

**Международная сеть "Оценка программ" (IPEN)
Институт экономических исследований»
«Ассоциация Развития Гражданского Общества (АРГО)»
Конференция
«РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ»
23 сентября 2010 года, г. Астана, Республика Казахстан**

Практические аспекты мониторинга программ

Алексей Кузьмин, Компания «Процесс Консалтинг», Москва

alexey@processconsulting.ru

www.processconsulting.ru

www.alexey-kuzmin.livejournal.com

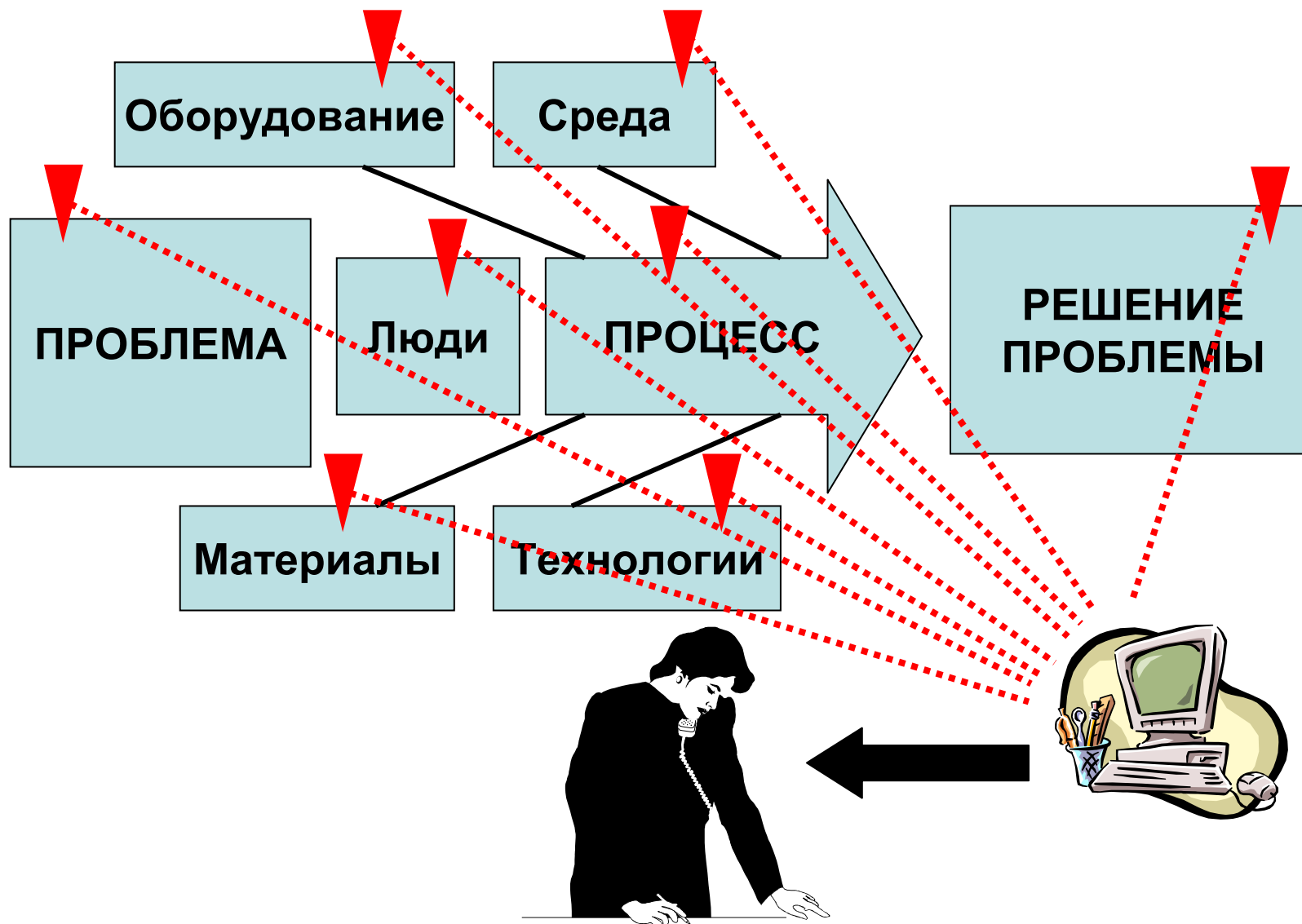
Мониторинг как функция управления программой



Мониторинг

Систематический сбор информации о **значениях заранее выбранных индикаторов** для обеспечения руководителей и других заинтересованных сторон сведениями о том, насколько успешно выполняется программа развития, в какой степени достигаются поставленные цели и как используются фонды, выделенные на данную программу.

