





## Зміст

<b>1. Загальні положення</b>	<b>1</b>
<b>2. Принципи МіО</b>	<b>2</b>
<b>3. Огляд основних процесів МіО</b>	<b>3</b>
<b>4. План з Моніторингу та Оцінки</b>	<b>4</b>
<b>4.1. Обов'язкові елементи плану МіО</b>	<b>5</b>
<b>4.2. Огляд та перегляд Плану моніторингу та оцінки</b>	<b>5</b>
<b>5. Індикатори</b>	<b>5</b>
<b>5.1. Критерії вибору індикаторів</b>	<b>5</b>
<b>5.2. Вставновлення початкових (baseline), проміжних та цільових показників</b>	<b>7</b>
<b>6. Дані</b>	<b>7</b>
<b>6.1. Збір даних</b>	<b>8</b>
<b>6.2. Інструменти збору даних</b>	<b>8</b>
<b>6.3. Послідовність збору даних</b>	<b>8</b>
<b>7. Звітування про виконання Плану моніторингу та оцінки</b>	<b>10</b>
<b>8. Використання даних для менеджменту</b>	<b>12</b>
<b>9. Оцінка</b>	<b>12</b>
<b>10. Кадрове забезпечення та бюджет</b>	<b>12</b>



## 1. Загальні положення

ГО «Об'єднання ромських жінок «Голос Ромні» (далі - Голос Ромні) застосовує ефективну систему моніторингу та оцінки (далі - МіО)<sup>1</sup> для забезпечення належної реалізації проекту та досягнення поставлених цілей, а також постійного навчання та рефлексії для адаптації та покращення майбутніх програм.

Метою системи моніторингу та оцінки є забезпечення збору, аналізу та підготовки даних, пов'язаних з ефективністю та результатами, у послідовний спосіб та відповідно до встановлених часових рамок шляхом встановлення календаря/графіку та розподілу обов'язків.

З цією метою,

Моніторинг, як безперервний, систематичний збір даних за визначеними індикаторами для вимірювання прогресу в досягненні цілей програми та досягнення проміжних результатів на цьому шляху, забезпечує своєчасні, якісні дані для розуміння того, чи виконується програма за планом, графіком, відповідно до логіки програми, а також якісні дані для розуміння того, чи виконується програма згідно з планом,

<sup>1</sup> Терміни "структура МіО" та "система МіО" використовуються в цьому документі як взаємозамінні за графіком, відповідно до логіки програми, а також для з'ясування того, чи справджуються визначені припущення, чи реалізуються ризики на очікуваному рівні, і чи мають заходи з пом'якшення наслідків бажаний ефект.

Хоча ефективний моніторинг необхідний для управління проектом, його недостатньо для оцінки очікуваних результатів втручання. Тому Голос Ромні також використовує **оцінку** - об'єктивну, систематичну оцінку дизайну, реалізації та результатів програми - для розуміння ефективності своїх програм. Голос Ромні прагне робити свої оцінки настільки ретельними, наскільки це виправдано і можливо, щоб зрозуміти причинно-наслідковий вплив своїх програм на очікувані результати та оцінити економічну ефективність своїх втручань, а також для прийняття рішень щодо поточної та майбутньої розробки та реалізації програм.

Забезпечити це допомагають різні елементи системи моніторингу та оцінки:

- Діяльність Голосу Ромні забезпечує адекватну реакцію на потреби постраждалих від конфлікту громад та охоплення найуразливіших верств населення;
- принцип "не нашкодь" дотримується протягом усього проекту;
- запроваджено механізм реагування на скарги бенефіціарів та зворотного зв'язку, що дає змогу організації забезпечити участь громад у проекті та вносити корективи у реагування ще на етапі його реалізації;
- ризики, що впливають на якість реагування, постійно відстежуються та управляються;
- регулярно оцінюються проектні заходи, проміжні та кінцеві результати;
- оцінюється ефективність та якість діяльності, висновки та рекомендації повідомляються керівництву проекту;
- отримані уроки враховуються при коригуванні поточної діяльності, а також збираються нові уроки;
- дані, пов'язані з проектом, оцінюються на предмет якості, а рекомендації щодо поліпшення якості даних повідомляються та включаються в проект.



