

Показатели мониторинга и оценки, используемые при разработке стратегий и планов ИУВР

Эффективная система мониторинга и оценки (МиО) позволяет различать стратегии или планы ИУВР, которые воздействуют на базовые компоненты систем, и теми, которые остаются просто выражением хороших намерений. Это важная часть закладки фундамента для более совершенных систем принятия решений на долговременной основе и создания стратегии, которая может адаптироваться к изменениям спроса и условий.

Настоящее резюме концентрируется на определении показателей, которые являются элементами гармоничной системы МиО. Резюме развивает положения, относящиеся к МиО, описанные в публикации «Катализатор реформ: руководство по разработке стратегии интегрированного управления водными ресурсами (ИУВР) и повышения эффективности водопользования (стр. 31-33), при этом, основывается на информации, относящейся к показателям и содержащейся в Техническом резюме 2: Инструменты для отслеживания хода разработки стратегии ИУВР. При подборе информации и подготовке рекомендаций, представленных здесь, использовался опыт мониторинга инициатив устойчивого развития, а также составления планов и стратегий ИУВР.

Эффективная система мониторинга и оценки способствует тому, что стратегия ИУВР обеспечивает достижения ее основной цели - позитивных изменений, а также гибкость стратегии в отношении роста спроса и изменений условий. Хотя системы МиО являются жизненно важным компонентом для успеха любой стратегии, для её разработки и реализации часто выделяют недостаточное время, трудовые и финансовые ресурсы.

Мониторинг и оценка включают:

- Контроль процесса выполнения гарантируя, что мероприятия, описанные в стратегии приняты к исполнению, и необходимые ресурсы выделены и эффективно используются.
- Мониторинг результатов этих мероприятий - в плане обеспечения инвестиций в инфраструктуру и изменений в политике, институциональной структуре инструментах управления.
- Оценку прогресса при достижении целей и задач планируемых мероприятий.
- Использование полученной информации для совершенствования стратегии и обеспечения процесса принятия решений на различных уровнях - от государственного планирования до поведения водопользователей.

Мы используем слово "стратегия" подразумевая все планы и стратегии ИУВР. Техническое резюме 1: «Вопросник для проведения реформ: определение направлений работ в стратегии или плане ИУВР» также является полезным источником при чтении данного резюме. Включая национальные планы устойчивого развития, стратегии борьбы с бедностью, Цели Развития Тысячелетия (ЦРТ), и инициативы Повестки дня 21 века.. См. раздел "Источники для дальнейшего ознакомления" (стр. 8)

Пример 1: Общие ошибки при разработке системы МиО

- Отсутствие системы: составление свободного набора несоизмеримых показателей, несвязанных друг с другом, вместо системы, в которой показатели дополняют друг друга и соответствующим образом увязаны с целями и задачами стратегии
- Плохая корреляция между задачами и показателями: определение показателей, которые слабо взаимосвязаны с задачами, установленными для мероприятий и целей стратегии. В большинстве случаев, проблемы возникают из-за показателей; в других, корень проблем в плохо сформулированных задачах.
- Создание системы, основанной на плохой базе данных и/или ненадежных показателях: Показатели должны обеспечить точную оценку выполнения. Это означает, что исходная информация (основные данные) точна и что показатели обеспечивают объективные проверяемые результаты, то есть два лица, применяющие один и тот же показатель, должны получить одинаковые результаты.
- Отсутствие учета того, что воздействия могут отличаться в зависимости от местоположения объекта, гендерного и социально-экономического статуса бенефициариев.
- Слабые механизмы обратной связи: разработка системы, в которой результаты действия показателей не определены и не используются в процессе принятия решений и планирования. Системы МиО бесполезны, если информация, которую они обеспечивают, не используется.

КРАТКИЙ ОБЗОР РОЛЕЙ, КОТОРЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ИГРАЮТ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ

Показатели являются основными элементами построения систем мониторинга и оценки. Они также являются элементом оценки, которая играет важную роль на начальном этапе разработки стратегии и обеспечивает основу, необходимую для МиО в ходе её выполнения.

Как часть оценки и систем МиО, показатели способствуют получению ответов на ключевые вопросы на различных этапах разработки стратегии, таких как: какова ситуация в настоящее время, в каком направлении мы хотим двигаться, выбрали ли мы правильное направление для достижения поставленной цели, и, наконец, мы все там же?

