

Политика Даунсайд Ап в области мониторинга и оценки

ВВЕДЕНИЕ

Данная политика была разработана на основе откликов, поступивших от сотрудников ДСА и других заинтересованных сторон. Специалисты ДСА, применяющие на практике свои идеи для решения сложных проблем благополучателей, понимают, что могут систематически учиться на своем же опыте, и ДСА может более четко и убедительно описывать эффективность своих программ.

Ни одна политика не может предвидеть и предоставить подробные рекомендации для различных проектов. Тем не менее, цель данного документа направлена на установление ролей и обязанностей, а также основных ожиданий в отношении структуры, реализации, распространения и использования результатов оценки.

Данная политика мониторинга и оценки позволит ДСА определить области, в которых можно достичь значимых результатов, а также зоны, которые нуждаются в дополнительных усилиях. Успех организации будет зависеть от способности ДСА использовать результаты оценки для повышения эффективности принятия решений. При реализации данной стратегии ДСА планирует использовать результаты оценки в качестве основы для принятия стратегических решений, разработки программ и распределения ресурсов.

ДСА признает, что оценка программ - это средство, с помощью которого можно систематически получать обратную связь об успехах и недостатках своих программ. Оценка предоставляет информацию и анализ, которые помогут предотвратить повторение ошибок и увеличить шанс того, что будущие инвестиции принесут еще больше положительных результатов.

ДСА реализует свои проекты и программы с учетом интересов и потребностей детей в соответствии с Конвенцией о правах ребенка. Мониторинг и оценка результатов программной деятельности предполагает вовлечение детей в принятие решений как активных стейкхолдеров.

Данная политика работает наряду с существующими политиками, стратегиями и оперативными руководящими указаниями, в том числе разработкой проектов, оценкой компетентности персонала, мониторингом процесса и управлением научными исследованиями.

ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНОЛОГИЯ

Для обеспечения последовательности в использовании основных понятий, сотрудники ДСА будут применять термины и классификации, представленные ниже.

Оценка - это систематический сбор и анализ информации о характеристиках программ и проектов и их результатах, используемый с целью повышения эффективности работы и/или принятий информированных управленческих решений о текущих и будущих программах. Оценка программ отличается от исследований ситуации, проводимых с целью изучить контекст для разработки проекта или неофициального обзора реализуемых проектов по определенной теме.

- **Оценка влияния (воздействия)** позволяет определить изменения, достигнутые в ходе реализации программ, которые могли произойти благодаря вмешательству ДСА. Оценка влияния основана на моделях причинно-следственных связей и требует четкого моделирования "предположения от обратного" т.е. "то, что было бы в отсутствие проекта", чтобы понять, являются ли улучшения прямым результатом проекта или на это повлияли другие факторы. Оценки влияния, в которых проводится сравнения между группами благополучателей, выбранных случайным образом и контрольной группой, обеспечивают самое серьезное доказательство связи между вмешательством и полученным результатом. Хотя в некоторых случаях такой подход имеет этические последствия, что нужно учитывать при планировании структуры оценочного исследования.
- **Оценка эффективности деятельности** сосредотачивает свое внимание на описательных и нормативных вопросах: каких результатов достиг конкретный проект или программа (в промежуточной точке в процессе выполнения или при завершении проекта), как этот проект (программа) реализуется, как он воспринимается и оценивается; получаем ли мы ожидаемые результаты и другие вопросы, имеющие отношение к разработке программы, управления и оперативного принятия решений. Оценки эффективности деятельности часто включают сравнения до и после, но не имеют четкого моделирования "предположения от обратного" т.е. "то, что было бы в отсутствие проекта", чтобы понять, являются ли улучшения прямым результатом проекта или на это повлияли другие факторы.
- **Оценка, дружественная детям** – это гуманистический подход в оценке, сфокусированный на (1) ценности реализации прав ребенка участвовать в принятии решений и быть услышанным, (2) ответственности взрослых в обеспечении условий для реализации этих прав и (3) на уважении к детству как особому этапу в жизни человека.
- **Мониторинг изменений** показывает, есть ли желаемые результаты и все ли идет согласно плану. В целом результаты являются прямыми или краткосрочными следствиями проектной деятельности.
- **Показатели** измеряют конкретную характеристику или объем результатов проекта (результаты или итоги), основываясь на структуре проекта и теории изменений. В целом, результаты относятся непосредственно к программной деятельности, в то время как итоги проекта представляют собой те результаты, к которым программа имеет отношение, но за которые отвечает не только она.
- **Управление процессом (управление для достижения результатов)** - это систематический процесс мониторинга достижений в рамках программы; сбор и анализ информации об эффективности для отслеживания прогресса в достижении запланированных результатов; использование информации об эффективности и оценки влияния для принятий решений и распределения ресурсов; передача результатов для продвижения дальнейшего обучения в организации и сообщения результатов заинтересованным сторонам.
- **Проект** - термин, используемый для обозначения комплекса планируемых, а затем и реализованных мероприятий, намеченных в процессе разработки, которые направлены на достижение определенного социального результата, как правило, путем решения проблем благополучателей ДСА. Для удобства управления проекты могут быть объединены в программы.

