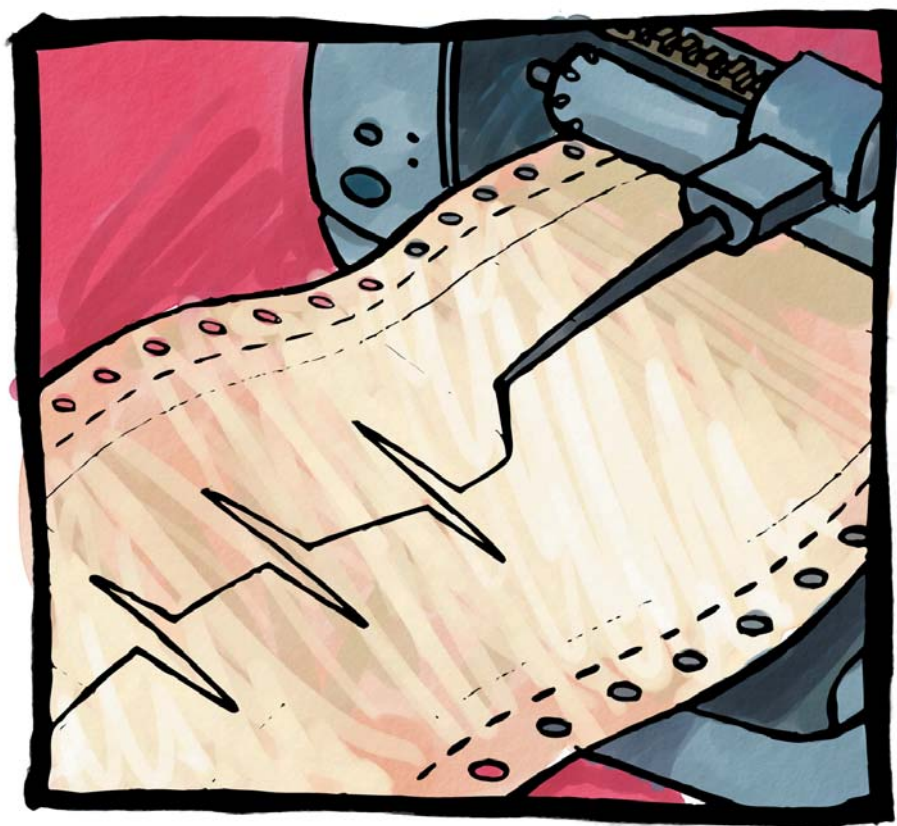


RAZVOJNE VJEŠTINE NVO-A

Evaluacija I Monitoring



REGIONALNI CENTAR ZA OKOLIŠ
za centralnu i istočnu Evropu

RAZVOJNE VJEŠTINE NVO-A

Evaluacija I Monitoring

Napisala
ROZALIA BAKO

Uredili
ILDIKO SIMON i CERASELA STANCU



REGIONALNI CENTAR ZA OKOLIŠ
za centralnu i istočnu Evropu

O Regionalnom centru za okoliš (REC-u)

Regionalni centar za okoliš/životnu sredinu za Centralnu i Istočnu Evropu (REC) je nezavisna, nepolitička, nestranačka, neprofitna organizacija sa misijom da pomogne pri rješavanju problema vezanih za okoliš/životnu sredinu u Centralnoj i Istočnoj Evropi (CEE). Centar ispunjava ovu misiju time što promovira saradnju između nevladinih organizacija, vlada, biznisa i ostalih učesnika u okoliš/životnoj sredini, podržavajući slobodnu razmjenu informacija i promovisanjem učešća javnosti u procesu donošenja odluka vezanih za okoliš/životnu sredinu.

REC je osnovan 1990 godine od strane Sjedinjenih Američkih Država, Evropske Komisije i Mađarske. Danas, REC se zakonski bazira na Povelji potpisanoj od strane vlada 27 država i Evropske Komisije, i na Međunarodnom Sporazumu sa Vladom Mađarske. REC ima sjedište u Szentendreu, Mađarska, i lokalne kancelarije u svakoj od 15 zemalja korisnica CEE koje su: Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Češka Republika, Estonija, Mađarska, Latvija, Litvanija, FYR Makedonija, Poljska, Rumunija, Slovačka, Slovenija i Srbija i Crna Gora.

Skorašnji donatori su Evropska Komisija i Vlade: Albanije, Belgije, Bosne i Hercegovine, Bugarske, Kanade, Češke Republike, Danske, Estonije, Finske, Francuske, Njemačke, Italije, Japana, Latvije, Litvanije, Holandije, Poljske, Slovenije, Švedske, Švicarske, Velike Britanije, Sjedinjenih Američkih Država i Srbija i Crna Gora kao i ostale među-vladine i privatne institucije.

Cijeli sadržaj ovog izdanja je autorsko pravo
©2002 Regionalnog centra za okoliš za centralnu i istočnu Evropu

Niti jedan dio ovog izdanja ne smije biti prodat ni na koji način ili umnožen za prodaju bez prethodne dozvole nosioca autorskog prava

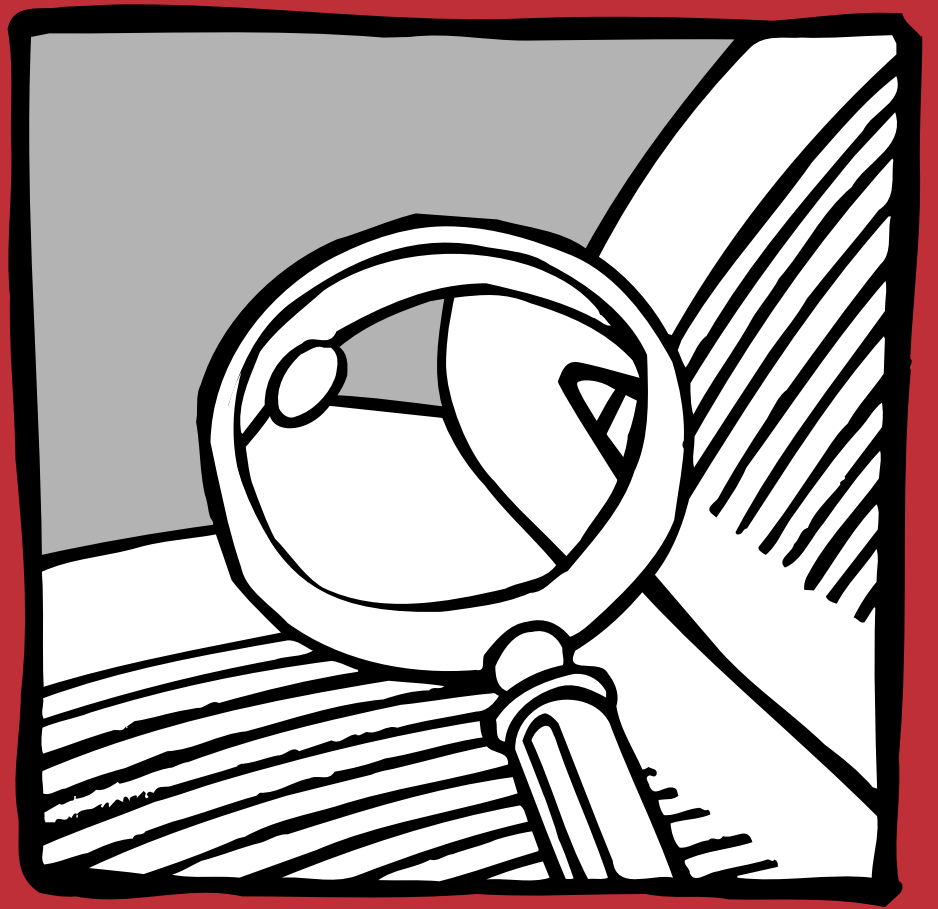
ISBN: 963 9424 79 X

Objavljen od strane:
Regionalnog centra za okoliš za centralnu i istočnu Evropu
Ady Endre ut 9-11, 2000 Szentendre, Mađarska
Tel: (36-26) 504-000, Faks (36-26) 311-294,
E-mail: info@rec.org, Web strana: www.rec.org

Prevodilac: Asja Rasavac, Dizajn: Sylvia Magyar i Laszlo Falvay,
Ilustracija: Laszlo Falvay
Štampano u Mađarskoj – TypoNova

Ova i sve publikacije REC-a se štampaju na recikliranom papiru koji je proizveden bez korištenja klorina ili hemikalija na bazi klorina.

