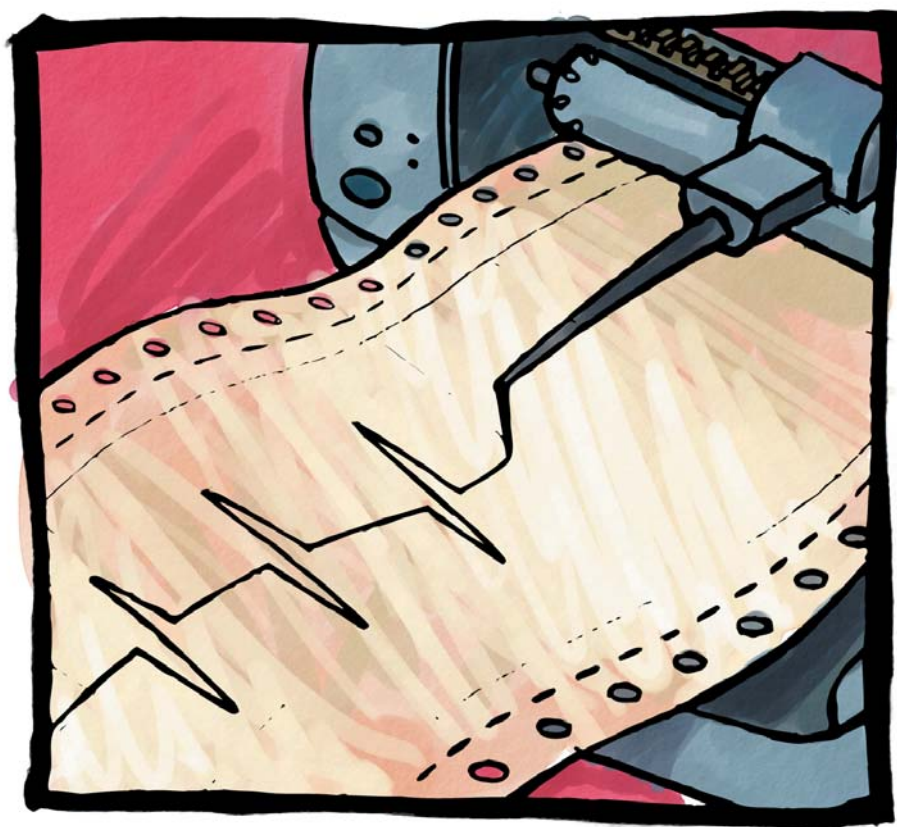


УКРЕПВАНЕ УМЕНИЯТА НА
НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Мониторинг и оценка на проекти



РЕГИОНАЛНИЯТ ЕКОЛОГИЧЕН ЦЕНТЪР
за Централна и Източна Европа

УКРЕПВАНЕ УМЕНИЯТА НА
НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Мониторинг и оценка на проекти

автор:
РОЗАЛИЯ БАКО

редактори:
РЕДАКТОРИ: ИЛДИКО СИМОН и ЧЕРАСЕЛА СТАНКУ



РЕГИОНАЛНИЯТ ЕКОЛОГИЧЕН ЦЕНТЪР
за Централна и Източна Европа

Какво е РЕЦ

Регионалният екологичен център за Централна и Източна Европа (РЕЦ) е независима неполитическа нестопанска организация, чиято мисия е да съдейства за решаването на екологични проблеми в Централна и Източна Европа (ЦИЕ за ЦИЕ) чрез насърчване и подпомагане на сътрудничеството между неправителствени организации, централната власт, бизнессредите и други институции, работещи в областта на околната среда, чрез създаване на условия за свободен обмен на информация и насърчване на общественото участие при вземане на решения по екологични въпроси.

РЕЦ е създаден през 1990 г. от САЩ, Европейската комисия и Унгария. Днес РЕЦ законосъобразно осъществява своята дейност въз основа на Харта, подписана от правителствата на 27 страни и Европейската комисия, и на споразумение с правителството на Унгария. Централата на РЕЦ се намира в Сентендре, Унгария. Представителства на РЕЦ има в 15 страни от ЦИЕ: Албания, Босна и Херцеговина, България, Република Хърватска, Чешката република, Естония, Унгария, Латвия, Литва, Република Македония, Полша, Румъния, Словакия, Сърбия и Черна Гора. Досегашни донори, които подпомагат дейността на РЕЦ, са Европейската комисия и правителствата на САЩ, Япония, Австрия, Великобритания, Германия, Дания, Канада, Латвия, Норвегия, Полша, Словакия, Унгария, Финландия, Франция, Холандия, Република Хърватска, Чешката република, Швейцария, както и други междуправителствени и частни институции.

Авторски права

©2002 Регионалният екологичен център за Централна и Източна Европа
Нито една част от тази публикация може да бъде продавана или възпроизвеждана без писменото позволение на РЕЦ
ISBN:963 9424 80 3

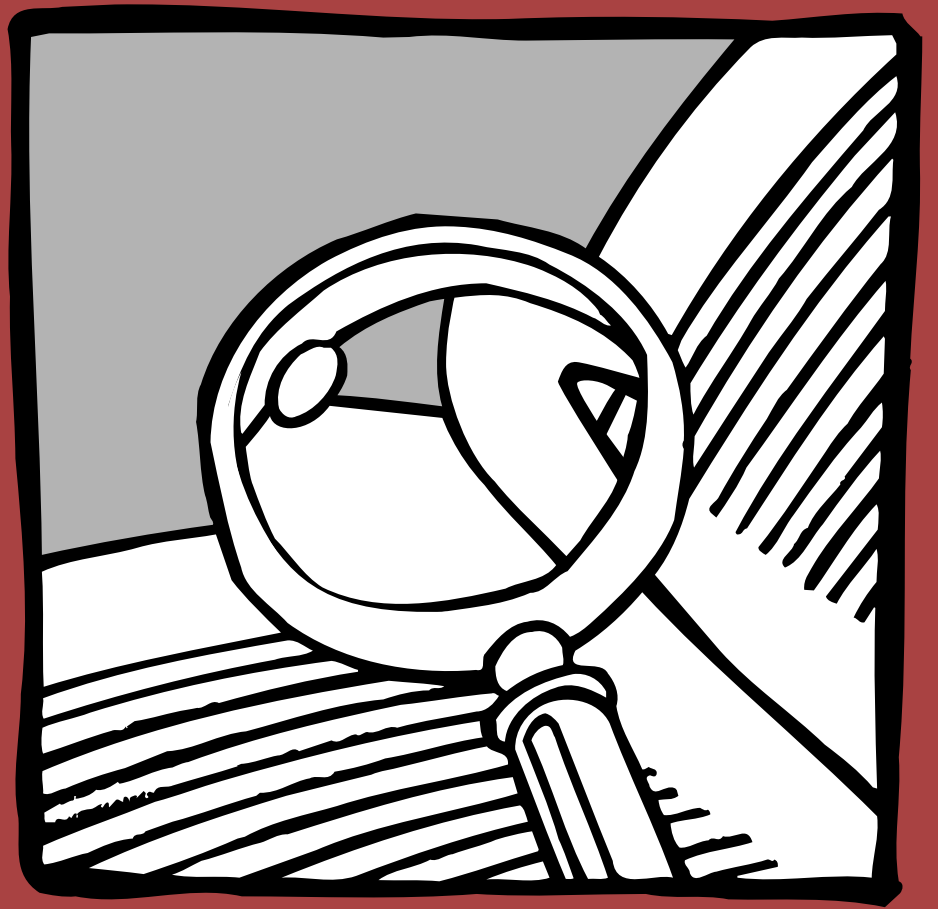
Издател:

