

Ассоциация «Е.В.А.»



Мониторинг и оценка в некоммерческих организациях, 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.

Пособие подготовлено в рамках проекта «Пространство для роста», реализованного при поддержке Фонда президентских грантов. Мониторинг и оценка в некоммерческих организациях, оказывающих помощь ВИЧ-положительным женщинам. СПб., 2023.

Авторский коллектив:

Ефимова О.Б.

Комментарии по данному отчёту принимаются на office@evanetwork.ru

Оглавление

Введение	5
Мониторинг и оценка в социально ориентированной некоммерческой организации	6
Основные модели мониторинга и оценки в сфере профилактики и лечения ВИЧ-инфекции	7
Логическая модель	8
Теория изменений	9
Каскад услуг	10
Кто и когда проводит мониторинг и оценку	11
Разработка системы мониторинга и оценки	15
Какие методы используются для мониторинга и оценки проектов	17
Литература	19

Перечень сокращений и обозначений

АРВТ — Антиретровирусная терапия

ВИЧ — вирус иммунодефицита человека

ЛЖВ — люди, живущие с ВИЧ-инфекцией

МиО — мониторинг и оценка

НКО — некоммерческие организации

СО НКО — социально ориентированные некоммерческие организации

СПИД — синдром приобретенного иммунодефицита

ТЖС — трудная жизненная ситуация

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.

Данное пособие ставит своей целью освещение темы мониторинга и оценки (МиО) социальных проектов, направленных на ВИЧ-положительных женщин. Сборник включает общую информацию о мониторинге и оценке: подходы к определению МиО, виды и уровни МиО, их роль и функции в социальных проектах. В пособии даны рекомендации по разработке системы МиО в НКО, а также характеристика основных методов, используемых при мониторинге и оценке.

Пособие адресовано сотрудникам социально ориентированных некоммерческих организаций, оказывающих помощь ВИЧ-положительным женщинам.

Мониторинг и оценка в социально ориентированной некоммерческой организации

Система мониторинга и оценки является неотъемлемым элементом социального проекта. Она разрабатывается на стадии его создания и действует на всём его протяжении. Эта система состоит из двух взаимосвязанных компонентов, собственно мониторинга и оценки.

Мониторинг — это постоянное и непрерывное отслеживание хода запланированных в рамках проекта мероприятий для сравнения текущих результатов с запланированными.

Оценка представляет собой анализ деятельности и достигнутых результатов с целью вынесения суждения о качествах и характеристиках проекта, его отдельных аспектов, направления деятельности организации и др.

Целью мониторинга является использование полученной информации для осуществления контроля за проектом и внесения изменений в ход его реализации. Оценка направлена в большей степени на получение нового знания о проекте, которое позволит выявить достоинства и недостатки, проанализировать их причины, с тем чтобы способствовать более эффективному управлению текущим проектом, и исходя из полученных знаний и усвоенных уроков запланировать дальнейшее развитие проектов.

Представим основные различия между мониторингом и оценкой в виде таблицы.

	Мониторинг	Оценка
Частота сбора данных	Постоянно.	На ключевых этапах проекта.
Какие данные собираются	Значения индикаторов.	Данные мониторинга, дополнительные данные, данные из внешних источников.
Цель	Отслеживание текущих процессов.	Изучение промежуточных и конечных результатов проекта, вынесение суждений о проекте.
Анализ данных	Сопоставление с намеченными результатами.	Глубокий и комплексный анализ количественных и качественных данных с применением разных методов.

Объект	Текущие показатели проекта.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Процессы. ○ Потребности целевой аудитории. ○ Ресурсы. ○ Риски. ○ Результаты реализации проекта. ○ Влияние проекта на целевую аудиторию, общество в целом.
Использование	Оперативный контроль за ходом реализации проекта	Отчетность, управление проектом, выявление достоинств и недостатков проектов, усовершенствование механизмов и процессов, разработка новых проектов.

Почему важна именно система МиО из двух взаимосвязанных компонентов? У мониторинга и оценки разный охват, разные цели, но при этом одно общее направление — способствовать достижению целей некоммерческой организации.

За реализуемыми организацией проектами всегда стоят социально значимые цели, стремление решить социальные проблемы, привнести позитивные изменения в жизнь своих благополучателей и общества в целом. Мониторинг и оценка позволяет оценивать процесс движения к желаемым результатам, обеспечивая данными о том, в какой точке пути находится организация.