Tematski materijal	5
Pregled	7
Spremni za obuku	9
Izvršenje treninga	11
Metode treninga	21
Metoda 1: Evaluacijski indikatori	23
Metoda 2: Ključni informativni intervju	24
Metoda 3: Evaluacija treninga do danas	25
Metoda 4: Metode treninga: Ko sam ja? Ko smo mi?	26
Metoda 5: Dizajn upitnika za evaluaciju treninga	27
Metoda 6: Magična olovka	28
Prijedlog dnevnog reda radionice	31



Tematski Materijal

Pregled

Uvod

Glavne slabosti programa i projektnog menadžmenta u zemljama jugoistočne Evrope je nekompletan ili površan monitoring ili evaluacija. Nedostatak menadžerskog iskustva, i u poslovnom i civilnom društvu, vodi ka kratkoročnim pristupima fokusiranim na obezbjeđenje sredstava nego težnje ka efikasnosti. Menadžeri i organizatori su više koncentrirani na prikupljanje sredstava nego na efikasnu implementaciju projekta u skladu sa standardima kvaliteta i efikasnosti troškova. Previše često se čuje “hajdemo nabaviti novac pa ćemo onda vidjeti”.

Monitoring i evaluacija su postali veoma bitni za neprofitne organizacije kao ključni element organizacionog menadžmenta. Visoka očekivanja su u konfliktu sa oskudnim sredstvima, stvarajući značajan pritisak na donosioce odluka, menadžere i organizatore. Zajednice, korisnici, osnivači i same organizacije očekuju kvalitet i efikasnost upravljanja sredstvima. Kako bi se ispunila ta očekivanja monitoring i evaluacija predstavljaju neophodne menadžerske instrumente.

Evaluacija i evaluatori se još uvijek posmatraju kao neugodan element menadžerskog rada prije nego praktičan način za dobro upravljanje promjenama. I menadžeri i organizacije trebaju razumjeti da sistematski monitoring i evaluacija pomažu razvoju fleksibilnog planiranja i implementacije strategije koje se prilagođavaju turbulentnoj okolini socijalne akcije.

Menadžeri i organizatori su obično u sukobu sa **pitanjima i izazovima** iz unutrašnjosti (članovi, osoblje, odbor) i izvan organizacije (korisnici, volonteri, osnivači, partneri i generalna javnost). Često postavljena pitanja uključuju:

- Da li su se sredstva koristila na odgovarajući način?
- Da li su rezultati u skladu sa naporima?
Idealno, puno napora dovodi do dobrih rezultata (uz minimalno rasipanje sredstava).
- Da li usluge ispunjavaju očekivanja korisnika?
Ponekad očekuju ne više nego možda nešto drugo
- Da li je novac potrošen na odgovarajući način?
Finansijer želi da zna da su sredstva potrošena u skladu sa originalnim prijedlogom.

Kako bi se odgovorilo na ova pitanja organizacije rada evaluacije. Prije početka bilo koje evaluacije, ipak, relevantne informacije se moraju sistematski prikupiti, a što predstavlja proces monitoringa. Evaluacija je procjena, što je moguće sistematičnija i objektivnija, projekta koji je u toku ili je završen, programa ili politike, njenog dizajna, implementacije i rezultata. Cilj je utvrditi relevantnost i ispunjenje ciljeva, razvoj, efikasnost, efektivnost, uticaj i održivost. Evaluacija treba pružiti kredibilne i korisne informacije uz mogućnost inkorporiranja naučenih lekcija u proces donošenja odluka i kod primaoca i donatora.

.....

Evaluacija je procjena, što je moguće sistematičnija i objektivnija, projekta koji je u toku ili je završen, programa ili politike, njenog dizajna, implementacije i rezultata

.....

Cilj vodiča

Ovaj vodič ima za cilj da NVO i organizatorima pruži obuhvatano i praktično razumijevanje monitoringa i evaluacije. Iako je takođe primjenjiv na politiku i programe, pristup je **fokusiran na projekat**. Monitoring i evaluacija su povezani sa širim temama projektnog menadžmenta kao i na specifičnije teme pisanja prijedloga projekta.

Uspješan trener će biti u stanju da:

- Identificira korisnike projekta;
- Obezbjedi da su korisnici i projektni tim zadovoljni;
- Prati budžet projekta i iskorištenost vremena od strane osoblja;
- Pripremi izvještaje o progresu u bilo koje vrijeme; i
- Mjeri efekte projektnih aktivnosti.

Vještine koje treba razviti

Vodič za obuku sadrži modele i sredstva za razvoj metoda evaluacije i monitoringa, izgradnja vještina potrebnih za dizajniranje i implementaciju tih aktivnosti kao što su:

- Komunikacija;
- Planiranje;
- Informacijski menadžment;
- Liderstvo

Vodič pomaže u razvoju sposobnosti za:

- Izvršenje planiranja i diskusija o evaluaciji sa projektnim timom i korisnicima
- Postavljanje odgovarajućih pitanja za otkrivanje daljih potreba i očekivanja;
- Uspostavu prioriteta;
- Postavljanje mjerljivih ciljeva i zadataka;
- Obezbjedenje zdravog toka informacija u sklopu organizacije
- Efikasnu komunikaciju sa vanjskim korisnicima;
- Prikupljanje svih relevantnih podataka i razvijanje sistema upravljanja;
- Delegiranje zadataka članovima tima;
- Obezbjedenje zdravog radnog okruženja za projektni tim; i
- Procjenu učinka tima.

Sadržaj

Vodič objašnjava pojmove i metode evaluacije i monitoringa. Takođe uključuje pristupe dizajniranja i implementacije efikasne strategije evaluacije i monitoringa, uz dnevni red i vježbe koje bi pomogle progresu radionice.

Komunikacijske vještine

Prilikom prikupljanja podataka tokom rada na monitoringu, intervjuima sa korisnicima projekta ili prilagodavanja informacija u detaljan analitički izvještaj od esencijalne važnosti su dobre komunikacijske vještine. Poruke moraju biti jasne i razumljive. Od ključne važnosti je takođe prikupljanje i analiza povratnih informacija.

Vještine planiranja

Aktivnosti na monitoringu i evaluaciji su instrumentalne za uspjeh projektnog dizajna i implementacije. Prilikom pisanja prijedloga projekta imajte na umu da finansijeri i osnivači žele jasno vidjeti na koji način će projektni inputi, outputi, rezultati i uticaji biti evaluirani i nadgledani. Menadžeri moraju utvrditi veličinu promjene koju žele unijeti u određenom vremenskom periodu, uz određena sredstva (inpute) i uz određeni nivo kvaliteta.

Da zaključimo, uspješan projekat mora obezbjediti sljedeće elemente:

- Uspostaviti prioritete, koji su najhitniji i najbitniji aspekt monitoringa-evaluacije; i
- Specifično postavljeni i mjerljivi ciljevi, za direktne projektne aktivnosti i za monitoring i evaluaciju.

