

Ассоциация «Е.В.А.»



Методические материалы

для проведения мониторинга и оценки проектов
для организаций, оказывающих помощь
ВИЧ-положительным женщинам

Методическое пособие



Санкт-Петербург

2023 год

Пособие подготовлено Ассоциацией «Е.В.А.» в рамках реализации проекта «Пространство для роста» при поддержке гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества.

Методические материалы для проведения мониторинга и оценки проектов для организаций, оказывающих помощь ВИЧ-положительным женщинам: методическое пособие. СПб., 2023.

Авторский коллектив:

**Ефимова О.Б.,
Мишеничев К.С.**

Комментарии по данному отчёту принимаются на office@evanetwork.ru

Оглавление

Введение	4
Оценка индикаторов проектов	5
Самооценивание системы мониторинга и оценки	7
План мониторинга и оценки	13
SWOT-анализ проектов	15
Заключение	16

Введение

Предлагаемый сборник подготовлен в рамках проекта «Пространство для роста», реализуемого при поддержке Фонда президентских грантов. Данное пособие — часть методического комплекса, целью которого является обеспечение некоммерческих организаций, оказывающих помощь ВИЧ-положительным женщинам, прикладными знаниями и навыками по оценке и мониторингу проектов.

Мониторинг и оценка проектов является важной частью работы в некоммерческом секторе. От того, насколько грамотно и эффективно организованы МиО, зависит успешность реализации проектов, удовлетворённость доноров и благополучателей, вероятность победы в грантовых конкурсах. Тем не менее во многих организациях ощущается объективная нехватка специалистов по мониторингу и оценке, в самой работе по мониторингу и оценке нередко отсутствует система, а тем сотрудникам, которым поручают выполнение этих задач, зачастую не хватает необходимых знаний и умений для проведения МиО.

Данный комплекс ставит своей целью компенсировать сложившуюся ситуацию, предоставив методическую поддержку сотрудникам некоммерческих организаций. В данном пособии представлены разработанные в рамках проекта инструментарию для самостоятельного проведения мониторинга и оценки в организации.

В пособие включены:

- инструментарий для самооценивания системы мониторинга и оценки;
- форма для проведения оценки индикаторов;
- план мониторинга и оценки;
- SWOT-анализ проектов.

1. Оценка индикаторов проектов

Индикаторы, или показатели (в данном пособии эти термины будут использоваться как взаимозаменяемые), являются неотъемлемой частью любого социального проекта. Это количественная или качественная информация, которая отражает изменения, произошедшие в ходе реализации проекта.

Проведение мониторинга и оценки проекта должно начинаться с определения показателей, которые будут учитываться при МиО (подробному разбору темы индикаторов посвящено пособие **«Показатели для измерения социальных результатов проектов, направленных на ВИЧ-положительных женщин»**, входящее в данный методический комплекс).

Предлагаем вам оценить проект (это могут быть как действующие проекты, так и заявки, находящиеся в стадии подготовки) с точки зрения валидности разработанных вами или вашими коллегами индикаторов, используя предложенный ниже инструментарий.



Для чего полезен инструментарий?

Таблица индикаторов проекта направлена на понимание того, соотносятся ли между собой поставленные цель, задачи, индикаторы и ожидаемые результаты. Заполнение этой таблицы позволит вам понять, достаточно ли корректно сформулированы индикаторы, совпадают ли они с задачами и мероприятиями в рамках проекта, а также соответствуют ли им ожидаемые результаты. Данный инструмент является вспомогательным для последующей оценки проектов и системы МиО в целом.

Как использовать инструментарий?

Данные для заполнения таблицы вы можете запросить у руководителей организаций или у проектных менеджеров (как правило, необходимая информация содержится в описании проектных заявок и договорах с донорами).

После заполнения предложенной таблицы перейдите к таблице **«Самооценка системы мониторинга и оценки в организации»**. Данная таблица вам пригодится при заполнении смыслового блока «Индикаторы».