В КАКОЙ СИТУАЦИИ МЫ НАХОДИМСЯ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ? Как часть базовой оценки в начале процесса разработки стратегии, показатели помогают определять: суть проблем, где они проявляются и уровень их серьезности. В зависимости от имеющихся ресурсов и выбранного подхода стратегии, это возможно осуществить с помощью всесторонней оценки спроса и наличия водных ресурсов или более целенаправленной оценки, фокусирующейся на определенных проблемных участках, которые уже были идентифицированы. Некоторые из этих показателей будут использоваться в системе мониторинга и оценки как точка отсчета для определения прогресса, достигнутого в ходе выполнения. Они могут включать показатели водообеспеченности, качества водных ресурсов, эффективность орошения, состояние водных экосистем, заболеваемость, связанную с водисточниками, последствия наводнений или засух и доступа к водоснабжению и санитарии. Они могут также включать показатели устойчивого развития, которые не так однозначно связаны с водными ресурсами, типа детской смертности, соотношение мальчиков и девочек в сельских школах и их посещаемость и изменения во вкладе отдельных секторов экономики к ВВП.

В КАКОМ НАПРАВЛЕНИИ МЫ ХОТИМ ДВИГАТЬСЯ? Информация, обеспеченная с помощью базовых показателей оценки, может помочь определиться с приоритетами и может служить полезным материалом при дискуссиях с бенефициариями в ходе процесса формулировки стратегии. Показатели могут также использоваться при идентификации необходимых мероприятий, помогая оценить эффективность существующих учреждений, текущей политики, постановлений и т.д. (см. Техническое резюме 1). Как только приоритеты и основные цели, задачи и мероприятия согласованы, процесс определения показателей для мониторинга и оценки может способствовать установлению и уточнению задач.

ВЫБРАЛИ ЛИ МЫ ПРАВИЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ? Как часть системы МиО, показатели могут сигнализировать о том, когда выполнение стратегии отстает от намеченных направлений, когда необходимые действия не предпринимаются или не приводят к планируемым результатам и воздействиям. На уровне ежедневного управления проектом, показатели могут использоваться для контроля затрачиваемых ресурсов - трудовых и финансовых - соответствуют ли они различным мероприятиям, и эффективно ли используются выделенные ресурсы? (см. Техническое резюме 2 для получения дополнительной информации о роли показателей в управлении проектом.)

МЫ ВСЕ ТАМ ЖЕ? Оценка продвижения к запланированным целям важна не только с точки зрения определения того, когда и где необходимы корректировки, но также и с целью отчетности, а также организации и обслуживания системы поддержки стратегии.

- Материалы для дальнейшего ознакомления
- Booth, D. and Lucas, H. (2002). ODI Working Paper 172: Good Practice in the Development of PRSP Indicators and Monitoring Systems. http://www.odi.org.uk/publications/working_papers/wp172.pdf
- CSD (2001). Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies. <http://www.un.org/esa/sustdev/publications/indisd-mg2001.pdf>
- Dalal-Clayton and Bass (2002). Sustainable Development Strategies - A Resource Book. Chapters 5 and 10. http://www.nssd.net/res_book.html
- Joint Monitoring Programme (JMP) for water supply and sanitation www.wssinfo.org/
- IISD, Measurement and assessment for sustainable development website <http://www.iisd.org/measure/>
- IRC (2004) Monitoring Millennium Development Goals for Water and Sanitation: A Review of Experiences and Challenges. <http://www.irc.nl/page/12932>
- IWRM Toolbox: Tool C1.4 Developing water management indicators www.gwppforum.org
- OECD (2001) The DAC Guidelines: Strategies for Sustainable Development. <http://www.oecd.org/dataoecd/34/10/2669958.pdf>
- Parris, T. and Kates, R. (2003) Characterizing and Managing Sustainable Development. Annual Review of Environment and Resources vol. 28, pp. 559-86. <http://arjournals.annualreviews.org>
- Swanson, Pintér, et al. (2002) National Strategies for Sustainable Development Challenges, Approaches and Innovations in Strategic and Co-ordinated Action Based on a 19-country Analysis. Pages 22 -28. <http://www.iisd.org/publications/pub.aspx?id=640>
- UN DESA (2002). Guidance in preparing a national sustainable development strategy: Managing sustainable development in the new millennium. Pages 32 - 34. <http://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/nsds/nsds.htm>
- Walmsley, D., et al. (2004). IWMI Working Paper 90: An Evaluation of Proposed World Water Programme Indicators for Use in South Africa. <http://www.iwmi.cgiar.org/pubs/working/WOR90.pdf>
- Water Monitoring Alliance <http://www.watermonitoringalliance.net/>
- Winograd, Manuel, et al. (1999) A Conceptual Framework to Develop and Use Water Indicators [http://lnweb18.world-bank.org/ESSD/envext.nsf/44ByDocName/ConceptualFrameworktoDevelopandUseWaterIndicators199987KPDF/\\$FILE/ConceptualFrameworktoDevelopandUseWaterIndicators1999.pdf](http://lnweb18.world-bank.org/ESSD/envext.nsf/44ByDocName/ConceptualFrameworktoDevelopandUseWaterIndicators199987KPDF/$FILE/ConceptualFrameworktoDevelopandUseWaterIndicators1999.pdf)
- World Bank, World Development Indicators <http://devdata.worldbank.org/wdi2005/index2.htm>
- World Water Assessment Program <http://www.unesco.org/water/wwap/>