## 2. Принципи МіО

Принципи, на яких ґрунтується підхід Голосу Ромні до МіО, полягають у наступному:

**Якість даних:** Якість даних - це відповідність даних потребам та очікуванням користувачів, особливо тих, хто приймає рішення. Вона описує стан даних, набір процесів для досягнення точності даних. Голос Ромні сприяє збору та наданню точних, повних, достовірних, актуальних, послідовних і надійних даних. Дотримання цих концепцій даних персоналом та партнерами забезпечується шляхом розбудови потенціалу у сфері МіО, надання стандартних інструментів моніторингу та звітності, керівних принципів, а також проведення регулярних та періодичних перевірок даних та візитів для надання консультативної допомоги. Якісні дані повинні відповідати п'яти ключовим стандартам якості даних:

- Достовірність;
- Надійність;
- Цілісність;
- Точність;
- Своєчасність.

**Підзвітність:** Система моніторингу та оцінки гарантуватиме, що проект виконує свої зобов'язання і є прозорим як для КНГ, так і для бенефіціарів проекту та інших зацікавлених сторін. Точні та корисні дані та інформація будуть регулярно та належним чином надаватися цим зацікавленим сторонам.

**Вплив на гендерні питання та вразливі групи:** Система МіО відіграватиме важливу роль у визначенні того, чи мають заходи різний вплив на різні групи, такі як хлопці та дівчата, чоловіки та жінки, особи різних вікових груп, люди з інвалідністю тощо. Будь-які показники, що базуються на "кількості людей", будуть дезагреговані за статтю та віковими групами (де це можливо), що допоможе Голосу Ромні відстежувати прогрес та вплив проекту через цю призму.

**Аналіз та комунікація:** Аналіз і комунікація також є важливими елементами управління ефективністю. Візуалізація додасть цінності зібраним необробленим даним, виконавши відповідний аналіз і забезпечивши контекст для інтерпретації даних, таким чином перетворюючи дані на інформацію, яка може бути використана для прийняття рішень. Аналіз результатів відбуватиметься всередині всієї команди Голосу Ромні на регулярній основі, а в разі необхідності скликатимуться спеціальні наради для розгляду аномалій або відхилень від очікуваних результатів і відповідного коригування стратегій і цільових показників. Голосом Ромні буде надаватися ця інформація шляхом регулярного звітування перед донорами та іншими зацікавленими сторонами.

**Прозорість:** Голос Ромні має політику відкритих даних, і всі набори даних, хоча й очищені від особистих даних, можуть бути надані донорам та партнерам для подальшого аналізу і, якщо необхідно, для більш широкого поширення серед громадськості.

**Навчання:** Навчання буде забезпечене через постійний моніторинг, оцінку та рефлексії на рівні проекту з персоналом Голосу Ромні, донорами та іншими зацікавленими сторонами, документування вивчених уроків та поширення інформації. Це навчання буде використане для інформування процесу прийняття рішень під час проектного циклу та для майбутнього програмування.



### 3. Огляд основних процесів МіО

Моніторинг і оцінка починаються на самих ранніх стадіях розробки проекту і тривають протягом усього періоду реалізації та, у більшості випадків, після завершення проекту. Зокрема:

1. На етапі визначення (ініціювання) проекту фокус МіО стосується загальної логіки та оцінюваності проекту (наприклад, шляхом забезпечення розробки технічного завдання та логіко-структурної схеми, включаючи ключові показники ефективності, а також забезпечення відповідності їм загальної якості проектного дизайну).
2. На етапі планування проекту - розробка Плану моніторингу та оцінки, що забезпечує основу для відстеження прогресу проекту, виконання очікуваних проміжних результатів та досягнення очікуваних результатів.
3. На етапі реалізації проекту - розробка інструментів для збору даних та відстеження виконання індикаторів, а також систематичне використання плану моніторингу та оцінки для аналізу прогресу, вирішення проблем, пов'язаних з реалізацією проекту, та оцінки сфер, які можуть потребувати перефокусування, щоб забезпечити актуальність плану, графіків та завдань проекту.
4. На етапі закриття проекту - належний збір та аналіз даних про виконання та результати проекту, а також розповсюдження ключових висновків і висновків серед проектної команди та відповідних зацікавлених сторін.