Название проекта	Цель проекта	Задачи проекта	Мероприятия в рамках проекта (услуги)	Индикаторы проекта	Ожидаемые результаты

2. Самооценка системы мониторинга и оценки в организации¹

Эффективно организованная система МиО — важная часть управления проектом и подготовки отчётности. Собранные в ходе МиО данные могут применяться как инструмент контроля, а могут быть использованы для совершенствования программ и разработки новых проектов. Подробнее тема МиО освещена в пособии «Мониторинг и оценка в некоммерческих организациях, оказывающих помощь ВИЧ-положительным женщинам», входящем в данный методический комплекс.

Мониторинг — это регулярная и систематическая деятельность, которая направлена на отслеживание текущих процессов и промежуточных результатов проекта. Эта деятельность заключается в измерении ряда заранее определённых индикаторов, указывающих на степень достижения результатов.

Оценка проекта — это систематический сбор данных о деятельности в рамках проекта или программы, включающий её характеристики и результаты, который проводится на ключевых этапах проекта. Оценка проводится с целью вынесения суждения о проекте, повышения эффективности проекта, а также для использования этих данных для разработки будущих проектов. Оценка в большей степени ориентирована на получение нового знания о проекте. Она предполагает более тщательный и глубокий анализ хода реализации проекта и его результатов, причин отклонения от намеченных результатов. При оценке проектов могут использоваться данные мониторинга, но в целом она не ограничивается отслеживанием показателей. В целом мониторинг и оценка являются взаимодополняющими элементами.

Предлагаем вам оценить систему МиО, действующую в вашей организации, используя предложенный ниже инструментарий.

Для чего полезен инструментарий?

Данный инструментарий предлагается использовать для самооценки системы МиО в организации. Оценка текущего состояния системы мониторинга и оценки в организации требуется для фиксации уровня её развития.

Это позволит, с одной стороны, выявить «слабые» места существующей системы, а с другой стороны, определить зоны роста для организации в области мониторинга и оценки.

¹ Разработка инструментария: К.С. Мишеничев.

Как использовать инструментарий?

Представленная модель оценки разделена на несколько смысловых блоков:

1. Тип и основания системы мониторинга и оценки в организации
2. Управление информационной системой
3. Ресурсы
4. Индикаторы²
5. Роль оценок в системе

В рамках каждого из смысловых блоков выделены составляющие системы мониторинга и оценки, характерные именно для него. Для оценки каждой из составляющих сформулирован основной вопрос / объект проверки. В столбце «Ответ на вопрос» в качестве подсказок предлагаются более конкретные вопросы, которые помогут получить ответ на основной вопрос / оценить объект проверки.

Поле «Статус проверки» может иметь одно из следующих трёх значений: 1) «Позитивный»; 2) «Возможны улучшения»; 3) «Требует внимания».

В каких случаях выставлять ту или иную оценку?

«Позитивный» — ответ на вопрос положительный. Составляющая системы мониторинга и оценки полноценно развита в организации. Особых доработок не требуется.

«Есть к чему стремиться» — ответ на вопрос в основном положительный, но с оговорками. Составляющая системы мониторинга и оценки работает, а если не работает, то не имеет серьёзных негативных последствий. Есть возможности для улучшения.

«Требует внимания» — ответ на вопрос отрицательный. Составляющая системы мониторинга и оценки не работает / плохо работает / имеет негативные последствия. Есть значительные возможности для улучшения.

Для заполнения этой таблицы вам, несомненно, потребуется помощь коллег — сотрудников организации, в чью зону ответственности входят те или иные задачи, указанные в таблице.

² Для того чтобы подробно заполнить информацию в смысловом блоке «Индикаторы», предлагаем вам обратиться к таблице «Оценка индикаторов проектов» и заполнить её.