Данное резюме подготовлено Сарой Карригер под руководством Технического Комитета (ТЕС) ГВП. При этом, использовались материалы записки, подготовленной Хартмутом Брюехл и ряд документов, перечисленных "материалы для дальнейшего ознакомления". При этом также учтены комментарии рецензентов Дженифер Дэвис, Хенрика Ларсона и Пэйлле Линдгаард Юргенсен

О серии публикаций «Катализатор реформ»

Резюме является одним из серии документов для решающих лиц и технических публикаций, предназначенных для помощи странам в мобилизации их усилий по достижению цели, определенной в связи с подготовкой планов внедрения ИУВР и стратегий эффективного использования водных ресурсов, установленных Всемирным саммитом по устойчивому развитию (ВСУР), и подтвержденной на саммите в 2005 году. Серия публикаций посвящена ключевыми вопросами и потенциальным препятствиям, и является попыткой ознакомить страны в начале процесса с позитивным опытом других, для его последующего использования.

Серия публикаций дополняет руководство: Катализатор реформ: Руководство по разработке стратегии интегрированного управления водными ресурсами (ИУВР) и повышения эффективности водопользования. Руководство и все связанные резюме могут быть разгружены с www.gwppforum.org, или получены в виде твердых копий по запросу по адресу: gwpp@gwppforum.org. Русская версия на сайте: www.gwpcasena.org

Резюме этой серии публикаций представляют собой редактируемые, а не окончательные документы. Мы продолжим модернизировать и улучшать их, основываясь на ваших материалах. Пожалуйста, пошлите ваши комментарии и вопросы Кристи Волкуски по адресу: walkuski@iri.columbia.edu.

«Показатели помогают отвечать на ключевые вопросы на различных этапах разработки стратегии, таких как: в какой ситуации мы находимся в настоящее время, в каком направлении мы хотим двигаться, выбрали ли мы правильное направление, чтобы достичь поставленной цели, и, наконец, мы там все же?»

Пример 3: Связи между целями, задачами, планами, мероприятиями и показателями

Настоящий пример определяет гипотетический набор целей и мероприятий, с задачами и показателями, по выполнению Цели Развития Тысячелетия (ЦРТ) 1. Пример иллюстрирует взаимосвязи между этими различными элементами стратегии ИУВР, и предлагает представление процесса определения целей и показателей. Он не является исчерпывающим или рекомендацией для какой-либо конкретной задачи или мероприятия.

Стратегия или план ИУВР перекрывают одну или более целей развития, которые страна должна достигнуть и на это воздействуют, прямо или косвенно, развитие управление и использование водных ресурсов.

В случае национальных или международных целей развития, часто задачи и показатели уже определены.

Задачи и показатели определенные для в плане должны быть четко увязаны с задачами и показателями цели. Например, достижение этой задачи, измеримой показателем, должно способствовать теоретически решению задачи 1 ЦРТ, согласно показателю 1 доля населения с доходом ниже \$1/день.