Построение системы мониторинга



Ограничения системы мониторинга

- Измеряет только то, что мы запланировали заранее
- Не измеряет то, что мы не запланировали заранее
- Констатирует факты, но не объясняет их причин
- Есть риск манипулирования значениями индикаторов (термометр – к свечке)

Мониторинг программы: подготовка и проведение (начало)

1. Определение тех параметров проекта (программы), мониторинг которых нужно будет осуществлять.
2. Формирование индикаторов, на основании которых будет осуществляться мониторинг проекта (программы).
3. Задание периода использования индикатора.
4. Определение базовых значений индикаторов.
5. Определение конечного и промежуточных целевых значений индикаторов.
6. Определение периодичности и графика сбора данных.
7. Определение источников информации, из которых можно будет получать данные о значениях индикаторов.
8. Определение методов сбора данных о значениях индикаторов.
9. Распределение ответственности за сбор данных.
10. Определение получателей данных, формата представления данных и каналов их передачи.

Мониторинг программы: подготовка и проведение (окончание)

11. Определение порядка обработки данных и формата предоставления их конечным пользователям.
12. Разработка компьютерной системы для регистрации, обработки и хранения данных мониторинга.
13. Определение состава и объема данных мониторинга, которые будут публиковаться в открытом доступе и создание соответствующего механизма.
14. Включение в бюджет проекта (программы) расходов на мониторинг.
15. Формирование механизмов проверки достоверности данных.
16. Определение правил работы с недостающими данными.
17. Разработка описания системы мониторинга.
18. Обучение людей, которые будут заняты в проведении мониторинга.
19. Осуществление мониторинга в соответствии с утвержденными правилами.
20. Хранение первичной документации с данными мониторинга на бумажных носителях
21. Контроль качества и совершенствование работы системы мониторинга.

Что такое индикатор?

(применительно к программе)

Показатель, отражающий количественные или качественные параметры *программы (проекта)*, который служит простым и надежным средством отслеживания процесса выполнения *программы (проекта)* и измерения *результатов программы (проекта)*.

Типы индикаторов

В зависимости от того, какие
характеристики программы измеряются:
количественные или качественные

