

Управление, ориентированное на результат (УОР)

Основополагающие принципы

Содержание

1. ПРЕДИСЛОВИЕ	3
2. КРАТКОЕ ИСТОРИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ.....	4
3. ЧТО ТАКОЕ УОР?	6
4. ЧТО ТАКОЕ РЕЗУЛЬТАТ?.....	9
5. КАК СФОРМУЛИРОВАТЬ ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ?	9
6. КАКОВА ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ ИНТЕРВЕНЦИЯМИ, ПРОДУКТАМИ И РЕЗУЛЬТАТАМИ?	14
7. МОНИТОРИНГ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ.....	19
8. ПРИЛОЖЕНИЕ	28

1. ПРЕДИСЛОВИЕ

Говорят, что если вы не знаете, куда вы идете, любая дорога приведет вас туда. Эта неопределенность направления и есть то, что управление, ориентированное на результат, призвано избегать. Речь ведется о том, что сначала необходимо определить пункт назначения, решить, каким маршрутом двигаться и где совершить промежуточные остановки, свериться с картой и убедиться в правильности движения и уточнить правильность маршрута для того, чтобы достичь желаемого.

В течение многих лет сообщество международных организаций работало над тем, чтобы предоставлять услуги и достигать результатов наиболее эффективным способом. Традиционно упор делали на управление исходными затратами и деятельностью, и не всегда было возможно продемонстрировать эти результаты достаточно наглядно для полного удовлетворения налогоплательщиков, доноров и всех заинтересованных сторон. Все, что их заботит, вполне понятно и законно: они хотят знать, с какой пользой используются их ресурсы и как это меняет жизнь людей. Именно поэтому УОР было отведено главное место в «Парижской Декларации об эффективности помощи» как одной из попыток работать вместе и сообща для того, чтобы усилить возможности страны и подчеркнуть важность подотчетности всех основных заинтересованных сторон при достижении результатов.

Обычно в качестве доводов приводится то, что такие сложные процессы, как развитие, связаны с процессами социальной трансформации, которые по природе своей отличаются неопределенностью, сложностью, не в полной мере контролируются и, поэтому, никто не может нести за них полную ответственность. Тем не менее, профессионалы должны на все это каким-то образом реагировать, и в особенности многосторонние организации, которые должны отчитываться перед заинтересованными сторонами, учиться на опыте, выявлять наиболее эффективные методы и понять, в каких сферах произошли положительные сдвиги.

Система УОР нацелена на то, чтобы решать эти задачи, четко формулируя ожидаемые результаты деятельности, предусмотренной программами, и для этого создавать индикаторы эффективности выполнения для мониторинга и оценки прогресса в осуществлении ожидаемых результатов, а также путем повышения подотчетности организации в целом и ответственных лиц в частности. Все это помогает ответить на вопрос «и что же дальше?», признавая, что мы не можем допустить, что успешное выполнение программ обязательно должно равняться фактическим улучшениям в ситуации развития.

Данная работа должна помочь в понимании основных концепций и использовании их в управлении, ориентированном на результат.

Общая информация по УОР использованная в данной работе, основана на материалах некоторых агентств ООН. Принимая во внимание, что различная терминология по УОР используется различными организациями, в рамках спецификации работы той или иной

организации, и поэтому очень важно, чтобы определения были понятны для всех, кто вовлечен в процесс управления. Несмотря на употребление различной терминологии в разных организациях, порядок остается для всех одинаковым – мероприятие – результат – влияние.

2. КРАТКОЕ ИСТОРИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ

Концепция УОР как таковая не является новой. Она зародилась в 1950 году. В своей книге «Практика управления» Питер Друкер впервые ввел концепцию «Управления на основе задач» (УОЗ) и ее принципы:

- Каскадная иерархия организационных целей и задач
- Конкретные задачи для каждого из членов Организации
- Совместное принятие решений
- Четкие временные рамки
- Оценка выполнения и обратная связь

Как мы увидим далее, эти принципы во многом совпадают с подходом УОР. Подход УОЗ был впервые принят в частном секторе и затем был преобразован в Логическую структуру (логфрейм) в государственном секторе. Первоначально разработанный Министерством обороны США и принятый Международным агентством США по развитию (ЮСАИД) в конце 60-х, логфрейм является аналитическим инструментом, который используется для планирования, мониторинга и оценки проектов. Его название произошло от тех логических взаимосвязей, которые по задумке авторов проектов связывают их результаты с исходными ресурсами.

В 90-е годы в государственном секторе происходили широкомасштабные реформы, обусловленные изменениями в экономике, социальном и политическом секторах. Недочеты в государственном секторе, структурные проблемы, растущая конкуренция и глобализация, снижение общественного доверия к правительству и увеличение потребности в более эффективных и качественных услугах, а также в большей подотчетности, - все эти факторы сыграли свою роль. В этом процессе подход УОЗ постепенно осуществлялся в государственном секторе многих стран (в основном в странах-членах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)). В то же десятилетие он стал одной из частей УОР как аспекта нового государственного управления – ярлыка, характеризующего культуру управления, которая подчеркивает центральную роль гражданина как пользователя, а также необходимость отчитываться в результатах.

За этим последовало введение УОР в международных организациях. Большинство организаций системы ООН сталкивались с похожими задачами и вызовами со стороны стран-членов, которые должны были реформировать свои системы управления, чтобы сделать их более эффективными, прозрачными, подотчетными и ориентированными на

результат. Переход к культуре управления, ориентированного на результат, – это долгий и трудный процесс, который делает необходимым введение новых методов, отношения, а также устойчивого наращивания потенциала персонала.

3. ЧТО ТАКОЕ УОР?

Управление, ориентированное на результат (УОР), может означать разные вещи для разных людей и организаций. Простое объяснение: УОР - это широкая стратегия управления, нацеленная на изменение способа функционирования учреждений, путем повышения эффективности их работы, упора на определенные программы и их выполнение. Этот подход отражает то, как организация применяет процессы и ресурсы для осуществления интервенций, нацеленных на достижение результатов, согласованных между сторонами.

Управление, ориентированное на результат, - это процесс, предусматривающий коллегиальный подход к планированию программ, в котором делается упор на достижение определенных и измеримых результатов и воздействия. Он нацелен на то, чтобы улучшить обеспечение программ и укреплять эффективность управления, действенность и подотчетность. УОР помогает перенести акцент в программировании, управлении и принятии решений с исходных ресурсов на те цели, которые необходимо достичь. На стадии планирования оно обеспечивает необходимый и достаточный объем интервенций для достижения желаемого результата. На стадии осуществления УОР помогает обеспечить и проследить наличие всех необходимых финансовых и человеческих ресурсов, которые работают на предполагаемый результат.

Для достижения оптимального результата подход УОР необходимо применять во всех организационных отделах и программах без исключения. Каждый из них должен определить предполагаемый результат своей работы, что в совокупности способствует достижению общего продукта на высоком уровне для организации в целом, независимо от масштаба, объема или сложности.

УОР стремится к тому, чтобы преодолеть то, что называется «ловушкой деятельности», т.е. такая заикленность на всех мелочах повседневной работы, что конечная цель или задачи остаются забытыми. Эта проблема является насущной во многих организациях: менеджеры проектов и программ часто описывают ожидаемые результаты их программы или проекта следующим образом: «Мы помогаем нашим партнерам вырабатывать политику». «Мы учим журналистов продвигать свободу слова», «Мы проводим исследования в сфере безопасного водоснабжения» и т.д., делая упор, скорее, на характер деятельности, нежели на конечные изменения, которые должны вызвать мероприятия, напр., в отношении определенных групп бенефициаров.

Упор на результаты требует нечто большего, нежели принятие новых административных или операциональных систем, кроме всего, управление, ориентированное на результат, требует культуры управления, которая поддерживает и поощряет использование новых подходов к управлению. Если с институциональной точки зрения самая главная цель подхода УОР – в том, чтобы выработать и использовать информацию об эффективности для подачи отчетов внешним заинтересованным сторонам и для принятия решений, пользу

от этого получают в первую очередь сами менеджеры. У них появится больше возможностей контролировать деятельность, за которую они отвечают, они лучше смогут принимать решения на основе информации, они смогут учиться на своих ошибках и достижениях и делиться этим опытом с коллегами и другими заинтересованными сторонами.

Процессы или фазы УОР

Формулирование ожидаемых результатов является частью повторяющегося процесса, наряду с определением стратегии решения определенной задачи или реагирования на вызов. Две основные концепции - стратегия и ожидаемые результаты – тесно взаимосвязаны, и обе они должны быть взаимоувязаны в процессе программирования таким образом, чтобы получить наилучшее возможное решение.

В общем и целом, организационные приемы УОР можно сформулировать, используя двенадцать процессов или фраз, из которых первые семь относятся к планированию, ориентированному на результат.

- 1) Анализ решаемых проблем и определение их причин и следствий.
- 2) Определение ключевых заинтересованных сторон и бенефициаров, и привлечение их к определению задач и описанию интервенций, которые обеспечат их нужды.
- 3) Формулирование ожидаемых результатов в четких терминах, поддающихся измерению.
- 4) Выявление индикаторов эффективности работы для каждого ожидаемого результата, точно определяя, что нужно измерить, в каких масштабах и пропорциях.
- 5) Нахождение ориентиров и контрольных показателей для каждого индикатора, выявляя ожидаемые или планируемые степени достижения результатов к определенной дате.
- 6) Разработка стратегии путем обеспечения концептуальных рамок для реализации ожидаемого результата, определяя основные возможные варианты действий, отражающие препятствия и возможности в рамках графика осуществления.
- 7) Увязывание ожидаемого результата и предполагаемой стратегии с имеющимися ресурсами.
- 8) Управление и мониторинг прогресса в получении результатов при наличии соответствующих систем мониторинга и опираясь на данные о фактически достигнутых результатах.
- 9) Подготовка отчетов и самооценка – сравнение фактических результатов с целями и отчеты о достигнутых результатах, использованных ресурсах и некоторых несоответствиях между «ожидаемыми» и «достигнутыми» результатами.
- 10) Обобщение извлеченных уроков и находок в результате самооценки, интерпретируя информацию, идущую от систем мониторинга и нахождение возможных объяснений очевидных несоответствий между «ожидаемым» и «достигнутым».

- 11) Распространение результатов и полученных уроков - достаточно прозрачно и последовательно.
- 12) Использование информации об эффективности работы, полученной в результате мониторинга и оценки для пополнения опыта внутреннего управления и принятия решений, а также для подачи отчетов внешним заинтересованным сторонам о достигнутых результатах.

4. ЧТО ТАКОЕ РЕЗУЛЬТАТ?

Результат является разумным основанием для интервенции. Результат можно определить и описать как измеримое изменение в результате причинно-следственной связи, вызванной этой интервенцией. Ожидаемые результаты являются ответами на выявленные проблемы и сутью изменений, которые должна произвести интервенция. Результат достигается, когда полученные продукты добавляют к результатам интервенции.

Он часто бывает связан с использованием продуктов предполагаемыми бенефициарами и поэтому обычно не находится под полным контролем команды, которая занимается выполнением.

5. КАК СФОРМУЛИРОВАТЬ ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ?

Формулируйте ожидаемый результат с точки зрения бенефициара

Формулирование ожидаемого результата с точки зрения бенефициара облегчит упор на предполагаемые изменения, нежели на то, что планируется сделать или те продукты, которые необходимо получить. Это особенно важно на страновом уровне, на котором организация стремится к развитию приоритетов каждой страны. Участие является ключом к улучшению качества, эффективности и устойчивости изменений. Когда мы определяем интервенцию и соответствующие ожидаемые результаты, нужно задать следующие вопросы:

- Кто участвовал в определении ожидаемых результатов?
- Участвовали ли основные заинтересованные стороны и бенефициары проекта в определении масштабов проекта и разработке стратегий вмешательства?
- Ощущают ли основные заинтересованные стороны свою причастность и имеют ли стремление работать вместе, чтобы достичь намеченных результатов?

Используйте язык, означающий «изменения», а не «действия»

Определение ожидаемых результатов должно отражать конкретные, видимые изменения состояния или ситуации. Основной упор необходимо делать на то, что будет по-другому, а не на то, что необходимо сделать, и это должно быть определено максимально конкретно. Законченные действия не являются результатами, результаты – это фактические выгоды или эффект завершенных действий.