Дополнительные задачи нужны, чтобы решить вопросы водоснабжения домохозяйств и компонентов устойчивости развития.

Стратегия или план ИУВР нуждаются в уточнении набора мер для решения каждой задачи инвестиции в развитие инфраструктуры и изменения в политике, организациях и инструментах управления. Это может быть одним из мероприятий в рамках данной задачи.

Планы, показатели процесса и результатов нужны для оценки каждого мероприятия. Отметьте, что этот пример включает кратко-, средне-, и долгосрочные планы.

Показатели процесса, используемые для измерения выполнения мероприятия, могут быть количественными и качественными, в некоторых случаях вопросники более приемлемы. Этот пример содержит сочетание количественных показателей и вопросника.

Показатели результата прямо связаны с задачами, установленными для данного мероприятия. Допущение при этой задаче, что если программа охватит фермеров, их доходы повысятся. Проверка этого включает корреляцию результатов согласно показателям результатов с результатами по показателям воздействий, определенных для задачи.

Цели

Пример цели:

Цель Развития Тысячелетия №1: Ликвидация крайней бедности и голода

Задача:

• Задача #1: с 1990 по 2015 гг., сократить вдвое долю населения имеющегося доход менее 1 доллара в день на душу

• Задача #2: с 1990 по 2015 гг., сократить вдвое долю населения страдающую от голода

Показатели для задачи #1:

- Показатель #1: Доля населения с доходом ниже \$1 в день
- Показатель #2: Уровень бедности
- Показатель #3: Доля беднейших групп в национальном потреблении

Задачи

Пример задачи:

• Полностью и устойчиво использовать ресурсы подземных и дождевых вод в странах с аридным климатом, чтобы повысить потенциал мелкомасштабного земледелия и обеспечить надежное водоснабжение домохозяйств

Пример задачи:

• С 2005 по 2015 г., увеличить средний доход фермера с участка менее 1 га до 2 долларов в день

Пример показателя воздействий:

Средний ежегодный доход фермеров, по районам, с участком менее 1 га

Мероприятие

Пример мероприятия:

Разработать план, ориентированный на фермеров с участком менее 1 га, по помощи в использовании подземных вод и сборе дождевых вод с дополнительным орошением. Пример плана:

- К 2009 г., 50% фермеров охватить плановыми мероприятиями
- К 2010 г., по крайней мере, 80% фермеров охватить плановыми мероприятиями

• К 2015 г., 100% фермеров охватить плановыми мероприятиями

• К 2015 г., общий забор подземных вод достигает 90% надежной водоносности¹

Некоторые примеры показателей процесса

(если иначе не отмечено, эти показатели применяются по районам, ежегодно):

- Финансовые ресурсы выделены для разработки и реализации плана
- ТЭО завершено; определены целевые районы до 2007 г.
- Система мониторинга и оценки подземных вод создана в целевых районах до 2007г.

• Система регулирования и лицензирования забора подземных вод создана 2007г.

- Ряд регулирующих дамб построен с участием коммун
- Процент фермеров не погасивших кредиты с низкой процентной ставкой
- Число служащих консультативных фирм обученных технологиям дополнительного орошения и сбора дождевых вод

Некоторые примеры показателей результатов:

• Число низкопроцентных кредитов, выданных для финансирования технологий дополнительного орошения, сбора дождевых вод и разработки подземных вод (помесечно)

• Число фермеров, обслуженных консультантами, обученными технологиям дополнительного орошения, сбора дождевых вод

• Число выданных лицензий на использование подземных вод

• Общий водозабор подземных вод в процентах от эксплуатационной производительности водоносного пласта

Задачи могут планироваться в отношении важных проблем, которые нужно решить для достижения цели. В стране с бедным населением, зависящим от богарного земледелия, это может быть задача ЦРТ 1.

Задачи и меры часто служат более чем одной цели. Пример по ЦРТ 1, задачи 1 и 2, ЦРТ 7, задача 9 по учету принципов устойчивого развития в политике и программах и задача 10 по доступу к надежной питьевой воде и санитарии

1. Норма забора подземных вод в бассейне для безвозвратного потребления за неопределенный период, которая может поддерживаться без негативных последствий

2. См. Техническое Резюме 2 этой серии для сведений о выборе между количественными, качественными показателями или вопросником.