Informacione menadžmentske vještine

Radi broja informacija koje su zbunjujuće i zahtjevaju dosta vremena, a koje dobijamo korištenjem informacijskih i komunikacijskih tehnologija, od aktivista i lidera se očekuje da pronađu, strukturiraju i prezentiraju jasne relevantne informacije. Prilikom korištenja informacija od esencijalne je važnosti da:

- Fokus na relevantne podatke
- Da su korišteni pouzdani izvori; i
- Da se podaci analiziraju kritički.

Liderske vještine

Zadatak procesa evaluacije i monitoringa projekata zahtjeva određene liderske vještine, bez obzira da li se odnose na projektni tim ili na vanjske eksperte. Sljedeće mogućnosti i menadžerske vještine su esencijalne prilikom upravljanja ljudskim resursima:

- Delegiranje odgovornosti;
- Motiviranje osoblja;
- Organizovanje timskog rada; i
- Procjenjivanje učinka.

Iz razloga što je za monitoring i evaluaciju potreban veliki broj podataka, značajni ljudski resursi (unutar i van organizacije) moraju biti koordinirani, planirani i moraju dovesti do konkretnih rezultata. Radi toga, monitoring i evaluacija nisu jednostavne rutine prikupljanja i spajanja podataka, nego sve više i više umjetnost upravljanja ljudima i njihovim znanjem.

Tabela 1 sadrži veliki iznos podataka potrebnih za monitoring i evaluaciju. Te komponente su uopštene i predstavljaju glavnu osnovu evaluacije projekta ili programa. U praksi, evaluacijske komponente moraju biti date u posebnom kontekstu u odnosu na projekat koji se razmatra.

Uspješna evaluacija zahtjeva:

- **Jasna pitanja:** jasna i opisna ;
- **Potvrdivu prezentaciju:** što je moguće fokusiraniju i strukturiraniju;
- **Sistematske povratne informacije:** česte i redovne;
- **Sposobnost pisanja izvještaja:** prateći modele i standarde

Evaluacija se uglavnom oslanja na informacije prikupljene regularno tokom implementacijske faze projekta. Da bi se unaprijedio projektni menadžment bitno je obezbjediti sistematično prikupljanje podataka uz sistem evaluacije i monitoringa koji je dizajniran za taj projekt.

Realizacija obuke

Ovaj Vodič treba koristiti u kombinaciji sa aktivnostima prezentiranim u metodama treninga. Većina sadržaja vodiča je dizajnirana tako da se može koristiti kao letak ili materijal za čitanje koji se dijeli učesnicima tokom obuke. Trener ga može, ipak, adaptirati u specifični sadržaj i vremenski okvir aktivnosti obuke.

Spremni za obuku

Razumijevanje koncepta monitoringa i evaluacije

Zadatak politike za procjenu programa ili projekata je obično delegiran ljudima izvan organizacije:

- Interno: projektni tim, izvršni tim, odbor;
- Eksterno: neovisni eksperti, osnivači, ovlaštene osobe.

TABELA 1

Koncepti evaluacije i monitoringa

- **Cilj** predstavlja ukupni zadatak koji projekat treba ispuniti u dužem periodu. On predviđa razlog za korištenje sredstava određenog projekta. Oni koji su u to uključeni moraju na umu imati cilj jer to osnova na kojoj se procjenjuju dostignuća. Bitno je formulisati cilj na način da su ciljne grupe jasno specificirane
- **Outputi** koje stvara projekat su posljedica njegovih aktivnosti. česta greška projektnog menadžmenta je mješanje outputa sa ciljevima, uz mješanje sta je to projekat trebao proizvesti u stvarnosti sa rezultatima koji se hipotetički očekuju.
- **Inputi** su sredstva, personal, materijali itd koji su investirani u projekat. Inputi mogu biti obezbjeđeni od strane donatora-osnivača organizacije i uključuju sve što je potrebno kako bi projekt izvršio planirane aktivnosti i postigao postavljene outpute.
- **Pretpostavke** ovdje predstavljaju one događaje, uslove ili odluke koje su izvan kontrole projekta a za koje se očekuje da će se desiti. Pretpostavke treba opisati kao pozitivna stanja u skladu sa ciljevima i outputima. Ukoliko projekat ovisi o velikim pretpostavkama koje su takodje neželjene, projekat ne treba poceti osim ako ovisnost o takvim pretpostavkama može biti značajno smanjena uz korištenje drugačije strategije.
- **Efikanost** je ono čime se mjeri output projekta – kvalitet i kvantitet – u odnosu na ukupni input sredstava. Ona pokazuje u mojoj mjeri su na ekonomičan način različiti inputi pretvoreni u outpute. Efikasnost je mjera produktivnosti implementacijskih procesa: i.e u kojoj mjeri su postignuti rezultati. Efikasna iskorištenost upotrebljenih finansijskih, ljudskih i materijalnih resursa. Glavna poteškoća u mjerenju efikasnosti je utvrđivanje standarda za mjerenje. Evaluacijski tim može odabrati set standarda koji se odnose na:
 - Slične projekte;
 - Slična iskustva iz drugih projekata; ili
 - Specificira razumne kriterije.

I članovi i ne-članovi organizacije imaju prednosti i mane. Tabela 2 pojašnjava neka od generalnih pravila kojim se treba podsjetiti po ovom pitanju.

Algoritam evaluacije

Evaluacija je kompleksniji proces nego jednostavna aktivnosti. Kako bi se obezbjedio uspjeh (pouzdana podaci i zaključci, objektivnost) ovaj proces mora biti dobro isplaniran dizajniran i implementiran.

Prilikom planiranja evaluacije potrebno je postaviti sljedeća pitanja:

- Šta je svrha evaluacije: učenje ili kontrola?
Oboje je korisno za razvoj organizacije: evaluacija radi učenja ima za cilj unaprjeđenje planiranja, organizovanja i implementacije organizacijskih ciljeva i zadataka, dok evaluacija radi kontrole je trenutni način za menadžment koji za cilj ima ispunjenje ciljeva učesnika. Evaluacija radi učenja je više interno vođena dok se evaluacija radi kontrole češće radi radi vanjskih pritisaka (učesnika).
- Ko su recipijenti-korisnici evaluacije u organizaciji; organizacija, osnivač ili korisnici? Njihove potrebe i interesi su drugačiji i evaluacijski kriterij i indikatori trebaju u skladu s tim biti izrađeni. Na primjer, ista usluga koju projekat pruža (besplatan pristup internetu za djecu zaraženu virusom HIV-a) se procjenjuje iz tri različite perspektive

.....
Otkriće se ne ogleda samo u traženju nove zemlje nego u posmatranju drugim očima
 — Marcel Proust