Язык действия	Язык изменений
<u>... отражает результаты с точки зрения провайдера:</u> • продвижение грамотности путем обеспечения школ учебными материалами <u>... часто можно интерпретировать по-разному:</u> • Продвижение использования компьютеров. <u>... упор на завершение действий:</u> • Обучать учителей интерактивному преподаванию.	<u>...описывает изменения в положении бенефициаров:</u> • маленькие дети имеют доступ к школьным учреждениям и учатся читать и писать . <u>... предлагает четкие критерии успеха:</u> • люди в районах с нехваткой ресурсов больше знают о том, как получить выгоду от использования компьютера и имеют к нему доступ. <u>.. делает упор на результатах, оставляя свободу в том, как их достичь (как это будет достигнуто, будет ясно из описания деятельности):</u> • Учителя знают, как преподавать интерактивно и используют эти навыки в повседневной работе.

Убедитесь в том, что ожидаемые вами результаты являются SMART:

Несмотря на то, что по своей природе, объему и форме ожидаемые результаты будут существенно отличаться друг от друга, они должны соответствовать следующим критериям (быть « SMART» (КИДРВ)):

- Конкретность: они должны быть точными, определенными и хорошо сформулированными. Нечеткие и расплывчатые формулировки не являются результатами. Результат должен выявлять природы ожидаемых изменений, цель, регион, и т.д. он должен быть максимально конкретизированным без многословия.
- Измеримость: необходимо, чтобы результат можно было как-нибудь измерить, используя количественные или качественные характеристики.
- Достижимость: необходимо обеспечить достижимость с помощью имеющихся в наличии человеческих или финансовых ресурсов (« реалистичность»)
- Релевантность: результат должен соответствовать определенным нуждам или задачам, а также быть в рамках мандата.
- Временная привязка: возможность достичь на определенном этапе запланированного периода.

Когда уже сформулирован формат ожидаемого результата, полезно будет проверить его на соответствие критериям SMART. Этот процесс улучшает понимание того, что необходимо достичь, и полезен для того, чтобы более подробно описать ожидаемый результат с точки зрения достижимости и целеполагания.

Пример: если мы обдумываем выполнение рабочего плана в какой-либо конкретной стране, который включает формулировку ожидаемого результата «Улучшение качества начального образования», применять проверку по критериям SMART необходимо следующим образом:

1) Является ли задача «конкретной»?

Что на самом деле означает «качество» в данном контексте? Что значит улучшение качества в начальном образовании, в чем это должно выражаться конкретно? Кто конкретно будет принимать участие в этом? Работаем ли мы на глобальном уровне, или мы концентрируемся на конкретном регионе или стране?

Обеспечивая этот критерий конкретности, можно сформулировать ожидаемый результат следующим образом:

«Компетентные власти в Стране X приняли новый план образования, пересмотренный на основе международного передового опыта, и он выполняется школами и учителями»

2) Является ли она «измеримой»?

Можно ли найти индикаторы, позволяющие измерить степень выполнения?

Индикаторы выполнения могут выглядеть следующим образом:

- % учителей, применяющих разработанные учебные планы на основе нового плана образования (базовый уровень 0%, контрольный показатель 60%)
- % школ, использующих учебные материалы высокого качества (базовый показатель 10%, контрольный показатель 90%).

3) Является ли цель «достижимой»?

Имеется ли достаточно ресурсов для достижения ожидаемых результатов? Необходимо рассмотреть как финансовые, так и человеческие ресурсы, если ответ отрицательный, необходимо либо пересмотреть их и обеспечить соответствие масштабам проекта, либо мобилизовать дополнительные ресурсы.

4) Является ли она «релевантной»?

Соответствует ли ожидаемый результат элементу программы, на котором базируется. Соответствует ли цепочке результатов и потребностям страны/региона.

Если ответ отрицательный, нужно перестать заниматься этой деятельностью.

5) Имеет ли задача «временные рамки»?

Предполагаемый результат должен быть достигнут в период основных временных блоков программирования процессов.

Улучшение формулирования результатов: процесс SMART



Находить соответствующий баланс между тремя «Р»

Когда интервенции уже сформулированы, может быть полезно проверить и улучшить их, используя другую концепцию, а именно создание баланса между тремя различными Результатами (Results) (описываемыми и измеряемыми изменениями состояния, которое является результатом причинно-следственных связей), Охватом (Reach) (ширина и глубина воздействия, на которое нацелена интервенция и ее ресурсы) и Ресурсами (Resources) (человеческими, организационными, интеллектуальными, а также физическими и материальными затратами, которые прямо или косвенно вложены в эту интервенцию).

Не реалистичные планы проектов часто страдают от несоответствия между этими основными переменными. Обычно бывает полезно проверить, как построен проект, путем подтверждения этих трех «Р», проверяя структуру проекта во всех направлениях на предмет существования логических связей между ресурсами, результатами и охватом.

Обычно достаточно трудно бывает сконструировать структуру, ориентированную на результат, за один присест. Такие разработки обычно создаются все вместе и постепенно, и необходимо постоянно тщательно проверять все допуски и риски.

6. КАКОВА ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ ИНТЕРВЕНЦИЯМИ, ПРОДУКТАМИ И РЕЗУЛЬТАТАМИ?

Часто происходит путаница между понятиями итоги и результаты. **Интервенции** описывают, что мы делаем для получения ожидаемых изменений. Завершение интервенций ведет к получению итогов. Результаты, в конечном счете, являются следствием продуктов для группы бенефициаров. Например, проведение учебных семинаров (мероприятие) приведет к тому, что обучаемые получают новые навыки или умения (продукты). Ожидаемый результат определяет изменения в поведении людей, которых чему-то учили, что ведет к улучшению эффективности работы, скажем, учреждения, в котором работают обучаемые, что и является конечной целью мероприятия.

Если мы перенесем основное внимание с того, что мы делаем, на то, что должны делать бенефициары после того, как они были подвергнуты нашему вмешательству, мы можем обнаружить, что могут быть необходимы дополнительные виды мероприятий для того, чтобы мы наверняка добились ожидаемых результатов.

Важно, чтобы движущей силой для проекта был результат, а не мероприятия.

Определение ожидаемых результатов:

- Он не является точной наукой.
- Включает ясное понимание социально-экономического, политического и культурного контекстов.
- Зависит от имеющихся в наличии ресурсов, уровня, достигнутого бенефициаром и потенциальных факторов риска.
- Требуется участия ключевых заинтересованных сторон.

Следующие примеры могут помочь в понимании взаимосвязи между интервенциями, продуктами и результатами, но их не нужно рассматривать как шаблон, потому что все интервенции отличаются друг от друга.

НАИМЕНОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ИНТЕРВЕНЦИИ	ПРОДУКТЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ
Наращивание потенциала для устойчивого развития в сфере управления водными ресурсами	• Компиляция наилучшего опыта в сфере управления информацией о водных ресурсах • Разработка информационных систем/веб-страниц и баз данных и других инструментов (прогр.обеспечения, руководств, баз данных) для передачи и обмена информацией о водных ресурсах. • Организация саммитов по информации о водных ресурсах. • Оказание технического содействия.	• Наилучший опыт управления информацией о водных ресурсах – собранной и распространенной • Прогр.обеспечение, руководства, база данных и т.д., предоставленные заинтересованным учреждениям. • Саммиты по информации в водном секторе с участием разработчиков политики и представителей заинтересованных учреждений. • Соотв.учреждения, которым помогли в применении передового опыта.	• Соответствующие институты адаптировали и применяют передовые методы для управления информацией о водных ресурсах.
Вклад в программу реконструкции системы образования страны X.	• Оценка ситуации с системой образования страны. • Организация семинаров для лиц, принимающих решения, и экспертов для обсуждения и принятия нового плана образования. • Определение плана образования для обеспечения необходимой академической среды в стране X. • Обеспечение технического содействия. • Организация учебных семинаров для учителей и персонала школ. • Разработка учебных и методических материалов.	• Завершение отчета о ситуационном анализе. • Семинары, в которых участвуют соответствующие разработчики политики и эксперты. • Образовательный план, разработанный и предоставленный местным партнерам. • Подготовленные учителя и персонал школ • Повышение возможностей	• Соответствующие руководящие органы приняли новый образовательный план и учителя и школьный персонал выполняют его.

		местных партнеров в плане осуществления. • Предоставление учебных и методических материалов.	
Приз ЮНЕСКО за толерантность	• Выбор жюри и информирование. • Подготовка брошюр и информационных материалов. • Разработка и организация информационных кампаний. • Реклама и приз. • Развитие партнерства для составления списка кандидатов. • Организация церемонии награждения. • Организация пресс-конференций.	• Назначенное жюри, которое устраивает основные заинтересованные стороны. • Брошюры, листовки, видеоматериалы – подготовленные и распространенные. • Осуществленные информационные кампании. • Составленный перечень кандидатов, которые устраивают основные заинтересованные стороны. • Утвержден завоевавший приз.	• Концепция толерантности распространена среди широкой общественности в стране/регионе/глобально.
	• Последующая оценка и освещение СМИ.	• Организованная пресс-конференция, в которой участвовали определенные журналисты. • Освещение события СМИ.	•
Продвижение Декларации ЮНЕСКО о культурном разнообразии	• Разработка руководящих принципов применения декларации в разных сферах. • Информирование о декларации. • Организация семинаров по декларации для разработчиков политики и ключевых лиц, принимающих решения.	• Подготовленные руководства по применению декларации в разных сферах. • Организация семинаров по декларации и предоставление руководств тем, кто участвовал в семинарах.	•

Повышение доступа детей к качественному базовому образованию через коммунальные учебные центры	• Обсуждения с местными органами руководства. • Оценка осуществимости коммунальных учебных центров в сообществе X. • Предварительные обсуждения с местными заинтересованными сторонами. • Ориентационные семинары для местных лидеров и членов сообщества. • Разработка учебных планов для коммунальных учебных центров. • Выбор учебного персонала в местном сообществе. • Адаптация учебного материала. • Обучение персонала. • Подготовка информационных материалов для местных властей. • Встречи с местными властями для распространения таких центров. • Оказание технического содействия местным властям для организации таких центров в других сообществах.	• Принципиальное согласие местных властей. • Завершенные ТЭО и проведенный гендерный анализ с распространением результатов. • Принципиальное согласие лидеров сообществ. • Завершенное предложение по коммунальному центру, которое предоставлено местным властям и лидерам сообщества. • Выбранный персонал. • Разработанные учебные планы и учебные материалы для коммунальных центров. • Менеджеры и учителя имеют необходимые навыки для выполнения их функций. • Разработанные и распространенные брошюры и видеоматериалы. • Местные лидеры и члены сообщества проинформированы, ориентированы и убеждены.	• Центр работает и является важной частью жизни сообщества. • Местные власти предпринимают шаги для распространения этой инициативы в других сообществах.
--	---	--	--

Мы можем предусмотреть следующие задачи этого процесса:

- Природа ожидаемых результатов: очевидно, что сущность и масштабы «ожидаемых результатов» не могут быть одинаковыми на разных уровнях. Тем не менее, очень важно, чтобы эти результаты строились в цепь значимых достижений, закрывая пробел между

мандатом и стратегическими целями организации, которые организация достигает в своей практической ежедневной деятельности.

- Приведение в соответствие глобального и местного: УОР ставит во главу угла результаты и большую степень сосредоточенности; это необходимо делать без ущерба для общего мандата организации и ее стремления к децентрализации и обеспечению потребностей и приоритетов страны: необходимо найти оптимальный баланс между глобальным и местным подходами.

7. МОНИТОРИНГ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

Мониторинг можно описать как «постоянную функцию, которая применяет систематический сбор данных по конкретным показателям для менеджмента и основных заинтересованных сторон, осуществляющих текущую (...) интервенцию с указанием успехов в достигнутом и при использовании предусмотренных ресурсов». (Источник: Глоссарий ОЭСР УОР).

Функция системы мониторинга заключается в том, чтобы сравнить «запланированное» с «фактическим». Полная система мониторинга должна предоставлять информацию об использовании ресурсов, выполненных мероприятиях, произведенных продуктах и достигнутых результатах. То, на чем мы здесь концентрируемся, это система мониторинга, ориентированная на результат: на стадии планирования с помощью системы мониторинга ответственный сотрудник должен перевести задачи интервенции в ожидаемые результаты и соответствующие индикаторы эффективности и установить базовые показатели и целевые уровни для каждой из них. Во время осуществления он должен постоянно собирать данные по этим индикаторам, сравнивать фактические показатели индикаторов эффективности с целевыми, а также докладывать о прогрессе и выполнять коррекцию по мере необходимости.