Составляющие системы мониторинга и оценки	Что нужно проверить / вопрос	Статус проверки	Ответ на вопрос	Зоны роста
Тип и основания системы мониторинга и оценки в организации				
Тип	На чём фокусируется существующая система мониторинга и оценки в организации?		<p><i>Что выступает объектом мониторинга и оценки: услуги/мероприятия организации, проекты организации и их результаты, специфические для организации индикаторы, независимо от услуг и проектов организации? Или и то и другое?</i></p> <p><i>Иными словами, что оценивается в организации?</i></p>	
Основания	Что является основанием для функционирования системы мониторинга и оценки в организации?		<p><i>По какой причине в организации функционирует система мониторинга и оценки: требование доноров / необходимость предоставления отчетности по проектам; стремление менеджмента организации доказать эффективность реализуемых проектов; для принятия управленческих решений по изменению текущей деятельности в рамках проектов и т. д.</i></p> <p><i>Принята ли в организации стратегия развития на ближайшие годы? Если да, то на какой период? Если принята, то включает ли она основные индикаторы, значения которых должны отслеживаться на регулярной основе?</i></p>	

Управление информационной системой			
Дизайн и структура	Существует ли в организации информационная система, которая связана с мониторингом и оценкой?		
	Формализован ли дизайн информационной системы, например руководство по эксплуатации?		
Сбор данных	В организации регламентировано, кто занимается сбором данных в рамках мониторинга и оценки проектов?		
	Чётко ли определена частота сбора данных?		
	Соответствует ли уровень глубины информации/анализа потребностям организации? В том числе для принятия решений по изменению текущих задач и мероприятий проекта.		
Потоки данных	Регламентировано ли в организации, кто перед кем должен отчитываться в рамках мониторинга и оценки проектов?		
	Доходит ли информация до нужных людей своевременно и эффективно?		
	Имеются ли соответствующие шаблоны для сообщения информации?		
	Обеспечивает ли система обратную связь с местными партнёрами (РОИВ, государственные учреждения медицинского и социального обслуживания, региональный бизнес и т. д.)?		

Ресурсы				
Финансовые ресурсы	Имеется ли в организации бюджет для целей мониторинга?			
	Имеются ли соответствующие бюджетные ассигнования на внедрение системы мониторинга и оценки?			
Человеческие ресурсы	Есть ли в организации человек, отвечающий за всю систему?			
	Чётко ли распределены обязанности по мониторингу между каждым сотрудником?			
	Есть ли у персонала соответствующие возможности для выполнения задач по мониторингу и оценке?			
	Использует ли система местный потенциал для сбора соответствующей информации?			
	Создаёт ли система потенциал для сбора и использования соответствующей информации на местном уровне?			
Индикаторы				
Осуществимость целей	Достижимы ли промежуточные и конечные результаты, связанные с индикаторами?			
Качество индикаторов	Ясно ли сформулированы индикаторы в большинстве случаев?			
	Являются ли индикаторы релевантными по большей части?			
	Индикаторы специфичны для конкретного проекта по большей части?			
	Работают ли индикаторы по большей части?			

Роль оценок в системе			
Интеграция в систему	Отвечают ли запланированные оценки потребностям организации?		
	Направлены ли результаты оценок должным образом в процессы управления и принятия решений?		
	Используются ли результаты оценок для корректировки текущей деятельности организации?		
Партнёрство	Доводятся ли результаты оценок до сведения соответствующих национальных заинтересованных сторон?		

Выводы и рекомендации

По итогам проведённой самооценки системы МиО предлагаем сделать выводы, предложить рекомендации и обсудить их в вашей организации; этому можно посвятить специальную сессию. Особое внимание уделите пунктам, где вы указали «Есть к чему стремиться» и «Требует внимания». В связи с чем были выставлены такие оценки? Есть ли возможности для улучшения? Согласны ли ваши коллеги в тех случаях, когда вы оценили пункты оценкой «Позитивный». В ходе обсуждения с коллегами оценки и рекомендации, возможно, будут дополнены и скорректированы.