Эффективно организованная, хорошо продуманная система МиО способствует повышению качества управления социальным проектом, позволяет вносить необходимые коррективы в случае отклонения фактических результатов от запланированных, а также позволяет организовать более качественную подготовку отчетности для доноров.

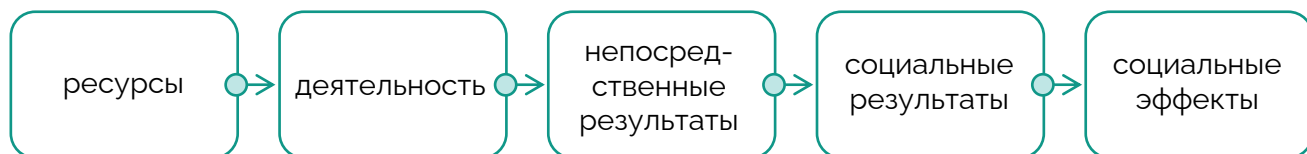
Основные модели мониторинга и оценки в сфере профилактики и лечения ВИЧ-инфекции

Среди основных моделей, которые применяются при оценке и мониторинге проектов в сфере оказания помощи людям, живущим с ВИЧ, наиболее распространены логическая модель, теория изменений и каскад услуг. Охарактеризуем подробнее каждую из них.

Логическая модель

В рамках этого подхода оценивается логическая модель проекта посредством изучения всех стадий проекта и связей между ними, которые позволяют трансформировать вложенные ресурсы в непосредственные результаты, социальные результаты и социальные эффекты. Данный подход хорошо знаком специалистам некоммерческих организаций, так как по своей сути он является обоснованием подачи заявок социальных проектов на финансирование.

Для оценки эффективности социального проекта используется цепочка социальных результатов, или схема взаимосвязей между социальной проблемой, на решение которой направлен проект, и дизайном программы, непосредственными, социальными результатами и социальными эффектами.



В рамках этого подхода МиО рассматривается на разных уровнях реализации проекта. Выделяют 3 уровня результатов:

Непосредственный результат/продукт/услуга. Это осязаемый продукт, который был произведен в рамках проекта. Например, проведены обучающие мероприятия, выпущены информационные материалы, созданы видеоролики, организован мобильный пункт, розданы гуманитарные наборы, проведена конференция для специалистов.

Индикаторами непосредственного результата будут наблюдаемые изменения, которые соответствуют задачам проекта. Например, количество беременных ВИЧ-положительных женщин, получивших консультацию равного консультанта, количество розданных гуманитарных наборов, количество опубликованных методических пособий, количество публикаций в СМИ. На этом уровне большее значение имеет мониторинг результатов, чем их оценка.

Социальный результат. Изменения, которые произошли в жизни ваших благополучателей в результате осуществления проекта. Это главным образом события, явления или изменения состояния, поведения, которые свидетельствуют о прогрессе в достижении

целей проекта. Например, в результате участия в проекте ВИЧ-положительные женщины вернулись к АРВ-терапии, научились справляться со стрессом, смогли найти работу.

На этом уровне для МиО применяются количественные и качественные индикаторы. Количественные индикаторы отражают количественные изменения, а качественные — изменения состояния. Количественными индикаторами могут быть, например, доля ВИЧ-положительных женщин, приверженных АРВТ; количество женщин, нашедших работу по итогам проекта.

Социальные эффекты. Долгосрочные благоприятные изменения, которые ожидаются от реализации проекта или программы. Это результаты проекта самого высокого уровня. Влияние таких результатов шире самого проекта и непосредственных благополучателей. Социальным эффектом может быть улучшение эпидемиологической ситуации, повышение уровня толерантности в обществе и др.

Теория изменений

Теория изменений — это теория, которая объясняет механизмы работы тех или иных инициатив, которые предлагаются в рамках проекта, направленного на решение социальных проблем. В отличие от логической модели, в теории изменений большее внимание уделяется анализу внешних факторов, воздействующих на ситуацию.

В целом эта модель представляет собой ясное и конкретное описание того, как при помощи имеющихся и запрашиваемых ресурсов можно прийти к планируемым результатам.

Например, в исходной ситуации существует проблема: ВИЧ-положительные женщины, проживающие в сельской местности и удаленных населенных пунктах, не имеют доступа к услугам. Проект может предложить мобильные пункты, организацию дистанционных сервисов, доставку, транспортировку и описать, благодаря чему будет решена проблема, какие условия необходимы, какие сложности могут возникнуть при ее решении и т. д.