Как правило, для выполнения задач мониторинга не разрешается использовать никаких дополнительных ресурсов (ни человеческих, ни финансовых), так как ответственный сотрудник должен обеспечить выполнение всех этих задач в рамках предусмотренного бюджета (как правило, для этих целей нужно откладывать около 5% ресурсов).

Отбор и формулирование индикаторов выполнения

Мониторинг осуществляется с помощью соответствующих индикаторов выполнения. Когда планируется та или иная интервенция, ответственный сотрудник также должен определить соответствующие индикаторы выполнения, которые позволят проследить прогресс и оценить эффективность нашей интервенции, т.е. смогла ли она дать предполагаемые результаты. Индикаторы обеспечивают эффективность через процессы планирования, осуществления, мониторинга, отчетности и оценки.

Индикаторы можно использовать на любом участке цепи «исходные ресурсы, интервенции, продукты, результаты». Но система мониторинга, ориентированного на результаты не занимается тем, что проверяет степень затрат и степень выполнения плана (отвечая на вопрос «мы это сделали?»), но стремится выявлять те выгоды, которые фактически обеспечили наши интервенции для целевых групп населения (отвечая на вопрос «мы сделали это, ну и что?»).

Индикаторы эффективности выполнения нацелены на то, чтобы показать те перемены, которые были вызваны или привнесены интервенцией. Эта основная цель не требует сложного статистического инструментария, но достоверных сигналов, которые напрямую или опосредованно говорят нам о реальных фактах, которые можно использовать как средство достижения цели. Необходимо достичь хорошего баланса между затратами – как денег, так и времени,- для сбора необходимой информации и для отражения требуемых

перемен. Даже тщательно подобранный надежный индикатор не имеет пользы, если не применяется на практике. Важная проверка индикатора заключается в выяснении того, насколько он годится для мониторинга. Придумывание индикатора – это одно, нахождение, фиксирование и презентация данных – совсем другое. К индикаторам нужно подходить как к практическим инструментам, а не как к абстрактному упражнению.

Индикаторы выполнения являются указателями перемен. Они позволяют нам удостовериться в том, что в результате наших интервенций произошли те изменения, к которым мы стремились. Цель индикаторов заключается в поддержке эффективного планирования программ, менеджмента и отчетности. Индикаторы не только позволяют продемонстрировать результаты, но они также могут помочь получить результаты, давая точку отсчета для мониторинга принятия решений, а также для общения с заинтересованными сторонами и для оценки.

Однако мы должны помнить о том, что индикаторы предназначены для того, чтобы указывать, а не предоставлять научное «доказательство» или подробные объяснения по поводу перемен. Кроме того, мы должны избегать искушения превратить инструмент измерения в основное упражнение с большими рабочими затратами. Измерение изменений не должно преобладать над программной деятельностью, которая дает те изменения, которые необходимо измерить.

Основной вопрос при выборе хороших индикаторов – это надежность, а не число индикаторов, не объем данных или точность измерений. Задача заключается в том, чтобы всесторонне зафиксировать ключевые изменения, комбинируя то, что важно само по себе с тем, что можно подвергнуть мониторингу.

В конечном итоге, лучше иметь индикаторы, которые дают приблизительные ответы на некоторые важные вопросы, чем иметь точные ответы на многие неважные вопросы.

Отбор по существу верных и практически осуществимых индикаторов выполнения предполагает глубокое понимание ситуации и механизмов, обуславливающих изменения. Поэтому не рекомендуется использование заранее подготовленных или стандартных индикаторов выполнения, так как зачастую они не реагируют на все особенности ситуации, в которой осуществляется интервенция. Индикаторы выполнения необходимо разрабатывать на основе замысла интервенции, ее масштаба и той обстановки, в которой она осуществляется.

Неудача в разработке хороших индикаторов зачастую означает, что результаты недостаточно четко определены или что они находятся в слишком широком диапазоне. Процесс отбора индикаторов может помочь выявить основные моменты интервенции и преобразовать зачастую неосознанные концепции в более конкретные и наглядные элементы. Не следует путать результат и его индикатор. Результат - это достижение. Индикатор должен указывать на достижение.

Индикаторы для мероприятий по оказанию «мягкой помощи»

Опыт целого ряда агентств по развитию с использованием подхода, ориентированного на результат, показывает, что при отсутствии противодействия может прослеживаться тенденция, когда деятельность, осуществляемая на уровне страны, больше концентрируется на инициативах, определяемых количественно. Поэтому важно, чтобы организации противостояли развитию любых препятствий, которые помешают сконцентрироваться на наращивании потенциала и продвижении программы – и то, и другое – сложная и протяженная во времени деятельность, оценить результаты которой окажется гораздо сложнее, чем в других секторах.

Термин «потенциал» в данном контексте относится к возможностям, навыкам, пониманию, отношению, ценностям и взаимосвязям, знаниям, условиям и моделям поведения, которые позволяют организациям группам и отдельным членам общества добиться выгод и выполнить свои задачи за определенное время. Потенциал также отражает возможности всех участников обеспечивать потребности заинтересованных сторон, для которых они были созданы и которым они подотчетны. Все это характерно для формальных, технических и организационных возможностей и структур, а также включает больше человеческих и индивидуальных характеристик, которые позволяют людям достичь прогресса.

Качественные индикаторы против количественных

Индикаторы могут включать в себя различные виды «сигналов», таких как цифры, отображающие и переводящие системы изменений на уровень одобрения пользователем. Сигнал также рисует «шкалу» наблюдения. Например, показатель «65 процентов принятых учеников окончили начальную школу» отображает проценты, которых на этой шкале 65.

Сигналы и шкалы согласовываются с индикаторами, которые выражают качественную или количественную информацию. Количественные индикаторы выражены числами. Качественные индикаторы применяют категории классификаций, основанные на индивидуальном восприятии.

Концепция количественных индикаторов против качественных всегда была предметом частых дискуссий в последние годы. Принято считать, что количественные индикаторы – это измерения, которые привязаны к жестким фактам и точным числам и их достоверность несомненна – они правдивы и объективны, тогда как качественные индикаторы рассматриваются как субъективные, ненадежные и нуждающиеся в подтверждении. Ни один из видов индикаторов или наблюдений сам по себе не лучше, чем любой другой, его

пригодность зависит от того, как он соотносится с результатом, который он должен описать.

Необходимо отойти от подхода, заключающегося в том, что индикатор должен быть количественным, а не качественным. Предполагается выбрать вид индикатора, который был бы наиболее приемлемым для измерения искомого результата. Если качественный индикатор определяется как наиболее приемлемый, необходимо четко определить каждый термин, используемый для измерения и убедиться в том, что включены все дефиниции/определения и найдены все возможные пути (такие как рейтинговые шкалы) для того, чтобы субъективность была минимальной.

Например, если искомый результат находится в сфере улучшения функционирования правительства, особенно в плане его готовности удовлетворять потребности на местном уровне, мы можем измерить степень достижения результатов с помощью индикаторов, измеряющих изменения в степени одобрения со стороны пользователей (удовлетворение клиента).

Таким образом, возможными индикаторами могут быть:

- Средний уровень реагирования органов руководства на потребности населения – по шкале от 1 до 10.
- Доля людей, которые характеризуют работу местных органов управления как «очень коллегиальную». Если эта доля возрастает с 40 до 65 процентов за определенный период времени, это увеличение характеризует степень качественных изменений. Такой тип числового выражения качественных характеристик также можно получить с помощью индикаторов, которые используют рейтинговые системы, применяющие категории, последовательности или балльную оценку при наличии категорий или определений.
- Доля людей, которые оценивают соответствие действий руководящих органов своим нуждам выше 6 баллов.

Качественные индикаторы особенно полезны – например, когда деятельность включает в себя развитие потенциала для оказания услуг. Представления конечных пользователей об оказании услуг непосредственно ведут к вопросу о том, насколько услуги необходимы, полезны и насколько эффективно предоставляются. Удовлетворение конечных пользователей (или клиентов) имеет преимущество, которое заключается в возможности сравнивать. Результаты можно сравнить и разбить эти данные по видам услуг, их местонахождению, времени и т.д.

Однако этот подход нельзя назвать беспроblemным. Единственным способом получения этой информации может оказаться проведение исследования – слишком затратного, – не всегда просто выявить клиентов, и их представления об удовлетворенности услугами подвержены влияниям, не имеющим отношения к самим услугам.

Виды индикаторов эффективного выполнения

Для оценки прогресса в достижении результатов можно использовать несколько видов индикаторов выполнения:

а. Прямые статистические индикаторы

Прямые статистические индикаторы демонстрируют прогресс, когда результаты выражены в форме легко определяемых краткосрочных изменений. Например, если результат: «Номинаций культурных и природных ценностей из регионов или категорий наследия в настоящее время недостаточно полно представленных или не представленных в Мировом списке культурного наследия стало больше», будет не так трудно обеспечить прямые количественно определяемые данные о числе новых номинаций за двухлетний период (или меньше). Необходимо позаботиться о том, чтобы отрезок времени между результатами позволял собрать такие данные для использования в обзоре

б. Замещающие индикаторы

Обычно замещающие индикаторы являются количественными, но не имеют прямого отношения к результату. Заместитель используется для отражения прогресса. Он должен применяться тогда, когда полные данные занимают слишком много времени или когда своевременность полных данных не соответствует временным рамкам обзора. Однако должна быть очевидная связь между заместителем и результатом. Например, если результат: «Повышение общественного признания важности математических, физических и химических наук для жизни и общественного развития», хорошим замещающим индикатором может быть улучшение освещения вопроса средствами массовой информации.

с. Описательные индикаторы

Когда результаты трудно определить количественно (изменение настроения, наращивание потенциала и т.д.) в течение двухлетнего периода, и число реципиентов не так велико, можно предусмотреть нестатистический подход для того, чтобы проследить за «прогрессом». Описательные индикаторы обычно заостряют внимание на «процессе изменений».

Эта техника срабатывает особенно в тех случаях, когда наращивание потенциала, обучение, конференции, развитие сети и семинары являются запланированными интервенциями. Однако, когда мы имеем дело с заинтересованными сторонами,

необходимо позаботиться о том, чтобы избежать сосредоточенности только лишь на «удовлетворении». Нужно обращать внимание на то, что произошло (или по меньшей мере, что реципиенты планировали сделать) в результате интервенции или участия. Например, если ожидаемый результат: «Укрепление возможностей страны в планировании и управлении образованием», тогда подходящий для этого описательный индикатор – анкета-опросник, который раздадут всем, кто участвовал в тренингах, конференциях или других мероприятиях и который поможет выяснить что они сделали (или что они планировали сделать) в своих странах. Описательные индикаторы дают странам возможность начать выяснять сложные взаимоотношения между факторами без обращения к чрезвычайно дорогому статистическому исследованию.

Риски при определении индикаторов выполнения:

Определение и применение индикаторов выполнения связано с целым рядом рисков. Из них наиболее частые:

- Чрезмерное упрощение и неправильное понимание того, как происходит достижение результатов и путаница при отчете о результатах;
- Слишком большой упор на результаты, которые легче определить за счет менее ощутимых, но не менее важных результатов;
- Механическое использование индикаторов для отчетности такими способами, которые не соответствуют стратегическому мышлению и организационной практике.

В следующей таблице возможные индикаторы осуществления добавлены к уже упомянутым примерам, завершающим цикл планирования и мониторинга УОР.

НАЗВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	КРАТКОСРОЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ/ ПРОДУКТ	РЕЗУЛЬТАТ	ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
Наращивание потенциала для устойчивого развития в сфере управления водными ресурсами	• Наилучший опыт управления собираемой и распространяемой информацией о водных ресурсах • Программное обеспечение, руководства, база данных и т.д., имеющиеся в соотв. институтах • Саммиты по информации в сфере водных ресурсов, на которых присутствуют те, кто	• Учреждения, которые адаптировали и внедрили передовые методы в сфере управления информацией о водных ресурсах	• Количество и ранг учреждений по значимости, представленных на саммитах по информации о водных ресурсах. • «Профиль» представителей, участвующих в саммитах • Количество учреждений, в которых применение передовых методов вполне очевидно

	принимает решения и представители заинтересованных учреждений • Учреждения, способствующие внедрению передовых методов		• Доступ (в разбивке по странам) к информационным системам в Интернете, веб-страницам и базам данных, и т.д. • Количество учреждений, официально запрашивающих техническую поддержку для внедрения передового опыта
Вклад в программы по реконструкции системы образования в Стране X	• Завершенный отчет по ситуационному анализу. • Семинары, в которых приняли участие соответств. лица, принимающие решения и эксперты. • План образования, разработанный для местных партнеров. • Подготовленные учителя и школьный персонал. • Повышенные возможности местных партнеров. • Предоставленные учебные материалы.	• Соответствующие власти приняли новый учебный план и учителя и персонал школ выполняют его.	• Принятый новый образовательный план • Процент школ в стране X, где осуществляется новый образовательный план. • Посещаемость в школах, осуществляющих новый образовательный план.
Приз ЮНЕСКО за толерантность	• Жюри, назначенное и согласованное с основными участниками. • Брошюры, листовки, видеоматериалы — создаваемые и распространяемые. • Проведенные информационные кампании. • Перечень кандидатов-составленный и согласованный с	• Концепция толерантности, распространяемая среди широкой общественности в стране/регионе/ и на глобальном уровне.	• Освещение приза в СМИ.

	основными участниками. • Победитель, получивший приз. • Организованная пресс-конференция, на которой были определенные журналисты. • Освещение события в СМИ.		
Продвижение Всеобщей Декларации ЮНЕСКО о культурном разнообразии	• Подготовка руководств по применению Декларации в различных сферах. • Организация семинаров по Декларации и руководства по Декларации предоставленные участникам семинара.	• Выполнение лицами, принимающими решения, рекомендаций по применению Декларации в различных сферах.	• «Профиль» лиц. Принимающих участие в семинарах по декларации. • Число учреждений, официально запрашивающих техническое содействие для выполнения рекомендаций.
Увеличение доступа к качественному базовому образованию для детей через коммунальные образовательные центры	• Принципиальное согласие местных властей. • Завершение ТЭО и проведение гендерного анализа с распространением результатов. • Принципиальное согласие лидеров местных сообществ. • Предложения общественного центра — завершённые и предоставленные местным властям и лидерам местного сообщества • Отобранный персонал. • Разработка учебного плана и учебных материалов для общественных учебных центров. • Менеджеры и	• Центр работает и является неотъемлемой частью жизни сообщества. • Предпринимаются шаги со стороны местных властей по распространению данной инициативы в других сообществах.	• Пилотные общественные учебные центры работают на базе разработанных учебных планов. • Число детей, получающих выгоды от центра. • Уровень посещаемости. • Бюджетные средства, выделенные местными властями на распространение проекта в других сообществах.

	учителя имеют необходимые навыки для выполнения своих функций. • Разработаны и распространены брошюры и видеоматериалы. • Местные общественные лидеры и члены сообщества проинформированы, убеждены и ориентированы.		
--	--	--	--

8. ПРИЛОЖЕНИЕ

ГЛОССАРИЙ ТЕРМИНОВ ПО УОР

DEFINITIONS	ОПРЕДЕЛЕНИЯ
▪ ACHIEVEMENT: Result(s), or part of the result(s) accomplished at a given point in time	▪ ДОСТИЖЕНИЕ - результат(ы) или часть результат(ов), которые получены в определенный момент времени.
▪ BACKGROUND: Context and history (local, national, sectoral etc...) of the intervention and its specified area and beneficiaries (local, institutional, ...).	▪ ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ – контекст и исторические сведения (местные, национальные, секторальные т.д.) об интервенции, ее конкретной сфере и бенефициарах (местных, институциональных,..).
▪ BASELINE DATA: Data describing the situation before the implementation of the intervention, related to each result, at each level. It is the starting point from which progress towards expected results will be measured.	▪ БАЗОВЫЕ ДАННЫЕ - данные, описывающие ситуацию до осуществления интервенции, связанные с каждым результатом и на каждом уровне. Они являются отправной точкой для измерения движения к ожидаемому результату.
▪ BENCHMARK(S): Reference points or Standards set in the recent past by an institution or by other comparable organizations against which performance or achievements can be assessed.	▪ КОНТРОЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ - ориентиры или стандарты , созданные в недавнем прошлом учреждением или другими организациями, с помощью которых можно оценивать успешность достижений. В ЮНЕСКО мы используем термин «контрольные показатели» как цели, достижимые за двухлетний период и измеряемые с помощью соответствующего индикатора эффективности.
▪ BENEFICIARIES: The individuals, groups, or organizations, whether targeted or not, that	▪ БЕНЕФИЦИАРИЙ – человек, группа людей, организация, которые

benefit, directly or indirectly, from the intervention.	являются прямыми или косвенными получателями выполнения программы\ работы.
▪ CONSTRAINTS: Factors external to the intervention that could jeopardize its success and that need to be taken into account when defining the implementation strategy as well as when assessing the results achieved.	▪ ОГРАНИЧЕНИЯ – внешние по отношению к интервенции факторы которые могут помешать успеху и которые необходимо учитывать при выработке стратегии, а также при оценке полученных результатов.
▪ EVALUATION: The systematic and objective assessment of an on-going or completed project, programme or policy, its design, implementation and results. The aim is to determine the relevance and fulfillment of objectives, development efficiency, effectiveness, impact and sustainability.	▪ ОЦЕНКА - систематическая и объективная оценка осуществляемого или завершенного проекта, программы или политики, того, как он построен, как выполняется и с какими результатами. Цель заключается в том, чтобы определить, насколько верно поставлены задачи и как они выполнены, а также действенность их развития, эффективность, их воздействие и устойчивость.
▪ EX-ANTE EVALUATION: An evaluation that is performed before implementation of a development intervention.	▪ ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА - оценка, которая осуществляется до осуществления интервенции или разработки интервенции.
▪ EX-POST EVALUATION: Evaluation of a development intervention after it has been completed. Note: It may be undertaken directly after or long after completion. The intention is to identify the factors of success or failure, to assess the sustainability of results and impacts and to draw conclusions that may inform other interventions.	▪ ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА - оценка разработки интервенции после ее завершения. Примечание: ее можно провести сразу после завершения или через определенное время после завершения. Цель заключается в том, чтобы выявить факторы успешности или неуспешности, оценить устойчивость результатов и воздействий и сделать выводы, полезные для других интервенций.
▪ EXTERNAL EVALUATION: The evaluation of a development intervention conducted by entities and/or individuals	▪ ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА (External evaluation) – оценка разработанной интервенции и осуществленной предприятиями или отдельными

outside the donor and implementing organizations.	лицами, не являющимися донорами или организациями-подрядчиками.
▪ SELF-EVALUATION: An evaluation by those who are entrusted with the design and/ or planning and/ or delivery of a programme, project, activity.	▪ САМООЦЕНКА – оценка теми, кому была доверена разработка, или планирование, или осуществление программы, проекта, мероприятия.
▪ FUNCTIONS: The range of functions that the organization performs.	▪ ФУНКЦИИ - ряд функций, которые выполняет организация.
▪ IMPACT(S): The positive and/or negative, long-term effects produced by an intervention, directly or indirectly, intended or unintended.	▪ ВОЗДЕЙСТВИЕ(Я) – позитивный или негативный долговременный эффект, произведенный интервенцией – прямой или опосредованный, намеренный или непреднамеренный.
▪ IMPLEMENTATION STRATEGY: The plan, method and the series of interventions designed to achieve a specific expected result.	▪ СТРАТЕГИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ – план, метод или серия интервенций, нацеленных на то, чтобы достигнуть каких-либо определенных результатов.
▪ INDICATOR: see Performance Indicator.	▪ ИНДИКАТОР - см. показатель эффективности выполнения
▪ MILESTONE: A significant stage or event in the progress or development of a society or a project.	▪ ЭТАП- важная часть или событие в развитии общества или выполнении проекта.
▪ OPPORTUNITIES: The factors external to the intervention that can be utilized by the intervention in order to improve the effectiveness of the activities implemented. Need to be taken into account when defining the implementation strategy.	▪ ВОЗМОЖНОСТИ – внешние по отношению к интервенции факторы, которые можно использовать при интервенции для повышения эффективности осуществляемых мероприятий. Необходимо учитывать при выработке стратегии осуществления.
▪ OUTCOMES: The medium-term effects/	▪ РЕЗУЛЬТАТЫ – среднесрочные

results	эффекты программ
▪ OUTPUTS: The products, capital goods and services produced by the intervention, which are necessary for the achievement of results.	▪ ПРОДУКТЫ – продукты, капиталы, товары и услуги, произведенные в результате интервенции, которые необходимы для достижения результатов.
▪ PERFORMANCE INDICATORS: The objectively verifiable units of measurement that are used for assessing and measuring progress – or lack thereof - towards a Result. Using indicators is essential for managing, monitoring and reporting as well as for evaluating the implementation of programming elements.	▪ ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ – поддающиеся объективной проверке единицы измерения, которые используются для оценки и измерения прогресса – или отсутствия такового – необходимого для получения результатов. Использовать индикаторы важно с точки зрения управления, мониторинга и отчетности, а также для оценки осуществления элементов программы.
▪ RATIONALE: The justification for the intervention itself as well as for its specific characteristics (e.g. timing, resources allocated, delivery mechanisms chosen, defined expected results).	▪ ОБОСНОВАНИЕ – обоснование самого вмешательства, а также его специфических характеристик (напр. график осуществления, ресурсы, выбранные механизмы поставок и определенные конечные результаты).
▪ REACH: The people, groups or organizations who will benefit directly or indirectly from, or who will be affected by the results of the intervention.	▪ ОХВАТ – люди, группы или организации, которые получают прямую или косвенную выгоду или те, на кого будут воздействовать результаты интервенции.
▪ RESOURCES: Organisational, intellectual, human and financial inputs necessary for the implementation of an intervention.	▪ РЕСУРСЫ – Организационный, интеллектуальный и финансовый вклады, необходимые для выполнения интервенций.
▪ RESULT: The describable and measurable change in state that is derived from a cause and	▪ РЕЗУЛЬТАТ – изменения состояния, которые можно измерить и описать и которые обусловлены

effect relationship.	причинно-следственной связью.
▪ EXPECTED RESULTS: The expected results statement should refer to a result expected to be achieved by the organization interventions, within the working period and with the available resources.	▪ ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ - определение ожидаемых результатов должно относиться к результатам, которые ожидаются вследствие интервенций организации в течение рабочего периода и при наличии ресурсов.
▪ RESULTS CHAIN: The design of an “expected result” is required for each programming element, at any programming level. These results should form part of a chain of results: those of downstream elements combine to produce the result of the element to which they relate, a mechanism that swirls bottom up throughout the programming tree.	▪ ЦЕПЬ РЕЗУЛЬТАТОВ - модель «ожидаемые результаты» необходима для каждого элемента программы и на любом уровне программы. Эти результаты должны составлять часть цепочки результатов: нижестоящие элементы скомбинированы и дают результат элемента, к которому они относятся – механизм, который поворачивает все вверх дном на протяжении всего дерева программы.
▪ STAKEHOLDERS: Agencies, organisations, groups or individuals who have a direct or indirect interest in the development intervention or its evaluation.	▪ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ – агентства, организации, группы или отдельные лица, которые заинтересованы прямо или косвенно в разработке интервенции или в ее оценке.
▪ TARGETS: Quantitative and qualitative levels of performance indicators that an intervention is meant to achieve at a given point in time (e.g. at the end of the biennium).	▪ ЦЕЛИ – количественные и качественные уровни индикаторов качества выполнения того, что должна достичь интервенция в определенный момент времени (например, в конце двухлетнего периода).

МОДУЛИ УОР

Модули управления, ориентированного на результат (УОР)

1. Обоснование и основные понятия управления, ориентированного на результат
2. Анализ контекста
3. Определение результатов
4. Риски и предложения
5. Индикаторы
6. Анализ логической структуры
7. Измерение выполнения
8. Отчетность и обучение

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Обоснование и основные понятия управления, ориентированного на результат

Модуль 1

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Что такое УОР?

- а) Инструмент управления
- б) Умонастроение
- в) УОР = действительно скучный диалог
- г) Пустая трата времени

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

УОР это...