Данный инструментарий можно применять неоднократно, фиксируя произошедшие в системе МиО изменения.

3. План мониторинга и оценки³

Для чего полезен инструментарий?

Предлагаемый план мониторинга и оценки позволит вам обобщить и свести в одну форму всю необходимую информацию, касающуюся мониторинга и оценки проекта. Им целесообразно воспользоваться в начале реализации проекта.

Как использовать инструментарий?

Заполните приведённые ниже таблицы, пользуясь проектной документацией и при необходимости обращаясь к коллегам, ответственным за те или иные активности. По итогам заполнения обратите внимание на те пункты, которые вызвали затруднения. Возможно, они требуют доработки.

Название организации:

Название проекта:

Дата:

Содержание

Список сокращений

Введение

Описание проекта

Название	
Дата начала проекта	
Продолжительность	
Партнёры	
Область реализации	
Благополучатели	
Стоимость	
Стоимость МиО проекта	
Источник финансирования	
Цель	

³ План МиО разработан на основе шаблона, представленного на сайте <https://tools4dev.org/resources/monitoring-evaluation-plan-template/> (лицензия Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License). Адаптация шаблона: К.С. Мишеничев

Индикаторы (данная таблица заполняется для каждого индикатора, указанного в вашем проекте, отдельно)

Индикатор	
Определение	
Цель	
Исходный уровень	
Достигнутый уровень	
Сбор данных	
Инструмент	
Частота проведения	
Ответственный	
Отчётность	
Контроль качества	

Команда и обязанности

Роль в проекте / Должность	Обязанности
Руководитель проекта	
Ассистент руководителя проекта	
Ведущий	

Потоки данных

Изобразите в виде схемы потоки данных: как и перед кем осуществляется ежегодная, ежемесячная и иная отчётность в вашей организации.

Управление данными

○ Хранение данных

Опишите, каким образом и в течение какого времени в вашей организации осуществляется хранение физических и электронных данных.

○ Анализ данных

Опишите, каким образом, при помощи каких методов осуществляется анализ данных.

Конфиденциальность

Опишите, каким образом в вашей организации сохраняется конфиденциальность полученных данных.

Приложения

В данном разделе размещается разработанный инструментарий: гайды интервью и фокус-групп, формы для сбора кейсов и т. д.

4. SWOT-анализ проектов

Среди полезных инструментов для оценки проектов можно выделить такой метод, как SWOT-анализ. Этот простой и эффективный метод используется в самых разных областях — в маркетинге, менеджменте, психологии и др. Удачное применение он находит и в социальной сфере. Суть метода заключается в оценке четырёх параметров изучаемого объекта: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы (S — strengths, W — weaknesses, O — opportunities, T — threats).

Чем полезен данный инструментарий?

SWOT-анализ позволяет оценить проект, выделив наиболее существенные и значимые параметры. Этот метод прост и доступен для понимания и использования, может быть легко адаптирован под разные задачи.

Как использовать данный инструментарий?

На начальном этапе необходимо составить матрицу для SWOT-анализа, состоящую из четырёх граф: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. В каждую графу заносится информация, относящаяся к указанным категориям.

Данные могут быть извлечены из экспертных интервью, фокус-групп с сотрудниками организации или благополучателями и других источников.

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

По итогам проведённого SWOT-анализа могут быть сделаны выводы и сформулированы рекомендации.

Заключение

Приведённые в данном сборнике методических материалов инструменты для проведения мониторинга и оценки в организации не являются исчерпывающими. Они представлены как пример того, как может быть разработан инструментарий для оценки индикаторов, проектов, системы мониторинга и оценки в организации. В зависимости от цели и задач, специфики отдельных проектов и объектов оценки, инструментарии могут корректироваться с тем, чтобы быть максимально полезными для решения конкретных задач. Вместе с тем, будучи апробированными в ряде некоммерческих организаций, оказывающих помощь ВИЧ-положительным женщинам с детьми, они показали свою эффективность и могут использоваться в представленном виде.