



# Monitoring i evaluacija Strategije razvoja ljudskih potencijala

Varaždin, 26. i 27.10.2015.



Ulaganje u budućnost  
Projekt je sufinancirala EU iz  
Europskog socijalnog fonda

# Ciljevi radionice s Vašeg stajališta

- Predstavite se
- Funkcija u organizaciji
- Koja su Vaša očekivanja od radionice?\*
- Jeste li bili uključeni u praćenje provedbe SRLJP Varaždinske županije?

# Kohezijska politika 2014.-2020.

- Kohezijska politika za razdoblje 2014.-2020. **snažno usmjerena na rezultate**
- mjerenje programskog napretka i ostvarenja pokazatelja igra presudnu ulogu
- *uspostava odgovarajućeg sustava mjerenja postala je ključna!*



- Što sve podrazumijevamo pod provedbom strateškog dokumenta?



Ulaganje u budućnost  
Projekt je sufinancirala EU iz  
Europskog socijalnog fonda



- Što je monitoring, a što evaluacija?



Ulaganje u budućnost  
Projekt je sufinancirala EU iz  
Europskog socijalnog fonda

# Monitoring (praćenje)

- Praćenje je sustavno promatranje i dokumentiranje provedbe programa, mjera ili projekata.
- Praćenje napretka financijske i fizičke provedbe mjera/projekata.
- Analizira je li stvarna provedba programa / projekta – mjerena pomoću nekoliko vrsta pokazatelja – u skladu s planiranom provedbom i hoće li prethodno postavljen skup ciljeva biti ispunjen

# Evaluacija

- Ocjena ukupnih postignuća strateškog plana i/ili projekta. Evaluacija omogućuje procjenu učinka projekta u odnosu na ciljne skupine, krajnje korisnike ili područje te ocjenu učinkovitosti, djelotvornosti, relevantnosti i održivosti rezultata plana.
- Može biti unutarnja i vanjska
- Ex-ante, srednjoročna, završna

# Evaluacija

- Šireg obima nego praćenje
- Uključuje ocjenu cjelokupnih postignuća mjera/projekta.
- Evaluacija se bavi pitanjima poput:

Jesu li se ispunili ciljevi Strategije?

Koliko učinkovito i djelotvorno su postignuti neposredni rezultati i rezultati?

Što bi se dogodilo bez intervencije?



# Razlike – evaluacija/praćenje

	Praćenje	Evaluacija
<b>Korisnici</b>	Dionici na operativnoj razini („operativni management“)	Čelništvo, strateški partneri, kreatori mjera, „strateški management“
<b>Kada?</b>	Kontinuirano	Nakon kritične faze provedbe strateškog plana/projekta (npr. nakon godine dana provedbe akcijskog plana) i/ili na kraju provedbe strateškog plana/projekta
<b>Zašto?</b>	Usporedba planiranih i ostvarenih rezultata	Usporedba planiranih i ostvarenih ciljeva, procjena učinka te vrednovanje i propitivanje metoda, odabranih ciljeva i strategije (pristupa)
<b>Tko</b>	Menadžment projekta, tehničko tajništvo, izvršni odbor LPZ-a	Vanjski evaluatori, interni evaluatori (kontrola kvalitete, interni odbori i sl.)

- Čemu služe monitoring i evaluacija strateških dokumenata?

# Svrha praćenja / 1

- Cilj *praćenja* je, između ostalog, **uočavanje pozitivnih pojava kao i problema** koji se događaju tijekom same provedbe projekata te omogućavanje odgovornim osobama **pravodobnu reakciju na iste** i u pozitivnom kontekstu **utjecaj na samu provedbu** projekata (a time i strategije).