- Инструмент управления, позволяющий улучшить эффективность и подотчетность при достижении результатов

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Что включает в себя УОР ?

- a) Определение результатов (ресурсы на входе, исходные продукты, итоговые результаты, воздействия) и их причинную взаимосвязь
- b) Разработка индикаторов для измерения успеха
- c) Выявление предположений или рисков, которые могут повлиять на успех или неуспех.
- d) Измерение эффективности для информирования лиц, принимающих решения, и для нужд отчетности.
- e) Все из вышеуказанного

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

УОР включает в себя...

- Включает определение стратегических элементов:
 - Результаты (то что на входе, то, что на выходе, воздействия) и их причинные связи,
 - Индикаторы для измерения достигнутого
 - Допуски и риски которые могут повлиять на успех и неуспех
- Измерение эффективности выполнения
- Принятие решений и составление отчетов

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Почему именно УОР ? (1)

- Растет потребность в том, чтобы лучше продемонстрировать результаты.
- Доноры хотят обеспечить эффективность и действенность помощи.
- Общественность нуждается в предоставлении лучших услуг.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Почему именно УОР? (2)

- В проектах и программах часто встречаются проблемы
 - ☞ Не выполняются цели и задачи
 - ☞ Имеется недостаток четко сформулированных задач и индикаторов эффективности выполнения
 - ☞ Недостаточно четко сформулированных ролей и обязанностей
 - ☞ Мало участия в разработке проектов на исполнительном уровне
 - ☞ Проекты не соотнесены с целями программ, а программы не соответствуют целям страны

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Преимущества УОР (1)

Обеспечивает

- **Стратегию интегрированного управления - проект – программа – организация - сектор – страна**

Показывает

- **Приверженность партнеров и доноров, которые ясно и четко презентуют программу и обоснование**

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Преимущества (2)

- Ясно объясняет всем заинтересованным сторонам, чего должен достичь проект.
- Предлагает общую структуру для обсуждения эффективности осуществления проекта.
- По мере необходимости усиливает коммуникацию между всеми партнерами по проекту.
- (Должно) вести к сокращению объемности отчетов и улучшению их содержания.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Правда или неправда?

- **УОР можно внедрить в организации достаточно быстро, в короткий промежуток времени.**
- **Имеется только один способ применения УОР.**

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Сложные задачи

- Требуются фундаментальные изменения – организационной культуры и технических навыков и систем
- На завершение уходят годы
- Необходимы финансовые затраты
- Это- инструмент, а не панацея
- Нельзя применять жестко

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Некоторые извлеченные уроки

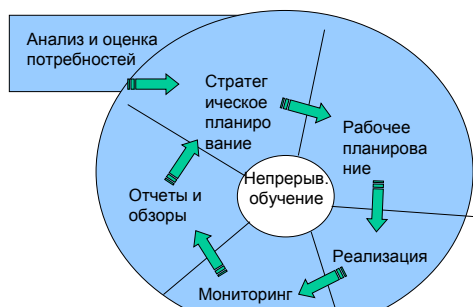
- Общее видение
- Причастность и партнерство
- Нарращивание потенциала
- Реформирование бюджетного процесса и финансового менеджмента
- Реалистичные результаты и простота
- Передача полномочий
- Обучение и принятие решений

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Основы УОР

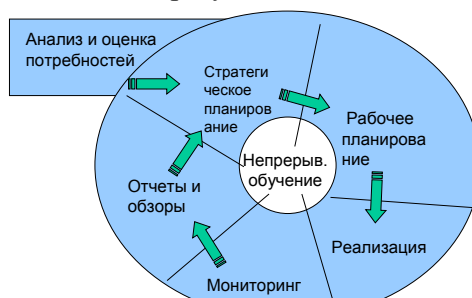
Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Управленческий цикл



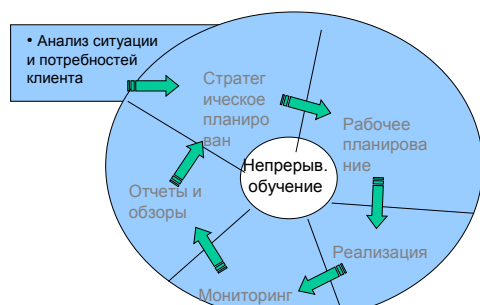
Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Цикл менеджмента по разработке результатов



Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Анализ и оценка потребностей



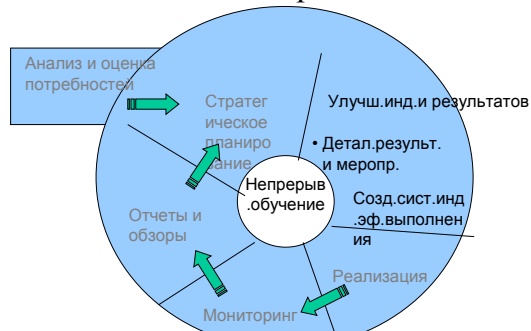
Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Стратегическое планирование



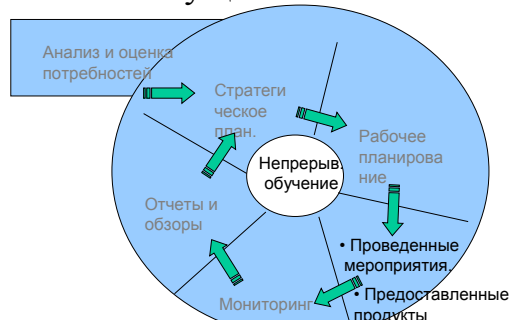
Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Рабочее планирование



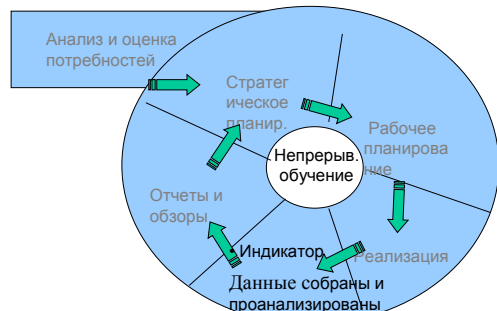
Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Осуществление



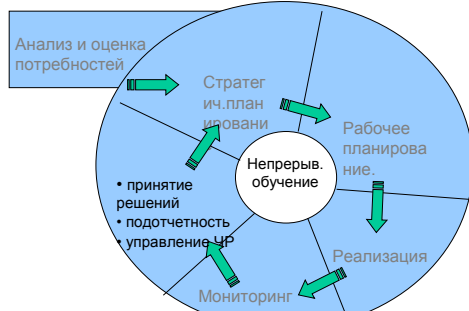
Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Мониторинг



Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Отчеты и обзоры



Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Цикл менеджмента по разработке результатов



Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Обучение в цикле менеджмента по разработке результатов



Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Использование информации о выполнении

- Часто об этом думают в последнюю очередь, а надо бы подумать в первую.
- Потребность в этой информации должна быть движущим фактором для процесса менеджмента по разработке результатов
 - Управление
 - Принятие решений
 - Выделение ресурсов
 - Обучение
 - Отчетность и подотчетность

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Разработка результатов

- Результаты должны быть:
 - Построены в такую систему, которая показывала бы их взаимосвязь
 - Разработанными в совместном процессе
 - Увязанными с контекстом программ и проектов, а также с общими целями
 - Должны быть четко сформулированы и указывать, что должно быть достигнуто

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Измерение результатов

- Результаты измеряются индикаторами.
- Индикаторы бесполезны, если они не связаны с результатами.
- Индикаторы предоставляют данные, которые могут измерить эффективность в соответствии с полученными результатами.
- Измерение включает в себя непредвиденные или незапланированные результаты.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Измерение эффективности выполнения

- Необходима система для сбора данных.
- Необходимо разработать процесс.
- Необходимо предусмотреть финансовые и человеческие ресурсы.
- Необходимо планировать мероприятия и предусматривать для них определенное время.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Резюме модуля

- УОР имеет определенные преимущества и недостатки, его нужно правильно применять.
- Каждая часть управленческого цикла требует определенных интервенций УОР.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Анализ контекста

Модуль 2

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Задачи модуля

- Понять роль анализа контекста при формулировании результатов и выявлении предположений и рисков.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Анализ контекста

- Качественное и количественное описание данного вопроса.
- Помогает выявить:
 - Стратегические сферы интервенции и несоответствия возможностей для 1) правообладателей и 2) уполномоченных органов
 - Конкретные вопросы, которые необходимо рассмотреть и по которым должен быть достигнут результат
 - Основные проблемы или риски
 - Индикаторы и задачи
 - Предположения и риски
- Можно использовать в качестве базовых данных (но не всегда)

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Модуль 2 Резюме

- Краткое описание ситуации
- Необходимо включать пробелы в возможностях правообладателей и уполномоченных органов
- Необходимо ссылаться на конвенции, и т.д.
- Помощь в выявлении результатов, индикаторов, предположений и рисков
- Иногда служит в качестве базовой информации

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Определение результатов

Цепь результатов Модуль 3

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Задачи модуля

- Понять, что представляют собой различные уровни результатов и связь между ними.
- Понять, как создать цепь результатов и попрактиковаться в этом
- Научиться представлять комплексные цепи результатов в виде логической модели или древа результатов

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Формулирование результатов

Если вы не знаете, куда вы идете, любая дорога приведет вас туда.

(Автор неизвестен)

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Немного о результатах

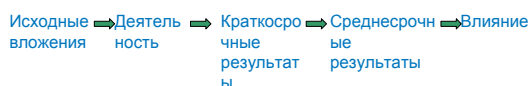
- **Результаты ориентированные на краткосрочные изменения, получаемые до завершения деятельности, обычно определяемые на каждый год. (напр., умения и навыки, приобретенные знания)**
- **Результаты ориентированные на среднесрочные изменения, находящиеся под непосредственным влиянием продуктов, ближе к концу временного периода (напр.приобретенные умения и навыки)**
- **Воздействия - долгосрочные изменения, в которые результаты вносят свой вклад (в дополнение ко многим другим факторам), после окончания временного периода, на уровне страны/сектора (напр. усиление прав женщин в сфере....)**

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Цепь результатов

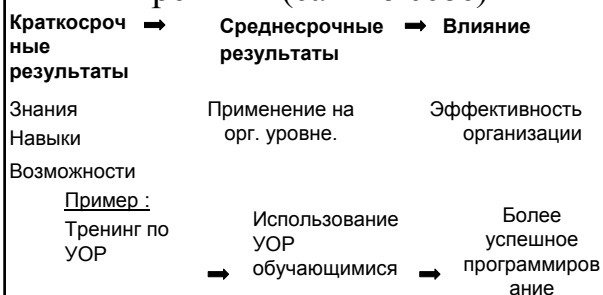
- Ряд ожидаемых достижений, имеющих между собой причинно-следственную связь.
- Континуум, объединяющий вклады/ресурсы и конечное воздействие, и все это делится на сегменты и звенья.
- Отражено горизонтально или вертикально.
- Каждое из звеньев цепи характеризуется следующим образом:
 - Возросшая важность достижения по отношению к цели программы.
 - Снижение контроля, подотчетности и сферы полномочий

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM



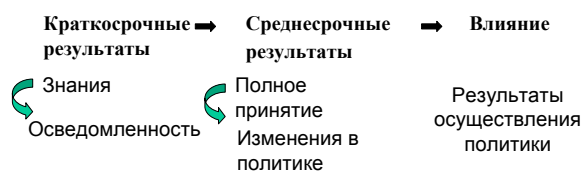
Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Тренинг (сам по себе)



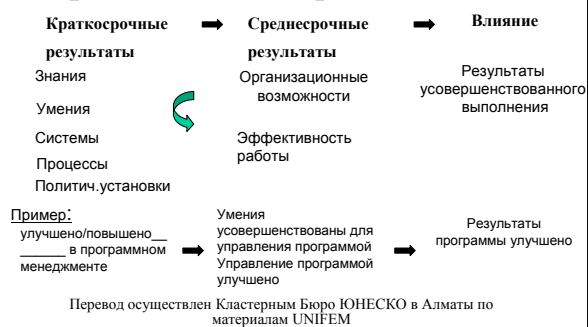
Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Обеспечение политики



Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Наращивание потенциала в рамках одной организации



Формулировка должна отражать изменения:

- Улучшилось
- Повысились технические возможности...
- Усилилось
- Больше
- Выше
- Снизилось
- Наличие/отсутствие

Не нужно применять такую лексику, как – хотя, для (для того, чтобы), с помощью (как), т.е. в предложении не должна фигурировать «причинность».