#### 4. План з Моніторингу та Оцінки

План МіО - це інструмент для управління процесом моніторингу, оцінки та звітування про прогрес у досягненні результатів програми.

- a. Компонент моніторингу в Плані МіО визначає індикатори, встановлює проміжні та цільові показники, а також деталізує план збору даних та звітності для регулярного відстеження прогресу у досягненні цілей.
- b. Компонент оцінювання визначає та описує типи оцінок, які будуть проведені, ключові питання та методології оцінювання, а також стратегії збору даних, які будуть використані. План МіО використовується разом з іншими інструментами, такими як робочі плани, плани закупівель та фінансові плани. План МіО також слугує інструментом комунікації, завдяки якому персонал та інші зацікавлені сторони чітко розуміють цілі та завдання, за досягнення яких відповідає Голос Ромні.

##### 4.1. Обов'язкові елементи плану МіО

План з МіО повинен містити наступні елементи:

- a. Контекст для програми, в тому числі:
  - 1. Чітко визначену логіку програми.
  - 2. Огляд літератури з доказами щодо запропонованої діяльності.
- b. Всі показники, за які необхідно регулярно звітувати, включаючи їх визначення, базові та цільові показники, а також частоту збору та подання даних. Якщо під час розробки проєкту в ході проведення будуть виявлені прогалини в доступності та якості даних, які обмежують можливість вимірювання результатів, то при плануванні заходів з моніторингу та оцінки необхідно вжити всіх можливих заходів для заповнення цих прогалин. Ці зусилля повинні бути задокументовані в Плані моніторингу та оцінки.
- c. Опис додаткових даних, які необхідно зібрати для моніторингу та/або оцінки проєкту, включаючи якісні дослідження.
- d. Опис відповідних джерел і методів збору даних, які будуть використовуватися.
- e. Розподіл праці та обов'язків щодо збору та аналізу даних між персоналом проєкту та персоналом з моніторингу та оцінки.
- f. Формати та терміни звітності.
- g. Розділ Плану з МіО, що присвячений оцінці<sup>2</sup>, повинен включати:
  - 1. Запропоновану методологію (вплив або результативність) для оцінки проєкту/заходу/підзаходу, залежно від обставин. Якщо проєкт буде оцінюватися тільки на основі самооцінки або не буде оцінюватися, необхідно надати обґрунтування такого рішення.
  - 2. Орієнтовний бюджет для кожного заходу з оцінювання з відповідним планом закупівель для укладення контракту з незалежним оцінювачем, а також запропоновані терміни для збору та аналізу даних.
- h. Повний бюджет на заходи з моніторингу та оцінки.

##### 4.2. Огляд та перегляд Плану моніторингу та оцінки

Плани МіО можуть бути переглянуті в будь-який час, щоб врахувати зміни в структурі програми та врахувати отриманий досвід для покращення моніторингу та вимірювання ефективності.

<sup>2</sup> Зміст розділу Плану моніторингу та оцінки, присвяченого оцінці, буде змінюватися залежно від статусу та тривалості проєкту.



## 5. Індикатори

### 5.1. Критерії вибору індикаторів

Індикатори використовуються для вимірювання прогресу в досягненні очікуваних результатів протягом усього періоду реалізації. Різні типи індикаторів потрібні в різні моменти часу, щоб відстежувати прогрес інтервенції відповідно до логіки програми. Індикатори в Плані моніторингу та оцінки повинні відповідати наступним критеріям:

1. **Прямота:** Індикатор повинен якомога точніше вимірювати результат, який він покликаний вимірювати.
2. **Однозначність:** визначення індикаторів має бути операційно точним, і не повинно бути ніякої двозначності щодо того, що вимірюється або як інтерпретувати результати.
3. **Адекватність:** обрані групою, індикатори повинні достатньою мірою вимірювати результат, про який йде мова.
4. **Практичність:** дані для індикатора повинні бути реально отримані вчасно і за розумну ціну.
5. **Корисність:** індикатори, обрані для включення до Плану МіО, повинні бути корисними для управління та нагляду за програмою.

Набір індикаторів повинен включати як показники моніторингу, так і показники оцінки.