# Svrha praćenja / 2

- bolje upravljanje - praćenje povećava vjerojatnost da će mjera/projekt isporučiti visokokvalitetne ishode na vrijeme;
  - vjerojatnije da će se moći objasniti razlozi za uspjeh (i neuspjeh) mjere/projekta;
  - podjela dokaza o svojoj dobroj praksi s drugima;
  - vjerojatnije je da će ispuniti propisane zahtjeve;
  - bolji položaj za dobivanje daljnjeg financiranja;
  - doprinos ocjenjivanju učinkovitosti financiranja EU-a.
- 
- Maksimizacija kvalitete
  - Umanjavanje rizika

- Vaše iskustvo: je li učinkovito praćenje strateških dokumenata moguće?
- Koji se problemi javljaju kod praćenja provedbe strateških dokumenata, a koji kod izvještavanja?

# Svrha evaluacije

- Evaluacija će objasniti razloge u pozadini uspjeha i neuspjeha mjere/projekta. To će omogućiti proveditelju mjere/projekta podijeliti dokaze dobre prakse s drugima.
- Temelj za modifikaciju mjera u skladu s poukama iz prethodne akcije
- Kriterij za dodjelu resursa i dodjelu sredstava usmjerenu na učinak
- Doprinos poboljšanju učinkovitosti i održivosti politika

# Svrha evaluacije

- Na bolji način **usmjeriti i upravljati razvojnim procesima** i njihovom realizacijom u korist zajednice (pravovremene korektivne akcije)
- **Pomoć pri sljedećem ciklusu planiranja**
- Pomažu uočiti i shvatiti što je dobro napravljeno i na koji način možemo učiti iz dobre (i loše) prakse
- Osiguravaju okruženje za učenje (razumijeti donesene odluke i s njima povezane odgovornosti)

# Ključna područja praćenja i evaluacije

- Hoće li rezultati i ciljevi biti postignuti u skladu s definiranim rokovima? Ukoliko ne – zašto?
- Je li potrebno mijenjati rokove za određene aktivnosti?
- Jesu li resursi za provedbu (ljudski kapaciteti, financijska sredstva, oprema, treninzi) zadovoljavajući za postizanje ciljeva?
- Jesu li ciljevi i dalje realistični?
- Je li potrebno mijenjati prioritete kako bi se lakše postigli ciljevi?



- Primjeri najbolje prakse praćenja i evaluacije strateških dokumenata



- Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva 2012.-2016.



Ulaganje u budućnost  
Projekt je sufinancirala EU iz  
Europskog socijalnog fonda

- OP Učinkoviti ljudski potencijali

<http://www.strukturfondovi.hr/UserDocsImages/Documents/Strukturalni%20fondovi%202014.%20%E2%80%93%202020/OPULJP%20hr%2020150709.pdf>

- Ex-ante evaluacija OP Konkurentnost i kohezija

[https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages//O%20ministarstvu/EU%20fondovi/Pra%C4%87enje%20provedbe%20%28monitoring%29%20i%20vrednovanje%20%28evaluacija%29//Ex-ante%20evaluacija%20izvje%C5%A1%C4%87e%20OPKK\\_2014-2020..pdf](https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages//O%20ministarstvu/EU%20fondovi/Pra%C4%87enje%20provedbe%20%28monitoring%29%20i%20vrednovanje%20%28evaluacija%29//Ex-ante%20evaluacija%20izvje%C5%A1%C4%87e%20OPKK_2014-2020..pdf)

# Indikatori / 1

- Jezgra sustava mjerenja
- Omogućuju razumijevanje toga “gdje smo” i “što moramo učiniti” da bismo postigli ciljeve
- Mjerljivi ili opipljivi znakovi da se nešto (nije) napravilo ili ostvarilo (u određenom vremenu)
  
- Ključni dio praćenja (i evaluacije) jer pomoću njih dobivamo odgovore na pitanja:
  - Tko?
  - Koliko?
  - Učestalost?
  - Kako?

# Indikatori /2

- Svaka strategija i projekt moraju imati svoje pokazatelje
- SMART
- POKAZATELJI SU PODLOGA I ZA PRAĆENJE I ZA VREDNOVANJE



- Koji preduvjeti moraju biti ispunjeni kako bismo mogli postaviti kvalitetne indikatore?