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Формулировки должны включать:

- Что - обеспечить в законах о наследовании положения о равенстве.
- Правообладатель - Министерство доходов
- Местонахождение - в стране X (там, где это не очевидно)
- Нормативные условия – соответствующие пункты о равенстве
- Срок - к 2008
 - Может не подходить для всех результатов
 - Конечный результат – по графику в конце проекта

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Риски и предположения

Модуль 4

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Что такое предположения?

- Позитивные условия, которые необходимы для обеспечения успеха программы и которые, как мы предполагаем, будут в наличии для того, чтобы:
 - Запланированная деятельность принесла ожидаемые результаты.
 - Краткосрочные результаты непосредственно повлияли на конечные результаты.
 - Конечные результаты внесли свой вклад в воздействия/влияния.
- Наша программа разрабатывается на основании предположения, что все это будет соответствовать действительности.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Что такое риск?

- Риск связан с неопределенностью, которая окружает события в будущем.
- Риски являются негативными факторами, которые ограничивают или снижают успех проекта, или оказывают на него определенное воздействие.
- Риск возникает тогда, когда существует угроза для результатов проекта.
- Риски могут быть внутренними или внешними по отношению к программе.

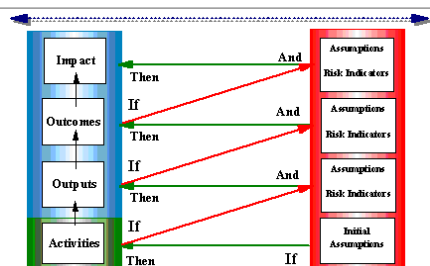
Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Пример : предположения и риски

- Предположение может быть следующим: сельские женщины (правообладатели) будут участвовать в деятельности по продвижению.
- Риск может заключаться в следующем: после следующих выборов местный руководящий орган, (имеющий полномочия) может не поддержать программу

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Определение предположений



Источник: УОР в СИДА: Введение: концепция и принципы
Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Когда включать?

- Включайте предположения, которые:
 - Являются ключевыми факторами успеха, от которых вы зависите.
 - Являются факторами, которые с большой долей вероятности останутся таковыми на протяжении всей программы.
- Не включайте предположения, которые:
 - Незначительны по своей природе.
 - Являются негативными факторами, доля вероятности которых высока (их нужно включить в разработку программы.)

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Когда включать - риски

- Включайте риски которые:
 - Имеют средний и низкий уровень вероятности и средний или высокий эффект.
- Не включайте риски, которые:
 - Имеют низкую вероятность и низкий эффект
- Риски с высокой вероятностью и высоким эффектом необходимо включать в разработку программы.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Анализ рисков

Эффекты			
Сущест. (3)	Включать	Включать	Разработка
Средний (2)		Включать	Включать
Низкий (1)			Включать
	Низк. (1)	Сред. (2)	Высок. (3)
	Вероятность		

Если низкая вероятность и низкий эффект, указывать нет необходимости. Если вероятность высока и эффект существенный, необходимо принять во внимание при разработке программы.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Анализ и мониторинг

- Оцените вероятность и воздействие каждого риска.
- Необходимо разрабатывать стратегии по снижению риска.
- Необходимо периодически пересматривать предположения и риски.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам
UNIFEM

Риски и предположения
Продвижения в осуществлении законов о гендерном равенстве (ЗГР) в сфере занятости и на государственных должностях

Формулирование ожид.результата	Предположения/риски
Воздействие: больше равенства для женщин в сфере трудоустройства и на гос.должностях	Предположения: В то время, как могут быть пробелы и осуществлении существующих ЗГР, такие пробелы не являются препятствиями в осуществлении ЗГР. Выполнение ЗГР повышает равенство на рабочем месте. Риски: Политическая нестабильность в общем и целом может ослабить внимание к гендерному равенству, и в особенности к осуществлению ЗГР. Непосредственные/краткосрочные политические приоритеты не предусматривают решение вопросов гендерного равенства и соблюдения прав женщин в сфере занятости и на рабочем месте. Имеется недостаток статистических данных для измерения изменений/ прогресса/ регресса – всего, что может дать информацию для лиц, принимающих решения, с целью наиболее успешного осуществления ЗГР.
Результат 1: улучшение информирования о программах помощи для осуществления ЗГР	Риски: Политический климат в стране, возможно, не будет подспорьем в обеспечении должного пространства для обеспечения устойчивости НПО. Не имеется достаточно ресурсов для того чтобы на постоянной основе проводить кампании по информированию. Предположение: женщины имеют достаточно уверенности для получения доступа к механизмам осуществления ЗГР, основываясь на тех случаях, когда поддержка осуществлялась подготовленными CSOs и адвокатами. Риск : для некоторых групп женщин доступ к определенным механизмам ограничен (этнических групп, сельских женщин, неквалифицированных/малообразованных, бедных женщин).
результат 1.1 улучшение навыков пропаганды и информированности после выполнения ЗГР	

Риски и предположения
Продвижения в осуществлении законов о гендерном равенстве (ЗГР) в сфере занятости и на государственных должностях

Формулирование ожид.результата	Предположения/риски
Деятельность 1.1.1 Разработка тренингов на основе оценки потребностей в осуществлении ЗГР 1.1.2 Проведение тренингов для 25 юристов по навыкам информирования в осуществлении ЗГР.	
Output 1.2 Улучшение знаний и умений для обеспечения охвата женщин, чьи права не защищены или нарушаются	
Деятельность 1.2.1 Разработка тренингов на основе оценки по обеспечению охвата женщин по вопросам ЗГР. 1.2.2 Проведение тренингов на основе оценки по обеспечению охвата женщин по вопросам ЗГР.	
Результат 2: более эффективное осуществление ЗГР - министерствами и судебными органами в стране	Риски: Правительства испытывают трудности в обеспечении ресурсов на постоянной основе для того, чтобы соответствующие министерства и судебные органы могли осуществлять программы по поддержанию выполнения ЗГР. Географическое распространение/качество этих услуг на местном уровне не равномерны, что обуславливает проблемы доступа для некоторых групп женщин.
Output 2.1 Возросшие возможности соответствующих министерств и судебных органов в осуществлении ЗГР.	
Деятельность 2.1.1 обзор существующих условий ЗГР, включая обязанности министерств и судебных органов 2.1.2 Разработка тренингов для лучшего понимания вопросов ЗГР и важность выделения ресурсов для выполнения ЗГР соответствующими министерствами и судебными органами. 2.1.3 Проведение тренинга для соответствующих министерств и 200 прокуроров и судей 2.1.4 обеспечение технической поддержки соответствующих министерств для разработки новых услуг для женщин в соответствии их обязанностями в осуществлении ЗГР. 2.1.5 разработка, публикация и обновление базы знаний по выполнению ЗГР и конвенции CEDAW .	

Риски и предположения
Продвижения в осуществлении законов о гендерном равенстве (ЗГР) в сфере
занятости и на государственных должностях

Формулирование ожид.результата	Предположения/риски
Продукт 2.2 Повышение возможностей некоторых министерств и судебных органов для обеспечения их подотчетности в осуществлении ЗГР.	
Деятельность 2.2.1 Разработать инструменты мониторинга и отчетности для обеспечения доступа к осуществлению ЗГР для соответствующих министерств и судебных органов. 2.2.2 Анализ отчетов 2.2.3 Распространение отчетов	

Разработка и выбор индикаторов

Модуль 5

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам
UNIFEM

Индикаторы ...

*Не все, что имеет значение можно
измерить, и не все, что можно измерить,
имеет значение.*

(А.Эйнштейн)

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам
UNIFEM

Что такое индикатор?

Инструмент для **измерения** очевидности
прогресса в достижении результата или
очевидности того, что результат достигнут.

- Устанавливает уровень эффективности, необходимый для достижения результатов.
- Определяет элементы, необходимые для определения того, были ли достигнуты ожидаемые результаты.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам
UNIFEM

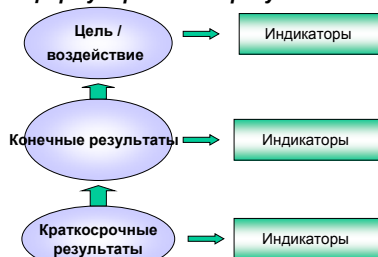
Индикаторы

- Эффективность, оцениваемая по результатам, измеряется с помощью индикаторов.
- Индикаторы играют важную роль, обозначая статус ожидаемого результата.
- Индикаторы говорят нам о том, как мы узнаем, насколько мы продвинулись в достижении результатов.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам
UNIFEM

Уровни эффективности и результатов

Сформулированные результаты



Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Польза индикаторов

- Говорят нам о том, как распознать успех.
- Заставляют нас выяснять, что мы подразумеваем под нашими задачами/ожидаемыми результатами.
- Создают измеримую базу для мониторинга и оценки.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Рассуждения

- Индикаторы не существуют в вакууме – они всегда должны соотноситься с результатами
- Индикаторы должны измерять:
 - Улучшение возможностей правообладателей и полномочных органов для реализации прав.
 - Улучшения в пользовании правами.
- Необходим качественный и количественный баланс.
- Некоторые результаты наиболее удобны для индикаторов, чем другие.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Количественные индикаторы против качественных

Могут быть непосредственно посчитаны и выражены числами	Восприятие может быть проанализировано количественно
• В % ... • # ... • Частота чего-л.... • Соотношение ... • Количество ... • Своевременность ...	(Уровень...) • Соответствие ... • Удовлетворение ... • Знание ... • Способность ... • Своевременность ... • Важность ...

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Количественные индикаторы против качественных

Количественные

- % трудоустроенных участников
- # женщин на руководящих должностях
- % женщин в парламенте

Качественные

- Согласованность политических изменений и содержания адвокации
- Степень приверженности политики (документа)
- Качество формулирования политики (документа)

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Качественные индикаторы

Требуют дальнейших критериев измерения

- Согласованность между политическими изменениями с информационной кампанией
- Отражение ключевых слов в политическом документе
 - Включение основных посланий, по-иному сформулированных
 - Основные послания, учтенные, но не полностью принятые
- Все это – различные уровни согласованности

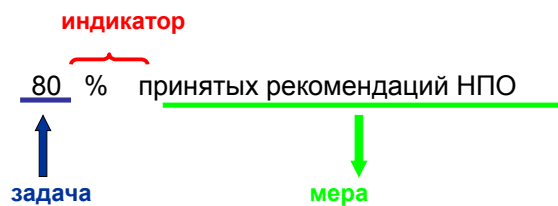
Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Пример замещающего/ непрямого индикатора

- Используйте «замещающий индикатор», когда вы не можете измерить результат напрямую.
- Результат: снижение торговли женщинами и девушками из страны X
 - Прямой индикатор: # женщин и девушек пересекших границу против своей воли под ложным предлогом – в год.
 - Замещающий индикатор: ?

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Факторы, вскрывающие противоречия

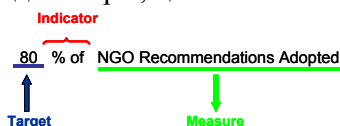


Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Меры, индикаторы, цели

Меры («Что»)

Признаки количественного или качественного результата, который нужно измерить, чтобы определить эффективность выполнения программы или инициативы.



Индикаторы («Как»)

Количественное или качественное отображение. Статистический показатель или параметр, который при последующем наблюдении за ним дает информацию о тенденциях и состоянии изучаемого явления.