- **Efikasnost** je mjera u kojoj je svrha projekta ispunjena u mjeri u kojoj su outputi doprinjeli ispunjenju cilja. To pokazuje da li projekat ide u planiranom cilju. Procjena efikasnosti je dio monitoringa projekta koji je u toku. U cilju procjene ciljeva projekta, oni moraju biti specifični, mjerljivi, i vremenski određeni. Često ciljevi nisu jasno formulirani i veoma su generalni. Tipičan primjer je “unaprjeđenje životnih uslova”. U ovim slučajevim evaluacijski tim treba imati operativne ciljeve koji se baziraju na postojećoj projektnoj dokumentaciji. Očekivani rezultati trebaju biti konkretni i eksplicitni: u gore navedenom primjeru “trosobni stanovi za 50 familija sa malom djecom u gradu X”.
- **Uticaj** znaci predviđene i nepredviđene posljedice projekta. Procjena se ovdje odnosi na ciljeve i svrhu projekta i zahtjeva detaljnu istragu. Može biti posebno problematično dokazati da su posmatrane promjene nastale usljed određenog projekta. Različiti uticaji se mogu desiti u različito vrijeme. Evaluacija treba razmotriti i kratkorocne i dugorocne efekte. Evaluacija uticaja se cesto provodi dok je projekat jos uvijek u toku. U tim slucajevima dugorocni uticaji se tesko predviđaju. Infrastrukturni projekti vise trpe brze uticaje nego na primjer obrazovni.
- **Značaj** je ukupna procjena toga da li je projekat u skladu sa organizacijskim ciljevima i ciljevima osnivača. Namjera je razjasniti da li projekat treba prihvatiti, odbiti ili reformulirati. Značaj je pitanje od vitalne vaznosti jer mjeri stepen u kojem se prioriteta projekta slazu sa širim kontekstom prioriteta. Promjene vanjskih uslova mogu znaciti da je sada projekat od manjeg prioriteta. Na primjer, kada je politicki konflikt rjesen to moze znaciti da vise nema potrebe za izbjeglickim kampovima.
- **Održivost** je ukupna procjena situacije gdje se od pozitivnih promjena do kojih je doslo radi projekta, očekuje da potraju (trajanje uspjeha). Održivost je takodje test viseg nivoa o uspjehu projekta. Osnivači veliku pažnju obračavaju na dugoročne izgleda i trajna poboljšanja. Održivost se predstavlja ono što će se desiti kada projekat bude završen. Uz to biće teško obezbjediti bilo kakvu sigurnu procjenu održivosti dok god projekt još uvijek traje ili je nedavno završen. Potrebno je stvoriti pretpostavke o budućim dešavanjima na osnovu znanja o projektu koje je na raspolaganju i lokalne zajednice.

TABELA 2

Za i protiv korištenja ljudi unutar i izvan organizacije radi procjene

	PREDNOSTI	MANE
Iz	više odgovarajućeg znanja	manja objektivnost
Autsajderi	manja objektivnost	manjak odgovarajućeg znanja

- osnivač će biti zainteresovan za broj korisnika, cijenu usluga i efekte. Korisnici su zainteresovani za kvalitet usluga (pristup, vrijeme, brzina, pomoć). Organizacija se može zapitati da li su usluge u skladu sa ciljevima i zadacima organizacije.

- Šta namjeravamo evaluirati: politiku, program ili projekt?
Što je generalnije cilj postavljen to je potrebna kompleksnija i tačnija evaluacija. Lakše je evaluirati projekat nego politiku: potrebno je manje informacija i vremena.

TABELA 3

Pitanja sa kojima se susrećemo prilikom izrade evaluacije

- Koji je aspekt potrebno evaluirati? Kriteriji i indikatori trebaju biti odabrani u skladu sa svrhom, primaoem i novoom evaluacije.
- Koji podaci su potrebni? To zahtjeva odgovarajuće instrumente kako bi se prikupili odgovarajući podaci za evaluacijske kriterije i indikatore - kvalitativne ili kvantitativne.
- Koji su izvori informacija najbolji? Najbolja iskustva su kombiniranje formalnih i neformalnih, zvaničnih ili privatnih izvora informacija radi boljeg pokrivanja teme.
- Koju metodologiju je potrebno koristiti za prikupljanje podataka? Možemo odabrati jednostavne i jeftine metode ili sofisticiranije i skuplje u skladu sa ciljevima i budžetskim ograničenjima.
- Na koji način će se podaci interpretirati? Brojevi i iznosi sami po sebi nemaju puno smisla. Kako bi postali relevantni potrebno e ugraditi ih u evaluacijski kontekst: "25% rasta" - čega? U poređenju sa čim? U koje vremenskom periodu? Dokazujući šta? Uz koji uticaj?
- Kako ćemo delegirati zadatke u sklopu evaluacijskog tima? Ukoliko odaberemo sofisticiranije metode evaluacije bit će nam potrebne posebne kompetencije kako bismo ih implementirali (izrada upitnika, vođenje grupnih diskusija itd.) Čak i jednostavni zadaci kao prisustvovanje monitoringu trebaju biti jasno raspodjeljeni među članovima tima.
- Kakav vremenski raspored trebamo napraviti? Monitoring bi trebala biti aktivnost u toku koja bi pokrivala čitavu implementacijsku fazu projekta. Što se tiče obrade podataka i njihove ugradnje, to je potrebno jasno specificirati u projektnom vremenskom rasporedu.

- Ko je izvršilac projekta: projektni tim ili neovisni eksperti ili oboje? U većini slučajeva oba partera su uključena a njihova zanimanja, perspektive i interesi su različiti. Bitno je pregovarati o zajedničkom razumijevanju onoga šta treba biti evaluirano (kriterij) i na koji način (uz koje indikatore).

Nekoliko pitanja moraju biti razmotrena pri izradi evaluacije. Tabela 3 je lista kontrolnih pitanja uz sugestije i pitanja koje menadžer projekta mora imati na umu.

Implementacija evaluacije zahtjeva nekoliko koraka:

- organizovanje i davanje instrukcija evaluacijskom timu;
- sistematsko prikupljanje potrebnih podataka;
- analiza podataka i nacrt zaključaka; i
- prezentiranje rezultata u evaluacijskom izvještaju.

U stvari evaluacija uključuje tri stadija. Pregled podataka prije nego evaluacija počne može imati ključnu ulogu u tome da li tim ide u pravom smjeru. Tabela 4 pokazuje kako pregled ide uz monitoring i evaluaciju. Podaci moraju biti prikupljeni i pregledani prije nego evaluacija počne i bitno je biti kritičan u vezi sa izjavama ili iznosima koji su predstavljeni kao činjenice. Tabela 5 sadrži savjete o tome kako procijeniti da li su podaci pouzdani ili relevantni.

Tri stadija procesa evaluacije

- **Monitoring:** skupljanje podataka;
- **Pregled:** strukturiranje podataka radi interpretacije;
- **Evaluacija:** interpretacija i prezentacija podataka.

TABELA 4

Karakteristike relevantnih i pouzdanih podataka

ESENCIJALNI

- Povezani sa centralnim elementima koji mogu opisati progres projekta;
- Opisuju bitna pitanja-polja;
- Prikladni su potrebama korisnika kao osnova za unaprjeđenje menadžmenta;

RASPOLOŽIVI

- Bazirani na već registrovanim informacijama;
- Izbjegavaju se studije na koje je potrebno potrošiti vrijeme i sredstva.

JEFTINI

- Rezultati opravdavaju toškove;
- Optimalni balans između veličine uzorka i pouzdanosti kod istraživanja na terenu.

SVJEŽI

- Relevantni u odnosu na komponente projekta;
- Bazirani na posljednjim informacijama od priznatih (ovlaštenih) izvora.

Strateško razmišljanje o evaluaciji

"Evaluacija je teret" često se žale menadžeri. U stvari sistematsko praćenje procesa u toku i izvještavanje o njegovim rezultatima zahtjeva značajno vrijeme i napore. Ipak, dobro planiran i pažljivo dizajniran okvir evaluacije je od koristi za organizaciju i njene učesnike.

Korisnici rezultata evaluacije

- Generalna javnost
- Korisnici
- Osnivači
- Partneri i konkurencija
- Vlasti

Koristi od evaluacije

Evaluacija unaprjeđuje razvoj organizacije na strateškom, taktičnom i operativnom nivou:

- Strateški pomaže u usaglašavanju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva organizacije;
- Taktički doprinosi korištenju sredstava radi boljeg ispunjenja ciljeva
- Operativno pomaže izgradnji realnog vremenskog rasporeda i budžeta.