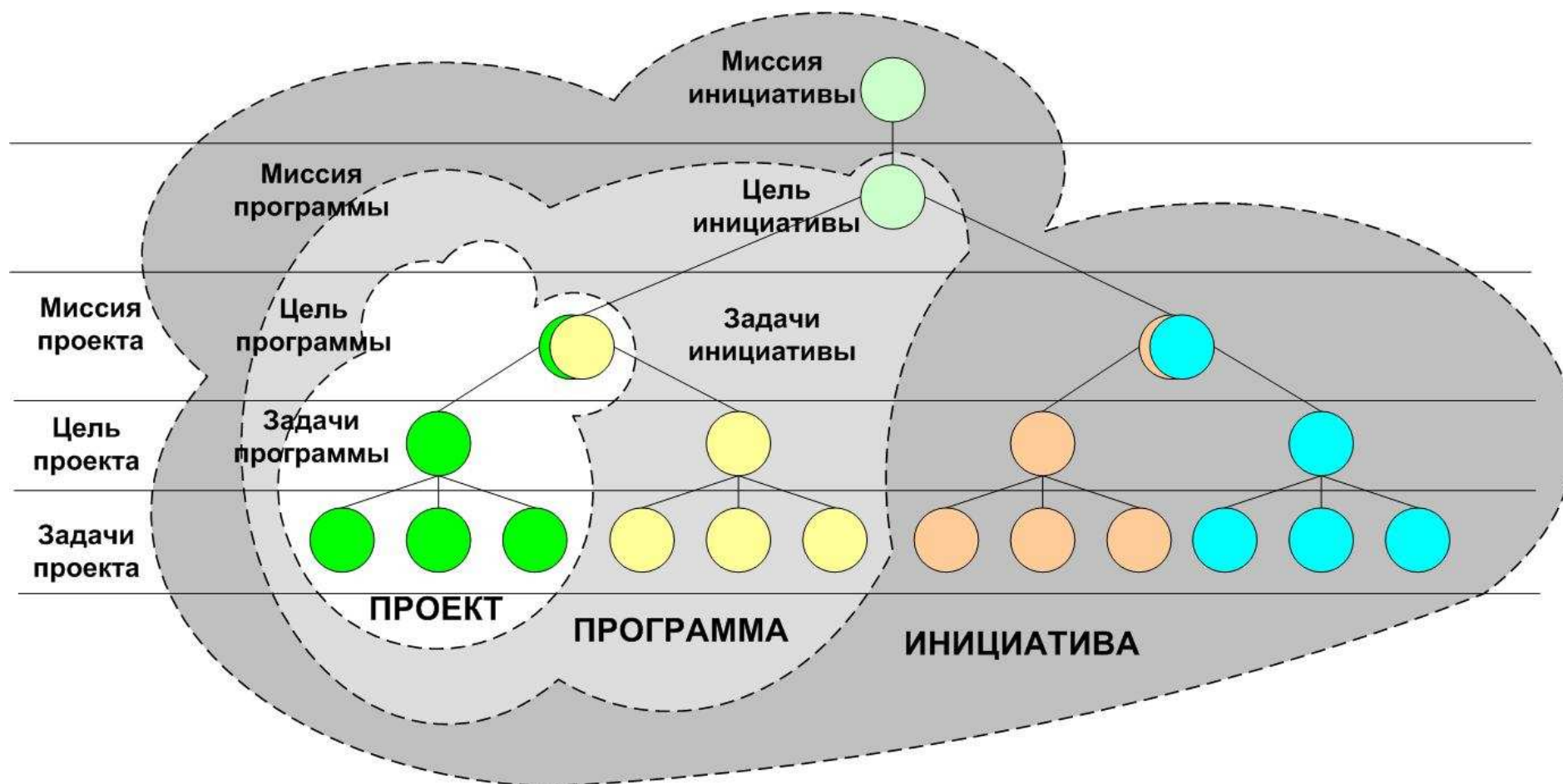
В зависимости от того, что они измеряют:
вход, процесс, непосредственный
результат, общий результат, влияние

Если измеряют косвенным образом:
прокси-индикаторы

Матрица критериев мониторинга по М.Фридману

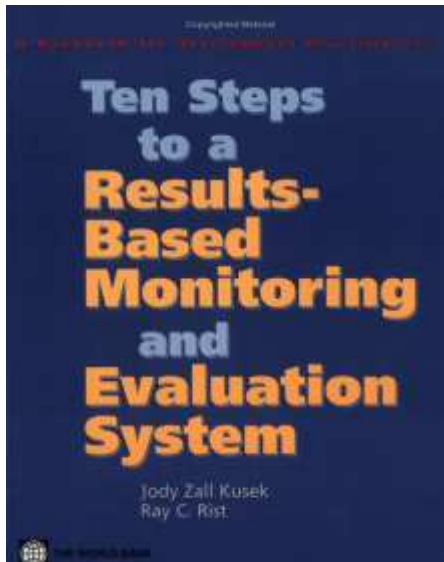
	Количество	Качество
Усилия (как сильно мы старались?)	Сколько мы сделали?	Насколько хорошо мы выполнили работу?
Результат (Стало ли кому-то лучше?)	Каков масштаб изменений?	Каково качество изменений?

Индикаторы следует иметь для результатов всех уровней



Каково идеальное число индикаторов?

Минимальное число, которое позволяет ответить на вопрос: «Достигнут ли результат?»



“Ten steps”, стр. 67

Кто должен разрабатывать индикаторы?