©2002 Регионалният екологичен център за Централна и Източна Европа

Ady Endre ut 9-11,2000 Szentendre,Hungary
Tel:(36-26)504-000,Fax:(36-26)311-294,
E-mail:info@rec.org,Web site: <www.rec.org>
Превод: Росица Василева
Илюстрации: Ласло Фалвай
Печат: ТипоНова, Унгария

Тази и всички останали публикации на РЕЦ са отпечатани на рециклирана хартия

Тематичен материал	5
Общ преглед	7
Готови за обучение	10
Сборник с упражнения	21
Упр. 1: Показатели за оценка	23
Упр. 2: Интервюиране на ключовите източници на информация	24
Упр. 3: Оценка на обучението	25
Упр. 4: Комплект с разработени материали за обучение: Кой съм аз? Кои сме ние?	26
Упр. 5: Изработване на анкетна оценка за обучението	27
Упр. 6: Магическата химикалка	28
Примерна програма за семинар	29



Тематичен материал

Общ преглед

УВОД

Основна слабост при управлението на проекти и програми в страните от Югоизточна Европа е недостатъчното, повърхностно и непълно извършване на мониторинг и оценка на проектите. Липсата на управленски опит, и в бизнеса, и в обществения живот, води до краткосрочен подход, който е насочен само към намирането на ресурси, а не към търсене на ефективност. Мениджърите и организаторите много често са по-загрижени за намирането на средства, отколкото за успешното осъществяване на проекта според стандартите за качество и ефективност. “Нека да вземем парите и тогава ще видим,” е много често срещан коментар.

Мониторингът и оценката имат все по-голямо значение като ключови моменти за организационното управление за неправителствените организации. Големите цели се сблъскват с липса на ресурси, което поражда трудности пред управителните съвети, мениджърите и членовете на НПО. Обществото, бенефициентите, финансиращата страна и самата организация очакват качество и ефективност при управлението на ресурсите. За да се оправдаят тези очаквания, мониторингът и оценката са незаменими управленски инструменти.

На оценката и оценителите все още се гледа повече катона неудобна част от управленската работа, отколкото катона практически полезно средство за осъществяване на една добре направлявана промяна. И мениджърите, и организациите е нужно да осъзнаят, че системният мониторинг и оценка спомагат да се развият умения за гъвкаво планиране и прилагане на стратегии, които могат да бъдат адаптирани към променящата се социална среда.

Мениджърите и организаторите често се изправят пред въпроси и предизвикателства, възникващи както отвътре (членове, персонал, членове на борда), така и отвън (бенефициенти, доброволци, финансиращи, партньори и общественост). Често поставяни въпроси са:

- дали ресурсите се използват правилно
- съответстват ли резултатите на усилията
В идеалния случай повече вложени усилия водят до по-големи резултати (с минимално изразходване на ресурси).
- доколко действията ни оправдават очакванията на бенефициентите
Понякога те не очакват повече, а очакват нещо друго от нас...
- правилно ли са изразходвани средствата
Финансиращата страна иска да знае, че средствата са изразходвани според първоначалния замисъл.

За да отговорят на тези очаквания, организациите използват оценката. Преди обаче да се направи каквато и да е оценка, трябва системно да се събира подходяща информация, като този процес се нарича мониторинг. Оценката е една възможно най-системна и обективна преценка на текущ или завършен проект, програма или политика в своя замисъл, завършеност и резултати. Целта е да се определи целесъобразността и изпълнението на целите, развитието, резултатността, ефективността, въздействието и устойчивостта. Една оценка би трябвало да представи достоверна и полезна информация, която дава възможност да се съчетае опитът, събран от работата, с процеса на вземане на решения за получателите и донорите.

.....

Оценката е една възможно най-системна и обективна преценка на текущ или завършен проект, програма или политика в своя замисъл, завършеност и резултати.

.....

Обща цел на ръководството

Това ръководството има за цел да предостави на мениджърите на неправителствените организации едно изчерпателно и практическо разяснение за мониторинг и оценка. Макар да е приложим в различните програми и политика на една организация, този подход насочва вниманието си предимно върху проекти. Мониторингът и оценката са свързани в общия смисъл с управлението на един проект и с по-специфичната тема от замисъла на проекта и написването му.

След обучението участниците ще могат успешно:

- да определят бенефициентите на проекта;
- да проверят дали бенефициентите и екипът на проекта са удовлетворени;
- да проследяват бюджета на проекта и използваното работно време на персонала;
- да събират информация за това кой точно се възползва от проекта;
- да подготвят доклад за развитието на проекта по всяко време; и
- да измерят ефекта от дейностите на проекта.

Укрепване на уменията

Това ръководство за обучение предлага модели и инструменти за развитие на методите за оценка и мониторинг, като усъвършенства уменията, необходими за съставяне и осъществяване на тези дейности, като

- комуникации;
- планиране;
- мениджмънт на информацията; и
- ръководни качества.

Това ръководството ще помогне да се развият способностите:

- да се ръководят планирането и оценъчни дискусии с екипа на проекта и бенефициентите;
- да се задават подходящите въпроси, за да се открият и групи нужди и очаквания;
- да се установят приоритетите;
- да се поставят измерими генерални и специфични цели;
- да се осигури добър поток от информация в самата организация;
- да се комуникира ефективно с външните ползватели на информация;
- да се съберат всички целесъобразни данни и да се развият управленски системи;
- да се делегират права и задачи на членовете на екипа;
- да се създаде необходимата приятна атмосфера за работа на екипа на проекта; и
- да се оценява изпълнението на работата на екипа.

Съдържание

Това ръководството обяснява при какви условия и с какви методи се извършват оценката и мониторинга. То също така обхваща подходите при съставяне и прилагане на ефективни стратегии за оценка и мониторинг, като е придружено с примерна програма и упражнения, които да спомогнат за по-доброто провеждане на семинара.

Комуникационни умения

При събирането на данни по време на мониторинга, интервюирането на бенефициентите или подготвянето на информацията за анализен доклад от основно значение са добрите

комуникационните умения. Съобщенията трябва да се изпращат по ясен и недвусмислен начин. Събирането и анализирането на резултатите за обратна връзка са също от голямо значение.

Умения за планиране

Дейностите по мониторинга и оценката са инструментите за успешното съставяне и прилагане на проекта. Когато се пише предложение за проект, трябва да се помни, че финансиращата страна иска да види ясно как ще се осъществи мониторинга и оценката на вложеното, постигнатото, резултатите или въздействията от проекта. Менеджърите трябва да предвидят какви промени те искат да постигнат в разстояние на определен период от време, с определени ресурси (вложеното) и с определено качество.

В заключение един успешен проект трябва да обезпечи следните елементи:

- да са установени приоритетите, които са най-неотложните/важните аспекти за мониторинг/оценка; и
- специфичните цели да са конкретно съставени и да са измерими, както и преките дейности по проекта и по мониторинга и оценката.

