

Σχεδιασμός και χρήση αξιολογήσεων

Δήμητρα Ιωάννου

Αθήνα, 7 Ιουλίου 2016



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
HELLENIC EVALUATION SOCIETY

1. Εισαγωγή

Θέμα	Περιγραφή	Διάρκεια
1. Εισαγωγή	<ul style="list-style-type: none">Παρουσίαση της θεματολογίας του σεμιναρίου, παρουσίαση του εισηγητή και των συμμετεχόντωνΣυζήτηση επί των ειδικών ενδιαφερόντων των συμμετεχόντων αναφορικά με το σχεδιασμό και τη χρήση των αποτελεσμάτων των αξιολογήσεων	30'
2. Η αξιολόγηση ως εργαλείο χάραξης πολιτικής	<ul style="list-style-type: none">Παρουσίαση των βασικών παραμέτρων	30'
3. Το σχέδιο αξιολόγησης	<ul style="list-style-type: none">Σχεδιασμός, προετοιμασία και διαχείριση σχεδίων αξιολόγησης	30'
4. Σχεδιασμός και ανάθεση αξιολογήσεων	<ul style="list-style-type: none">Ανάπτυξη προδιαγραφών αξιολογήσεων	120'
5. Διασφάλιση και έλεγχος ποιότητας αξιολογήσεων	<ul style="list-style-type: none">Κριτήρια αξιολόγησης αξιολογητών	40'
6. Χρήση και διάδοση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης	<ul style="list-style-type: none">Δημοσιοποίηση και αξιοποίηση αξιολογήσεων	50'