Ulaganje u budućnost  
Projekt je sufinansirala EU iz  
Evropskog socijalnog fonda

# Preuvjeti za kvalitetan odabir indikatora

- Jasno postavljeni ciljevi strategije/projekta
- Jasna logika intervencije (aktivnosti vode rezultatima, rezultati vode ciljevima)
- Dobro poznavanje trenutne situacije (početno stanje)
- Dobro poznavanje vlastitih kapaciteta (ljudskih i financijskih) – što je realno moguće pratiti?
- Upoznatost s dostupnim podacima, analizama koje se redovito provode i sl.

# SMART indikatori

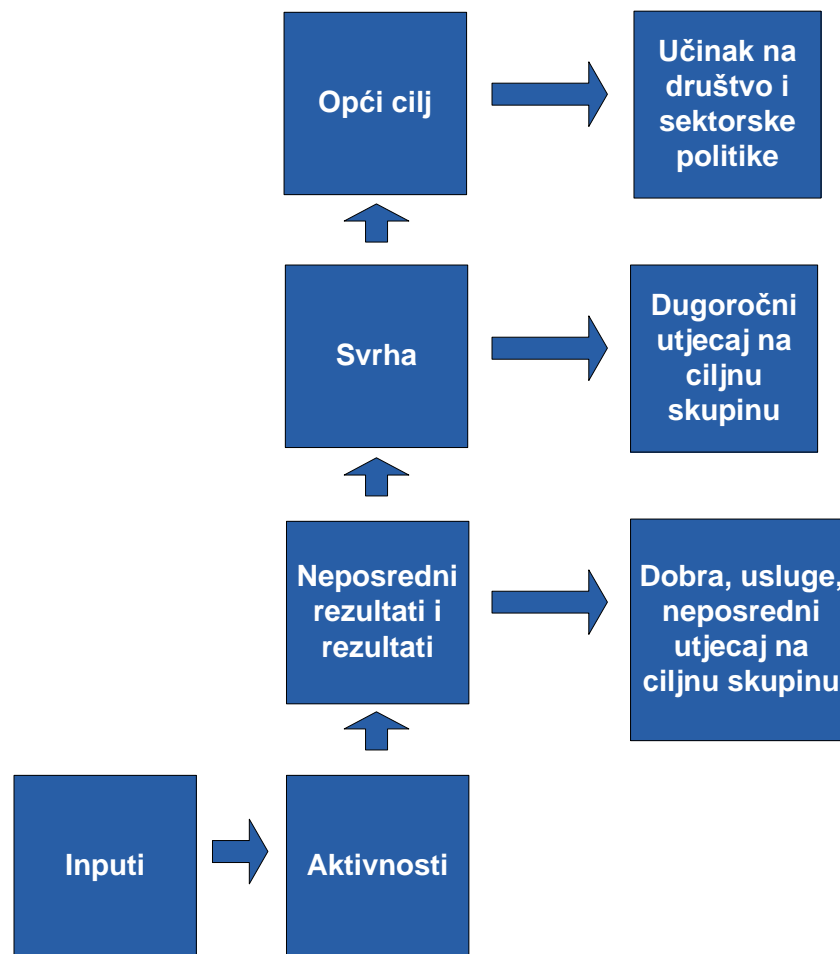
<b>Specifičan</b>	Jasno izražen, s nedvosmislenom i lako razumljivom definicijom
<b>Mjerljiv</b>	Dan zajedno s osnovnom vrijednošću izračunatom pomoću snažnih, pouzdanih i statistički valjanih izvora podataka. Njegovo napredovanje nije pod utjecajem netipičnih vrijednosti te dobro podnosi vanjske utjecaje i zadržava statističku valjanost
<b>Ostvariv</b>	Ima predloženu ciljanu vrijednost razvijenu nakon razumnog procesa temeljenog na ekstrapolacijama podataka o prošlim provedbama postojećih programa
<b>Relevantan</b>	Usklađen s politikom ili / i točno odražava očekivane učinke aktivnosti u kontekstu gospodarskog okruženja i s obzirom na financijska sredstva dodijeljena kroz program
<b>Vremenski ograničen</b>	Ima jasan "rok" ili "ciljanu godinu" ostvarenja