Hijerarhija projektnih ciljeva (HPC)

Projekat se može definisati kao planirani proces dizajniran kako bi se postigle određene promjene u datom vremenskom periodu i uz korištenje određenih sredstava. Projekat se može posmatrati kao lanac uzroka i posljedica na četiri nivou:

- **Inputi** predstavljaju različita sredstva koja se koriste da bi stvorila određeni rezultat (outpute).
- **Outputi** su momentalni rezultati koje treba garantirati projekat.
- **Svrha** je glavna pozitivna promjena koju je projekat predvidio.
- **Ciljevi** su dogoročna korist implementiranog projekta.

Komponente evaluacije

Svrha evaluacije je procjena na ukupnom nivou. Fokusira se na nekoliko centralnih kriterija koji se zovu komponente evaluacije. Ključne komponente evaluacije su nam poznate iz prijedloga projekta: efikasnost, efektivnost, uticaj, značaj i održivost.

- **Efikasnost:** maksimiziranje rezultata iz sredstava koja su na raspolaganju (konverzija inputa u outpute);
- **Efektivnost:** postizanje ciljeva (specifičnih, mjerljivih, vremenskih);
- **Značaj:** kompaktilnost u širem smislu; i
- **Održivost:** dugoročna postojanost projekta.

Strateško evaluiranje rezultata

Promoteri, korisnici i osnivači projekta su zainteresovani da stvore i najave i kratkoročne i dugoročne rezultate. Sredstva su skromna a konkurencija velika. Uz to uspjeh organizacije se pored pet kriterija mjeri u skladu sa HPC modelom kao što je prikazano u Tabeli 5.

Evaluacija se zasniva na velikom broju podataka koji su prikupljeni konstantno tokom implementacijske faze projekta. Kako bi se unaprijedio menadžment projekta veoma je bitno obezbjediti sistematično prikupljanje podataka na način kako je sistem evaluacije dizajniran za taj projekt.

Kriteriji i indikatori evaluacije

Svaka od pet komponenti evaluacije može biti dizajnirana iz drugačije perspektive u skladu sa svrhom (učenje ili kontrola), nivoom (politika, program ili projekt) i korisnikom (korisnici, osnivač ili organizacija) evaluacije. Ove perspektive određuju koji ćemo kriterij evaluacije odabrati. **Kriterij** definiše šta tačno treba biti procijenjeno: uključena **sredstva, aktivnosti** koje se izvode, postignuti **rezultati i efekti** intervencije. Indikatori su "jedinice mjere" (kvalitativne ili kvantitativne) odabranog kriterija; "broj", "procenat", "nivo" (zadovoljstvo, uključenost, prisustvo, sedmice, troškovi, riješeni slučajevi, pokrivenost u medijima itd.) Iz perspektive osnivača najčešće procjenjivana sredstva su vrijeme i novac (poštovanje rokova i budžeta). Još jedan bitan element je ispunjenje ciljeva. Kako bi lako biti procijenjeni, ciljevi moraju biti jasni, mjerljivi, mogući za postizanje, relevantni i vremenski ograničeni.

Faktori koje treba razmotriti prilikom finansijske analize

Radi očiglednih razloga dobar projekt menadžment uključuje pažljivu analizu finansijskih sredstava. Uobičajena praksa je korištenje ko-finansijske politike i dugoročnog pristupa finansijskim sredstvima i zahtjevima za racionalne troškove. Prilikom analiziranja isplativosti projekta u finansijskom smislu, potrebno je prikupiti informacije o tri glavna aspekta: **finansijska održivost, efektivnost troškova i analiza isplativosti troškova.**

Instrumenti i metode monitoringa i evaluacije

Priprema radnog plana evaluacije

Radni plan evaluacije je instrument koji za cilj ima pružanje jasnog objašnjenja o tome ko će izvršiti evaluaciju kao i šta je ona, kada će se desiti i zbog čega.

Priprema evaluacijskih pitanja

Glavna pitanja moraju biti prodiskutovana kako bi se utvrdilo koji aspekti će biti evaluirani i koja pitanja zahtjevaju odgovore.

Priprema metoda evaluacije

Metoda evaluacije dostignuća projekta mora biti izabrana pažljivo. Kriteriji i indikatori za ovakvu procjenu moraju biti logički povezani.

Radni plan

Radni plan mora biti napisan na način da jasno opisuje vremenske rokove aktivnosti, koji članovi tima će raditi i kako će zadaci biti podjeljeni.

Dokumentacija

Dobra arhiva o aktivnostima organizacije je bitan dio rada na evaluaciji i monitoringu. Često se zanemaruje čuvanje dokumentacije o sredstvima, aktivnostima, rezultatima ili uticajima tog projekta. Kako bi se utvrdio nivo promjene do koje je došlo od vitalnog je značaja imati sljedeće komponente na raspolaganju:

- sistematski pregled postojeće dokumentacije i ključnih informacija;
- opis/cilj projekta, zadaci i aktivnosti;
- hronološka prezentacija faza projekta i glavnih trenutnih promjena;

Finansijska analiza

■ **Finansijska održivost:** Postoji li dovoljno sredstava koja bi pokrila buduće troškove nakon što se trenutna podrška povuče? Za ovo je potrebna informacija o operativnim troškovima održavanja kao i o raspoloživim grantovima i alokacijama.

■ **Efektivnost troškova:** Mogu li se postići slični rezultati sa nižim troškovima? Trebaju vam informacije o:

- troškovima projekta i projektnih komponenata;
- alternativna sredstva za postizanje ciljeva; i
- troškovi sličnih projekata.

■ **Analiza isplativosti troškova:** Mogu li troškovi projekta biti opravdani u smislu proizvedene koristi? To zahtjeva informacije o:

- proizvedenim robama i uslugama;
- uštedi rada;
- socio-kulturnim koristima itd.

TABELA 6

Koraci implementacije evaluacije

PRIPREMA

- Odabrati onog koji će izvršiti evaluaciju;
- Formuliranje studije sa ovlaštenima;
- Implementacija studije;
- Izvještaj za evaluacijski tim;

PRIKUPLJANJE PODATAKA

- Pregled dokumenata;
- Obavljanje intervjua;
- Izrada posebnih terenskih studija;
- Posjeta terenu, inspekcije;
- Grupne diskusije;
- Obavljanje testova itd.

ANALIZA PODATAKA

- Slaganje, analiza i kontrola podataka;
- Interpretacija podataka;
- Zaključci i preporuke.

FINALNA FAZA

- Presentacija zaključaka i preporuka u izvještaju;
- Raspodjela rezultata.

- doručeni budžeti.
- kopije ključnih projektnih dokumenata;
- sumiranje prethodnih procjena projekta; i
- zahtjev za pružanje informacija od članova projektnog tima i ostalih odgovornih osoba.

Tabela 6. pokazuje korisnu kontrolnu listu pitanja koja je potrebno razmotriti tokom evaluacije. Imajte na umu da ova lista nije iscrpna. Umjesto toga ona je minimalni skelet aktivnosti koje treba izvršiti.

Neke od formalnih metoda evaluacije

Formalne metode evaluacije su one koje su naučno validne, koje istraživači trenutno koriste i za koje se smatra da su pouzdane i važeće. Kada glavne promjene treba da budu implementirane - i uključuju značajna sredstva - opravdano je korištenje nekoliko naučnih metoda, kao što su formalne ankete, opservacije učesnika i direktna mjerenja. To uključuje značajna sredstva u smislu ekspertiza, vremena i novca.

