

Ewaluacja i monitoring projektów

Materiały opracowane przez Agnieszkę Borek

Brzeźnica, 01.02.2006

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach SPO Restrukturyzacja i Modernizacja Sektora Żywnościowego i Rozwój Obszarów Wiejskich



Stowarzyszenie Wspierania
Inicjatyw Gospodarczych



Monitoring oznacza zbieranie i rejestrowanie danych w celu sprawnego zarządzania projektem i udokumentowania przed sponsorami prawidłowego realizowania działań i wydatkowania środków.

Ośrodek Ewaluacji, 2005¹

Monitoring to:

- Proces zbierania istotnych informacji, pozwalających na odpowiedzenie na pytania: Czy wszystko idzie zgodnie z planem? Czy osiągane są efekty i rezultaty projektu?
 - Rejestrowanie postępów z prowadzonych działań
 - Bieżące weryfikowanie zarówno tempa jak i kierunku, w którym zmierza program.
 - Monitoring to (tu, Szanowni Uczestnicy, możecie dopisać swoją definicję)
-

Ewaluacja jest usystematyzowanym procesem poznawania wartości działań oraz rozumienia przyczyn sukcesów i porażek.

Ośrodek Ewaluacji, 2005

Ewaluacja to:

- Proces zbierania istotnych informacji.
- Ocena zebranych informacji w oparciu o przyjęte kryteria.
- Refleksja nad jakością prowadzonych działań.
- Poszukiwanie przyczyn sukcesów i porażek.
- Poszukiwanie sposobów doskonalenia prowadzonych działań.

Ewaluacja	Monitorowanie
<ul style="list-style-type: none"> • Szersze spojrzenie na program oraz jego sposób prowadzenia. Zidentyfikowanie i ocena: <ul style="list-style-type: none"> • celów danego przedsięwzięcia, • sposobów jego realizacji • zamierzonych i niezamierzonych efektów, wybiegających poza czas i miejsce wdrażania programu 	<ul style="list-style-type: none"> • Rejestrowanie postępów z prowadzonych działań • Bieżące weryfikowanie zarówno tempa jak i kierunku, w którym zmierza program.

¹ Więcej definicji na końcu opracowania.

Dlaczego i po co organizacje pozarządowe robią monitoring projektów w ramach Funduszy Strukturalnych?

- Aby spełnić wymóg formalny, jaki nałożony jest na realizatorów projektów;
- Aby sprawdzić, czy są prowadzone zaplanowane działania;
- Aby sprawdzić, czy są osiąganymi zakładane cele działań;
- Aby bardziej efektywnie zarządzać projektem;
- Aby wykazać, że projekt jest realizowany prawidłowo;
- Aby wykazać, że środki są wydatkowane prawidłowo;

Dlaczego i po co organizacje robią ewaluację projektów?

- Wymagają tego grantodawcy i sponsorzy;
- Aby sprawdzić, czy są osiąganymi zakładane cele działań.
- Aby ulepszyć projekt i realizować go bardziej efektywnie.
- Aby projekt zaspokajał zmieniające się oczekiwania.
- Aby identyfikować nowe możliwości.
- Aby badać długoterminowe efekty projektów.
- Aby identyfikować mocne i słabe strony projektów.
- Aby pokazywać sensowność swoich działań.
- Aby inspirować się i innych.
- Aby podnosić profesjonalizm realizatorów projektów.
- Aby podnosić poczucie odpowiedzialności za projekt.

Korzyści z prowadzenia monitoringu i ewaluacji

. Informacje pochodzące z monitoringu i ewaluacji pozwalają nam:

- Zorientować się, czy wszystko idzie zgodnie z planem,
- Przewidzieć pojawiające się problemy,
- Dostrzec, jakie zmiany zachodzą w środowisku beneficjentów i partnerów projektu,
- Usprawnić zarządzanie projektem i organizacją,
- Opracowywać plany działania;
- Optymalnie wykorzystywać zasoby;
- Dbać o wizerunek organizacji wobec sponsora. (jako instytucji przejrzystej, dobrze zarządzanej i sprawnej w działaniu).

Co to jest dobra ewaluacja?

Dobra ewaluacja jest „skrojona na miarę” potrzeb i możliwości organizacji i instytucji, służy jej rozwojowi oraz podnoszeniu jakości realizowanych przez nią projektów. Dlatego, aby zrobić dobrą ewaluację, należy przede wszystkim dokonać analizy potrzeb oraz określić korzyści, jakich realizatorzy projektu oczekują od ewaluacji. Ułatwi to przygotowanie dobrego badania, pozwoli uniknąć niepotrzebnego wysiłku i rozczarowania, a przede wszystkim oszczędzi czas i pieniądze.