Χρήση αξιολογικών ευρημάτων

- Τρόπος
- Διαδικασία
- Σκοπός

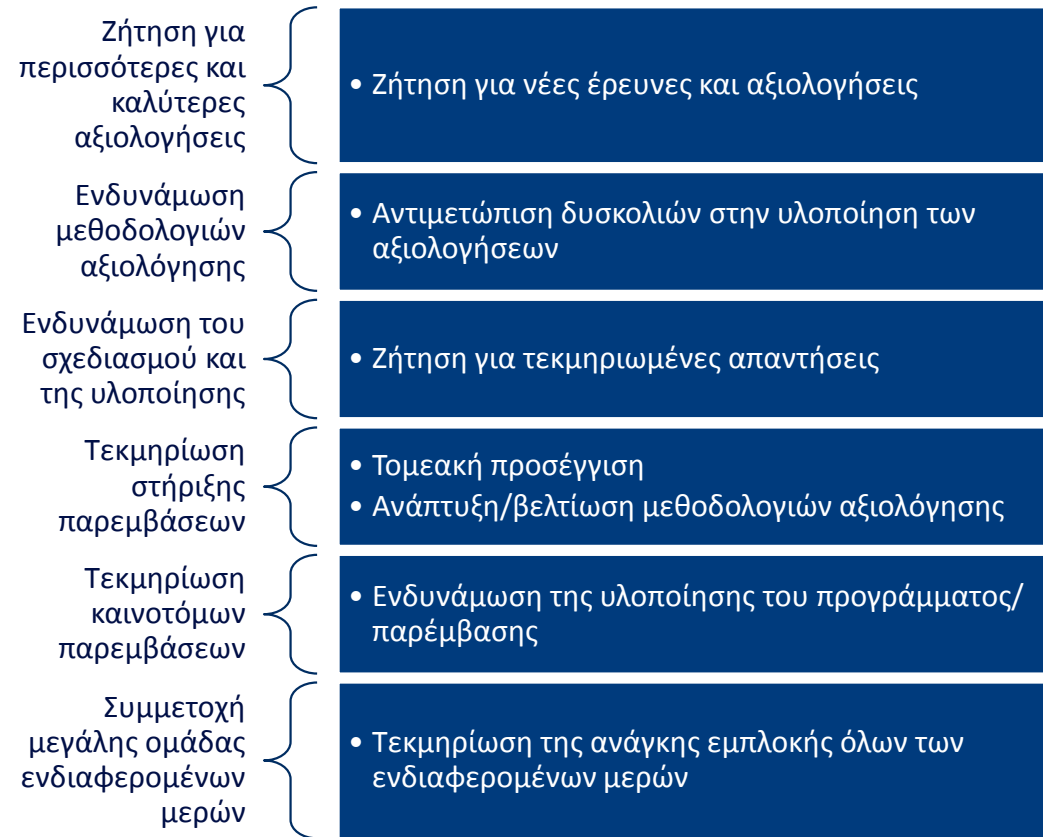
Αξιοποίηση ευρημάτων

- Βελτίωση παρακολούθησης
- Βελτίωση διαδικασιών
- Μέτρηση οφέλους από το πρόγραμμα και μη αναμενόμενων επιπτώσεων
- Κατανομή της συμμετοχής και των παροχών μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του πληθυσμού-στόχου
- Βελτιώσεις σε ένα εν εξελίξει πρόγραμμα ή παρέμβαση
- Έλεγχος σειράς παραμέτρων με στόχο το σχεδιασμό ενός έργου που πιθανότατα να υλοποιηθεί στο μέλλον
- Σύγκριση σχέσης κόστους-αποτελεσματικότητας ή λόγος οφέλους / κόστους των εναλλακτικών προγραμμάτων στο πλαίσιο της ανάπτυξης νέων παρεμβάσεων/προγραμμάτων

Πρακτική εφαρμογή

- Κινητοποίηση πολιτών, πολιτική στήριξη, κλπ.
- Υποστήριξη νέων ή αμφιλεγόμενων παρεμβάσεων
- Στήριξη από ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες
- Πολιτική ή διαχειριστική λογοδοσίας

Η χρήση και η επιρροή των αξιολογήσεων



Κύρια χαρακτηριστικά

- Ευελιξία (απαντά στις δυσκολίες και τους περιορισμούς της παρακολούθησης)
- Αναλογικότητα (εστίαση σε βασικά ζητήματα)