ЦЕЛИ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ

Проводя оценочное исследование ДСА ставит перед собой две цели: отчетность перед заинтересованными сторонами и изучение опыта для улучшения эффективности работы.

Отчетность:

Измерение эффективности проекта, его актуальности и рентабельности, сообщение данных выводов заинтересованным сторонам и использование их для обоснования решений о распределении ресурсов – является основной обязанностью некоммерческой организации. Для того чтобы исследование в области мониторинга и оценки могло служить целям отчетности, показатели должны быть сопоставлены с результатами и итогами программ. Для отчетности также требуется сравнение текущей деятельности с поставленными (запланированными) целями и задачами, используя методы, позволяющие достичь внутренней обоснованности методов и достоверность собранных данных и обеспечивающие достоверность анализов, а также информирование широкого круга заинтересованных лиц о результатах.

Изучение:

Мониторинг и оценка грамотно разработанных и выполненных проектов могут систематически накапливать информацию о результатах проекта, позволяя тем, кто разрабатывает и осуществляет программы и стратегии, совершенствовать структуру проектов и улучшать будущие проекты.

Обучение требует широкого обмена результатами мониторинга и оценки и способствования интеграции данных выводов и рекомендаций в процесс принятия решений.

Эти две цели могут быть достигнуты одновременно. Тем не менее, каждая из них требует вмешательства со стороны высшего руководства по содействию формированию культуры отчетности и обучения, а также для обеспечения соответствующих стимулов (и сведения к минимуму препятствий) для сотрудников ДСА на всех уровнях.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

- Инвестирование в обучение ключевых сотрудников в области проведения мониторинга и оценки с помощью внутренних курсов ДСА и/или внешнего обучения.
- Активное поощрение участия сотрудников в соответствующих сообществах по мониторингу и оценке для обмена знаниями. ДСА будет участвовать в международных конференциях, представляя реализованную на практике методологию мониторинга и оценки и ее результаты.
- Подготовка на ежегодной основе плана мероприятий по мониторингу и оценке, которые будут осуществляться в следующем финансовом году. Разработка бюджетной сметы оценки, которая будет проводиться в течение следующего финансового года.
- Убедиться, что окончательные объемы работ для мониторинга и оценки программ придерживаются международных стандартов и передовой практики.
- Убедиться, что отчеты по оценке проходят предварительный анализ со стороны руководства и посредством внутреннего взаимного технического обзора, и что команда по оценке получает все комментарии.

- Убедиться, что данные оценочного исследования обрабатываются и систематизируются для будущего использования.
- Интегрирование результатов мониторинга и оценки в процессы принятия решений о стратегии, приоритетах программ и структуре проектов.

ПРАКТИКА ПРОВЕДЕНИЯ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ

Деятельность по мониторингу и оценке в Благотворительном фонде «Даунсайд Ап» основана на следующих принципах:

Система мониторинга и оценки интегрирована в разработку проектов:

Стратегия оценки ДСА нацелена на то, чтобы проекты достигли измеримых результатов.

ДСА как организация может получить много информации из оценочных исследований проектов, которые были разработаны на основе четких гипотез развития, реалистичных ожиданий относительно ценности и масштаба результатов, а также четкого понимания рисков реализации.

На этапе разработки каждого проекта особое внимание будет уделено оценке эффективности деятельности и, в некоторых случаях, оценке воздействия проекта. Определение основных вопросов оценки уже на раннем этапе планирования поможет не только улучшить качество структуры проекта, но и вести сбор данных в ходе его реализации.

Когда проект, подлежащий дальнейшей оценке, только стартует, исходные данные, включая показатели, соответствующие создаваемым продуктам и социальным результатам, будут собираться с помощью соответствующих методов и анализироваться с целью установления «точки отсчета» (исходного значения показателя).