# Indikatori i logička matrica

- Osnovni alat za uspostavu robusnog sustava praćenja projekata je logička matrica. Ona pokazuje:
  - **pokazatelje izravnog pozitivnog učinka na ciljnu skupinu** (rezultate i neposredne rezultate – outpute)
  - **pokazatelje konkretnog utjecaja na ciljnu skupinu** (svrhu)
  - **pokazatelje dugoročnog učinka na ciljeve politika i društvo općenito** (opći cilj)
  - **vanjske čimbenike** ključne za postizanje rezultata i ciljeva (pretpostavke)

# Indikatori i logička matrica



# Indikatori i logička matrica

- Sustav praćenja temeljen na logičkoj matrici treba uključivati:
  - operativne ciljeve koji su jasno definirani i navedeni u logičkoj matrici;
  - minimalni skup pokazatelja rezultata, kvantitativnih i kvalitativnih, za svaki cilj i kritičnu pretpostavku, koji su izvedivi za sakupljanje i analiziranje;
  - plan za sakupljanje i analizu podataka, uključujući početne i tekuće podatke;
  - plan nadzora i vrednovanja te proračun koji sažima potrebe za informacijama, sakupljanje i analizu podataka, korištenje informacija, izvještavanje i prezentiranje;

# Indikatori i logička matrica

- Sustav praćenja temeljen na logičkoj matrici treba uključivati:
  - sustav izvještavanja i povratnih informacija koji dozvoljava poslovodstvu pravovremeno donošenje odluka na temelju nalaza nadzora; utvrditi tko je odgovoran za osiguravanje provedivih intervencija;
  - godišnji sastanak u svrhu pregleda na kojem prisustvuju svi ključni dionici koji će omogućiti sudioničku godišnju ocjenu učinka i rezultata postignutih do tada, kao i planiranje aktivnosti nadzora i vrjednovanja za sljedeću godinu.

## KAKO?

## ŠTO ŽELIMO?

## ZAŠTO?



# Primjeri indikatora (pokazatelja)

## Pokazatelji neposrednih rezultata (razina: outputi)

- Broj ljudi koji sudjeluje u mjeri/projektnoj aktivnosti
- Raščlamba po spolu
- Raščlamba po statusu (zaposleni/nezaposleni)

## Pokazatelji rezultata (razina: ishodi)

- Udio sudionika koji su uspješno završili aktivnost
- Ukupan broj stvorenih radnih mjesta

## Pokazatelji učinka (razina: utjecaj)

- Smanjenje udjela dugotrajno nezaposlenih
- Povećanje stope sudjelovanja stanovništva u aktivnostima cjeloživotnog učenja

# Vježba

- Komentirajte u grupama primjere mjera i indikatore
- Komentirajte logiku intervencije na razini aktivnosti – mjera - prioritet
- Istaknite koji od indikatora zadovoljavaju SMART kriterije i zašto

# Polazne i ciljane vrijednosti

Prioritet: Poboljšanje pristupa pristupačnim, održivim i visokokvalitetnim uslugama, uključujući usluge zdravstvene skrbi i socijalne usluge od općeg interesa

- **Pokazatelj:** broj osoba koje su primile pomoć kroz socijalne usluge u zajednici, pružene kroz projekte
- **Početna vrijednost (2013):** 327
- **Ciljana vrijednost: (2023):** 22500
- **Izvor podataka:** izvješća o projektu, ISU





- Tko prati provedbu Strategije?



Ulaganje u budućnost  
Projekt je sufinancirala EU iz  
Europskog socijalnog fonda

# Praćenje provedbe Strategije

- Tko je zadužen?
- Koje se metode primjenjuju?
- U koje vrijeme se radi praćenje projekata?
- Kako se koriste rezultati praćenja?