Умения за мениджмънт на информацията

Като се има предвид обръквачото и времеемкото количество от данни, които информационните и комуникационни технологии дават, от ръководителите се очаква да могат да намират, структурират и представят ясно целесъобразната информация. Когато се борава с информация, е от основно значение:

- да се съсредоточаваме върху нужните данни;
- да използваме достоверни източници; и
- да анализираме данните с определена доза критичност.

Ръководни умения

Независимо дали се изпълнява от екипа по проекта или от външни експерти, задачата по мониторинга и оценката на проектите изисква общи и специфични ръководни умения. От основно значение, когато се управляват човешките ресурси, са следните способности и мениджърски умения:

- делегирането на власт;
- мотивирането на персонала; и
- оценка на изпълнението на работата.

Тъй като за мониторинга и оценката е необходимо огромно количество данни, то значителен брой човешки ресурси (в организацията и извън организацията) трябва да се координират, да се планира дейността и да се стигне до необходимите резултати. Следователно мониторингът и оценката не са проста рутинна работа по събирането на данни, а по-скоро изкуството да се управляват хората и техните знания.

Фигура 1 съдържа някои важни идеи, които могат да се приложат при работата по оценката и мониторинга. Тези компоненти са общи и образуват основната база, върху която се извършва оценката на един проект или програма. На практика компонентите на оценката ще трябва да бъдат дадени в специфичен контекст във връзка с конкретния проект.

Оценката опира предимно се на информация, събирана редовно по време на етапа по прилагането на проекта. За да се подобри управлението на проекта, е важно да се осигури системно събиране на данни по определена система за мониторинг и оценка, съставена за конкретния проект.

За да е успешна оценката се изискват:

- **ясни въпроси:** прости и пълни
- **Настойчиви презентации:** възможно най-добре фокусирани и структурирани;
- **системна обратна връзка:** често и редовно;
- **умения за написване на доклад:** като се следват определени модели и стандарти

Същност на обучението

Препоръчително е това ръководството да се използва в комбинация с материалите от сборника с разработени упражнения за обучение. В по-голямата си част съдържанието на ръководството е съставено по начин, който може да бъде използван като материал за роздаване или четиво за участниците в сесията по време на обучението. Обучаващият може да го пригоди към специфичния контекст и времевата рамка на семинара.

Готови за обучение

Разбиране на концепцията за мониторинг и оценка

Задачата по съставянето на преценка на програми, проекти и политика обикновено се възлага на хора, вътрешни или външни за организацията:

ФИГУРА 1

Концепции за мониторинг и оценка

- **Генералната цел** е главното общо намерение, което проектът иска да постигне в дългосрочен план. Тя представлява основната причина за използването на ресурсите на определен проект. Всички членове трябва постоянно да помнят тази генерална цел, защото тя дава основата за преценка на постигнатото. Важно е генералната цел да се формулира по такъв начин, че да са ясно определени конкретните целеви групи.
- **Постигнатото** от един проект е следствие от неговите дейности. Една често срещана грешка при управлението на проект е да се смесва постигнатото с генералната цел и по такъв начин се обърква какво се предполага проектът да постигне в действителност с резултатите, които хипотетично се надяваме да получим.
- **Вложеното** са финансовите средства, персоналът, материалите и т. н., предоставени за един проект. Вложеното може да бъде дадено от донора/финансиращия или организацията и включва всичко необходимо за един проект да извърши планираните дейности и да постигне желаните резултати.
- **Предпоставки:** Тук са всички онези събития, условия или решения, които са извън контрола на проекта, но които се очаква да се случат. Предпоставките трябва да се опишат като положителни условия, както и специфичните цели и постигнатото. Ако проектът зависи от големи предпоставки, които са невъзможни, то е по-добре проектът да не се започва, освен ако такива предпоставки могат да се минимализират, като се използва различна стратегия.
- **Ефективност** е измереното постигнато от проекта — качествено и количествено — във връзка с всички вложени ресурси. Тя показва колко икономично различните вложени средства са се превърнали в резултати (постигнатото). Ефективността измерва продуктивността по прилагането на проекта: т. е. до каква степен постигнатото произтича от ефективното използване на финансови, човешки и материални ресурси. Главната трудност при измерването на ефективността е да се определи стандарт за измерване. Екипът, който прави оценката, може да избере определени стандарти свързани с:
 - подобни проекти за сравнение на други места;
 - опит от други проекти; или
 - определени разумни критерии.
- **Ефективността** е измерване за това дали проектът е постигнал степента, при която постигнатото е достигнало генералната стратегическа цел. Тя показва дали проектът се движи в планираната насока. Преценяването на ефективността е част от текущия мониторинг на

- **вътрешни:** екипът на проекта, изпълнителният екип, членовете на борда;
- **външни:** независими експерти, финансиращите, властите.

Както членовете на една организация, така и тези, които не са членове, имат предимства и недостатъци. Фигура 2 показва общите правила, които да се имат предвид по този въпрос.

Алгоритъм на оценяването

Оценката е по-сложен процес, отколкото дейностите. За да бъде успешен (достъперни данни, целесъобразни заключения, обективност), този процес трябва да бъде добре планиран, замислен и осъществен.

Когато се планира оценката, следните въпроси трябва да се имат предвид:

.....

Откривателството се състои не в това да откриваш нови земи, а в това да виждаш с нови очи.

— Марсел Пруст

.....

проекта. За да се измерят специфичните стратегически цели на един проект, те трябва да бъдат специфични, измерими и ограничени във времето. Много често специфичните стратегически цели може да са неясно формулирани и много общи. Един типичен пример е “подобрене на условията за живот”. В този случай екипът по оценката трябва да има работни цели, основаващи се на съществуващата документация на проекта. Очакваните резултати трябва да бъдат конкретни и ясни: “тристайни апартаменти за 50 семейства с малки деца от град X”.

- **Въздействието** означава предвидените и непредвидените последици от проекта. Преценката тук има връзка с генералната стратегическа цел и намерението на проекта и изисква обширно проучване. Може да бъде особено проблематично да се докаже, че наблюдаваните промени се дължат на определен проект. Разнообразни въздействия могат да се постигнат по различно време. Оценката трябва да взема предвид краткосрочните и дългосрочните ефекти. Оценката на въздействието често се прави, докато проектът все още тече. В тези случаи може да е трудно да се предвидят дългосрочните ефекти. Един инфраструктурен проект по-бързо показва въздействието, отколкото например един образователен проект.

- **Целесъобразността** е обща преценка за това дали проектът отговаря на приоритетите, които организаторите и на финансиращите са си поставили. Това се изяснява, когато проектът трябва да бъде одобрен, отхвърлен или преформулиран. Целесъобразността е проблем от голяма важност, защото тя измерва степента, до която приоритетите на проекта съответстват на приоритетите въобще. Една промяна във външните условия може да означава, че проектът в последствие отговаря на по-малки приоритети. Например веднага след като един политически конфликт е разрешен, може да означава, че не е необходим повече бежански лагер.