**Эксперты в данной
предметной области!!!**

“Чтобы разработать хорошие индикаторы придется предпринять больше, чем одну попытку. Создание окончательного перечня хороших индикаторов требует времени”

“10 steps”, стр.74

Что такое «хороший индикатор»?

(“10 steps”, page 68)

Ясный / Clear	Точный и определенный
Существенный Relevant	Относится к важным характеристикам объекта
Экономичный Economic	Предполагает разумные затраты
Адекватный Adequate	Дает информацию, соответствующую тому, что он измеряет
Проверяемый Monitorable	Допускает независимую проверку

Признаки хорошего вопроса (по М.Пэттону):

0. Это должен быть вопрос 😊
1. Для ответа на этот вопрос **можно получить информацию с помощью эмпирического исследования.**
2. В вопросе **не заложен ответ.**
3. Те, кто будут принимать решения, **действительно нуждаются** в ответе на этот вопрос.
4. Те, кто будут принимать решения и пользоваться информацией, хотят получить ответ на вопрос **для себя**, а не для кого-то другого.
5. Те, кто будут принимать решения, **могут объяснить, как они будут использовать ответ**, то есть как ответ будет влиять на их дальнейшие действия.

Признаки полезного индикатора (в традициях оценки, ориентированной на использование):

1. Его значение можно измерить.
2. Его значение заранее неизвестно и действительно может меняться.
3. Тем, кто управляет программой, действительно нужно иметь информацию о значении индикатора.
4. Те, кто будут принимать решения и пользоваться информацией, хотят знать значение индикатора для себя, а не для кого-то другого.
5. Те, кто будут принимать решения, могут объяснить, как они будут использовать сведения о значении индикатора, то есть как это значение может влиять на их дальнейшие действия.

Формат описания индикатора

- Компонент программы, к которому относится индикатор
- Название индикатора
- Определение индикатора
- Исходное значение индикатора
- Плановое (целевое) значение индикатора
- Когда должно быть достигнуто целевое значение
- Период использования индикатора
- Частота измерения
- Источник информации
- Метод сбора данных
- Комментарии

Пример 1

- Результат: «Разработана и утверждена информационно-методическая база (ИМБ) Центра»
- Индикатор «Полнота ИМБ»
- Доля утвержденных документов, составляющих информационно-методическую базу Центра, от общего числа документов, которые должны быть разработаны и утверждены.

Пример 2

- Число консультаций для граждан, относящихся к целевой группе, на базе Центра
- Определение: что такое «консультация»
- Важный вопрос: как определить, относится ли клиент к целевой группе и действительно ли нам это нужно?

Пример 2 (продолжение)

- Консультация – это индивидуальная или групповая беседа специалиста Центра с клиентом(ами) Центра (лично или по телефону), проводящаяся на территории Центра, в рамках которой клиент(ы) получает(ют) совет или разъяснение по вопросам относящимся к сфере деятельности Центра.
- Консультации могут быть пяти видов: медицинская, психологическая, юридическая, по восстановлению документов, по трудоустройству.
- Клиент – это человек, который, с его слов, относится к целевой группе, и обратился с запросом в Центр.

Пример 3

- Параметр: качество услуг ЭП
- Индикатор: уровень интерактивности сайта
- Что такое интерактивность?

Интеракция – обмен действиями, взаимодействие.

Интерактивность: «возможности для пользователя взаимодействовать с сайтом»

Качество услуг: уровни интерактивности

1. Наличие информации
2. Возможность загрузки данных
3. Обмен информацией
4. Взаимодействие, решение проблем, приобретение услуг и товаров

Методика оценки уровня интерактивности сайта ЭП (Нидерланды)

Уровень
интерактивности

Услуги	0	1	2	3	4
Услуги для граждан - регистрация автомобиля - получение паспорта -		+	+	+	
Услуги для бизнеса - регистрация компании - получение лицензии - ...	+ +				

Практические рекомендации по мониторингу программ

- Разрабатывать на стадии планирования как часть программы
- Прорабатывать тщательно каждый индикатор
- Помнить, что нужна система, а не только индикаторы
- Инструктировать участников процесса
- Использовать по назначению
- Не преувеличивать возможностей