# Tko provodi praćenje?

- Menadžment projekta
- Nadzorni odbor projekta
- Operativno tijelo/organizacija za provedbu strategije
- Nadzorno tijelo za provedbu strategije

# Metode praćenja

- Prikupljanje podataka o provedbi
- Sastanci projektnih partnera
- Sastanci nadzornog odbora
- Sastanci tijela koje upravljaju provedbom strategije
- Provedbeni plan
- Listovi za praćenje aktivnosti
- Interno izvještavanje u projektu
- Izvještavanje prema Ugovornim tijelima

# Vrste praćenja

- Unutarnje – od strane nositelja projekta/mjere
- Vanjsko – od strane donatora (EU, Vlada i sl.)
- Prema sadržaju:
  - Praćenje financijske provedbe
  - Praćenje pokazatelja uspjeha (outputi)
  - Praćenje rizika
  - Praćenje vremenske dinamike
  - Praćenje kvalitete

# Koraci u pripremi praćenja

- Definirati strukturu za praćenje (tko vodi proces, koja je uloga ostalih dionika) – monitoring tim
- Definirati opseg monitoringa (što i koliko pratimo i mjerimo - na osnovu pokazatelja)
- Prikupiti i analizirati informacije
- Izraditi monitoring izvještaj (preporuka: najmanje polugodišnje)
- Usvojiti izvještaj (i preporuke)

# Plan za praćenje provedbe

	Praćenje					
	Pokazatelj	Izvori podataka/ metoda	Odgovornost za sakupljanje podataka	Učestalost sakupljanja podataka/ rok	Trošak sakupljanja podataka	Postignuta vrijednost
Rezultat 1.1						
Rezultat 1.2						
Rezultat 2.1						
Rezultat 2.2						

# Vježba

- Uloge i odgovornosti u praćenju provedbe Strategije
- Plan aktivnosti za praćenje provedbe Strategije



# Tipovi evaluacije

- unutarnja i vanjska – funkcionalno neovisna
- Ex-ante, srednjoročna, završna

# Ex-ante evaluacija

- U fazi izrade strateškog dokumenta
- Fokus: jesu li problemi ispravno dijagnosticirani, relevantnost strategije i ciljeva, specifičnost ciljeva
- Na lokalnoj razini: min. interna provjera logike intervencije i realističnosti ciljeva u zavisnosti financijskih i ljudskih kapaciteta

# Srednjoročna evaluacija

- Obično na “pola puta” provedbe strategije
- Cilj: kritičko razmatranje početnih izlaznih parametara i rezultata
- omogućava procjenu kvalitete monitoringa i provedbe
- Provjerava aktualnost ciljeva
- Pomaže u izradi argumentiranih izmjena i reprogramiranja
- Lokalno: prije izrade novog Akcijskog plana

# Ex-post evaluacija

- rekapitulira i procjenjuje strategiju/program po njihovom završetku
- Cilj: dokumentiranje upotrebe resursa, postizanje očekivanih i neočekivanih efekata i efikasnosti intervencija; razumijevanje faktora uspjeha ili neuspjeha, kao i održivosti rezultata i utjecaja
- Lokalno: eksterna podrška u provedbi evaluacije

# Format evaluacijskog izvješća

- Ciljevi evaluacije
- (Sažeti ciljeva strategije / projekta)
- Metodologija
- Planiranje evaluacije
- Nalazi evaluacije
  - Ocjena relevantnosti, djelotvornosti, učinkovitosti, utjecaja, procjena održivosti
- Zaključak
- Preporuke

# Evaluacija – proces provedbe i odgovornosti

Projektni  
tim  
(korisnik)