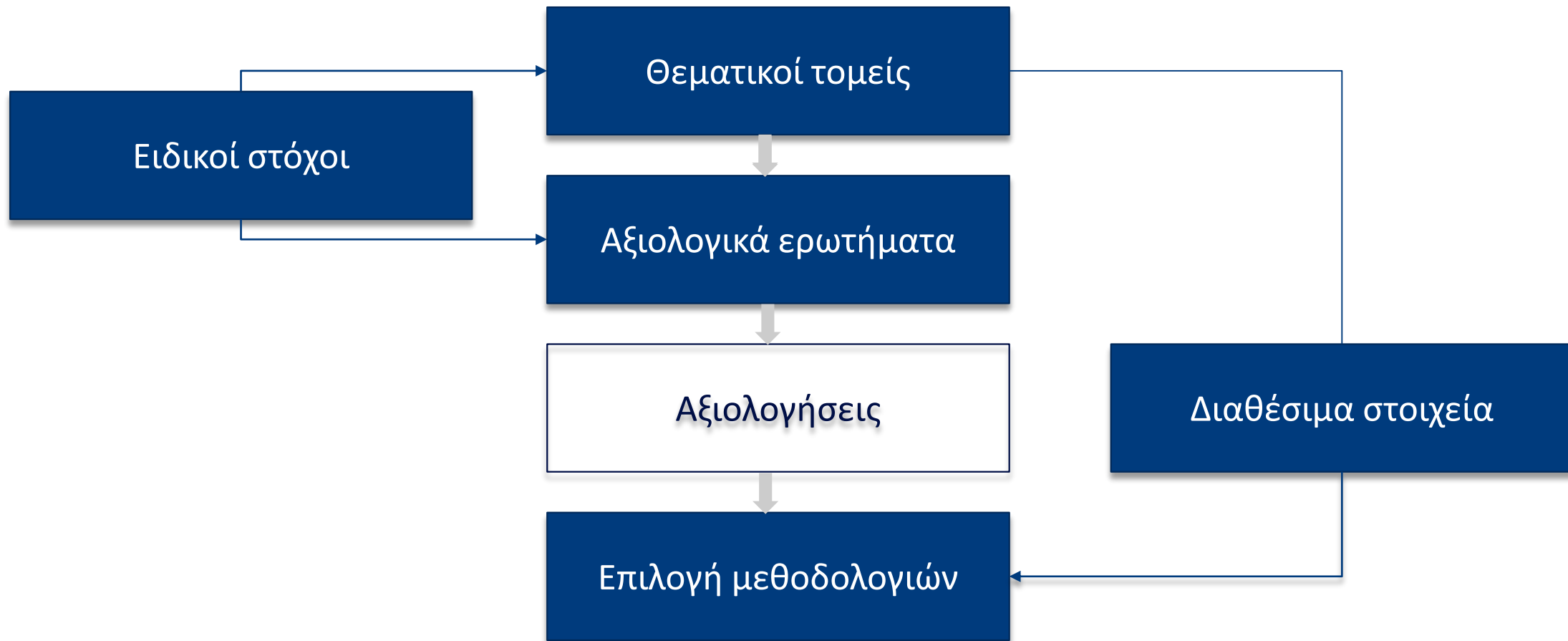
Προϋποθέσεις

- Ανεξαρτησία
- Εταιρικήτητα [partnership]
- Χρησιμότητα
- Διαφάνεια

Σημαντικά ερωτήματα

- Τι;
- Πού;
- Γιατί;
- Πώς;
- Πότε;
- Ποιός;

Σχεδιασμός



**Σχέδιο αξιολόγησης του ΕΠ
ΕΤΠΑ/ΕΚΤ 2014-2020
της περιφέρειας Bourgogne**

Μεθοδολογία ανάπτυξης του σχεδίου αξιολόγησης

- Κουλτούρα αξιολόγησης ελάχιστα διαδεδομένη
- Ισχυρή θέληση να αναπτυχθεί η αξιολόγηση
- Διασφάλιση μέσων εδραίωσης ενός συστήματος διαχείρισης βάσει αποτελεσμάτων

Η ανάπτυξη του σχεδίου αξιολόγησης

- Συλλογική προσπάθεια όλων των υπηρεσιών που εμπλέκονται στην υλοποίηση του ΕΠ
- 3 συναντήσεις εργασίας (workshops) για τη διατύπωση των αξιολογικών ερωτημάτων και την εκπαίδευση των εκπροσώπων των ενδιαφερομένων μερών

Το περιεχόμενο του σχεδίου αξιολόγησης

- Γενικά
 - Σχέση μεταξύ παρακολούθησης και αξιολόγησης
 - Διαδικασίες διαχείρισης και την εφαρμογή του σχεδίου αξιολόγησης
- Κατάλογος των αξιολογήσεων
 - 13 αξιολογήσεις
 - Κάλυψη όλων των ειδικών στόχων
 - Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης
 - Αξιολογήσεις επιπτώσεων
- Διαδικασίες αξιοποίησης
 - Διάδοση προς το κοινό-στόχο
 - Ποιος αποφασίζει σχετικά με την εφαρμογή των συμπερασμάτων και προτάσεων;

Κύρια εμπλεκόμενα μέρη

- Διαχειριστική Αρχή
- Επιτροπή παρακολούθησης
- Δίκτυο αξιολόγησης
- Ενδιαφερόμενα μέρη
- Αξιολογητές
- (Πολιτική ηγεσία)

Διάγραμμα ισχύος



Βασικά ερωτήματα αρχικού σταδίου σχεδιασμού

- Θέμα
- Βασικά ερωτήματα
- Εκτίμηση χρήσης ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων
- Είδος/όγκος δεδομένων
- Κοινό - στόχος
- Χρονικό πλαίσιο
- Προϋπολογισμός
- Οι αξιολογητές
- Τα ενδιαφερόμενα μέρη