- **Устойчивостта** е обща преценка на степента, при която положителните промени, дължащи се на проекта, се очаква да продължат (продължителност на успеха). Следователно устойчивостта е тест на по-високо ниво за успешността на проекта. Финансиращите поставят акцент на дългосрочните перспективи и продължителността на подобренията. Устойчивостта е свързана с това какво се случва след завършването на проекта. Следователно е трудно да се даде каквато и да била сигурна преценка на устойчивостта, докато проектът е все още в процес или скоро е приключил. Предположения за бъдещото развитие трябва да се правят на основата на наличната информация по отношение на проекта и местната общественост.

ФИГУРА 2

“За” и “против” използването на вътрешни и външни хора за преценката

	ПРЕДИМСТВА	НЕДОСТАТЪЦИ
вътрешни хора	повече познания, свързани с проблема	по-малка обективност
външни хора	по-голяма обективност	по-малко познания, свързани с проблема

- Каква е целта на оценката: да бъде получена информация или да се контролира даден процес? И двете са от полза за развитието на организацията: оценката за информация цели да подобри планирането, организирането и осъществяването на генералните стратегически цели и специфичните стратегически цели на организацията, докато оценката, за да се контролира, е текущ управленски инструмент, за да се оправдаят очакванията на заинтересованите страни. Оценката за информация е по-скоро вътрешна, докато оценката, за да се контролира, е често под външен натиск (заинтересованите страни).
- Кои са получателите на оценката: организацията, финансиращия или бенефициентите?

Техните нужди и интереси са различни и затова критериите и показателите за оценяване трябва да бъдат направени в съответствие с тях. Например една и съща услуга, предложена от

ФИГУРА 3

Често срещани проблеми когато се подготвя оценка

- Кои аспекти да се оценяват? Критериите и показателите трябва да си изберат според, целта, получателя и нивото на оценяване.
- Какви данни се необходими? Това изисква да се подберат съответните инструменти за да се съберат подходящи на данни критерии и показатели за оценка - количествени и качествени.
- Кои източници на информация са най-добри? Най-добрата практика предлага комбинация от формални и неформални, официални и частни източници на информация за да може да се обхване темата по-добре.
- Каква методология да се използва за да се събират данни? Можем да изберем прости и евтини методи или по изискани и изразходващи повече средства методи, според генералната стратегическа цел и ограниченията на бюджета.
- Как да се тълкуват данните? Броят и числата сами по себе си дават малко информация. За да бъдат те целесъобразни, е необходимо да бъдат поставени в някакъв контекст: “растеж с 25%” - на какво? Сравнено с какво? За кой период от време? За да се докаже какво? Какво ще е въздействието?
- Как ще поставяме задачите на екипа подготвящ оценката? Ако изберем по изискани методи за оценка, ще трябва компетентни специалисти за да ги осъществят (да съставят въпросника, да водят груповите дискусии и т. н.) Но дори и по-простите задачи като следене на мониторинга трябва да се възложи по ясен начин на членовете на екипа.
- Какво времева рамка да се изработи? Мониторинга трябва да бъде текущ, следящ процеса по осъществяването на проекта. Що се отнася да анализирането и събирането на данни, то те трябва да бъдат ясно изразени в разпределението на проекта.

проект (безплатен достъп до Интернет за деца, заразени с вируса на ХИФ ННФ), се преценява от три различни гледни точки — финансиращият би бил заинтересован от броя на бенефициентите, цената на услугата и ефекта. Бенефициентите се интересуват от качеството на услугата (достъп, часове, скорост, помощ). Организацията може да е загрижена за това дали тази услуга се вписва в генералните стратегически цели и специфичните стратегически цели на организацията.

- На какво смятаме да направим оценка: на политиката на една организация, на програмата или на проекта?
Колкото по-общо е нивото, което се стремим да достигнем, толкова по-сложна и точна оценка трябва да подготвим. По-лесно се прави оценка на проект, отколкото на една политика/начин на работа, защото са необходими по-малко информация и време.
- Кой ще я провежда: екипът по проекта или независими експерти? Или и двете страни?

В повечето случаи и двете страни се включват, като тяхната подготовка, опитност, гледни точки и интереси са различни. Важно е да се достигне да общо разбиране за това какво да се оценява (критерии) и как (според какви и кои показатели).

На няколко въпроса трябва да се обърне внимание, когато се подготвя оценката. Фигура 3 представя контролни въпроси и предложения за проверка, които един мениджър на проект трябва да има предвид.

Осъществяването на оценката включва няколко стъпки:

- организиране и инструктиране на екипа по оценката;
- системно събиране на необходимите данни;
- организиране и подреждане на информацията, която трябва да се разтълкува;
- анализиране на данните и съставяне на заключения; и
- представяне резултатите на екипа по оценката.

Трите етапа на процеса на оценка

- **Мониторинг:** събиране на данни свързани със съответната тема;
- **Обобщаване:** подреждане на данните за тълкуване;
- **Оценка:** тълкуване и представяне на данните

ФИГУРА 4

Характеристики на целесъобразни и благонадеждни данни

ОСНОВНИ

- Свързани са с централни елементи, които могат да представят процеса на проекта
- Представят важни спорни моменти
- Отговарят на нуждите на ползвателите и са база за подобряването на мениджмънта

НАЛИЧНИ

- Резултатите оправдават разходите
- Има оптимален баланс между размерите на примера и надеждността при използване на научното изследване!

ЕВТИНИ

- Изградени върху информация, която вече е проверена
- Не изискват време и средства за проучване

ОСЪВРЕМЕНЕНИ

- Целесъобразни и се отнасят до съставните части на проекта
- Основават се на най-нова информация от признати (оторизирани) източници.

Получатели на резултатите от оценката

- Обществеността;
- Бенефициентите;
- Финансиращите;
- Партньорите и конкурентите;
- Властите.

Всъщност има три етапа в процеса на оценяването. За да се увери, че екипът върви в правилната посока, разглеждането на данните преди започването на същинското оценяване може да изиграе критична роля. Фигура 4 показва как разглеждането се вмести в процеса на мониторинг и оценка. Данните трябва да се съберат и преценят обстойно, преди да започне оценката. Също така е важно да сме критични към твърденията и цифрите, които са представени като факти. Фигура 5 представя някои съвети за това, как да разберем дали данните са целесъобразни и благонадеждни.

Стратегически подход към оценката

“Оценката е голямо бреме”, - често се оплакват мениджърите. И наистина системното следене на текущ проект и докладите за резултатите отнема значително много време и усилия. Но добре планираната и внимателно съставена рамка за оценка е от полза както за организацията, така и за групата на заинтересованите страни.

Ползите от оценката

Оценката **укрепва развитието на организацията** на стратегическо, тактическо и функционално равнище:

- Стратегически тя помага да се съчетаят краткосрочните и дългосрочните специфични цели на организацията.
- Тактически тя допринася за използването на ресурсите за по-добро изпълнение на специфичните цели
- Функционално тя помага да се направи по-реалистично разпределение на времето и бюджета.

Йерархия на генералните цели на проекта (ЙГЦП)

Един проект може да се определи като добре планиран процес, замислен да постигне определени промени за даден период от време, като използва определени ресурси. Един проект може да бъде разгледан като причинно-следствена верига, състояща се от 4 нива:

- Вложеното са различните ресурси, вложени, за да се получат очакваните резултати (постигнато)
- Постигнатото са непосредствените резултати, които проектът трябва да обезпечи.
- Целта е най-голямата положителна промяна, очаквана от проекта.
- Генералните цели са дългосрочните ползи от прилагането на проекта.