- Priprema plana za evaluaciju
- Priprema opisa posla za vanjske evaluatore

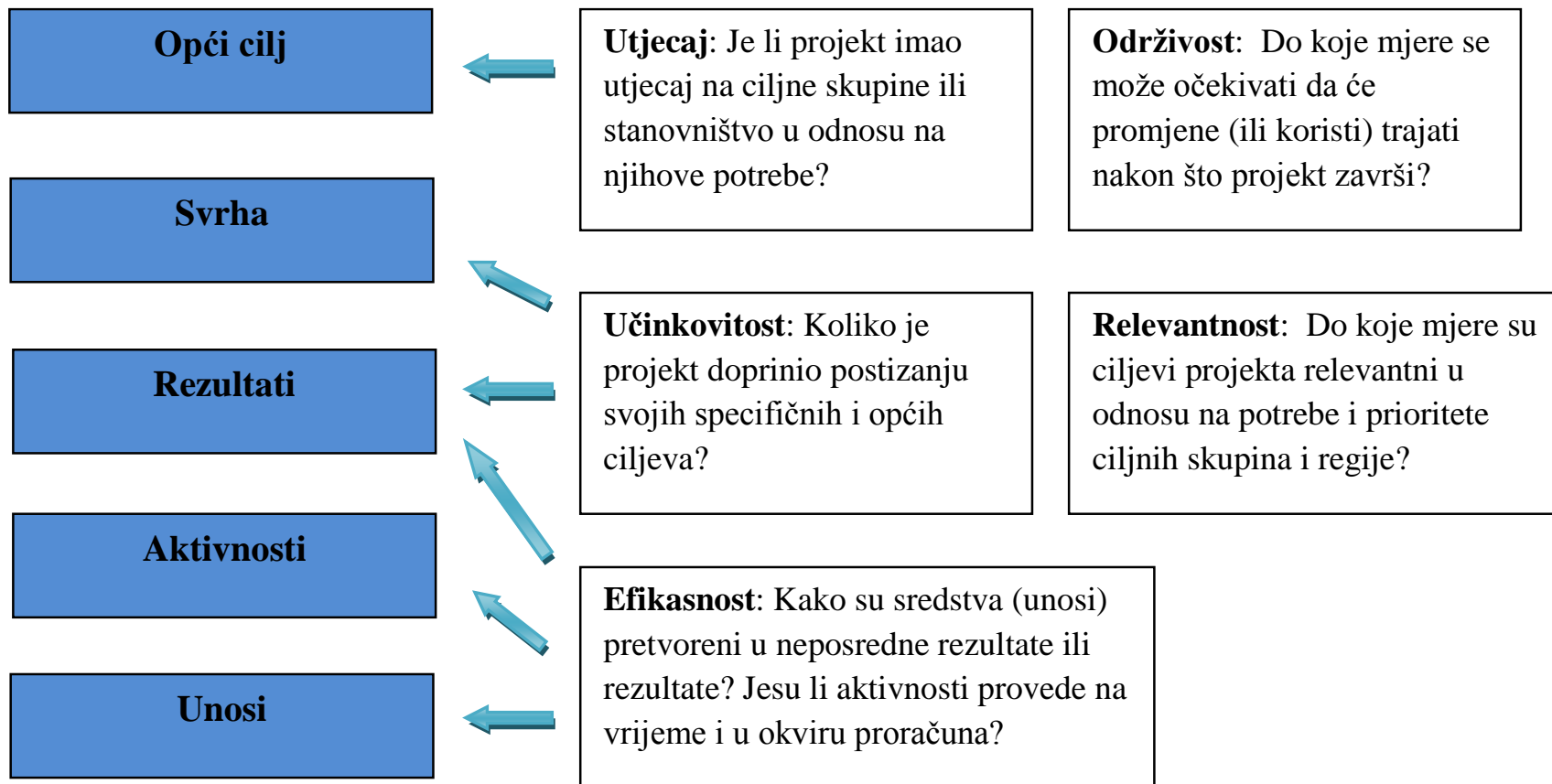
Vanjski  
evaluatori

- Provođenje evaluacije
- Izrada izvješća o evaluaciji

Dionici

- Rasprava (povratne informacije) o opisu posla za vrednovatelje
- Rasprava (povratne informacije) i usvajanje izvješća o vrednovanju