Пример 2: Определения

Терминология, используемая при МиО, все еще далека от стандартного формата, что приводит к путанице. Ниже мы определили термины, используемые в данном резюме. Они соответствуют структуре, используемой при мониторинге достижения Целей Развития Тысячелетия, и более общей логической структуре определений.

Цели - масштабные качественные положения о том, что должно быть достигнуто или какая проблема должна быть решена. Например, Цель Развития Тысячелетия 1 состоит в том, чтобы ликвидировать чрезвычайную бедность и голод. В случае стратегии или плана ИУВР, использование уже принятых национальных и международных целей является одним из направлений увязки с более масштабными инициативами устойчивого развития и борьбы с бедностью, типа усилий, чтобы выполнить ЦРТ, национальные планы по устойчивому развитию и т.д.

Задачи - средства, идентифицированные для достижения целей, или основные проблемы, связанные с развитием или водными ресурсами, которые необходимо преодолеть для достижения намеченных целей. Например, снижение уязвимость фермеров в отношении засух на богарных площадях, может быть задачей, связанной с целью ликвидации чрезвычайной бедности и голода. (Декларация Тысячелетия не определяет задачи, так как они отличаются от страны к стране.) Часто термины "задачи" и "цели" используются попеременно. Здесь мы хотели сделать различие между "целями", как базовыми целями, часто определяемые наиболее важными национальными (и международными) приоритетами, и "задачами", как определенными задачами, которые необходимо решить для достижения целей.

Мероприятия - определенные действия, идентифицированные для выполнения поставленных задач. Они охватывают инфраструктурное развитие и изменения в политике, институциональной структуре и инструментах управления.

Весь вышеотмеченные цели, задачи и мероприятия связаны с соответствующим планированием и показателями:

При планировании определяются цели, задачи и мероприятия, с соответствующими измеримым критериям и графиком их выполнения. Для ЦРТ 1, одна из задач снижение в два раза (в период между 1990 и 2015 гг.) доли людей, страдающих от голода.

Показатели являются мерой, выбранной для оценки уровня достижения намеченных целей, и выполнения мероприятий, связанных с поставленными целями и задачами. Например, количество детей до пяти лет, имеющих вес ниже нормы, и доля населения, с потреблением энергии ниже минимального диетического уровня, используются как показатели для Цели Развития Тысячелетия по борьбе с голодом.

Показатели могут быть далее подразделены на:

Показатели процесса, которые контролируют основное продвижение в реализации мероприятий, намеченных в стратегии.

Они обеспечивают контроль процессов выполнения и также отслеживают использование ресурсов трудовые и финансовые ресурсы и оборудование, необходимого для выполнения мероприятий.

Показатели результата, которые контролируют прямые результаты мероприятий. (Иногда используемые попеременно с показателями воздействий.)

Показатели воздействий, которые контролируют прогресс в достижении целей и решении задач.

ПРОБЛЕМЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ МЕРОПРИЯТИЙ, ИХ РЕЗУЛЬТАТОВ И ВОЗДЕЙСТВИЙ

Как отмечено в предшествующем разделе, решения относительно того, что и даже как контролировать не может быть принято независимо от определения целей, задач, планов и мероприятий, которые должны быть логически взаимосвязаны друг с другом. Установление этих логических связей является важным этапом разработки эффективной системы МиО, а также эффективной стратегии. В частности, иногда трудно установить причинно-следственные связи между результатами мероприятий - прямыми результатами мероприятий стратегии - и их воздействиями, в отношении более масштабных целей и задач стратегии. Это частично связано с тем, что необходимо определенное время для проявления последствий, а также с тем, что фактические последствия редко определяются только одной причиной. Обычно это результат воздействия многих факторов, не все из которых находятся в рамках мероприятий стратегии и которые часто слишком многочисленны и/или сложны для мониторинга. Как было отмечено, есть ряд способов решения этой дилеммы: (1) принятие начальных допущений относительно явных причинных связей, в качестве гипотезы, которая проверяется с помощью системы МиО; (2) определение факторов, действующих вне стратегии, которые могут повлиять на воздействия, и выбор тех из них, которые следует контролировать, основываясь на вероятности и потенциальной степени влияния; (3) установление и мониторинг кратко-, средне-, и долгосрочных целей; и, что наиболее важно, (4) разработка системы МиО, которая легко поддается модернизации и адаптации.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗВЕНЬЕВ ЦЕПИ: При мониторинге и оценке важно разработать показатели для мониторинга всех ключевых связей в цепи результатов или логической иерархии. Возьмем относительно простой пример на областном уровне, допустим, что цель состоит в том, чтобы повысить доходы рыбаков, использующих прибрежную экосистему. Одна из задач, которая была идентифицирована в отношении этой цели, состоит в том, чтобы уменьшить высокие уровни содержания пестицидов в стоке реки, снабжающей водой экосистему, основываясь на допущении, что высокие уровни содержания пестицидов в воде отрицательно воздействуют на доходы рыбаков. Первоочередное мероприятие, идентифицированное для решения этой проблемы, внедрение интегрированной программы борьбы с сельскохозяйственными вредителями на площадях, расположенных вверх по течению. Также определяем показатели, которые необходимы для отслеживания процесса (1), если мероприятие приводит к сокращению использования пестицидов фермерами, (2), если изменения в практике фермеров приводит к существенному сокращению уровней содержания пестицидов в воде реки, и (3), если улучшение качества воды приводит к лучшим условиям для размножения рыбы и увеличению доходов рыбаков. Без совместной разработки и анализа показателей в контексте логической цепи последствий, трудно идентифицировать проблему, когда задачи и цели еще только решаются.

Хорошая система мониторинга и оценки также учитывает возможные компромиссы и непреднамеренные последствия каких-либо мероприятий. Следуя вышеупомянутому примеру, это означает мониторинг продуктивности сельского хозяйства на площадях, расположенных в верхней части бассейна, где интегрированное управление борьбой с вредителями было внедрено в целях гарантированной защиты урожая. Это возможно также означает мониторинг цен на рыбу на рынке, чтобы удостовериться, что увеличение уловов рыбаков не приведет к перенасыщению рынка и падению цен.

Способ увязки показателей на различных уровнях изображен на диаграмме Примера 3. Здесь ключевым моментом является то, что показатели не могут определяться изолированно - они должны приниматься в соответствие с согласованными целями, задачами и мероприятиями, необходимыми для их достижения.

Основные этапы при разработке показателей системы МиО.

Существуют различные подходы к определению показателей. Модель ниже является одним из примеров:

Этап 1: Удостоверитесь, что задачи, связанные с целями, задачами и мероприятиями стратегии четко определены и согласованы; и что ресурсы необходимые для выполнения мероприятий определены. X

Этап 2: Определите показатели для каждой задачи, основываясь на консультациях с заинтересованными сторонами и на критериях, типа их соответствия, надежности и рентабельности. Обеспечьте участие заинтересованных сторон, тех кто создает проблему или страдает от неё, в соответствии с решаемой задачей; тех кто имеет необходимую информацию или экспертизу; и тех кто будет отвечать за применение показателей.

Этап 3: Отберите показатели для отслеживания затрат трудовых и финансовых ресурсов и обеспечьте их эффективную оплату и использование.

Этап 4: Проверьте, для уверенности, соответствие показателей целям, и что они, в свою очередь, способствуют выполнению мероприятий, целей и задач. Идентифицируйте и ликвидируйте разрывы в цепи. Уточните показатели и/или цели по мере необходимости. Это может повлечь за собой инвентаризацию показателей, которые уже используются в стране, чтобы устранить их избыточность, а также анализа взаимосвязей национальных усилий по МиО с международными программами мониторинга, типа Всемирной программы оценки водных ресурсов.

Этап 5: Подсчитайте необходимые трудовые и финансовые ресурсы для применения пакета показателей. Оцените, является ли пакет хорошей инвестицией, то есть необходимые трудовые и финансовые ресурсы соразмерны со значимостью различных используемых показателей.

Этап 6: Договоритесь об агентствах/учреждениях, которые будут ответственны за применение различных показателей (каким образом и как часто).

Этап 7: Определитесь с порядком управления информацией, обеспечиваемой различными показателями: как это вписывается в процессы принятия решения и связано со стратегией, а также текущими процессами разработки стратегии и планов; как информация будет обрабатываться, чтобы получить более всестороннюю картину прогресса; и как будут информироваться заинтересованные стороны.