Компоненти на оценката

Целта на оценките е да направи съвкупност от преценки. Тя се съсредоточава върху няколко най-важни критерии, наречени компоненти на оценката. Ключовите компоненти на оценката са ни известни от предложението на проекта: ефикасност, ефективност, въздействие, целесъобразност и устойчивост:

- **Ефикасност:** максимални резултати от наличните ресурси (превръщане на вложеното в постигнато);
- **Ефективност:** постигането на специфичните цели; (конкретни, измерими, ограничени във времето);
- **Въздействие:** дългосрочни положителни и отрицателни последици от проекта;
- **Целесъобразност:** съответстващи, съвместими в по широк аспект; и
- **Устойчивост:** възможна степен до която дългосрочно да продължи да съществува проектът.

Стратегическо оценяване на резултатите

Организаторите, бенефициентите и финансиращите на проекта са заинтересовани от получаването и разгласяването едновременно и на краткосрочните и на дългосрочните резултати. Ресурсите са недостатъчни, а конкуренцията - голяма. Следователно успеят на организацията се измерва според 5 критерия, определени по модела за йерархия на генералните цели на проекта (ИГЦП), представени на фигура 5.

Оценката до голяма степен се гради от текуща информация събирана във фазата на процеса по прилагането на проекта. За да се подобри управлението на проекта, е важно да се обезпечи системното събиране на данни чрез система за мониторинг и оценка, съставена за конкретния проект.

Критерии за оценка и показатели

Всеки от петте компонента за оценка може да има няколко различни аспекта според целта (за информация или за контролиране), нивото, на което се оценява, (политиката на организацията, програмата или проекта) и получателя (бенефициентите, финансиращите организацията). Тези аспекти определят критериите за оценка, които ще изберем. Критериите определят какво точно ще се преценява: използваните ресурси, проведените дейности, постигнатите резултати, и въздействието на направеното. Показателите са "единици за измерване" (количествени и качествени) според избраните критерии: "броят на", "процента на", "равнището на" (задоволителни резултати, съпричастност, присъствие, седмици, стойност, разрешени проблеми, отразяване в пресата и т. н.). От гледна точка на финансиращите най-добре преценените ресурси са времето и парите (по отношение на разпределението на времето и разпределението на парите). Друг важен въпрос е постигането на специфичните цели. За да се направи по-лесно преценка, специфичните цели трябва да бъдат точно определени, измерими, постижими, уместни и ограничени във времето.

Факторите, които да се вземат предвид при финансов анализ

Очевидно е, че един добър финансов мениджмънт трябва да включва анализ на финансовите ресурси. Вече е обща практика да се използва политиката на съфинансиране и дългосрочен подход към финансовите ресурси и изисквания за ефикасност на разходите. Когато се анализира до каква степен е изпълним проектът от финансова гледна точка, е необходимо да се събере информация в три главни аспекта: финансова устойчивост, ефективност на разходите и анализ за изгодност.

Методи и инструменти за мониторинг и оценка

Подготовка на работен план за оценка

Работният план за оценка е инструмент целящ да даде ясно представа за това кой ще извърши оценката, както и какво, кога и защо ще се извърши.

Подготовка на въпросите

Главните проблемни сфери трябва да се обсъдят, за да се определи кои аспекти ще се оценяват и въпросите, на които ще се отговаря.

Подготовка на методите за оценка

Методите за оценка на постиженията на проекта трябва да бъдат избрани внимателно. Критериите и показателите за тази преценка да са в логическа последователност.

Работен план

Работният план трябва да е написан ясно, като е определено разпределението на дейностите, кои от членовете на екипа ще бъдат включени и как ще бъдат разпределени задачите.

Финансов анализ

■ **финансова устойчивост:** Има ли достатъчно средства, за да се покрият бъдещите разходи, ако текущата финансова подкрепа се оттегли? За това е необходима информация за разходите по функциониране и поддръжка, а така също и наличните субсидии и отпуснати суми.

■ **ефективност на разходите:** Биха ли могли подобни резултати да се получат при по-ниски разходи? Необходима е информация относно:

- стойността на проекта и съставните части на проекта;
- алтернативни средства за изпълнението на задачите; и
- разходите на подобни проекти другаде.

■ **анализ за изгодност:** Могат ли разходите да се оправдаят, що се отнася до ползата, която те имат? Това изисква информация за:

- предоставения продукт и услуги;
- икономичност на работата;
- социално-културни ползи; и т. н.

ФИГУРА 6

Фази на провеждането на оценката

ПРЕДВАРИТЕЛНО ПРОУЧВАНЕ

- Изберете кой ще извърши оценката;
- Подгответе проучването с избран екип
- Осъществете проучването
- Докладвайте за направеното на останалите от екипа за оценка

СЪБИРАНЕ НА ДАННИ

- Преглеждане на документацията
- Провеждане на интервюта
- Направете специални практически изследвания
- Направете посещения на място и проверки

- Проведете групови дискусии

- Провеждане на тестове/проби и т. н.

АНАЛИЗ НА ДАННИТЕ

- Съпоставете, анализирайте и проверете данните
- Разтъквайте данните
- Заключение и препоръки

ФИНАЛНА ФАЗА

- Подгответе доклад със заключенията и препоръките
- Направете резултатите обществено достояние

Документация

Воденето на отчет за дейностите на организацията е от голямо значение за работата по мониторинга и оценката. Много често екипите по проектите пренебрегват воденето на отчет на документирането на ресурсите, дейностите, резултатите или въздействията на проекта. За да се определи степента на получените промени, е от жизнено значение да са налице следните важни моменти:

- систематично разглеждане на съществуващата информация и ключовите източници на информация;
- описанието/намерението на проекта, дейностите и специфичните цели;
- хронологично представяне на фазите на проекта и по-големите настъпили промени;
- осъвременяване на бюджета;
- копия на най-важните документи;
- резюмета на предишни преценки на проекти; и
- искания за информация от членовете на екипа по проекта и други участващи партньори.

Фигура 6 дава удобна схема от стъпки, които да се предприемат, когато се извършва фактическата оценка. Имайте предвид, че този списък в никакъв случай не е изчерпателен. Той представлява минимума от дейности, които трябва да се възложат и извършат.

Някои формални методи за оценка

Формални методи за оценка са тези методи, които са научно признати, и които в момента се използват от изследователите и се считат за благонадеждни и достоверни. Когато се предприема да бъдат направени значителни промени и да се използват голямо количество ресурси, е оправдано да се

ФИГУРА 7

“За” и “против” формалните методи за оценка**ФОРМАЛНО НАУЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ**

- Включва използването на писмени и устни интервюта/анкети;
- Преимущество: въпросите са предварително подготвени и съдържат спорни проблеми;
- Ограничения: събирането на данни е процес с много изисквания

НАБЛЮДЕНИЕ НА УЧАСТНИЦИТЕ

- Наблюдение в дълбочина на избрани случаи;
- Може и оценяващият да бъде участник;

- Преимущество: много подходящ за разбирането на процесите;
- Ограничения: по-малко подходящ за извличане на обобщения

ДИРЕКТНО ИЗМЕРВАНЕ

- Отчитане на количествени или класифицируеми данни чрез аналитични инструменти
- Преимущество: прецизен, благонадежден, често нескъп;
- Ограничения: отчита фактите, а не обясненията им

ФИГУРА 8

“За” и “против” неформалните методи за оценка**ИНТЕРВЮТА С КЛЮЧОВИ ИЗТОЧНИЦИ НА ИНФОРМАЦИЯ**

- Дава обща и описателна информация от отделни хора;
- Преимущество: гъвкав подход, има по-голяма дълбочина;
- Ограничения: риск от субективност

ГРУПОВИ ИНТЕРВЮТА

- Генерира директно информация за хората, върху които проектът въздейства;
- Преимущество: ниски разходи, ефикасен, директен контакт;
- Ограничения: дискусиите могат да бъдат манипулирани.