а. Моніторинг: Ці індикатори будуть зосереджені на наданні своєчасних даних під час реалізації проекту, які можуть бути корисними для адаптації. Дані повинні надаватися щонайменше щоквартально і, як правило, мають бути адміністративними за своєю природою, щоб відображати повний обсяг реалізації проекту. Дані, які подаються за допомогою цих індикаторів, повинні легко інтерпретуватися і не повинні ґрунтуватися на вибірці. Більшість з цих індикаторів будуть на рівні процесу та результатів, хоча будь-які результати, що відповідають критеріям, повинні бути включені. Ці індикатори будуть відображені в Таблиці відстеження індикаторів.

б. Оцінка: Ці індикатори будуть зосереджені на оцінці досягнення результатів високого рівня. Будь-які індикатори, прогрес за якими неможливо виміряти протягом періоду реалізації проекту та/або які потребують проведення вибіркового опитування для вимірювання, будуть віднесені до категорії "Оцінювання". Очікується, що ці індикатори будуть лише на рівні результатів.

План моніторингу та оцінки повинен містити лише мінімальну кількість показників, достатню для вимірювання результату.

### 5.2. Встановлення початкових (baseline), проміжних та цільових показників

Кожен обраний індикатор повинен мати початкові показники (baseline). Початковий рівень індикатора повинен бути встановлений до початку відповідної діяльності або проекту. Базовий рівень демонструє, що проблема може бути визначена у вимірюваних термінах, а отже, є необхідною умовою для розробки адекватного втручання. Індикатори в плані моніторингу та оцінки повинні включати проміжні та цільові показники, коли це можливо.



## 6. Дані

Дані, що використовуються для вимірювання індикаторів, повинні відповідати наступним стандартам:

1. **Достовірність:** дані є достовірними, якщо вони чітко, безпосередньо та адекватно відображають результат, що вимірюється. Помилки вимірювання, нерепрезентативна вибірка та прості помилки транскрипції можуть негативно вплинути на достовірність даних. Дані слід періодично перевіряти, щоб переконатися, що жодна помилка не призводить до значного упередження.
2. **Надійність:** дані повинні відображати стабільні та послідовні процеси збору даних та методи аналізу в часі. Керівники проекту та співробітники МіО повинні бути впевнені, що прогрес у досягненні цільових показників відображає реальні зміни, а не варіації в методах збору даних.
3. **Своєчасність:** дані повинні надходити з достатньою частотою і бути достатньо актуальними для прийняття управлінських рішень. Ефективні управлінські рішення залежать від регулярного збору актуальної інформації про результати діяльності.
4. **Точність:** дані повинні бути достатньо точними, щоб представити об'єктивну картину виконання і дозволити менеджерам проекту приймати впевнені рішення. Очікувана зміна, що вимірюється, має бути більшою за похибку. Похибка вимірювання виникає, насамперед, через недосконалість інструменту збору даних, недостатній контроль за упередженістю у відповідях або звітності, а також через недостатню підготовку або нагляд за реєстраторами.
5. **Узгодженість:** дані повинні відповідати задокументованому визначенню індикаторів, а методологія збору даних для загальних індикаторів повинна відповідати Керівництву щодо загальних індикаторів (Guidance on Common Indicators), щоб забезпечити узгодженість між договорами.
6. **Об'єктивність:** дані, які збираються, аналізуються та повідомляються, повинні мати механізми, що зменшують можливість помилкових або навмисних змін даних. Особа, що збирає дані повинен дотримуватися узгоджених процедур збору даних і контролю якості, щоб забезпечити узгодженість, надійність, об'єктивність і точність даних.

### 6.1. Збір даних

Інформація, необхідна для МіО, надходить з різних джерел. Команда з МіО Голосу Ромні та ширша команда Проекту під керівництвом першої збиратиме основні дані для МіО з адміністративної та технічної документації Проекту. За потреби команда з МіО також звертається до інших документів, статистичних даних, опитувань, баз даних або інших джерел від партнерів та інших зацікавлених сторін, щоб доповнити дані, які проект повинен зібрати в ході своєї діяльності.

У більшості випадків команда з моніторингу та оцінки відповідатиме за збір та подання даних з першоджерел під час реалізації проекту. У деяких випадках команда з МіО збиратиме дані безпосередньо від членів команди Голосу Ромні та місцевих координаторів на регулярній основі, надаючи їм відповідні електронні таблиці/інструменти для збору даних. В інших випадках, коли необхідна методологія збору даних на основі опитувань, команда МіО розробить опитування для збору даних за конкретними показниками.

