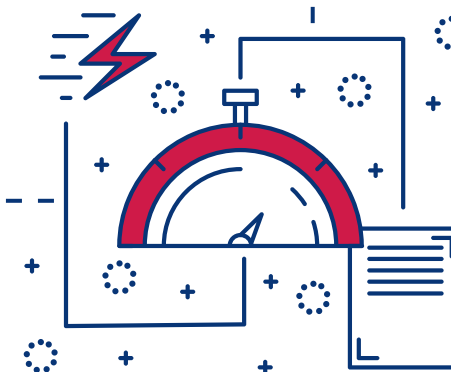


Някои наричат това „Споделяне на истината с властта“, но каква е ползата, ако властта не ни слуша? Ако не намерим по-ефективен начин да помогнем на нашата аудитория да ни чуе, цялата работа, която сме свършили, може да се окаже неразбрана и неоценена.

(Wholey, Hatry, and Newcomer, 1994, p.549)

9

СТЪПКА: ИЗПОЛЗВАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ОЦЕНКАТА



Трудността при управлението на системата за мониторинг и оценка е не просто в генерирането на достоверни данни, но и в предаването на тази информация на подходящите заинтересовани страни своевременно, така че те да я вземат предвид при решенията, които трябва да вземат. В много случаи ключови потенциални потребители като партньори, други граждански организации, публичен и частен сектор остават извън потока на информация, който генерират организациите с нестопанска цел. Данните и резултатите от системата за мониторинг и оценка имат както вътрешни, така и външни употреби, които трябва да бъдат идентифицирани и използвани.

Резултатите от оценката ни помагат да:

- Отговорим на изискванията за отчетност на управителния съвет на организацията, партньори и други заинтересовани страни
- Формулираме и защитим бюджет
- Вземем решение за това как да разпределяме оперативни разходи
- Погледнем по-задълбочено върху работата си и да открием скрити проблеми
- Откриваме нови възможности за подобряване на работата си
- Сme по-ефикасни при реализацията на нашите инициативи
- Формулираме стратегия и очаквания към нашата работа
- Комуникираме по-добре смисъла от нашата работа и по този начин да увеличаваме публичното доверие към каузата, за която работим



10

СТЪПКА:
ПОДДЪРЖАНЕ
НА СИСТЕМАТА
ЗА МОНИТОРИНГ
И ОЦЕНКА В
РАМКИТЕ НА
ОРГАНИЗАЦИЯТА

ОСИГУРЯВАНЕТО НА УСТОЙЧИВОСТ И ИЗПОЛЗВАЕМОСТ НА СИСТЕМАТА ЗА МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА Е ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВО. ШЕСТ КОМПОНЕНТА СА ОТ РЕШАВАЩО ЗНАЧЕНИЕ

Резултат	Показател
Търсене	Създайте организационна структура, която регулярно да изисква доказване на ефективността от реализираните програми.
	Създайте практика на изготвяне на стратегия с ясни цели и измерими резултати, така че вземащите решения да могат да проследяват прогреса по постигане на организационните цели.
Ясни роли и отговорности	Създайте ясни насоки за това кой е отговорен за кои компоненти от системата за мониторинг и оценка.
Достоверна информация	Организацията трябва да бъде готова да приема както добри, така и лоши новини. Ето защо служителите, които отговарят за създаването на информацията, трябва да бъдат защитени от натиск в една или друга посока.
Отчетност	Трябва да бъде открит начин за прозрачно споделяне на информацията със заинтересовани страни, които имат интерес към нея. Ключови партньори са донори, финансиращи организации, други неправителствени организации, медии, частен и публичен сектор
Капацитет	Ключови елементи, върху които трябва да се работи, са придобиване на умения за работа с данни, изготвяне на доклади и анализи, управленски умения за задаване на стратегически цели и организационно развитие, осигуряване на финансови ресурси, установяване на институционална култура за работа с данни от мониторинг и оценки.
Стимули	Необходимо е да бъдат създадени стимули, които да окуражат употребата на информацията. Успехът трябва да бъде оценен и възнаграден, а проблемите трябва да бъдат адресирани. Вестителят на лошите новини не трябва да бъде наказван, а организационното учене трябва да се поощрява и оценява. Системи за мониторинг и оценка, върху които се оказва натиск, са неефективни и не могат да предоставят качествена информация и анализ.



Текстът е базиран на книгите:
"The Road to Results:
Designing and Conducting Effective Development Evaluations" (2009)
с автору Linda G. Morra Imas и Ray C. Rist
и
"Ten steps to a results-based monitoring
and evaluation system" (2004)
с автору Jody Zall Kusek и Ray. C. Rist.

Превод и адаптация:
Екип, Фондация „Америка за България“