Этап 8: Включите требования пакета МиО в план создания потенциала реформ, бюджет и штатное расписание исполнительных агентств.

Некоторые основные моменты при создании системы МиО

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСТОТЫ ПРОВЕДЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ МОНИТОРИНГА И ОТЧЕТНОСТИ: должно основываться на том, как быстро изменяются условия и значимости изменений. В целом, процессы необходимо контролировать довольно часто, чтобы обеспечить информацию для текущего управления. Мероприятия мониторинга вообще увязываются с определенными этапами. Цели имеют более отдаленные временные горизонты и, в зависимости от определенной цели, мониторинг может проводиться ежемесячно, ежеквартально, каждые два года или ежегодно. Определение прогресса в достижении цели может потребовать нескольких лет, и при этом может потребоваться ежегодный мониторинг, но отчеты могут составляться каждые три года или даже каждые пять лет - снова в зависимости от определенных целей.

КООРДИНИРОВАНИЕ РАБОТ ОРГАНИЗАЦИЙ, СВЯЗАННЫХ С МОНИТОРИНГОМ (см. также публикацию «Катализатор реформ..», стр. 29-31, вопросы создания базы знаний): Создание системы МиО, необходимой для стратегии ИУВР, часто включает вопрос увязки сбора данных различными организациями. Это может стать проблемой, особенно если организации обычно не работали совместно и не делились информацией. Одним из возможных решений является создание подразделения мониторинга и оценки или целевой группы, с представительством организаций и агентств, выполняющих соответствующие мероприятия мониторинга. Также удостоверитесь, что организации знают о характере использования данных, которые они предоставляют, и что поток информации не является исключительно односторонним.

УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ: инвестиции в проектировании хорошей системы управления данными - хорошо потраченные деньги. При проектировании такой системы, учтите текущие потребности, а также будущие. Обеспечьте вклад всех конечных пользователей системы.

СВЯЗЬ С БЕНЕФИЦИАРИЯМИ: часто забываемый аспект мониторинга и оценки - результаты взаимодействия с бенефициариями, что также включает прямое их участие в реализации стратегии, а также широкой общественности. Регулярная связь с бенефициариями способствует мобилизации поддержки стратегии и повышению ответственности. Эффективная связь предполагает наличие обобщенной информации, подготовленной таким образом, что она понятна целевой группе населения, и адресована их нуждам или проблемам.

УВЯЗКА ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И ПЛАНИРОВАНИЯ: частью работ по подготовке стратегии является обеспечение информации для принятия лучших решений. МиО является в этом плане ценным инструментом, но только если результаты МиО доступны лицам, принимающим решения на всех уровнях в формате, который удовлетворяет требования конечных пользователей.

Построение системы, которая поощряет усовершенствование и адаптацию

Ключевые уроки

- Показатели должны четко увязывать задачи, определенные для мероприятий, целей и планов стратегии.
- Показатели должны быть определены и проанализированы как часть логической структуры взаимосвязи целей, задач, мероприятий и планируемых результатов и воздействий. В некоторых случаях, эти взаимосвязи могут быть только вероятностными, когда работы системы МиО сводятся к проверке гипотетических связей.
- Бенефициарии должны участвовать в определении показателей и должны ясно представлять себе, как информация связанная с тем или иным показателем касается их проблем и деятельности.
- Должно быть четко определено, кто ответственен за применение каждого показателя и как конечная информация используется в процессе - кто нуждается в ней и когда.
- Процедуры МиО должны учитывать, что воздействия могут отличаться в разных местах и согласно гендерному и социально-экономическому статусу бенефициариев.
- Трудовые и финансовые ресурсы, необходимые для МиО, нужно оценить и включить в планируемые бюджеты и планы развития потенциала соответствующих организаций.
- О результатах работ по МиО необходимо регулярно информировать бенефициариев, способствуя мобилизации поддержки стратегии и повышая ответственность.

«Обеспечьте участие заинтересованных сторон, тех кто создает проблему или страдает от неё, в соответствии с решаемой задачей; тех кто имеет необходимую информацию или экспертизу; и тех кто будет отвечать за применение показателей»