Загалом, система МіО передбачає, що до процесу залучаються як співробітники проекту, так і співробітники з МіО. У той час як команда проекту забезпечує моніторинг вхідних ресурсів, діяльності та відстеження вихідних показників, фахівці з МіО зосереджуються на оцінці результатів проектної діяльності, забезпеченні якості даних (дані перевірятимуться на предмет якості, повноти та точності), а також на забезпеченні ефективності та дієвості механізмів зворотного зв'язку.

Враховуючи характер проектної діяльності, МіО включатиме змішані - кількісні та якісні - методи, в тому





числі з використанням методу кейс-стаді. Це дозволить отримати багату, структуровану інформацію, яка детально проілюструє специфіку кожного виду діяльності, тим самим посилюючи навчальний та демонстраційний ефекти. Підхід тематичного дослідження також добре підходить для відстеження такого проекту, як цей, що спрямований на покращення психосоціального благополуччя та знань/потенціалу, оскільки деякі аспекти цих двох покращень найкраще вимірювати за допомогою поглиблених, якісних засобів, включаючи індивідуальні інтерв'ю, фокус-групові дискусії та самооціночні анкети. Така інформація та уроки, отримані з неї, будуть задокументовані протягом усього циклу реалізації Проекту.

На будь-якому етапі збору даних Голос Ромні прагне отримати дані з розбивкою за віком, статтю та інвалідністю, а також усю необхідну інформацію про те, як людям з особливими потребами була надана допомога під час реалізації проекту.

## **6.2. Інструменти збору даних**

Для реалізації зазначеного підходу до збору даних Голосом Ромні будуть розроблені стандартні інструменти збору даних для кожного індикатора. Оскільки важливо, щоб усі інструменти та процедури збору даних суворо дотримувалися, співробітники з моніторингу та оцінки Голосу Ромні постійно надаватимуть відповідну технічну допомогу співробітникам Голосу Ромні, партнерам та іншим зацікавленим сторонам (за необхідності), щоб забезпечити правильне використання інструментів.

## **6.3. Послідовність збору даних**

### **Крок 1 Розвиток потенціалу моніторингу та оцінки**

- Спеціаліст з моніторингу та оцінки проводить тренінги щодо інструментів збору даних для персоналу Проекту та на місцях (в полях).
- Надає довідкову таблицю показників ефективності як довідник для вказівок щодо реалізації діяльності.
- Персонал проекту/польовий персонал обирає відповідні індикатори для діяльності, яку вони виконують.

### **Крок 2 Реалізація діяльності**

- Персонал проекту/польовий персонал збирає дані за допомогою стандартизованих форм збору на основі кінцевих результатів або конкретної діяльності

### **Крок 3 Подання даних**

- Якщо дані відповідають вибраним індикаторам, співробітники Проекту/польовий персонал/енумератори перевіряють дані на наявність помилок перед подачею результатів.

### **Крок 4 Якість даних**

- Якщо в даних є помилки → **Крок 5.**
- Якщо в даних немає помилок → **Крок 7.**

### **Крок 5 Підтвердження даних**

- Співробітники проекту/польовий персонал разом із виконавчим директором та еnumerаторами – разом зі спеціалістом з МіО обговорюють та переглядають причини помилок у даних, потім → **Крок 6.**



#### **Крок 6   Перевірка даних**

- Персонал Проекту/польовий персонал/енумератори записують помилку, вносять виправлення, а потім → **Крок 7.**

#### **Крок 7   Менеджмент даних з МіО**

- Спеціаліст з МіО записує та зберігає надані дані.

#### **Крок 8   Верифікація даних спеціалістом з МіО**

- Спеціаліст з МіО перевіряє подані дані та, якщо є помилки, → **Крок 5** для здійснення виправлень.
- Виправлення здійснені на **Кроці 5** → **Крок 6.**
- Якщо помилок не виявлено → **Крок 9**

#### **Крок 9   Внесення даних**

- Спеціаліст з МіО збирає дані в єдину базу даних, забезпечує їх актуальність, аналізує їх, далі → **Крок 10.**

#### **Крок 10   Звітування щодо даних**

- Спеціаліст з МіО разом із виконавчим директором щомісяця забезпечують оновлення поточного прогресу.
- Спеціаліст з МіО разом із виконавчим директором координують підготовку проміжного, підсумкового та іншого звіту про проект.