ИНТЕРВЮТА НА ЦЕЛЕВАТА ГРУПА

- За анализ на специфични, сложни проблеми;
- Да открие гледните точки и приоритетите на по-малките групи;
- Преимущество: възможност за творчество, ефикасен;

- Ограничения: методът има много изисквания, риск от пристрастност.

ДИРЕКТНО НАБЛЮДЕНИЕ

- Проверки, посещения на място, наблюдение за използването на инфраструктурата, обслужването;
- Преимущество: по-дълбоко може да се вникне в проблема;
- Ограничения: зависим от разбирането и тълкуването на наблюдателя.

НЕФОРМАЛНО ИЗСЛЕДВАНЕ

- Количествени изследвания на мостри и примери в умален мащаб, процедура по примери за най-ниската вероятност;
- Преимущество: разумно и бързо средство за получаване на количествени данни;
- Ограничения: риск от прекалено обобщаване и грешки в конкретните мостри и примери.

използват повече научни методи, като например официални научни изследвания, наблюдения на участниците и директни измервания. Те изискват значителни ресурси по отношение на експерти, време и пари.

Често използвани опростени методи

Повечето от средно големите проекти не могат да си позволят методи, изискващи много ресурси. В тези случаи са достатъчни прости и все пак благонадежни методи за преценка на проекта. Интервютата са често използвана техника, която цели събирането на организирана и конкретна информация: ключовите източници на информация и фокусните групи от хора могат да дадат ценни и достоверни данни, за да се оценят постиженията. Директни наблюдения и неофициални изследвания, ако са използвани правилно и целесъобразно, могат също да дадат много данни, за документиране на промените, постигнати от проекта. Фигура 7 представя някои характеристики на официални и неофициални техники.

Разнообразни подходи за разпространение на информация

След мониторинга, разглеждането и оценката на постигнатото от проекта е времето, когато се събират, представят и съхраняват целесъобразните данни. Има няколко начина за тези процеси: резюмета, библиографии, годишни доклади, тематични доклади, семинари и база данни.

- резюмета: описание на проектите или дейностите, със заключения и препоръки
- библиографии: годишен опис на изследванията, кратки библиографии за докладите по оценката
- годишни доклади: резюмета на дейностите през годината и финансите
- тематични доклади: представяне по теми, с примери за специални проучвания
- семинари: представяне и дискутиране на резултатите пред тези, които са били привлечени в проекта
- база данни: електронно събиране на данни с лесен достъп.

ФИГУРА 9

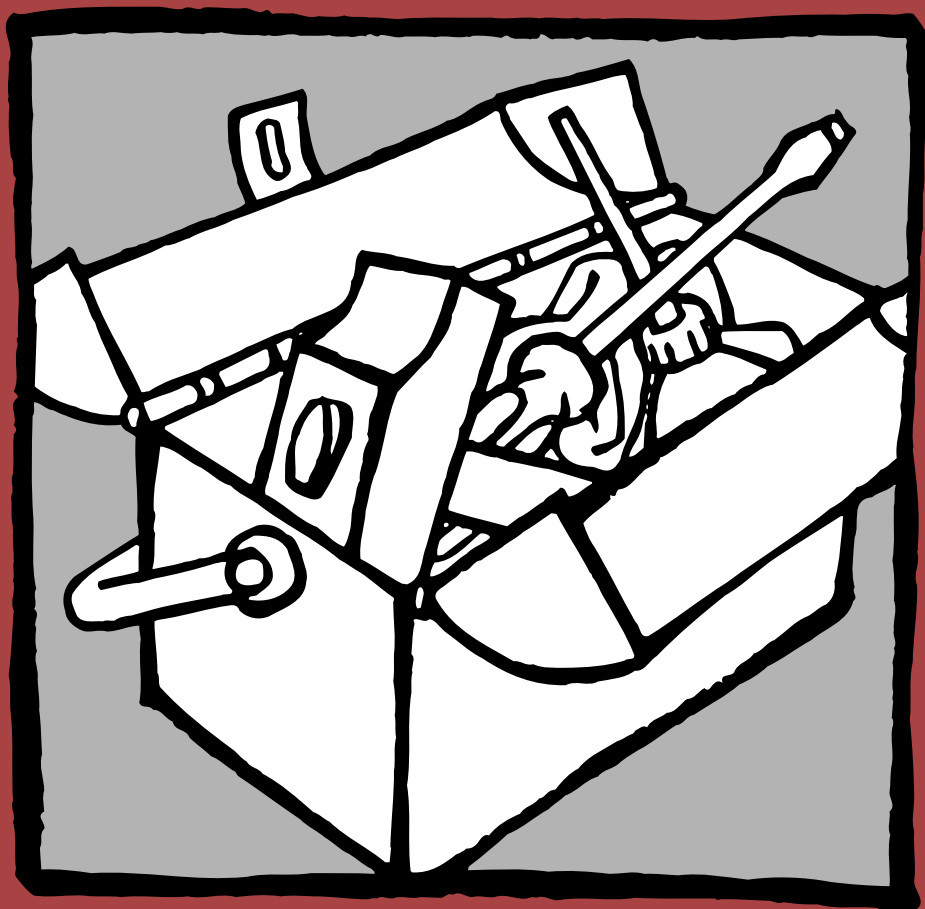
Стандартен формат на доклад за оценка

ЗАГЛАВНА СТРАНИЦА

- **Име на проекта** (официалното название)
- **Вид оценка** (оценка на определен етап, крайна или проучване на въздействието)
- **Вид на доклада** (чернова или окончателен вариант)
- **Автори** (един автор или колектив)

ПРИМЕРНО СЪДЪРЖАНИЕ

- **Резюме на извършеното**, състоящо се в заключения и препоръки (4-6 страници)
- **Увод**
 - Обстановката за оценка
 - Кратко описание на проекта
 - Използвана методология - подробно
 - Структура на доклада
- **Целесъобразност на проекта**
 - Състояние на нещата и основна причина за започване на проекта
 - Промени в състоянието на нещата по време на прилагането на проекта
 - Целесъобразност на проекта във връзка с регионалните/местните приоритети
 - Целесъобразност на проекта във връзка с приоритетите на донора
- **Ефикасност**
 - Развитието на проекта, сравнен с планираното
 - Стойност и използването на ресурсите, сравнени с планираните в бюджета
- Постижения
- Резултати по отношение на оползотворяването на ресурсите
- **Ефективност**
 - Специфичните цели, когато проектът е замислен
 - Фактическото постигане на целите
 - Фактори, повлияли за постигането на специфичните цели
- **Въздействие на проекта**
 - Местни приоритети, нужди и изисквания
 - Предвидени и непредвидени въздействия върху целевата група и другите
 - Влияние на институционално ниво
 - Фактори обясняващи въздействието на проекта
- **Устойчивост**
 - Степента, до която проектът ще стане устойчив
 - Фактори, които влияят на устойчивостта (политически, финансови)
- **Изводи**
 - Работни изводи (свързани със самия проект)
 - Изводи по процеса (свързани с по-широк културен контекст)
- **Заключения и препоръки**
 - Заключения (факти)
 - Препоръки (за в бъдеще)