Αρχικός σχεδιασμός

- Σχεδιασμός αξιολογήσεων (σχέδιο αξιολόγησης, επιλογή θεμάτων αξιολόγησης, κλπ)
- Οργάνωση και συντονισμός των αξιολογήσεων σε επίπεδο προγράμματος και παρεμβάσεων
- Υλοποίηση των αξιολογήσεων
- Διασφάλιση της ποιότητας των αξιολογήσεων
- Διαδικασίες παραλαβής εκθέσεων αξιολόγησης
- Διαδικασίες παρακολούθησης και χρήσης των αξιολογήσεων
- Ανάπτυξη ικανοτήτων (περιλ. συμβολή στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας αξιολόγησης, ανάπτυξη μιας κοινότητας αξιολογητών)

Συμβάσεις έργων αξιολόγησης

- Σύμβαση μικρής/μακράς διάρκειας
- Σύμβαση έργου
- Σύμβαση πλαίσιο
- Διεθνείς διαγωνισμοί

Προκαταρτικός έλεγχος ποιότητας δεδομένων

- ΑΚΡΙΒΕΙΑ : Σωστή καταγραφή της πραγματικής κατάστασης. Προϋποθέτει ότι τα συστήματα παρακολούθησης έχουν την ικανότητα να υποστηρίξουν αναδρομική διόρθωση των δεδομένων.
- ΣΥΓΚΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ: Σε βάθος χρόνου, σε επίπεδο τομέα, περιφέρειας, χώρας, ΕΕ.
- ΣΥΝΟΧΗ : Επάρκεια στοιχείων που να επιτρέπουν αξιόπιστες αναλύσεις.

Ανάθεση αρμοδιοτήτων

- Σαφείς αρμοδιότητες στα μέλη του προσωπικού του φορέα ανάθεσης σε σχέση με την εκτέλεση της σύμβασης
- Κατάλογος επαφών για τον ανάδοχο σε σχέση με τις συγκεκριμένες ανάγκες συλλογής στοιχείων
- Ορισμός (εγγράφως) μελών του προσωπικού του φορέα ανάθεσης και των ενδιαφερομένων μερών, που θα είναι αρμόδιοι για τη διαδικασία συλλογής στοιχείων
- Καθορισμός των διαδικασιών πριν την έναρξη της αξιολόγησης και ενδεχόμενη αναθεώρηση μετά την υπογραφή της σύμβασης (αν κριθεί απαραίτητο στη βάση της εκειδίκευσης της μεθοδολογίας)

Περιεχόμενα προδιαγραφών έργων αξιολόγησης

- Ιστορικό και πλαίσιο αναφοράς
- Σκοπός και κοινό-στόχος της αξιολόγησης
- Στόχος και πεδίο εφαρμογής
- Αξιολογικά ερωτήματα
- Μεθοδολογική προσέγγιση
- Χρονοδιάγραμμα και παραδοτέα
- Σύσταση της ομάδας αξιολόγησης και απαιτούμενες ικανότητες
- Διαδικασίες διαχείρισης έργου
- Προϋπολογισμός και όροι/διαδικασίες πληρωμής
- Διαδικασίες υποβολής προτάσεων

Ιστορικό και πλαίσιο αναφοράς

- Στόχοι του προγράμματος / παρέμβασης που πρέπει να αξιολογηθούν
- Χρονοδιάγραμμα και πρόοδος
- Κατάλογος ενδιαφερομένων μερών
- Βασικά στοιχεία που επηρεάζουν την υλοποίηση του προγράμματος / παρέμβασης
- Κάθε προηγούμενη μελέτη ή αξιολόγηση που έχει διενεργηθεί σχετικά με το πρόγραμμα / παρέμβαση