Uobičajeno korištene pojednostavljene metode

Većina projekata srednjeg ranga ne mogu priuštiti evaluacijske metode koje zahtjevaju sredstva. U tim slučajevima jednostavne, pouzdane, metode su dovoljne za procjenu projekta. Intervjui su često korištena tehnika sa ciljem skupljanja informacija na strukturiran i fokusirani način: ključni informatori, grupe i fokusirane grupe mogu pružiti vrijedne i pouzdane podatke kojim bi se mjerili rezultati. Direktna opservacija i neformalne ankete, ukoliko se ispravno koriste, mogu pružiti čvrste podatke koji bi dokumentovali promjenu koju je projekat postigao. Tabela 7 navodi neke karakteristike formalnih i neformalnih tehnika.

TABELA 7

Prednosti i mane formalnih metoda evaluacije

FORMALNE ANKETE

- Uključuje korištenje pismenih i usmenih intervjua/upitnika;
- Prednost: predefinisana pitanja i problemi;
- Ograničenja: prikupljanje podataka je zahtjevan proces;

OPSERVACIJE PARTICIPENATA

- Detaljne opservacije odabranih slučajeva;
- Evaluator može uzeti učešće.
- Prednost: odlično za razumijevanje procesa;
- Ograničenja: neprikladno za generaliziranje.

DIREKTNA MJERENJA

- Registracija kvantitativnih ili klasifikovanih podataka u smislu analitičkih instrumenata;
- Prednosti: preciznost, pouzdanost, često jeftino;
- Ograničenja: registruje činjenice, bez objašnjenja.

TABELA 8

Prednosti i mane neformalnih metoda evaluacije

KLJUČNI INFORMATIVNI INTERVJU

- Obezbjeduje generalne i opisne informacije od individua;
- Prednost: fleksibilan i detaljan pristup;
- Ograničenja: rizik od subjektivnosti;

GRUPNI INTERVJU

- Generira direktnu informaciju o ljudima na koje projekat utiče;
- Prednost: mali troškovi, efikasnost, direktan kontakt;
- Ograničenja: diskusija može biti manipulisana.

FOKUSIRANI GRUPNI INTERVJUI

- Za analizu detalja, kompleksnih problema;
- Identificira ponašanje i prioritete manjih grupa;
- Prednosti: kreativno, efikasno;
- Ograničenja: zahtjevne metode; rizik od pristrasnosti;

DIREKTNE OPSERVACIJE

- Inspekcija, posjete terenu, opservacije o korištenju infrastrukture, usluga;
- Prednosti: pruža detaljniji uvid;
- Ograničenja: ovisnost o razumjevanju i opservaciji opservatora.

NEFORMALNA ANKETA

- Kvantitativne ankete malih uzoraka; nevjerodostojnost procedure uzimanja uzoraka ;
- Prednost: razuman i rapidan način dobijanja kvantitativnih podataka;
- Ograničenja: rizik od generaliziranja grešaka kod uzimanja uzoraka.

Različiti rasprostranjeni pristupi

Nakon monitoringa, pregleda i evaluacije rezultata projekta, vrijeme je za slaganje, prezentiranje i pohranjivanje relevantnih podataka. Postoji nekoliko formata za ove procese: sumiranje, bibliografija, godišnji izvještaji, tematski izvještaji, seminari i baze podataka.

- Sumiranje: opis projektnih aktivnosti uz zaključke i preporuke.
- Bibliografija: godišnji inventari anketa, kratkih bibliografija o evaluacijskim izvještajima.
- Tematski izvještaji: prezentiranje teme, uz primjere iz specijalnih studija.
- Seminari: prezentacije i diskusija o rezultatima sa onima koji su bili uključeni u projekat.
- Baze podataka: Elektronsko skupljanje podataka do koji se može lako doći.

Najčešći format prezentacije podataka su evaluacijski izvještaji (tabela 8 predstavlja standardni format). Aktualni izvještaj će najvjerojatnije biti doručen kao bi se slagao sa preciznim karakterom studije.

TABELA 8

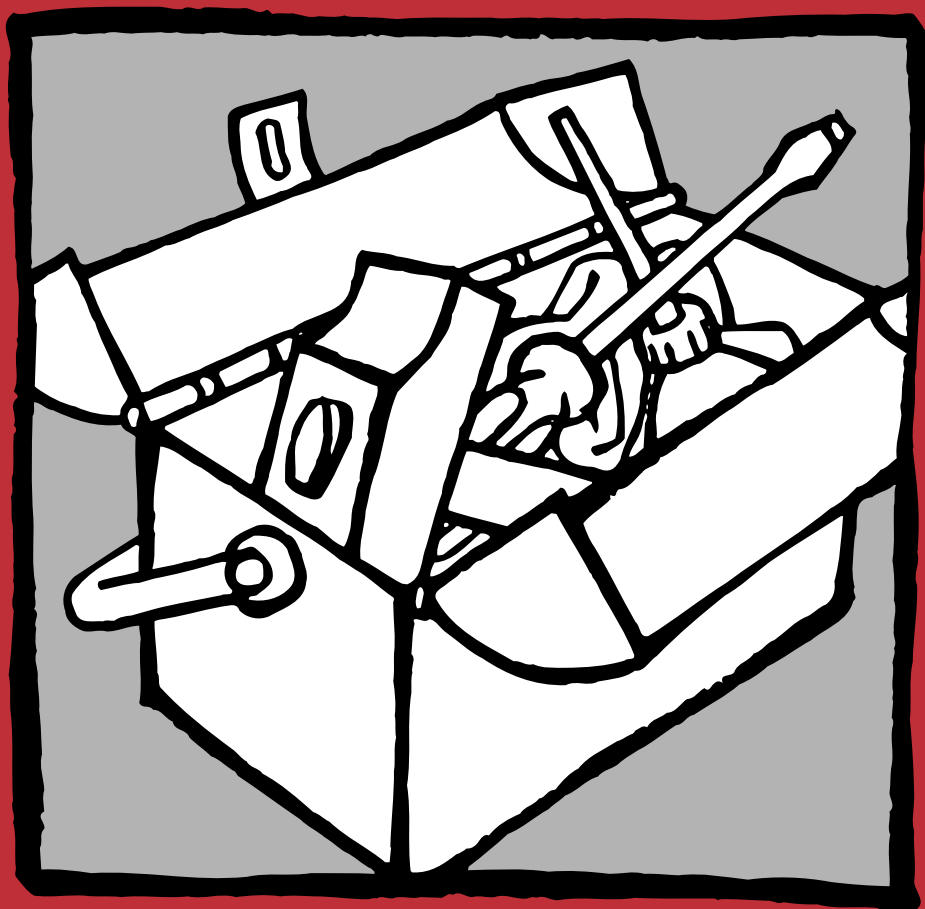
Standardni format evaluacijskog izvještaja

NASLOVNA STRANICA

- **Naziv projekta** (zvanična dezinacija);
- **Vrsta evaluacije** (faze evaluacije, finalno, uticaj studije);
- **Stanje izvještaja** (nacrt ili finalna verzija);
- **Klijent evaluacije** (za koga je izvještaj pripremljen);
- **Autori** (individua ili grupa imena)

PRIJEDLOG SADRŽAJA

- **Izvršni rezime** zaključaka i preporuka (4-6 stranica);
- **Uvod**
 - pozadinske informacije o evaluaciji;
 - kratak opis projekta;
 - koja je evaluacijska metoda korištena - detaljno;
 - struktura izvještaja.
- **Značaj projekta**
 - kontekst i razlozi za iniciranje projekta;
 - promjene u kontekstu projekta tokom implementacije;
 - značaj projekta u odnosu a regionalne/lokane prioritete;
 - značaj u odnosu na prioritete donatora.
- **Efikasnost**
 - progres projekta u odnosu na plan;
 - troškovi i iskorištenost sredstava u odnosu na budžet i plan;
 - dostignuća;
 - rezultati u odnosu na iskorištenost sredstava.
- **Efektivnost**
 - ciljevi pri izradi projekta;
 - aktuelno postignuti rezultati;
 - faktori koji utiču na postizanje ciljeva.
- **Uticaj projekta**
 - lokalni prioritete, potrebe i potražnja;
 - predviđeni i nepredviđeni efekti na ciljne grupe i ostale;
 - uticaj na institucionalnom nivou;
 - faktori koji objašnjavaju uticaj projekta.
- **Održivost**
 - omjer u kojem će projekat postati održiv;
 - faktori koji utiču na održivost (politički, finansijski).
- **Naučene lekcije**
 - operativne lekcije (koje se odnose na sam projekat);
 - razvojne lekcije (koje se odnose na širi kulturalni kontekst).
- **Zaključci i preporuke**
 - zaključci (činjenice);
 - preporuke (za ubuduće).