# Logička matrica i evaluacija



# Metode evaluacije

- Razgovori s projektnim timom
- Razgovori/fokus skupine s ciljnim skupinama i ostalim korisnicima projekta
- Evaluacijski upitnici
- Analiza podataka o nadzoru (izvješća, financijski podaci, neposredni rezultati)
- Analiza organizacijske strukture
- Analiza službenih podataka i statistike



# Nalazi evaluacije

- Procjena dugoročnog utjecaja projekta/strategije
- Održivost
- Procjena relevantnosti i učinkovitosti projekta/strategije (ocjena postignuća svrhe projekta i/ili strateških ciljeva strategije)
- Procjena ostvarenih rezultata (efikasnost, ostvareni rezultati)
- Preporuke

# Izvori podataka za evaluaciju

- izvješća o provedbi Strategije (informacije o tome što je napravljeno po svakoj od postavljenih mjera iz SRLJP, u kojem periodu, uz koje konkretne outpute i uz koja financijska sredstva)
- zapisnici/izvješća sa sastanaka Lokalnog partnerstva za zapošljavanje / radnih skupina u vrijeme provedbe SRLJP-a
- popis svih provedenih projekata u županiji koji se odnose na područje razvoja ljudskih potencijala u relevantnom vremenskom periodu
- pregled redovnih izvršenih aktivnosti pojedinih institucija / nositelja mjera u relevantnom periodu koje se odnose na provedbu mjera iz SRLJP-a

# Zaključci evaluacije

- Jasno ukazuju na probleme i pogreške počinjene u provedbi
- Skreće pažnju na naučene lekcije
- Ukazuje na institucionalne kapacitete nositelja i partnera u projektu
- Kreira preporuke za diseminaciju rezultata projekta
- Daje preporuke za daljnju provedbu projektnih rezultata



# Vježba

- Predložite Plan evaluacije Strategije (konkretni koraci)



Ulaganje u budućnost  
Projekt je sufinancirala EU iz  
Europskog socijalnog fonda

# Preporuke / 1

- Manje je više – ograničite odabir indikatora na najrelevantnije koji su tijesno povezani s ciljevima i prioritetima strategije
- Kod izrade strateškog/akcijskog plana – jasno definirajte izvore provjere, učestalost prikupljanja podataka
- Koristite zajedničke indikatore koji se mogu primijeniti na nekoliko projekata/programa (imati na umu raznovrsnost projekata/programa kod definiranja indikatora) – npr. broj osoba uključenih u edukacijske aktivnosti
- Obratite pažnju na raspoloživost podataka (postoje li na lokalnom nivou, koliko se često prikupljaju i objavljuju, koji su troškovi prikupljanja i obrade podataka, itd.) – vodite računa da prikupljate samo one podatke koji su vam neophodni
- Napravite kombinaciju i kvalitativnih i kvantitativnih indikatora

# Preporuke / 2

- U praksi, monitoring je tijesno povezan s izvještavanjem o provedbi - uskladite zahtjeve izveštavanja s raspoloživim podacima
- Jasno komunicirati zašto je izvještavanje potrebno i koje su koristi od preciznih izvještaja
- Izbjegavati dupliranje – maksimalno koristiti postojeće kanale komunikacije i postojeće dokumente (npr. realizacija gradskog budžeta, analize i studije, projektni izvještaji donatorima)
- Transparentnost provedbe - predstavljajte periodički rezultate u medijima, omogućite uvid u stanje provedbe

# Zaključci

- Važnost praćenja i evaluacije
- Temeljne razlike
- Metode praćenja i evaluacije
- Važnost pokazatelja



# Hvala na pažnji!



Ulaganje u budućnost  
Projekt je sufinancirala EU iz  
Europskog socijalnog fonda