Jak przygotować się do ewaluacji projektu?

Częstym błędem jest rozpoczynanie badania od przygotowania od razu „ankietki”, czyli narzędzia badawczego, ale z pominięciem refleksji, jaki ma być ogólny cel badania i na jakie pytania chcemy w im szukać odpowiedzi. To tak, jakbyśmy wypływali na szerokie morze nie tylko bez sprzętu do nawigacji, ale nawet bez określenia kierunku, w jakim chcemy płynąć. Tymczasem potrzebna jest mapa, z której będzie można korzystać na każdym etapie prowadzenia ewaluacji i która pomoże nam trzymać kurs na szerokim oceanie danych i dlatego dobra ewaluacja musi być dobrze zaplanowana, musi mieć plan.

Plan ewaluacji

Ryc. 1. Podstawowe elementy planu ewaluacji

1. Cele ewaluacji, czyli *Dlaczego i po co chcemy przeprowadzić ewaluację?*
2. Pytania badawczych i określenie kryteriów oceny *Czego chcemy się dowiedzieć?*
3. Metody badawcze i próba badawcza, czyli *Jak chcemy zbierać dane?*

Pytania kluczowe

Zwykle organizacje i instytucje chcą, co zrozumiałe, zbadać jak najwięcej aspektów realizowanego projektu. Wszystko wydaje się im istotne i godne uwagi. Tymczasem wszystkiego za jednym razem zbadać nie można. Ograniczeniem jest czas, możliwość dotarcia do źródeł informacji, środki finansowe, inne obowiązki, szczególnie, gdy ewaluacja ma być prowadzona własnymi siłami organizacji czy instytucji. Dlatego lepiej skupiać się na mniejszych obszarach po to, by móc rzetelnie je zbadać. Lepsze to niż podejmowanie szeroko zakrojonych badań, które przerastają nasze możliwości i w efekcie nie przynoszą spodziewanych rezultatów. Dlatego trzeba wybierać, czego chcemy się dowiedzieć przede wszystkim. Rezultatem tego wyboru jest lista pytań kluczowych. Są to takie pytania, na które będziemy poszukiwali odpowiedzi w czasie prowadzonych badań.

Pytania w ewaluacji

- **opisowe**, których celem jest obserwacja i pomiar zmian - określenie co się stało (np. pytanie postawione w odniesieniu do projektu szkoleniowego: *Jak zmienił się poziom wiedzy i umiejętności uczestników szkoleń?*),
- **przyczynowo-skutkowe**, które pozwalają zrozumieć relacje między przyczynami i skutkami, a przede wszystkim starają się uchwycić, w jaki sposób i do jakiego stopnia dane zjawiska/zmiany można przypisać projektowi (np. *Na ile podniesienie umiejętności przez uczestników szkolenia było wynikiem projektu szkoleniowego?*),
- **o charakterze normatywnym**, odnoszące się do kanonu kryteriów ewaluacji (przede wszystkim badają relacje między celami a efektami), To samo przedsięwzięcie może być różnie postrzegane, w zależności od tego, jakie kryteria są brane pod uwagę. Na przykład szkolenia dla bezrobotnych mogą mieć dużą wartość ze względu na atrakcyjną formę ich prowadzenia, ale mogą mieć niską wartość z uwagi na ich małą przydatność.

Typologia ta zapewne nie jest kompletna ☺ To, jakie pytanie zostaną ostatecznie przyjęte w projekcie ewaluacji zależy od tego, czy:

- odpowiedź na nie będzie użyteczna dla organizacji;
możliwe jest rzetelne odpowiedzenie na nie.

Kryteria w ewaluacji

Dlatego zanim przystąpi się do oceny działań, należy podjąć decyzję, jakie wartości są najważniejsze dla danego projektu, a co za tym idzie, jakie kryteria ewaluacji powinny być zastosowane podczas ewaluacji.

To, jakie pytania zostaną ostatecznie przyjęte w planie ewaluacji, zależy od tego, czy odpowiedź na nie będzie użyteczna dla organizacji i czy możliwe jest rzetelne odpowiedzenie na nie.

Przykładowe kryteria ewaluacji

Trafność - Odnosi się do odpowiedniości celów i zastosowanych metod programu w stosunku do problemów i kwestii społeczno-ekonomicznych, które program miał rozwiązać na danym terytorium.

Przykładowe pytania

- *Na ile cele interwencji odpowiadają zakładanym potrzebom danej społeczności?*
- *Czy istnieją alternatywne w stosunku do projektu sposoby zaspokojenia potrzeb potencjalnych beneficjentów – jeśli tak to jakie?*

Skuteczność - Obejmuje pytania badające stopień realizacji zakładanych celów, skuteczność użytych metod oraz wpływ czynników zewnętrznych na ostateczne efekty.