Особое внимание уделяется тому, чтобы исходные данные были собраны в самом начале проекта, до такого как произошли какие-либо существенные изменения. Кроме того, сбор исходных данных должен быть разработан на основе плана анализа этих данных, чтобы гарантировать, что соответствующие переменные получены, и что, если используется вероятностная выборка, размер выборки достаточно велик, чтобы обеспечить достоверные статистические сравнения.

Менеджеры Проектов собирают соответствующие данные мониторинга, и сохраняют данные и документацию для будущих оценочных исследований.

Если существуют возможности для оценки влияния конкретных проектов ДСА, то подразделениям ДСА, реализующим эти проекты, рекомендуется довести эти сведения до высшего руководства ДСА.

Объективные измерения и отчетность:

Оценки проектов ДСА будут осуществляться таким образом, чтобы они не стали предметами необъективного восприятия показателей или отчетности из-за конфликта интересов или других факторов. В большинстве случаев, команды по оценке будут возглавлены внешними экспертами, обладающими соответствующими навыками и опытом, что уменьшает вероятность конфликта интересов. Сотрудники различных структурных подразделений ДСА также будут вовлечены в работу по оценке для обучения или для целей отчетности.

Актуальность:

Оценка будет включать самые важные и актуальные вопросы о ходе выполнения проекта. В целом, важность и актуальность будут достигнуты за счет связи вопросов оценки с конкретными будущими решениями, которые будут приняты руководством ДСА и/или другими ключевыми заинтересованными сторонами.

Эти решения часто будут связаны с тем, как должны распределяться ресурсы между программами и внутри них и/или как должна измениться реализация программы с целью повышения эффективности.

Результаты оценки, которые будут иметь влияние на распределение ресурсов, должны включать информацию о структуре затрат и масштабности проекта, а также его эффективности.

Основано на передовой практике:

Оценочное исследование будет использовать методы, которые обеспечивают высокое качество и наиболее достоверные доказательства того, что задаваемые вопросы соответствуют вопросам оценки, принимая во внимание время и бюджет. Количественные и качественные методы дают ценные результаты, а сочетание этих методов является оптимальным; наблюдательные, квазиэкспериментальные и экспериментальные модели так же имеют место в исследовании. Ни один из методов не будет превалировать над другими. Выбор метода или методов для каждого конкретного оценочного исследования должен предусматривать эмпирическую прочность структуры исследования и ее обоснование.

Хотя для оценки воздействия экспериментальные методы предоставляют наиболее убедительные результаты, альтернативные методы также будут использованы если простая случайная выборка неосуществима. Сильные стороны методологии оценки и ее ограничения будут открыто сообщены как в объеме работ, так и в отчетах.

Прозрачность:

Выводы и результаты оценочных исследований будут раскрыты и максимально широко распространены. Более того, краткий обзор, включающий описания использованных в исследовании методов, основных выводов и рекомендаций будет доступен для общественности.

ТРЕБОВАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ОЦЕНОЧНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

ДСА признает многообразие проектов по размеру и масштабу работ. В связи с чем, будут соблюдаться следующие требования:

Оценочные исследования крупных проектов и программ

Оценка эффективности деятельности должна быть спланирована с таким расчетом, чтобы выводы и рекомендации были доступны к тому моменту, когда принимаются решения о новых стратегиях, структурах проектов и распределении ресурсов. Очень часто это будет означать, что оценочное исследование должно быть разработано и внедрено еще до планового завершения проекта.

Структурным подразделениям ДСА предлагается определить возможности для оценки своих программ, а не сосредотачивать внимание только на уровне проектов. Такие оценочные исследования представляют особую ценность в период, предшествующий разработке новой стратегии, когда будут заданы вопросы об эффективности конкретной программы в целом или широкого комплекса мероприятий.

Оценочные исследования инновационных мероприятий:

В дополнение к указанному выше требованию, любая деятельность в рамках проекта, включающая непроверенную гипотезу или демонстрацию новых подходов будет, если это представляется возможным, проходить оценку воздействия. Если провести оценку воздействия не представляется возможным, ДСА может вместо этого провести оценку эффективности деятельности, при условии, что в окончательном отчете будет краткое, но подробное разъяснение о том, почему оценка воздействия не проводилась.

Некоторые из областей, в которых работает ДСА могут показаться настолько сложными что обычные модели и/или простая случайная выборка могут мало что показать. Хотя это и не исключает необходимость проведения оценки, может потребоваться применение творческих подходов для оценки достижений проекта в целом.

ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНОЧНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ:

Оценочные исследования будут осуществляться таким образом, чтобы обеспечить достоверность, непредвзятость, прозрачность и предоставление высококачественной информации и знаний. Учитывая многообразие вопросов и условий оценочных исследований, средства достижения этих целей будут разными в каждом отдельном случае. Тем не менее, оценочные исследования ДСА будут включать в себя нижеследующие аспекты:

- Создание команды с соответствующим методическими и экспертными знаниями и опытом;
- Прописанная структура, включающая определение основного вопроса (вопросов), методов и инструментов сбора данных, планы анализа данных, а также план распространения выводов;
- Подход, поощряющий участие партнеров и заинтересованных сторон в разработке и проведении оценочного исследования;
- Ребенок является ключевой ценностью организации. ДСА стремится к внедрению во всех проектах программного дизайна, дружественного детям. При проведении оценки создаются условия для осмысленного вовлечения детей в оценку, использования инструментов сбора данных, адаптированных под специфику детей, обеспечения прозрачности целей, задач, процессов и результатов оценки для ребенка.
- Использование метода сбора данных и аналитических методов которые в максимально возможной степени доказывают, что если любой другой квалифицированный специалист по оценке проведет это же оценочное исследование, он или она придет к аналогичным выводам и заключениям;
- Применение и использование в максимально возможной степени методов и инструментов социальных наук, которые сокращают потребность в суждениях специалиста по оценке.
- Ведение стандартизированных записей по оценочному исследованию (например: расшифровки фокус-групп);
- Сбор данных о переменных, соответствующих выводам, итогам и воздействию, а также финансовых данных, позволяющих производить вычисления удельных затрат и анализ структуры затрат;
- Выводы, полученные в ходе оценочного исследования, должны быть основаны на фактических данных. Это заранее исключает возможность полагаться лишь

на слухи и непроверенные мнения. Результаты должны быть конкретными, лаконичными и основанными на количественной или качественной информации, которая является надежной, обоснованной и поддающейся обобщению.

- Отчеты о проведении оценки должны иметь достаточную информацию о фактах и том, как была собрана информация, чтобы принять решение о ее надежности и достоверности. Отчеты должны включать оригинал объема работ, полное описание использованной методологии, а также ограничений;
- Отчеты о проведении оценки, включают практические рекомендации, ориентированные на конкретные действия. Для внедрения рекомендаций назначается ответственный сотрудник.
- Отчеты о проведении оценки распространяются среди всех заинтересованных сторон.

Применение результатов оценочного исследования:

Оценочное исследование представляет ценность только если оно располагает данными для принятия информированных управленческих решений. В процессе разработки и реализации новых проектов полезно будет учесть предыдущий опыт, отраженный в выводах, полученных в ходе оценочного исследования. Руководство будет поощрять использование результатов оценки, что подчеркнуто в Стратегии Организации.

РЕСУРСЫ ДЛЯ ОЦЕНОЧНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ:

Человеческие ресурсы: ДСА будет работать над развитием компетенций для оценочного исследования. Специально для этой цели в программу обучения персонала будут добавлены учебные занятия, которые будут обновляться по мере необходимости.

Финансовые ресурсы: ДСА потратит примерно _____% от общего бюджета по программам, для осуществления мониторинга и оценки воздействия.

КРИТЕРИИ ОТЧЕТА О ПРОВЕДЕНИИ ОЦЕНКИ

- Отчет должен представлять собой продуманную, хорошо исследованную и структурированную работу по объективной оценке того, что в проекте работало, что не работало и почему.
- Отчет должен охватывать все вопросы оценки, включенные в объем работ.
- Отчет должен включать объем работ в качестве приложения.
- Методология оценки должна быть подробно объяснена, а все инструменты, используемые при проведении оценки, такие как анкеты, списки вопросов и руководства по обсуждению должны быть включены в качестве Приложения в отчет.
- Выводы, полученные в ходе оценочного исследования, будут оценивать результаты и воздействия на группу благополучателей.
- Ограничения к оценке должны быть раскрыты в отчете, с особым вниманием к ограничениям в методологии оценки.
- Выводы, полученные в ходе мониторинга и оценочного исследования должны быть представлены в виде проанализированных фактов, доказательств и

данных, и не должны основываться на слухах или субъективных мнениях. Выводы должны быть конкретными, лаконичными и подтвержденными количественными или качественными данными.

- Все источники информации должны быть надлежащим образом определены и перечислены.
- Рекомендации должны быть подтверждены конкретным набором выводов.
- Рекомендации должны быть практическими, конкретными, ориентированными на действия и с определенной ответственностью за все риски.