Так, в теорию изменений входят:

- дерево проблем, включающее анализ решаемых проблем и их причин;
- дерево результатов, или цепочки ожидаемых результатов;

- описание допущений относительно причинно-следственных связей между результатами разного уровня;
- описание условий, необходимых для достижения результатов всех уровней;
- описание действий для достижения результатов;
- описание набора показателей для достижения результатов¹

Каскад услуг

Эта модель МиО тесно связана с моделью оказания услуг, получившей название «каскад услуг»². Каскад услуг — это комплекс последовательных мероприятий, где каждая ступень связана с предыдущей. Так, одним из распространенных каскадов услуг является профилактика ВИЧ — оказание помощи ЛЖВ — лечение ВИЧ.

Например, в рамках данной модели ситуация может выглядеть следующим образом. Женщина прошла тестирование на ВИЧ и узнала о своем статусе. Далее, если подтвердился положительный статус, она получила в организации необходимую помощь, информацию и поддержку, после чего получила услугу сопровождения для прохождения лечения. Впоследствии она участвует в мероприятиях, позволяющих сохранять приверженность лечению (группы поддержки, обучающие мероприятия и пр.) и преодолевать возникающие трудности.

В данной модели может оцениваться каждая ступень по ряду критериев (например, доступность услуг, востребованность услуг, полнота услуг, качество услуг, удовлетворенность услугами). Также в ходе оценки могут выявляться возможные пробелы: возможно, на одной из ступеней не хватает каких-то элементов или при переходе со ступени на ступень теряются клиенты.

Более подробно тема каскада услуг и МиО в рамках данной модели освещена в пособии: Сводное руководство по стратегической информации о ВИЧ: направленное воздействие программ мониторинга и управления. Копенгаген: Европейское региональное бюро ВОЗ; 2022. Лицензия: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

¹ Кузьмин А., Кошелева Н. Оценка как функция управления программой // Оценка программ: методология и практика / Под ред. А. И. Кузьмина. — М.: Изд-во «Престо-РК», 2009.

² Более подробно тема каскада услуг и МиО в рамках данной модели освещена в пособии: Сводное руководство по стратегической информации о ВИЧ: направленное воздействие программ мониторинга и управления. Копенгаген: Европейское региональное бюро ВОЗ; 2022. Лицензия: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Кто и когда проводит мониторинг и оценку

Как уже упоминалось выше, мониторинг — это регулярный и постоянный сбор информации о ходе реализации проекта. С частотой и регулярностью сбора и предоставления данных необходимо определиться руководителю или координаторам проектов. Мониторинг может проводиться ежемесячно или еженедельно, некоторые параметры могут отслеживаться в том числе и ежедневно. Главное — запланировать проведение мониторингов, зафиксировать сроки их проведения, назначить ответственных за сбор и предоставление информации и донести до всех участников, вовлеченных в процесс. Для удобства организации этого процесса стоит разработать план мониторинга, информационные системы и инструкции.

Что касается оценки, то она проводится на ключевых этапах проекта, таких как начало проекта (исходная оценка), середина проекта (промежуточная оценка), конец проекта (итоговая оценка). Оценка может проводиться и после завершения проекта, если есть необходимость оценить отложенные эффекты. Также зачастую целесообразно провести оценку исходной ситуации до начала реализации проекта и зафиксировать значимые для проекта данные до того, как начались мероприятия проекта. В таком случае будет удобнее и проще оценить происходящие изменения и наблюдать динамику развития ситуации. Исходная ситуация может быть оценена на стадии выявления проблем и потребностей аудитории до начала полноценной разработки проекта.

По субъекту проведения оценки ее подразделяют на внутреннюю и внешнюю. Внутренняя оценка проводится силами организации, внешняя — при помощи внешних экспертов. Это могут быть специалисты по МиО, коллеги, партнеры, заинтересованные стороны. Вариантом внешней оценки является партисипаторная оценка, которая проводится заинтересованными сторонами (это могут быть представители благополучателей, доноров, партнерских организаций).

У внешней и внутренней оценки есть свои достоинства и недостатки. Внутренняя оценка способна дать широкую картину проекта, большую глубину анализа и профессиональное понимание ситуации. Однако она может быть не всегда объективна: отдельные аспекты могут быть незаметны извне по причине утраты свежести восприятия деятельности, ставшей слишком обыденной и привычной. Возможно

также преувеличение некоторых позитивных характеристик и преуменьшение негативных, или наоборот — избыточный критицизм. В то же время внешний специалист, будучи независимым в своих суждениях, может не владеть детальной информацией о проекте, не понимать многих тонкостей и нюансов, специфики сферы и проблем благополучателей, в результате чего может вынести не самые объективные суждения о проекте. Тем не менее и внешняя оценка и внутренняя могут быть полезны для решения определенных задач, и следует использовать каждую из них по отдельности или в комбинации, ориентируясь в первую очередь на цели, которые стоят перед оценкой.