Сборник с упражнения

Упражнение 1: Показатели за оценка

Описание: Определяне на инструментите за измерване от петте компонента за оценка на проекта: ефикасност, ефективност, въздействие, целесъобразност и устойчивост

Участници: Пет групи с равен брой участници

Времетраене: 45 минути

Материали: раздавателен материал за всеки участник и флипчарт

Процедура

- 1 На базата на стандартен формат за доклад за оценка участниците определят елементите, които могат да измерят петте компонента на един и същ въобразяем проект.
- 2 Всеки от групата има задължението да разработи един от компонентите.
- 3 Накрая на упражнението всяка група написва на флипчарт идеите си. Фасилитаторът подпомага петте групи да формулират идеите и дава разяснения когато е необходимо.

Дискусия

Всяка група накратко докладва за извършеното пред общата група



Упражнение 2: Интервюиране на ключови източници на информация

Описание: Определяне на ключовите източници на информация и задаване на уместни въпроси относно проекта.

Участници: Цялата група

Времетраене: 20-30 минути

Процедура

- 1 Назначете пет от участниците да изаят ролята на: оценител от проекта, бенефициент, представител на местната общественост, представител на медиите и представител на финансиращите. Те образуват вътрешен кръг. Останалата част от групата са външен кръг от наблюдатели.
- 2 Оценителят на проекта задава два или три въпроса към всеки от ключовите източници на информация относно въображаем проект (напр.: Доволен/а ли сте от постигнатото? Дали резултатите оправдават стойността?). Отговорите могат да бъдат противоречиви.
- 3⁴ Наблюдателите са инструктирани да отбелязват различията в отделните гледни точки.
- 4 Обучаващият действа като посредник и се намесва само ако възникне конфликт между ключовите източници на информация и оценителя.

Дискусия

Наблюдателите изразяват своите впечатления за различията и приликите.

2

Упражнение 3: Оценка на деня

Описание: Оценка на деня и трудностите, които обучаемите срещат при определяне на оценка.

Участници: Цялата група

Времетраене: 5-7 минути

Материали: Въпросници

Процедура

- 1 Раздайте на участниците да попълнят въпросник искрено, откровено и анонимно.
- 2 Следният тип въпроси е добре да се задават:
 - Кои са най-важните неща, които научихте от упражненията?
 - Какви трудности срещнахте?
 - Кой етап беше най значим за Вас лично?
 - Въпроси, коментари, предложения.

Дискусия

Започнете следващия ден с кратко резюме на резултатите от анкетата на групата, като използвате възможността да обърнете внимание на някои проблеми, неразбиране или молби, отразени в анкетата на участниците.

3

Упражнение 4: Кой съм аз? Кои сме ние?

Описание: Оценяване и изразяване на представата за своето “аз” и за образа на групата.

Участници: Малки групи

Времетраене: 15 минути

Процедура

- 1 Участниците написват 6 неща (характерни черти, силни страни, недостатъци и т. н.) за себе си, три неща, които ги представят като организатори и три неща, представящи ги като индивидуалност.
- 2 След това в група от по 3-ма – 4-ма участниците споделят своята самооценка с останалите от групата.
- 3 Накарайте всяка група да опише общата картина на цялата група, като участниците използват мимики и пантомима. По такъв начин групата синтезира отделните компоненти (индивиди), за да представи общия колективен образ, както той би изглеждал, ако те са една организация.

Дискусия

Дали организацията е нещо повече от сбор от части/индивиди? Дали тя е нещо повече от сбор от хората, които работят за нея? До каква степен организацията трябва да се приспособи към силните страни на своите служители? Груповите образи/имидж от упражнението отразява ли индивидуалността на членовете на групата?

4

Упражнение 5: Изработване на въпросник за оценка на обучението

Описание: Упражняване на основните умения за оценяване: комуникационни умения за общуване.

Участници: Четири групи с равен брой участници

Времетраене: 20-30 минути

Материали: Флипчарт и маркер за всяка група.

Процедура

1. Поискайте от всяка група да избере един от критериите за оценка: съдържание, прогрес (динамика на групата), фасилитирането и логистиката на обучението.
2. Всяка група има 20 минути да състави списък от уместни въпроси за избрания критерий и да ги напише на флипчарта.
3. Фасилитаторът поставя акцент на най-добре формулираните въпроси на всяка група и разкрива пред групите, че те всъщност са съставили въпросник за оценка на своето обучение и ще се изиска да отговорят на четирите категории от въпроси в следващата сесия.

5

Упражнение 6: Магическата химикалка

Описание: Да се намери смислен и плодотворен начин за завършек на обучението и да се даде полезна обратна информация на обучаващия.

Участници: Цялата група с участниците, седнали в кръг

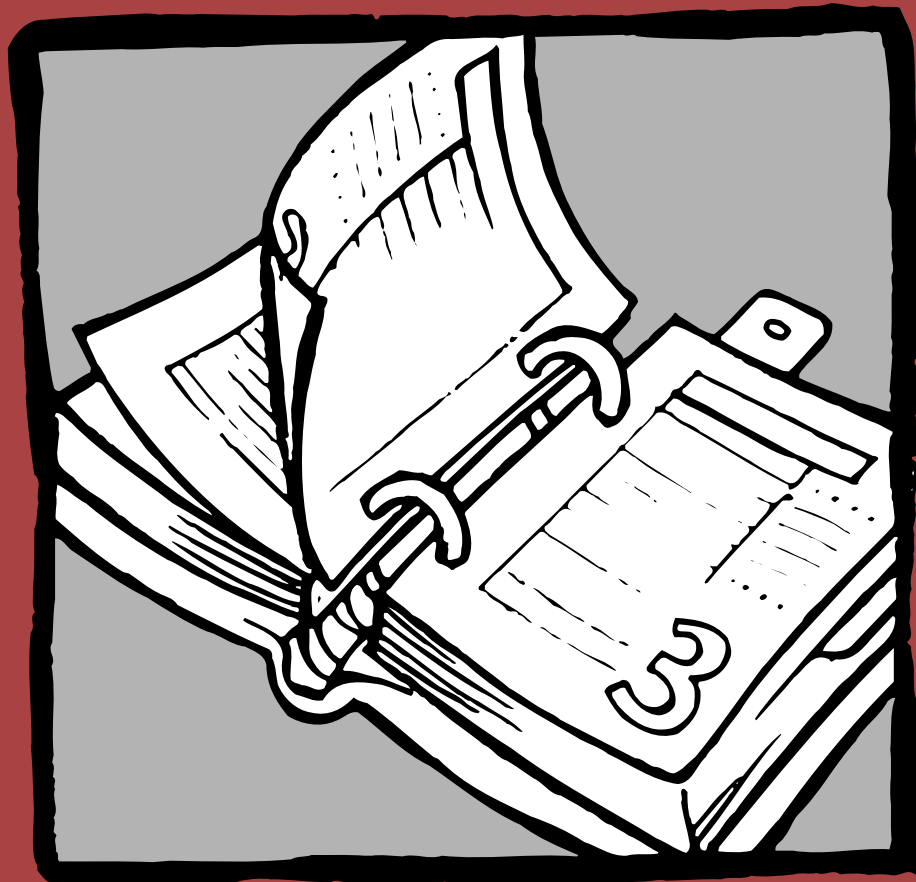
Времетраене: 10 минути

Материали: "Магическа" химикалка.