Σκοπός και κοινό-στόχος της αξιολόγησης

- Αιτιολόγηση της απόφασης διεξαγωγής της αξιολόγησης
- Τι επιδιώκουμε να πετύχουμε μέσω της συγκεκριμένης αξιολόγησης
- Ποιος θα χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (οι βασικοί χρήστες και το κοινό-στόχο)
- Πώς θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης

Στόχος και πεδίο εφαρμογής

- Ποιός είναι ο στόχος στον οποίο αποσκοπούμε μέσω της αξιολόγησης (τι θέλουμε να μάθουμε)
- Σημεία για τα οποία επιθυμούμε να γίνει μεγαλύτερη εμβάθυνση εκ μέρους του αξιολογητή

Αξιολογικά ερωτήματα

- Συγκεκριμένες ερωτήσεις για τις οποίες επιθυμούμε να λάβουμε συγκεκριμένες απαντήσεις
- Μεθοδολογία απάντησης αξιολογικών ερωτημάτων
- Κατάταξη αξιολογικών ερωτημάτων:

Αξιολογικό ερώτημα	Κριτήρια αξιολόγησης (ΟΟΣΑ)	Ειδικά κριτήρια	Δείκτες επίδοσης*	Πηγές

* Καθορίζουν τους στόχους επίδοσης

Ένα ιδανικό αξιολογικό ερώτημα, πρέπει να έχει τρεις διαστάσεις:

- (i) τη γνωστική : το ερώτημα αποσκοπεί στην διασφάλιση γνώσης
- (ii) την κανονιστική : το ερώτημα δίνει δυνατότητα διατύπωσης μιας κρίσης
- (iii) την οργανική : το ερώτημα επιτρέπει τη βελτίωση της παρέμβασης

Μεθοδολογική προσέγγιση

- Αναφορά σε προτιμήσεις ως προς τις μεθόδους, για το σύνολο ή μέρος της αξιολόγησης

ή

- Ζητείται από τον προσφέροντα να προτείνει την ακριβή συνδυασμό των μεθόδων που θα εφαρμόσει για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης

Χρονοδιάγραμμα και παραδοτέα

- Κατάλογος των παραδοτέων
- Προθεσμίες για την υποβολή των παραδοτέων
- Ενδεικτικό περιεχόμενο της τελικής έκθεσης αξιολόγησης

Σύνθεση ομάδας έργου

- Γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία που απαιτούνται για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης
- Τυχόν ειδικές απαιτήσεις σχετικά με οποιαδήποτε τεχνική εμπειρογνωμοσύνη ή μέθοδο
- Ακριβής καθορισμός των ρόλων και των αρμοδιοτήτων των μελών της ομάδας έργου

Διαδικασίες διαχείρισης έργου

- Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες των μελών της ομάδας έργου
- Οι ευθύνες του αναδόχου
- Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες της αρχής ανάθεσης
- Η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών
- Η πιθανή συμμετοχή εξωτερικών εμπειρογνομόνων επιπλέον των μελών της ομάδας έργου
- Η διαδικασίες και οι αρμοδιότητες για την έγκριση των παραδοτέων

Εκτίμηση κινδύνων

Κίνδυνοι	Πιθανότητα	Επίπτωση
➤ Ελλείψεις στη συλλογή δεδομένων	Μέτρια	Μέτρια
<i>Μέτρο άμβλυνσης του κινδύνου:</i> Συντονισμός και συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών. Στατιστικές επεξεργασίες, όταν είναι απαραίτητο, ώστε να εξασφαλιστεί η συμβατότητα των δεδομένων.		
➤ Σημαντικοί εκπρόσωποι των ενδιαφερόμενων μερών δεν είναι διαθέσιμοι ή δεν επιθυμούν να συμμετάσχουν σε συνέντευξη	Μέτρια	Υψηλή
<i>Μέτρο άμβλυνσης του κινδύνου:</i> Έγκαιρος προγραμματισμός, σαφής και ελκυστικές οδηγίες.		
➤ Πίεση χρόνου	Χαμηλή	Μέτρια
<i>Μέτρο άμβλυνσης του κινδύνου:</i> Λεπτομερής χρονοπρογραμματισμός, ευελιξία ομάδας έργου, δυνατότητα κινητοποίησης επιπλέον ανθρώπινων πόρων από τον ανάδοχο		
➤ Ασάφειες ως προς το περιεχόμενο των εγγράφων	Χαμηλή	Υψηλή
<i>Μέτρο άμβλυνσης του κινδύνου:</i> Ευελιξία εκ μέρους όλων των εμπλεκόμενων μερών, ως προς την τροποποίηση των μεθόδων ή/και των παραδοτέων		