Какие цели могут стоять перед оценкой

Оценка может проводиться для разных целей. Она может быть обязательной, например в случае отчетности перед донорами по реализуемым проектам или как обоснование необходимости финансирования проекта при подаче на грант. Оценка может быть добровольной и иметь целью совершенствование организационных процессов, повышение эффективности использования ресурсов и др.

Среди целей оценки можно выделить следующие:

- отчетность перед донорами;
- отчетность перед благополучателями;
- эффективное управление проектом;
- повышение эффективности использования ресурсов;
- отслеживание изменений в ходе реализации проекта;
- публичные отчеты;
- презентация организации и ее деятельности;
- улучшение будущих проектов;
- повышение эффективности работы сотрудников и волонтеров;
- измерение социальных эффектов.

Данный список не является исчерпывающим. Кроме того, цель оценки может быть комплексной и включать несколько пунктов.

Прежде чем проводить оценку, важно определиться с ее целями, так как от этого будет зависеть, как она будет проводиться, какие методы будут использоваться и какие данные собираться.

Если целью является отчетность перед донорами, то оценка проводится по уже известным критериям и параметрам. Они были описаны в проекте при подаче заявки на грант или же установлены грантодателем.

При проведении оценки для отчетности перед благополучателями следует выбрать те параметры, которые важны для них, которые повысят уровень доверия, лояльности организации.

Оценка может проводиться для создания публичных отчетов, презентации организации и ее деятельности. В данном случае важна аудитория: будут ли это коллеги, представители государственных или негосударственных организаций, работающие в этой же сфере, представители СМИ, органов власти или общество в целом? Каждая из указанных категорий может иметь интерес к разным аспектам деятельности организаций. Для НКО будут важны такие вопросы, как достижения организации, эффективные практики. Для общества (в широком смысле) будут важны результаты работы, демонстрирующие социальную эффективность, а также прозрачность работы.

Оценка также может проводиться для измерения социальных эффектов. В таком случае она проводится спустя некоторое время после реализации проекта, чтобы оценить отложенные, долговременные эффекты.

Оценка может проводиться для совершенствования процессов и повышения эффективности используемых ресурсов — финансовых, человеческих и др. В данном случае будет важно оценить текущее положение вещей и проанализировать, что может быть улучшено.

Приведем примеры оценок с кратким планом того, какие действия необходимо предпринять для ее проведения:

1. Оценка перспектив социального проекта
- Поиск и формулирование социальной проблемы, на решение которой направлен проект.
 - Обоснование актуальности проблемы и необходимости ее решения при помощи инициируемого проекта.
 - Определение и уточнение целевой аудитории проекта.
 - Предлагаемые решения, механизмы, инструменты.
 - Определение необходимых ресурсов для реализации проекта.
 - Определение источников ресурсов для реализации проекта.

- 2. Комплексная оценка достижений цели проекта
- Степень удовлетворенности благополучателей.
- Ход реализации мероприятий проекта.
- Оценка промежуточных и итоговых результатов проекта.
- Оценка эффективности проекта (соотношения затраченных ресурсов и полученных результатов).
- Оценка социального воздействия, социальных эффектов проекта.



Разработка системы мониторинга и оценки

Создание системы мониторинга и оценки целесообразно начать заблаговременно: до начала проекта или, если это оказалось невозможно, на самых ранних его стадиях.

Перед началом проекта вам необходимо определиться со следующим:

Какую информацию о проекте следует собирать.

Для этого еще на стадии написания проекта разрабатывается система индикаторов, которые должны отражать достигнутые результаты. Подробнее о разработке индикаторов вы можете прочитать в пособии «Показатели для измерения социальных результатов проектов, направленных на ВИЧ-положительных женщин».

С какой частотой будут собираться данные о проекте.

Важно определиться с частотой сбора и предоставления данных в рамках мониторинга, а также с тем, на каких этапах проекта будет производиться его оценка.

Каким образом будут собираться и храниться данные о проекте.

Возможно, вам потребуется разработка инструментов, информационной системы, различных форм и шаблонов, а также инструкций для сотрудников, с тем чтобы данные собирались и фиксировались единообразно.

Кто будет собирать данные о проекте.

Кто будет ответственным за сбор данных о проекте.