Przykładowe pytania:

- *Na ile zakładane cele zostały osiągnięte?*
- *Które z użytych instrumentów są najbardziej skuteczne (najlepiej przyczyniły się do realizacji celu)?*
- *Czy można osiągnąć lepsze efekty przy użyciu innych metod, procesów- jeśli tak to jakich?*

Wydajność (efektywność) - Bada relacje między nakładami, kosztami, zasobami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi) a osiągniętymi efektami danej interwencji

Przykładowe pytania:

- *Na ile możliwe było osiągnięcie zakładanych celów o niższym kosztem?*
- *Na ile możliwe było osiągnięcie lepszych lub takich samych efektów przy użyciu mniejszych zasobów?*

Użyteczność - Jest swoistym powtórzeniem kryterium trafności. Stawia bowiem analogiczne pytania, tyle, że w innym momencie czasowym (w trakcie lub po zakończeniu realizacji programu).

Przykładowe pytania:

- *Na ile interwencja spełniła oczekiwania adresatów – np. miejscowej ludności?*
- *Na ile projekt rozwiązał problemy, na które miał odpowiadać?*
- *Na ile zakładane i nieoczekiwane efekty projektu były satysfakcjonujące dla beneficjentów?*

Trwałość - Obejmuje pytania o ciągłość efektów (przede wszystkim pozytywnych) danej interwencji w perspektywie średnio i długookresowej.

Przykładowe pytania:

- *Do jakiego stopnia pozytywne skutki programu były odczuwalne po zakończeniu programu?*
- *Na ile pozytywne skutki będą odczuwalne również po przerwaniu finansowania ze środków programu?*

Jak zbierać dane?**W ewaluacji stosuje się różne metody badawcze, aby:**

- wzajemnie weryfikować dane;
- zbierać jak najpełniejsze informacje;
- wykorzystywać zalety stosowanych metod i niwelować ich wady.

W ewaluacji uzyskuje się dane z różnych źródeł informacji, by:

- poznać opinie różnych grup respondentów;
- zbierać jak najpełniejsze informacje.

W ewaluacji dane są zbierane i analizowane przez różne osoby, aby:

- zmniejszony został efekt stroniczości;
- wprowadzić przy zbieraniu i analizie różne punkty widzenia.

Dane	
„twarde”	„miękkie”
<ul style="list-style-type: none"> ▪ mierzalne; ▪ obiektywne; ▪ fakty. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ niemierzalne (trudne do zweryfikowania, stwierdzenia: prawda czy fałsz); ▪ nieobiektywne; ▪ odczucia, opinie.

Struktura raportu z ewaluacji

1. **Wstęp** – zawiera następujące informacje:
 - co było przedmiotem ewaluacji (np. jakość porad udzielanych przez doradców, sposób działania biur);
 - kto przeprowadził badanie, kto jest autorem(ami) projektu badania, kto autorem(ami) raportu, na czyje zamówienie/ zapotrzebowanie powstał raport;
 - krótki opis ewaluowanych działań, tak by osoba, która nie zna ich, mogła zorientować się jakie są ich cele, zasady realizacji (np. jeśli prowadzicie ewaluację jakości porad, to napiszcie komu udzielane są porady, kto ich udziela, jakie macie zasady i standardy);
 - opis zastosowanych metod badawczych, respondentów i innych źródeł informacji (np. wywiady indywidualne, ankiety, analiza dokumentów);
 - opis ewentualnych trudności podczas badania (np. zostało wysłanych do respondentów 100 ankiet z czego otrzymano 15 wypełnionych);
 - podziękowanie dla osób, które pomogły w realizacji badania ☺.

2. **Wyniki** – w tej części raportu przedstawione są:
 - przeanalizowane dane - użytecznym rozwiązaniem jest prezentowanie danych w taki sposób, by w jak największym stopniu odpowiadał on projektowi ewaluacji (np. kolejne podrozdziały mogą być odpowiedzią na poszczególne pytania kluczowe);
 - wnioski, jakieostały wyciągnięte na podstawie analizy danych.

3. **Wnioski końcowe** – są podsumowaniem wniosków. Powinny one odwoływać się do:
 - pytań kluczowych;
 - kryteriów ewaluacji;
 - mieć uzasadnienie w danych.

4. **Rekomendacje** – są to propozycje dotyczące sposobów doskonalenia ewaluowanych działań. Dlatego też powinny zawierać propozycje:
 - modyfikacji działań,
 - rozpowszechniania/ kontynuacji tzw. dobrych praktyk.

Po czym poznać „dobry” raport z ewaluacji?