Η ποιότητα της αξιολόγησης αξιολογείται από:

- Την αναθέτουσα αρχή
- Τα ενδιαφερόμενα μέρη
- Τον ίδιο τον αξιολογητή (αυτοαξιολόγηση)
- Άλλους αξιολογητές
- Το κοινό-στόχο

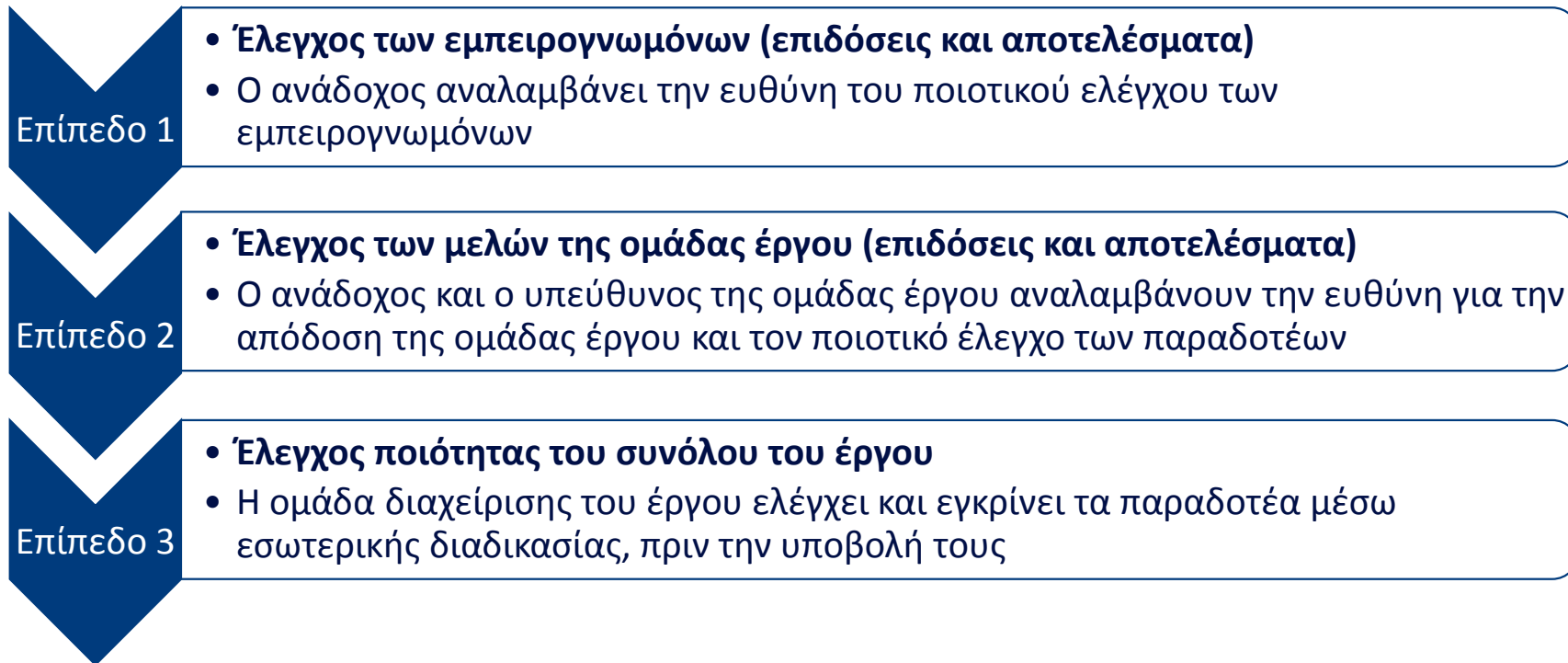
Κριτήρια αξιολόγησης των αξιολογήσεων

- Αξιοπιστία και ικανότητα του αξιολογητή
- Τήρηση χρονοδιαγράμματος
- Ικανότητα αναγνώρισης των ενδιαφερομένων μερών
- Ικανότητα αναγνώρισης και συλλογής αξιόπιστων δεδομένων
- Τεκμηρίωση της μεθοδολογικής προσέγγισης
- Εμπειριστατωμένη ανάλυση
- Αξιόπιστα συμπεράσματα
- Τεκμηριωμένες προτάσεις που λαμβάνουν υπόψη όλα τα δεδομένα και το περιβάλλον του προγράμματος/της παρέμβασης
- Αποδοτικότητα της αξιολόγησης (αναλογία κόστους-οφέλους)
- Διαφάνεια
- Κάλυψη των αναγκών της αναθέτουσας αρχής και των ενδιαφερομένων μερών (τήρηση των ζητούμενων των προδιαγραφών, συνεπής και χρήσιμη ανατροφοδότηση των υπευθύνων υλοποίησης του προγράμματος/ της παρέμβασης)

Μέθοδοι διασφάλισης συμβατικών υποχρεώσεων

Περιγραφή	Εισροές	Σημείο αναφοράς	Πηγές επαλήθευσης
Συνέπεια της ομάδας έργου	<ul style="list-style-type: none"> Διάθεση εμπειρογνομόνων με βάση τις κατανομές 	<ul style="list-style-type: none"> Σχέδιο κατανομής πόρων 	<ul style="list-style-type: none"> Πορεία υλοποίησης