Сбором данных нередко в организациях занимаются несколько человек. Важно перечислить всех сотрудников, которые вовлечены в эту деятельность, а также назначить ответственного, который будет контролировать процесс сбора данных, обеспечивать их полноту, достоверность и единообразие, сводить собранные данные в общую базу данных.

Кто будет анализировать данные о проекте.

Данные, которые не были подвергнуты анализу, особенно если речь идет об оценке, имеют существенно меньше ценности, чем проанализированные данные, поэтому важно позаботиться о том, чтобы собранные данные были проанализированы.

Как будут использоваться данные мониторинга и оценки.

Несмотря на то, что практически любым собранным данным можно найти применение и получить благодаря им некоторую часть полезного знания, следует заранее определиться, как вы будете использовать полученные в ходе мониторинга и оценки данные. От того, с какой целью вы их собираете, зависит выбор показателей, методов сбора и анализа, частота сбора. Если цель мониторинга и оценки заранее не определена, есть риски, что может быть проделана лишняя работа или, наоборот, важные сведения окажутся за пределами вашего мониторинга или исследования по оценке проекта. Очевидно, что данные, собранные целенаправленно, будут наиболее эффективны и полезны.

Предварительно ответив на все вышеуказанные вопросы, можно переходить к следующему этапу — планированию мониторинга и оценки. Перед началом проекта следует запланировать, каким образом будет проводиться мониторинг и оценка. Форма для планирования мониторинга содержится в брошюре **«Методические материалы для проведения мониторинга и оценки проектов для организаций, оказывающих помощь ВИЧ-положительным женщинам»**. Возможно, вы создадите свою форму, отвечающую целям и задачам вашего проекта и организации.

Какие методы используются для мониторинга и оценки проектов

Какие методы используются для мониторинга проектов

Основным методом сбора данных при мониторинге является изучение документов. Это может быть проектная документация, базы данных, отчеты, регистрационные листы, протоколы, фото и видеоматериалы. Этот метод мониторинга может быть дополнен методом опросов (интервью) и наблюдения.

Метод наблюдения может использоваться, например, при мониторинге проведения публичных мероприятий, установке каких-то физических объектов — информационных стендов, стоек, мобильных пунктов. До проведения наблюдения должен быть разработан чек-лист, в котором отражены все значимые для мониторинга пункты. Это может быть не только количество участников, если речь идет о мероприятиях для женщин, но и их уровень вовлеченности, взаимодействия, удовлетворенности, обратной связи и пр. Проверочные листы заполняются во время проведения наблюдения.

Какие методы используются для оценки проектов

При оценке проектов в первую очередь используются данные, полученные в ходе мониторингов. Анализируется собранная информация как в статике, то есть показатели на тот или иной период времени, так и в динамике — произошедшие с течением времени изменения, отклонения от запланированных результатов. Основой таких исследований зачастую являются документы, используемые в мониторинге с тем отличием, что оценка шире и глубже, чем мониторинг.

В ходе оценки данные обобщаются, структурируются, классифицируются. Помимо этого, могут привлекаться дополнительные данные, находящиеся за пределами мониторингов (например, информация из внешних источников), инициироваться дополнительные исследования.

Помимо анализа документов, как и в мониторинге, при оценке применяются такие методы, как интервью и наблюдение, которые приобретают более сложные и расширенные формы, чем те, которые используются при мониторинге. Напомним, что оценка, в большей степени нацелена на получение нового знания о проекте, в отличие от мониторинга, целью которого является получение общей картины о ходе реализации проекта.

Методы сбора и анализа информации для мониторинга и оценки проектов более подробно освещены в методическом пособии **«Сбор и анализ данных для проведения мониторинга и оценки в организациях, оказывающих помощь ВИЧ-положительным женщинам»**.



Литература

1. Автономов А.С., Маловичко И.С., Хананашвили Н.Л. Методика и практика обучения мониторингу социальных проектов. Учебно-методическое пособие / Под общей редакцией А.С. Автономова. М.: Национальная Ассоциация благотворительных организаций (НАБО), 2018.
2. Автономов А.С., Хананашвили Н.Л. Оценка социальных проектов: учебное пособие / под общ. ред. А.С. Автономова. М. : Издательская группа «Юрист», 2014.
3. Гусева Е.Г. Мониторинг и оценка проектов. – СПб.: ЦРНО, 2014.
4. Оценка: От и До. — Новосибирск: Некоммерческое партнерство «Информационно-аналитический центр развития гражданских инициатив» (НП «ИНА-Центр»), 2015.
5. Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престорк», 2009.