Процедура

- 1 Предава се магическата химикалка и всеки от участниците погред разкрива своето мнение за процеса на обучение в едно написано изречение.
- 2 Благодарете на хората от групата за тяхното участие и искреност в коментарите и закрийте сесията.

6



Примерна програма за семинар

Как да се проведе процесът на обучението

Целта на тази примерна програма е да помогне да пригответе процеса на обучение за оценка и мониторинг, като използвате различни части от това ръководство и пакета от упражнения за обучение. Истинската полза се състои в това да го използвате в комбинация с други дейности, като това се основава на познанията очакванията и опита на вашите обучаеми и на времето, с което разполагате, за да проведете обучението. Освен тематичния материал, примерната програма предлага и занимания с интерактивен елемент за процеса на обучение.

Примерна програма за семинар

Part 1 Уводна сесия

КАТЕГОРИЯ

ЦЕЛ

ПРЕПОРЪЧИТЕЛНИ ЗАНИМАНИЯ

Представяне на участниците и обучаващия

Запознаване

Участниците представят себе си, своята организация и своите очаквания

Представяне на тематичния материал

Изясняване на терминологията, използвана при оценка и мониторинг

Що е мониторинг и оценка и защо трябва да се извършват?

Запознаване с програмата от семинарни занимания

Поставяне на целите на обучението

Раздавателни материали, обяснение, въпроси

Part 2 Финансов анализ

КАТЕГОРИЯ

ЦЕЛ

ПРЕПОРЪЧИТЕЛНИ ЗАНИМАНИЯ

Работа по малки групи

Определяне на показателите

Упражнение 1: **Показатели за оценка**

Финансов анализ

Изясняване на методите и важността на добър финансов анализ

Лекция/презентация

Работа по групи

Упражнение да се вижда и гледа от различни гледни точки

Упражнение 2: **Интервюта с ключови източници на информация**

Part 3 Методи

КАТЕГОРИЯ

ЦЕЛ

ПРЕПОРЪЧИТЕЛНИ ЗАНИМАНИЯ

Методи за оценка и мониторинга

Представяне на различните методи

Презентация/раздавателен материал

Работен план за оценка

Изработване на работен план за оценка

Лекция, семинарна работа

Документация по мониторинг и оценка

Обмен и откриване на нови подходи

Брейнсторминг

Примерна програма за семинар продължение		
Part 4 Групови интервюта		
КАТЕГОРИЯ	ЦЕЛ	ПРЕПОРЪЧИТЕЛНИ ЗАНИМАНИЯ
Групово интервю	Представяне на темата	Анекдоти, лекция
Обобщение	Обобщаване на материала за обсъждане и открояване на главните точки	Обучаващият написва на флипчарта главните идеи, както ги виждат участниците
Оценка на деня	Научаване как да се подобри първата част от обучението	Упражнение 3: Оценка на деня
Part 5 Оценка		
КАТЕГОРИЯ	ЦЕЛ	ПРЕПОРЪЧИТЕЛНИ ЗАНИМАНИЯ
Самооценка	Насърчаване на участниците да оценят себе си	Упражнение 4: Кой съм аз? Кои сме ние?
Мениджмънт на информацията	Представяне на уменията за оценка	Лекция/презентация
Правене на оценка на практиката	Упражняване на уменията за оценка на практиката	Работа по групи/двойки, дискусия
Part 6 Доклаване		
КАТЕГОРИЯ	ЦЕЛ	ПРЕПОРЪЧИТЕЛНИ ЗАНИМАНИЯ
Докладване	Представяне на основите за съставяне на чернова на доклад	Лекция/презентация
Мениджмънт на информацията	Изучаване на различните начини за мениджмънт/управление на информация	Брейнсторминг
Оценка на трудностите на проекта	Преодоляване на трудности при правене на оценки на проект	Дискусия по малки групи
Part 7 Алгоритъм на оценяването		
КАТЕГОРИЯ	ЦЕЛ	ПРЕПОРЪЧИТЕЛНИ ЗАНИМАНИЯ
Процеса по оценяването	Преценяване сложността на процеса по оценяването	Презентация
Капацитет на групата	Оценяване на капацитета на груповото обучение	Чернови на докладите
Дискусия	Финални въпроси за процеса по оценяването	Открит форум

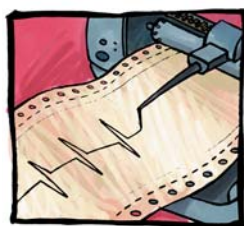
Примерна програма за семинар продължение

Part 8 Закриване на семинара

КАТЕГОРИЯ	ЦЕЛ	ПРЕПОРЪЧИТЕЛНИ ЗАНИМАНИЯ
Съставяне на въпросник	Съставяне на въпросник	Упражнение 5: Изработване на въпросник за оценка на обучението
Завършващо обучение	Попълване на въпросника и обсъждане	Въпросници и анкети
Завършек	Окончателни коментари и събиране на информация за обратна връзка	Упражнение 6: Магическата химикалка

Регионалният екологичен център за Централна и Източна Европа (РЕЦ) е независима неполитическа нестопанска организация, чиято мисия е да съдейства за решаването на екологични проблеми в Централна и Източна Европа (ЦИЕ за ЦИЕ) чрез насърчаване и подпомагане на сътрудничеството между неправителствени организации, централната власт, бизнессредите и други институции, работещи в областта на околната среда, чрез създаване на условия за свободен обмен на информация и насърчаване на общественото участие при вземане на решения по екологични въпроси.

РЕЦ е създаден през 1990 г. от САЩ, Европейската комисия и Унгария. Днес РЕЦ законосъобразно осъществява своята дейност въз основа на Харта, подписана от правителствата на 27 страни и Европейската комисия, и на споразумение с правителството на Унгария. Централата на РЕЦ се намира в Сентендре, Унгария. Представителства на РЕЦ има в 15 страни от ЦИЕ: Албания, Босна и Херцеговина, България, Република Хърватска, Чешката република, Естония, Унгария, Латвия, Литва, Република Македония, Полша, Румъния, Словакия, Сърбия и Черна Гора. Досегашни донори, които подпомагат дейността на РЕЦ, са Европейската комисия и правителствата на САЩ, Япония, Австрия, Великобритания, Германия, Дания, Канада, Латвия, Норвегия, Полша, Словакия, Унгария, Финландия, Франция, Холандия, Република Хърватска, Чешката република, Швейцария, както и други междуправителствени и частни институции.



**Мониторинг и оценка
на проекти**