Цели или стандарты («Сколько»)

Конкретные количественные или качественные цели, с которыми будут сравниваться фактические продукты или результаты. Задача предполагает стремление к определенной цели, которая может быть более амбициозной, чем стандарт. Задачи не всегда годятся для всех видов индикаторов.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Примеры

- Измерение
 - Удовлетворение граждан с помощью механизма подачи жалоб.
- Индикатор
 - % граждан, удовлетворенных с помощью механизма подачи жалоб.
- Задача
 - Процент граждан, которые очень удовлетворены механизмом подачи жалоб – 50%.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Примеры

- Измерение
 - Владение земель женщинами
- Индикатор
 - % земель, которыми владеют женщины
- Задача
 - Доля земель, которыми владеют женщины, составляет 40%

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Примеры

- Измерение
 - Знания персонала НПО о тактике проведении информационной кампании
- Индикатор
 - Уровень знаний сотрудников НПО о трех основных тактиках информационной кампании
- Задача
 - 90% обученных сотрудников НПО могут достаточно полно описать 3 ключевые тактики информационной кампании

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Рекомендации по разработке индикаторов

- Проведите мозговой штурм по всем возможным индикаторам и выберите из них наилучший.
- Ограничьте число индикаторов (2 - 3 на результат)
- Измерьте осуществление и пользование правами
- Всегда проводите разбивку по половому признаку
- Ведите стиль разработки - вовлекая всех
- Индикаторы должны соответствовать потребностям пользователя

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Критерии для отбора наилучших индикаторов

- Измеряет ли индикатор результат (соответствие точность и определенность)?
- Является ли достаточно последовательным для измерения того, что может меняться с течением времени?
- Когда результат изменится, будет ли индикатор чувствителен к этим изменениям?
- Будет ли просто собирать и анализировать информацию?
- Сможете ли вы использовать данные, предоставляемые индикатором, для принятия решений и обучения ?
- Есть ли у вас возможности для сбора информации?

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Измеряет ли индикатор результат?

- Вопросы, которые нужно задать:
 1. Как вы сможете определить, произошло ли успешное достижение результата? (тот ли индикатор вы выбрали?)
 2. Возможно ли, что результат изменился, но в индикаторе не произошло никаких изменений?
 3. Возможно ли, что индикатор мог измениться в силу каких-либо других причин, а не результата?

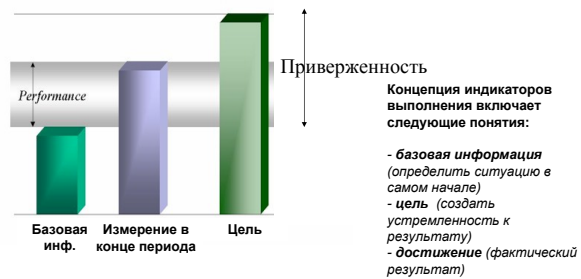
Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Базовая информация

- Описание (качественное или количественное) ситуации до интервенции, по сравнению с которой можно оценивать достигнутое или проводить сравнение
- Использование в качестве контрольного показателя для оценки результатов и воздействий программы
- Зачастую первые данные, собранные для индикатора, и являются базовыми
- Базовые данные собирают до начала осуществления проекта, либо сразу после того, как осуществление проекта начато

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

БАЗОВЫЕ ДАННЫЕ, ЦЕЛИ, ВЫПОЛНЕНИЕ



Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Логическая структура

Модуль 6

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

АЛС

- АЛС = анализ логической структуры
- Широко применяется донорскими организациями
- Много различных характеристик, но имеются общие черты:
 - Логика причинных связей
 - Цели, индикаторы, предположения

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

АЛС, базирующийся на результатах

- Три уровня цепочки результатов сопоставляются со «старой» целью, задачей, и вложенными ресурсами.
- АЛС базирующийся на результат должен быть многократным, и его необходимо постоянно модифицировать а для того, чтобы он отражал изменения в программе по мере ее развития (краткосрочный и конечный результат, но не воздействие).
- Применение формата АЛС базирующегося на результат направлено на то, чтобы изменить ориентацию проекта с управления, основанного на вложенных ресурсах/вкладах на управление, ориентированное на результат.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Пример АЛС

Ожидаемые результаты	Индикаторы	Чем подтверждается	Предположения/риски
Цель			от конечного результата к влиянию
Конечный результат			от краткосрочного результаты к конечному результату
Краткосрочный результат			от мероприятий до краткосрочных результатов
Мероприятие			-

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Сильные стороны

- (почти) Все, что вам нужно знать о проекте, - в одном месте.
- Индикаторы легко соотносятся с результатами.
- Предположения на каждой стадии логики причинных связей – ясны.
- Риски определены.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам
UNIFEM

Слабые стороны

- При АЛС трудно прослеживается логика причинных связей
- Первая колонка немного избыточна
- Трудно отобразить продукты, которые являются вкладываемыми ресурсами для получения других продуктов.
- Используется только некоторая часть собираемых данных

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам
UNIFEM

Приложение 1

Анализ логической структуры

Фаза II: Укрепление организаций надомных работников (НР) в Южной и Юго-Восточной Азии

ЦЕЛЬ: обеспечение полной реализации прав женщин - надомных работников (НР) в Азии			
Результат 1: Наличие устойчивых организаций и их сетей на национальном и субрегиональном уровнях в Южной и Юго-Восточной Азии	ИНДИКАТОРЫ : - В Южной и Юго-Восточной Азии существуют сети надомных работниц - Возросшая заметность надомных работников и их сетей - Сети НР осуществляют программы. - Сети НР обеспечивают потребности своих членов - Растет число членов сетей НР - Финансовые ресурсы для субрегиональных и национальных сетей НР предусматриваются - Существуют институциональные системы, процедуры и механизмы в рамках субрегиональных и национальных сетей - Признание и включение сетей надомных работников в национальные, региональные и международные форумы	СРЕДСТВА ВЕРИФИКАЦИИ (MOV's): - Конституции/ ежегодные отчеты of каждой субрегиональной и национальной сети НР - Степень участия сетей НР в консультациях/политических форумах и т.д. - Сверка с рабочими планами «Сетей НР» - Обратная связь с программами сетей HBW - Сравнения числа членов в этом году с прошлогодним числом - Приверженность доноров/ выражение заинтересованности/ соглашения - Упоминание сетей НР в СМИ и правительственных отчетах	
РЕЗУЛЬТАТЫ	ИНДИКАТОРЫ	СРЕДСТВА ВЕРИФИКАЦИИ	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
1. Легально создаются сильные, репрезентативные, финансово устойчивые сети, которые могут успешно выполнить свой мандат на субрегиональном и национальном уровнях в Южной и Юго-Восточной Азии	- Сеть HomeNet Юго-Восточной Азии имеет юридическую регистрацию. - Существуют автономные и консолидированные сети HomeNet Юго-Восточной Азии. - Национальные сети НР участвуют в семинарах по повышению навыков. - Правительства стран признают национальные сети НР, поддерживая с ними связь, делая вклады и участвуя в вопросах, влияющих на НР или неофициальный сектор. - НР и ассоциированные группы продолжают свое членство в субрегиональных и национальных сетях. - Увеличение права собственности НР на	- Сертификация легальной регистрации HomeNet Юго-Восточной Азии - Правительственные отчеты - Отчеты НПО - Отчеты и документы, подготовленные сетями HBW. - Протоколы совещаний в правительстве, целевых групп и комитетов. - Обратная связь со стороны органов правительства.	1.1. Легальное учреждение HomeNet Юго-Восточной Азии на новой базе в Маниле и HomeNet Южной Азии (в Дели) при наличии соответствующих структур (таких как наличие счета и возможность ведения бухгалтерии) для осуществления мандата. 1.2. Поддержание избрания управляющего органа Сети HBW Network, в который будут входить представители всех 8 стран и двух субрегионов. 1.3. Поддержка профессионализации и организационного развития сетей HBW во всех 8 странах путем подготовки специалистов в сфере организации, управления персоналом и проектами, лидерства, создания сетей, лоббирования, мобилизации ресурсов и т.д. , пытаясь, таким образом, развить навыки, необходимые для управления своими собственными организациями. 1.4. Проведение тренингов по предпринимательству и развитию предприятий для организованных групп надомных работниц в 8 странах обоих субрегионов.

	сети. • Возросшее представительство надомных работниц на национальном и международном уровнях.		1.5. Поддержка HomeNets Южной и Юго-Восточной Азии в разработке соотв. политических установок, процедур и механизмов для руководства работой этой сети, таких как процедура получения членства и механизм принятия решений и представительства. 1.6. Продвигать связи на местном, национальном и региональном уровнях с такими организациями как профсоюзы, Торгово-промышленная Палата, корпоративные дома, академические институты, женские группы и правительственные организации.
2. НР в обоих субрегионах расширяют свои региональные и национальные базы членов для обеспечения институциональной устойчивости.	• Увеличение числа членов в субрегиональных и национальных сетях HBW. • Вовлечение новых стран в членство. • Новая сеть HomeNet создается в Лаосе.	• Обращение к базе данных, содержащей информацию о членах, во всех странах. • Отчеты исследовательских миссий.	2.1 Поддержание стремления к расширению группы надомных работников в Лаосе. 2.2 Проведение предварительных дискуссий с ассоциированными группами НР во Вьетнаме и Камбодже (если позволяют финансовые ресурсы) и в некоторых частях Южной Азии. 2.3 Продолжение картирования сектора HBW и выполнение исследовательских инициатив как на субрегиональном, так и национальном уровнях в Южной и Юго-Восточной Азии, в надежде на то, что результаты будут способствовать большей визуальности, проведению законодательной реформы и повышению потенциала НР.
3. Субрегиональные и национальные сети НР имеют навыки мобилизации ресурсов (МР) для обеспечения их финансовой устойчивости..	• Стратегия МР существует и осуществляется для каждой из сетей НР • Увеличение объема ресурсов, мобилизуемых из других источников, а не только из ЮНИФЕМ. • Проводятся тренинги по МР. • Персонал сетей НР участвует в предлагаемых тренингах.	• Очевидность существования стратегии МР. • Бюджеты сетей НР (источники финансирования).	3.1 Поддержание субрегиональных и национальных сетей HBW в развитии связей с НПО, правительством, government, двусторонними и односторонними партнерами, а также развития контактов и формирования сетей. 3.2 Поддержание субрегиональных и национальных сетей HBW в развитии «стратегии мобилизации ресурсов» во всех восьми странах.
4. Обмен знаниями, создание сетей и обмен информацией на региональном и национальном уровнях с целью повышения возможностей субрегиональных и национальных сетей.	• Существование осязаемых связей между сетью HomeNets Южной и Юго-Восточной Азии.. • Внешние и внутренние исследовательские визиты на уровне региона, тренинги и исследовательские мероприятия. • Существуют региональные базы данных по НР и ассоциированным	• Впечатления участников, съездивших в учебные поездки. • Отчеты сетей НР. • Счетчик вебсайта HomeNet • Мнение членов Сети НР, партнеров, доноров об эффективности сетей НР. • Прогресс в выполнении	4.1 Поддержка субрегиональных и национальных сетей во всех 8 странах в плане обмена информацией и обучением путем регулярного обновления вебсайтов HomeNet Юго-Восточной Азии, информационного вестника HomeNet Южной Азии и Юго-Восточной Азии, учебные поездки, документация и распространение наилучшего опыта, инструменты, руководства и ресурсы. and dissemination of best practices, tools, manuals, and resources. 4.2 Проведение субрегиональных и национальных семинаров по социальной

	группам. • Число членов, получающих выгоды от обмена знаниями и сетевых мероприятий внутри региона и на межрегиональном уровне. • Количество «хитов» на вебсайте HomeNet. • Возросшая организационная эффективность сетей HBW.	проекта и оценочные отчеты.	защите, адвокаты, лоббированию, созданию сетей, маркетингу, информационным технологиям, (напр., электронная коммерция), и по другим темам, о которых свидетельствуют нужды групп надомных работниц в обоих субрегионах. 4.3 Поддержка развития и распространения руководств HBWs и ассоциированных организаций Южной Азии.
РЕЗУЛЬТАТ 2: Наличие благоприятных политических установок для женщин НР неформального сектора в Южной и Юго-Восточной Азии.	ИНДИКАТОРЫ: • НР и их деловые проблемы в сфере политики, законодательства и правительственных программ. • Возросшее желание обсуждать вопросы женщин НР со стороны правительств и лиц, принимающих решения. • Местные, провинциальные и национальные руководящие органы заботятся об обратной связи, вкладах и участии по вопросам, связанным с женщинами НР. • Рост числа и разнообразия обсуждаемых законов, касающихся женщин НР – предложенных или уже принятых.	СРЕДСТВА ВЕРИФИКАЦИИ (MOVs): • Существующие/предлагаемые законы/политические установки. • Обратная связь с департаментами правительственных органов и официальными лицами. • Обратная связь с сетями HBW в плане их участия в комитетах, созданных по инициативе правительств, целевых группах, отчетах и т.д.	
ПРОДУКТЫ	ИНДИКАТОРЫ	СРЕДСТВА ВЕРИФИКАЦИИ	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
5. Возросший консенсус правительственных органов по поводу природы политических установок и юридических мер, направленных на продвижение прав женщин НР всех 8 стран и двух субрегионов.	• Возросшее стремление правительства обсуждать вопросы, связанные с женщинами НР. • Возросшее позитивное отношение со стороны таких органов как SAARC, ASEAN, APEC. • Возросшее число региональных диалогов, влияющих на женщин НР и объединяющих правительства стран, региональные органы и многосторонних партнеров.	• Отчеты правительств • Обратная связь с официальными лицами • Отчеты СМИ • Региональные соглашения • Документы SAARC, ASEAN и APEC	5.1 Продвижение политики и программ микрофинансирования, дружественных неформальному сектору, служб помощи детям и других социальных служб, а также стипендий и других форм оказания помощи с целью поддержания работающих детей на Филиппинах. 5.2 Поддержка более широкого осуществления Страновой программы для неформального сектора на Филиппинах, особенно в органах местного управления. 5.3 Укрепление Национального руководящего комитета по вопросам надомных работников в Индонезии. 5.4 Объединение усилий с Министерством труда и транснациональной миграции с целью разработки политических установок, благоприятных для НР в Индонезии. 5.5 С помощью кампаний по сбору подписей и других инициатив, поддержка принятия законов, благоприятных для НР – напр., Magna Charta для сектора информации на Филиппинах и проекта закона об охране труда в Таиланде.