Metode Treninga

Metoda 1: Evaluacijski indikatori

Opis: Dizajniranje instrumenata za mjerenje pet komponenata evaluacije projekata: efikasnost, efektivnost, uticaj, značaj i održivost.

Učesnika: Pet jednakih grupa

Trajanje: 45 minuta

Materijali: Pripremljeni materijal za svakog učesnika i tabla za pisanje

Procedura:

- 1 Učesnici identifikuju, na osnovu standardnih formata evaluacijskih izvještaja, elemente koji mogu poslužiti za mjerenje uspjeha pet komponenti nekog imaginarnog projekta.
- 2 Svaka od pet grupa je odgovorna za izradu jedne komponente.
- 3 Na kraju vježbe svaka grupa napiše svoje ideje na papiru na tabli. Facilitator daje podršku za svih pet grupa, pomaže im da formulišu ideje i daju objašnjenja ukoliko je potrebno.

Diskusija

Svaka grupa kratko izvještava ostatak grupe o svojim nalazima.



Metoda 2: Ključni informativni intervju

Opis: Identificiranje ključnih informacija i postavljanje relevantnih pitanja o projektu.

Učesnici: Čitava grupa

Trajanje: 20-30 minuta

Procedura:

- 1** Pitajte pet učesnika da volontiraju u sljedećim ulogama: evaluator projekta, korisnik, član lokalne zajednice, predstavnik medija i predstavnik osnivača. Oni formiraju zatvoren krug. Ostatak grupe predstavlja vanjski krug opservatora.
- 2** Evaluator projekta postavlja dva do tri pitanja svakom učesniku o imaginarnim projektima (npr. Da li ste zadovoljnim sa postignutim? Da li su rezultati isplativi u odnosu na troškove?) Odgovori mogu biti kontradiktorni.
- 3** Trener se ponaša kao moderator i interveniše samo ukoliko dođe do konflikta među ključnim učesnicima ili sa evaluatorom projekta.

Diskusija

Opservatori daju svoje mišljenje i sličnostima i razlikama.

2

Metoda 3: Evaluacija treninga do danas

Opis: Procjena progressa u učenju i poteškoće sa kojima su se polaznici sreli do danas.

Učesnika: Pet jednakih grupa

Trajanje: Pet do sedam minuta

Materijali: Upitnici

Procedura:

- 1 Učesnici trebaju popuniti upitnike iskreno, otvoreno i anonimno.
- 2 Sljedeće vrste pitanja treba postaviti:
 - Šta su najbitnije stvari koje ste naučili?
 - Sa kojim poteškoćama ste se suočili?
 - Koji momenat za Vas lično je bio najupečatljiviji?
 - Pitanja, sugestije, komentari.

Diskusija

Početi **naredni** dan sa kratkim rezimeom povratnih informacija koje je dala grupa, koristeći mogućnost iznošenja bilo kakvih problema, nesporazuma ili zahtjeva.

3

Metoda 4: Ko sam ja? Ko smo mi?

Opis: Evaluacija i izražavanje ličnog videnja i grupnog videnja..

Učesnici: Mala grupa

Trajanje: 15 minuta

Procedura:

- 1 Učesnici napišu sedam stvari o sebi (karakteristike, prednosti, slabosti itd.) - 3 osobine kao organizatora i tri osobine kao individue.
- 2 Nakon toga, u grupi od četiri ili pet, učesnici razmjenjuju lične procjene sa svojim članovima tima.
- 3 Neka svaka grupa pokuša govorom tijela izraziti generalnu sliku čitave grupe. Neka mala grupa napravi sintezu individualnih komponenti (ljudi) kako bi pružila kolektivnu sliku o sebi, kao što bi i organizacija željela.

Diskusija

Nije li organizacija ništa više nego zbir njenih dijelova? Je li to više nego grupa ljudi koji u njoj rade? Koliko organizacija treba adaptirati snagu svojih radnika? Da li su grupni izrazi pogodili individualne članove grupe?

4

Metoda 5: Dizajn upitnika za evaluaciju treninga

Opis: Vježbanje ključnih evaluacijskih vještina: komunikacijske vještine.

Učesnici: Četiri jednake grupe

Trajanje: 20-30 minuta

Materijal: Table za pisanje i markeri za svaku grupu

Procedura:

- 1 Zamolite svaku grupu da odabere jedan od kriterija koji treba evaluirati: sadržaj, proces (grupna dinamika), facilitiranje ili logistika treninga..
- 2 Svaka grupa ima 20 minuta da dizajnira set relevantnih pitanja za odabrane kriterije i napiše ih na tabli.
- 3 Facilitator naglašava najbolje formulirana pitanja kod svake grupe i otkriva da su upravo dizajnirali evaluacijski upitnik za ovaj trening i da će biti zamoljeni da odgovore na četiri kategorije pitanja na narednom sastanku/sesiji.

5

Metoda 6: Magična olovka

Opis: Pronalaženje značajnog i plodonosnog načina za završetak treninga kao i pružanje korisnih informacija treneru.

Učesnici: Kao grupa, sjede u krug.

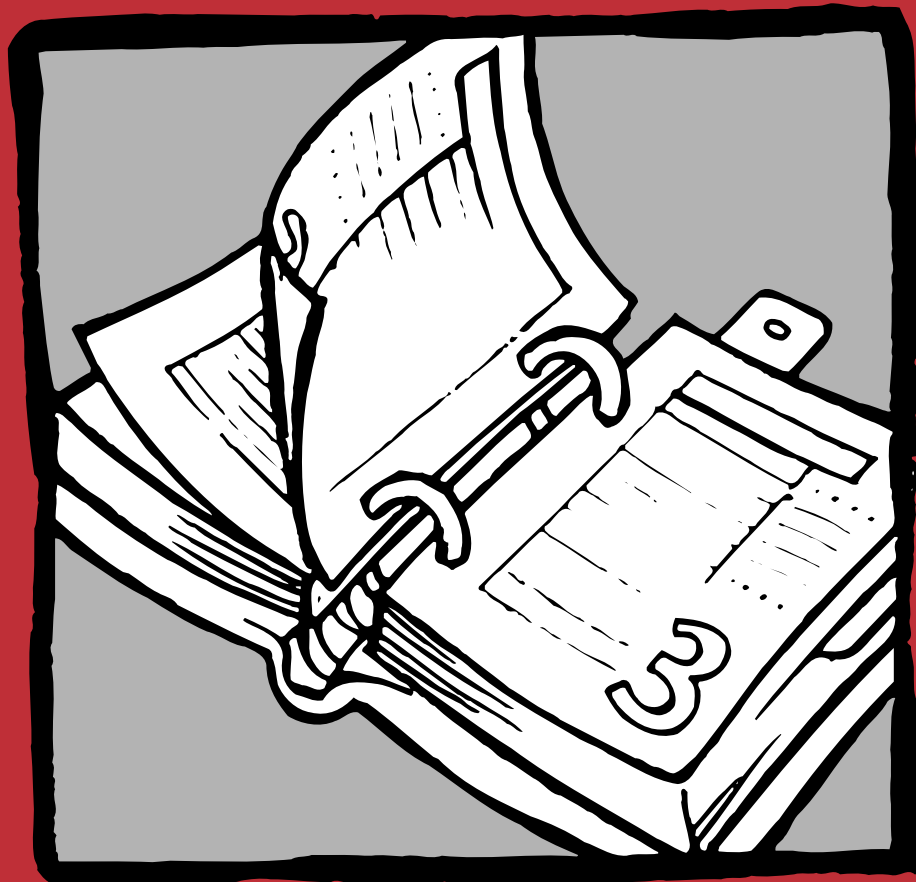
Trajanje: 10 minuta

Materijali: Magična olovka

Procedura:

- 1 Prosljedite magičnu olovku svakom učesniku kako bi otkrili svoje mišljenje o procesu sticanja znanja i to u jednoj rečenici.
- 2 Zahvalite se učesnicima na njihovom učešću uz ljubazne komentare i završite trening.

6



Primjer Dnevnog Reda Radionice

Kako uraditi trening

Ovaj prijedlog dnevnog reda ima za cilj da Vam nadalje pomogne da planirate trening o evaluaciji i monitoringu uz korištenje različitih elemenata iz ovog priručnika i metoda. Njegova tačna upotreba, u kombinaciji sa ostalim aktivnostima, treba biti zasnovana na tome šta Vi znate o iskustvima i očekivanjima polaznika treninga kao i vremenu koje imate na raspolaganju za sprovođenje treninga. Uz teme treninga, primjerak dnevnog reda navodi aktivnosti koje mogu predložiti interaktivne elemente Vašeg treninga.

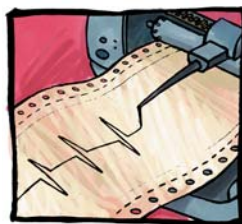
Prijedlog dnevnog reda		
Dio 1 Uvod		
KATEGORIJA	SVRHA	PRIJEDLOG AKTIVNOSTI
Upoznavanje učesnika i trenera	Upoznavanje	Učesnici predstave sebe, svoje organizacije i očekivanja
Upoznavanje sa temom	Pojašnjenje pojmova evaluacije i monitoringa	Šta je monitoring i evaluacija
Upoznavanje sa dnevnim redom	Postavljanje ciljeva učenja	Materijali, pojašnjenja, pitanja
Dio 2. Finansijska analiza		
KATEGORIJA	SVRHA	PRIJEDLOG AKTIVNOSTI
Aktivnost male grupe	Dizajn indikatora	Metoda 1. Indikatori evaluacije
Finansijska analiza	Upoznavanje sa metodama iznačajem odgovarajuće finansijske analize	Predavanja/prezentacije
Grupne aktivnosti	Učenje kako bi se spoznale različite perspektive	Metoda 2. Ključni informativni intervju
Dio 3 Metode		
KATEGORIJA	SVRHA	PRIJEDLOG AKTIVNOSTI
Metode monitoringa i evaluacije	Upoznavanje sa različitim metodama	Prezentacije/materijali
Plan rada evaluacije	Priprema plana rada evaluacije	predavanja, učionice
Dokumentacija za monitoring i evaluaciju	Dijeljenje i nalaženje novih pristupa	Razmjena ideja i mišljenja

Primjer dnevnog reda - nastavak		
Dio 4. Grupni intervju		
KATEGORIJA	SVRHA	PRIJEDLOG AKTIVNOSTI
Grupni intervju	Upoznavanje sa temom	Anegdote, predavanja
Pregled	Pregled aktualnih materijala naglašavanje glavnih tačaka	Trener napiše osnovne ideje na tablu da ih vide svi učesnici
Evaluacija dana	Naučiti kako unaprijediti prvi dio treninga	Metoda 3. Evaluacija treninga do danas
Dio 5. Evaluacija		
KATEGORIJA	SVRHA	PRIJEDLOG AKTIVNOSTI
Lična evaluacija	Ohrabrivanje učesnika da sami sebe evaluiraju	Metoda 4. Ko sam ja? Ko smo mi?
Evaluacijske vještine	Upoznavanje sa evaluacijskim vještinama	Predavanja/prezentacije
Evaluacija u praksi	Vježbanje evaluacijskih vještina	Par/grupni rad, diskusije
Dio 6 Izvještavanje		
KATEGORIJA	SVRHA	PRIJEDLOG AKTIVNOSTI
Izvještavanje	Upoznavanje sa osnovama pitanja izvještaja	Prezentacije/ predavanja
Informacijski menadžment	Istraživanje raznih načina za upravljanje informacijama	Razmjena ideja i mišljenja
Poteškoće u evaluaciji projekta	Prevazilaženje problema u evaluaciji projekta	Diskusije malih grupa
Dio 7 Algoritam evaluacije		
KATEGORIJA	SVRHA	PRIJEDLOG AKTIVNOSTI
Proces evaluacije	Cjeniti kompleksnost procesa evaluacije	Prezentacije
Grupni rezultati	Evaluacija rezultata grupe	Nacrti izvještaja
Diskusija	Finalna pitanja i evaluaciji	Otvoreni forumi
Dio 8 Kraj		
KATEGORIJA	SVRHA	PRIJEDLOG AKTIVNOSTI
Dizajn	Dizajn upitnika	Metoda 5. Dizajn upitnika za evaluaciju treninga
Finalni trening	Popunjavanje upitnika i diskusija	Upitnici
Sumiranje	Finalni komentari i feedback	Metoda 6. Magična olovka

Regionalni centar za okoliš/životnu sredinu za Centralnu i Istočnu Evropu (REC) je nezavisna, nepolitička, nestranačka, neprofitna organizacija sa misijom da pomogne pri rješavanju problema vezanih za okoliš/životnu sredinu u Centralnoj i Istočnoj Evropi (CEE). Centar ispunjava ovu misiju time što promovira saradnju između nevladinih organizacija, vlada, biznisa i ostalih učesnika u okolišu/životnoj sredini, podržavajući slobodnu razmjenu informacija i promovisanjem učešća javnosti u procesu donošenja odluka vezanih za okoliš/životnu sredinu.

REC je osnovan 1990 godine od strane Sjedinjenih Američkih Država, Evropske Komisije i Mađarske. Danas, REC se zakonski bazira na Povelji potpisanoj od strane vlada 27 država i Evropske Komisije, i na Međunarodnom Sporazumu sa Vladom Mađarske. REC ima sjedište u Szentendreu, Mađarska, i lokalne kancelarije u svakoj od 15 zemalja korisnica CEE koje su: Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Češka Republika, Estonija, Mađarska, Latvija, Litvanija, FYR Makedonija, Poljska, Rumunija, Slovačka, Slovenija i Srbija i Crna Gora.

Skorašnji donatori su Evropska Komisija i Vlade: Albanije, Belgije, Bosne i Hercegovine, Bugarske, Kanade, Češke Republike, Danske, Estonije, Finske, Francuske, Njemačke, Italije, Japana, Latvije, Litvanije, Holandije, Poljske, Slovenije, Švedske, Švicarske, Velike Britanije, Sjedinjenih Američkih Država i Srbija i Crna Gora kao i ostale među-vladine i privatne institucije.



Evaluacija I Monitoring