- Autor używa jasnego, zrozumiałego dla czytelników języka. Unika nieczytelnych skrótów, zwrotów i sformułowań znanych tylko wąskiemu gronu profesjonalistów. Stara się formułować swoje myśli jednoznacznie i precyzyjnie;

- Autor przedstawia różne perspektywy i opinie różnych grup respondentów. Pokazuje zarówno opinie pozytywne jak i negatywne. Nie koncentruje się tylko na głosie większości – prezentuje opinie mniejszościowe.
- Autor pisze raport w obrazowy sposób – ilustruje opisywane kwestie cytatami, wykresami, tabelami.
- Autor pamięta o poufności otrzymanych informacji – na ile to możliwe zapewnia respondentom anonimowość.
- Autor wyciąga wnioski, poszukuje przyczyn – jeśli wyniki badania nie są jednoznaczne, przedstawia różne możliwości ich interpretacji. Gdy nie jest czegoś pewny, sygnalizuj to w raporcie.

Kiedy prowadzić ewaluację?

Od tego, jakie są cele ewaluacji oraz jakich informacji potrzebuje organizacja lub instytucja realizująca projekt, zależy to, w jakim czasie powinien on zostać poddany ewaluacji.

Rodzaje ewaluacji z uwagi na czas jej prowadzenia

Ewaluacja ex-ante – szacunkowa, przed rozpoczęciem realizacji

Przykładowe pytania:

- *Na ile projekt wychodzi naprzeciw potrzebom beneficjentów?*
- *Czy projekt obejmuje wszystkie działania, które powinny zostać podjęte, by osiągnąć założone cele?*
- *Co można zmodyfikować w projekcie, by był on bardziej efektywny?*

Ewaluacja mid-term – w połowie okresu realizacji

Przykładowe pytania:

- *Jak przebiega realizacja projektu?*
- *Jakie efekty zostały już osiągnięte?*
- *Na jakie trudności napotykają realizatorzy projektu? Z czego one wynikają?*
- *Jak można usprawnić realizację projektu?*

Ewaluacja ex-post – pełne badanie po zakończeniu realizacji

Przykładowe pytania:

- *W jakim stopniu przyjęte cele projektu odpowiadają zidentyfikowanym problemom i/lub realnym potrzebom?*
- *Do jakiego stopnia cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie tworzenia projektu zostały osiągnięte?*
- *W jakim stopniu docelowi beneficjenci naprawdę skorzystali z projektu?*
- *Jaki jest stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów?*
- *W jakim stopniu korzyści odniesione przez docelowych beneficjentów miały wpływ na większą liczbę ludzi?*
- *Jak przebiegało zarządzanie projektem?*
- *Jakie są mocne i słabe strony badanego przedsięwzięcia?*

Ewaluacja towarzysząca (on-going) – prowadzona równocześnie z projektem on-going

Kto powinien realizować badanie?

Na pytanie, czy ewaluacja powinna być prowadzona własnymi siłami przez organizację lub instytucję, czy też powinna zostać zlecona zewnętrznym ewaluatorom, nie ma jednej dobrej odpowiedzi. To zależy. Każde rozwiązanie, jak zawsze, ma swoje zalety i wady.

Ewaluacja zewnętrzna	
Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> ▪ większa szansa na bezstronne spojrzenie ▪ świeże spojrzenie ▪ może dawać większe poczucie bezpieczeństwa ewaluowanych ▪ większa wiarygodność dla osób z zewnątrz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mała znajomość specyfiki organizacji i jej działań ▪ większy koszt i dłuższy czas realizacji (ewaluator zewnętrzny musi mieć czas, by poznać przedmiot ewaluacji) ▪ może wzbudzać większe obawy ewaluowanych ▪ zagrożenie nieprzyjęcia (braku akceptacji) wyników przez ewaluowanych i wdrożenia rekomendacji ▪ trudność w znalezieniu specjalisty
Ewaluacja wewnętrzna	
Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> ▪ znajomość organizacji i jej działań ▪ może dawać większe poczucie bezpieczeństwa ewaluowanym ▪ niższy koszt i krótszy czas realizacji ▪ zdobywanie nowych doświadczeń i umiejętności przez zespół ▪ większa identyfikacja zespołu z wynikami ▪ prowadzona jest z potrzeby organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zagrożona jest stronniczością ▪ mniejszy dystans osób prowadzących badanie do przedmiotu ewaluacji i ewaluowanych ▪ trudność w oderwaniu się od dotychczasowych doświadczeń pracy w organizacji i relacji interpersonalnych ▪ niższa wiarygodność wyników ▪ trudność w znalezieniu osoby o odpowiednich kwalifikacjach ▪ zagrożenie nieprzyjęcia (braku akceptacji) wyników ewaluacji i wdrożenia rekomendacji