			5.6 Создать связи с региональными органами в Южной Азии, такими как SAARC, ASEAN и АПЕС для ратификации и выполнения конвенции МОМ. 5.7 Организовать адвокаты в пользу обеспечения минимального заработка для надомных работников, а затем обеспечить минимальный уровень заработка на национальном уровне в Южной Азии.
6. НР и их сети должны иметь лучшие возможности для проведения адвокаты законодательной реформы в отношении экономических и социальных прав НР во всех 8 странах.	• Возросшее число НР, участвующих в тренингах по адвокаты. • Возросший интерес и/или стремление правительства к осуществлению законодательной реформы для обеспечения социальных и экономических прав НР. • Возросшее число успешных кампаний по адвокаты и лоббированию, проводимых НР.	• Отчеты об учебных семинарах. • Информация от сетей НР. • Взаимодействие с правительственными чиновниками и официальными лицами. • Отчеты СМИ.	6.1 Нарастание потенциала групп НР в сфере эффективного лоббирования, адвокаты и создания сетей в Южно и Юго-Восточной Азии. 6.2 Продолжение работы с Центральным статистическим бюро (ЦСБ) для постоянного сбора статистических данных о надомных работниках с помощью обзора домохозяйств ЦСБ и социально-экономической переписи населения в Индонезии. 6.3 Создание сетей с национальными агентствами, местными органами управления, банками и другими субъектами частного бизнеса для финансового и технического содействия, а также обеспечения доступа к другим ресурсам в Южной Азии. 6.4 Обеспечение, поддержание и расширение доступа надомных работников различных сфер к программам микрофинансирования в Южной и Юго-Восточной Азии. 6.5 Дальнейшее создание связей и сетей на местном, национальном и региональном уровнях для политической поддержки адвокаты законов и политических установок, касающихся справедливой торговли и других макроэкономических вопросов в Юго-Восточной Азии. 6.6 Создание связей с организациями, которые занимаются вопросами справедливости труда в Южной Азии, такими как IFAT, ITF и ETI. 6.7 Создание целевых связей с различными партнерами в таких сферах как гигиена труда, жилищное строительство, выдача удостоверяющих документов и т.д.
7. Возросшая осведомленность общественности и правительства и приверженность обеспечению прав НР на социальную защиту и здоровые условия труда.	• Возросшее внимание СМИ к правам и социальной защите НР, а также к созданию для них более приемлемых условий труда. • Возросшее число инициированных правительством диалогов по вопросам, связанных с правами	• Отчеты СМИ • Изучение осведомленности и ее отношения к правам НР на социальное обеспечение и лучшие условия труда • Отчеты	7.1 Развитие стратегических связей и партнерства с департаментами народонаселения и национальными агентствами по статистике в попытке предоставить больше точной информации о масштабах и охвате НР и их вкладе в экономику Юго-Восточной Азии. 7.2 Документирование и распространение данных пилотных проектов в обоих субрегионах совместно с НПО, органами управления и другими группами для выработки интереса и осведомленности о

	женщин-надомных работниц на социальное обеспечение и лучшие условия труда. • Возросшее стремление общественности заниматься проблемам женщин НР в плане их прав на социальную защиту и лучшие условия труда. • Проблемы HBW становятся приоритетными в многосторонних процессах, таких как Стратеги по сокращению бедности, Страновые оценки, Рамочные действия ООН.	правительства • Обещания, сделанные правительством касательно вопросов НР . • Страновые оценки, Стратеги по сокращению бедности, Рамочные действия ООН.	проблемах НР. 7.3 Организация кампаний по адвокации по вопросу «приемлемого труда», особенно в плане безопасности труда, здоровья и минимального заработка. 7.4 Продвижение вопросов HBW в Южной Азии, путем включения их в кампании адвокации по смежным вопросам, таким ВИЧ/СПИД и трафик. 7.5 Включенность в многосторонние процессы, такие как Страновые оценки, Стратеги по сокращению бедности, Рамочные действия ООН. и ЦРТ в попытке повысить осведомленность о проблемах HBW совместно с партнерами в Южной Азии. 7.6 Поддержка народных представителей для ознакомления с заботами и нуждами надомных работников на общественных слушаниях на местном и провинциальном уровнях в Индонезии. 7.7 Организация ознакомительных и учебных визитов правительственных органов на места работы надомных работников в Юго-Восточной Азии. 7.8 Повышение осведомленности о различных аспектах приемлемого труда (включая безопасность на рабочем месте и здоровье) с целью соблюдения правил во всех производственных процессах. 7.9 В рамках принципа «приемлемого труда» продвижение более целостного подхода «Один-тамбон-один-продукт» (ОТОП) в Таиланде, с целью обеспечения безопасности на рабочем месте и здоровья и других основных прав.
РЕЗУЛЬТАТ 3: Более позитивная реакция со стороны правительства и частного сектора в плане мер по социальной защите и схем для НР .	ИНДИКАТОРЫ: • Большее внимание и вовлеченность правительства в обеспечение нужд и социальной защиты женщин HBW. • Большее внимание и вовлеченность частного сектора в вопросы, связанные с доступом женщин - надомных работников к программам социальной защиты. • Возросшее взаимодействие между правительством и частным сектором по проблемам женщин НР и их доступу к программам социальной защиты. • Возросшее число женщин НР имеют доступ к программам социальной защиты и имеют возможность оценивать их формально и с точки зрения своей культуры.	СРЕДСТВА ВЕРИФИКАЦИИ: • Отчеты правительства • Реакция организаций частного сектора • Базы данных правительства и частного сектора - число НР имеющих фактический доступ к программам социальной защиты • Базы дынных Сети НР.	
ПРОДУКТЫ	ИНДИКАТОРЫ	СРЕДСТВА ВЕРИФИКАЦИИ	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

8. Женщины НР и их ассоциированные группы лучше информированы о различных программах социальной защиты.	• Соотв. заинтересованные стороны (т.е. НВВ, их сети, те, кто разрабатывает политику, и т.д.): (а) знают, какие программы социальной защиты имеются в стране; (б) могут выявить сильные и слабые стороны каждой из программ и (с) могут сказать, какие из программ принесут наибольшую выгоду НВВ. • Кампании по лоббированию и адвокаты предоставляют вышеназванную информацию правительствам и частным организациям. • Кампании по лоббированию и адвокаты предоставляют вышеназванную информацию НР и широкой общественности.	• Обращение к исследованиям, которые были проведены НР, их сетями, правительством, частным сектором и т.д. • Информация об адвокатах и кампаниям по лоббированию, организованных НР и их сетями.	8.1 Проведение и распространение результатов исследований по улучшению доступа НР к официальным и местным программам социальной защиты в Южной Азии, особенно на местном уровне.
9. Возросшая способность надомных работников участвовать в кампаниях по адвокации различных программ социальной защиты в Юго-Восточной Азии.	• Возросшее число НР участвующих в программах социальной защиты. • Число НР, прошедших подготовку в сфере социальной защиты и других имеющихся программ.	• База данных Сети НР • Обратная связь с НР • Информация от тех, кто выполняет программы социальной защиты.	9.1 Продвижение более широкого охвата НР национальными программами социальной защиты, провозглашение участия их организаций в органах, руководящих осуществлением этих программ и там, где это возможно, (напр., на Филиппинах), стремление к их аккредитации в качестве инкассирующих агентов этих программ.
10. Возросший консенсус правительства и частного сектора по необходимости социальной защиты НР в Южной Азии..	• Возросшее число политических диалогов между правительством и частным сектором по данному вопросу. • Больше сотрудничества между правительством и частным сектором по этому вопросу. • Инициативы со стороны правительства или частного сектора, направленные на обеспечение социальной защиты НР.	• Информация, полученная от представителей частного сектора, обеспечивающих социальную защиту. • Информация от правительств.	10.1 Организация крупного, заметного регионального круглого стола с участием всех заинтересованных сторон - совещания «Пост Катманду» по вопросам социальной защиты, лоббирования, адвокации, создания сетей, маркетингу, информационным технологиям и другим очевидным нуждам групп надомных работников Южной Азии. 10.2 Поддержка субрегиональных и национальных сетей НВВ в Южной Азии в проведении ими кампаний в поддержку новых, дружественных пользователю и гибких программ социального обеспечения НВВ. 10.3 Продвижение взаимосвязей и

			стратегического сотрудничества с различными заинтересованными сторонами в Южной Азии, включая страховые компании и банки частного сектора.
--	--	--	--

Измерение выполнения

Модуль 7

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам
UNIFEM

Измерение выполнения

- Необходим план для сбора данных.
- Структура мониторинга выполнения (СМВ) содержит детали плана.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам
UNIFEM

Структура мониторинга выполнения (СМВ)

- Инструмент планирования сбора информации о выполнении
- СМВ поможет обеспечить регулярный и своевременный сбор сопоставимой информации о выполнении
- СМВ необходимо разрабатывать и завершать к началу проекта, учитывая ресурсы, которые будут вкладывать все заинтересованные стороны.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам
UNIFEM

Измерение выполнения

- Предусмотреть необходимое время и ресурсы для сбора и анализа данных для измерения выполнения, чтобы рассмотреть и оценить прогресс.
- Включать мониторинг выполнения в подготовку отчета.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам
UNIFEM

Вопросы для сбора данных для СМВ

- Из какого источника будут данные?
- Какая методика будет использоваться?
(см.раздаточный материал)
- Как часто будет происходить сбор данных?
- Кто будет отвечать за сбор данных?

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам
UNIFEM

Пример СМВ : планирование для мониторинга

Ожидаемые результаты	Индикаторы	Средства измерения/ве- рификации	Методика сбора (предполагаемый график и частота)	Базовые данные (с предполагаемы м графиком)	Обязанности
Из АЛС	Из АЛС	Где данные	Как и когда вы будете собирать	С чего будете начинать	Кто это получит

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам
UNIFEM

Отчетность и обучение

Модуль 8

Информация о выполнении

- Измерение степени выполнения должно давать хорошую информацию, которую можно будет использовать во время осуществления проекта для подбора стратегий.
- Если информация о выполнении не используется достаточно активно, то УОР не может быть применим!

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Ключевые вопросы

- Кто будет обрабатывать и анализировать данные ?
- Кому будет подаваться информация о выполнении ?
- В каком виде будут подаваться данные и как часто ? (формы + частота)
- Насколько детальными должны **быть отчеты?**

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Зачем отчитываться о результатах

- Определить, какие результаты достигнуты.
- Подотчетность.
- Извлекать из опыта уроки и применять это в будущем.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Отчетность, ориентированная на результат



Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Отчетность донорам

- Подотчетность.
- Делает определенный вклад / что-то приуменшает
 - › Возможность находить средства в будущем
 - › Репутация

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM

Зачем нужны отчеты?

- Оценка связующих звеньев.
- Получение информации, знаний.
- Обеспечение обратной связи с программированием.

Перевод осуществлен Кластерным Бюро ЮНЕСКО в Алматы по материалам UNIFEM