### **7. Звітування про виконання Плану моніторингу та оцінки**

Звітність ГО «ОРЖ «Голос Ромні» щодо індикаторів, визначених у Плані моніторингу та оцінки, відбувається щоквартально за допомогою таблиці відстеження індикаторів (ТВІ).

Жодні зміни в індикаторах, вихідних показниках (baselines), проміжних та цільових показниках не можуть бути внесені до ТВІ доти, доки зміни не будуть внесені та затверджені в Плані моніторингу та оцінки.

Звітність повинна включати документацію, таку як первинні звіти щодо показників, наведених у ТВІ.

Показники, визначені в Плані моніторингу та оцінки, що підлягають дезагрегації за статтю, віком або іншим типом дезагрегації, повинні бути представлені в ТВІ у дезагрегованому вигляді.

### **8. Використання даних для менеджменту**

Всі джерела моніторингових даних у Голос Ромні використовуються для прийняття програмних рішень на кожному етапі реалізації проекту, а також для прийняття будь-якого стратегічного рішення.

1. Дані регулярного моніторингу, які збираються щомісяця (якщо це не збігається з періодичним збором даних) і документуються у зведених звітах, використовуються в режимі реального часу для коригування ходу програми в разі потреби.
2. Періодичні дані моніторингу (базові дослідження, дослідження прогресу/пост-дистрибуційний моніторинг та кінцеві дослідження) є важливими для прийняття рішень за програмою. Результати цих досліджень спочатку обговорюються з персоналом проекту під час аналітичних сесій, які проводить фахівець з моніторингу та оцінки. Ці сесії мають на меті перевірити результати моніторингу та перевірити логіку висновків (враховуючи, що команда проекту має



глибші знання про програму та контекст). Потім розробляються рекомендації, які передаються керівництву, яке має вжити заходів для виконання рекомендацій або обґрунтувати, чому їх неможливо виконати. Рекомендації, отримані за результатами періодичного моніторингу, включаються в поточні та майбутні програми, а подальші дії за програмою документуються в інструменті подальших дій.

3. Сесії з обговорення отриманих уроків (lessons learnt) проводяться раз на півроку, в основному разом із засіданнями з огляду проекту. Сесії із вивчених уроків проводяться під керівництвом спеціаліста з МіО і залучають всю команду конкретного проекту. Важливим принципом, якого дотримується Голос Ромні в управлінні навчанням, є принцип "знизу вгору": вивчені уроки насамперед збираються на місцевому рівні від персоналу, який безпосередньо працює з бенефіціарами. На основі вивчених уроків приймається широкий спектр стратегічних програмних рішень: наприклад, які програмні заходи залишити/посилити/припинити, як краще розробити/спланувати/впровадити проект або його частини, пов'язані з програмою/моніторингом/операціями/фінансуванням тощо.

## 9. Оцінка

Хоча належний моніторинг проекту є важливим для управління проектом, він не є достатнім для оцінки очікуваних результатів проекту. Тому, залежно від обсягу та тривалості конкретного проекту, Голос Ромні використовує різні види оцінювання як додаткові інструменти для кращого розуміння ефективності своїх програм. Компонент оцінювання може включати три види оціночної діяльності:

1. Незалежні оцінки (оцінка впливу та/або ефективності).
2. Самооцінка.
3. Спеціальні дослідження.

Голос Ромні прагне зробити оцінювання настільки ретельним, наскільки це виправдано, щоб зрозуміти причинно-наслідковий вплив програми на її очікувані результати та оцінити економічну ефективність програми.

## 10. Кадрове забезпечення та бюджет

Для ефективного впровадження системи та плану МіО для запропонованих проектів, Голос Ромні залучить спеціаліста з МіО, а також передбачить бюджет для наступних витрат:

4. Моніторингова діяльність на місцях (періодичний та регулярний моніторинг): витрати на проїзд, добові та проживання, якщо необхідно.
5. Послуги зі збору даних (періодичний моніторинг): оплата послуг еnumerаторів.
6. Витрати на зовнішнє оцінювання (за необхідності).