Συνέπεια της υλοποίησης	<ul style="list-style-type: none"> Ανάληψη δραστηριοτήτων 	<ul style="list-style-type: none"> Πρόοδος υλοποίησης βάσει ορόσημων 	<ul style="list-style-type: none"> Έγκαιρη υποβολή παραδοτέων Έγκαιρη επίτευξη των ορόσημων
Παροχή υπηρεσιών	<ul style="list-style-type: none"> Έγκαιρη ολοκλήρωση αποτελεσμάτων 	<ul style="list-style-type: none"> Πρόοδος υλοποίησης βάσει ορόσημων Διάθεση εμπειρογνομόνων βάσει σχεδίου κατανομής πόρων 	<ul style="list-style-type: none"> Έγκαιρη επίτευξη των ορόσημων Παραλαβή παραδοτέων Ικανοποιητική αξιολόγηση από την αναθέτουσα αρχή
Διοικητική επάρκεια	<ul style="list-style-type: none"> Διοίκηση έργου Απαντήσεις σε σχόλια της αναθέτουσας αρχής 	<ul style="list-style-type: none"> Συντονισμός βάσει αλληλουχιών σχεδίου κατανομής πόρων 	<ul style="list-style-type: none"> Παραλαβή παραδοτέων Κανένα παράπονο από τους εμπειρογνώμονες ή την αναθέτουσα αρχή
Διαχειριστική επάρκεια	<ul style="list-style-type: none"> Διαχείριση των δραστηριοτήτων του έργου Διαχείριση των εμπειρογνομόνων Απαντήσεις σε σχόλια της αναθέτουσας αρχής 	<ul style="list-style-type: none"> Πρόοδος σύμφωνα με την υλοποίηση του έργου Διάθεση εμπειρογνομόνων βάσει σχεδίου κατανομής πόρων Παραδοτέα σύμφωνα με τις περιγραφές 	<ul style="list-style-type: none"> Παραλαβή παραδοτέων Κανένα παράπονο από τους εμπειρογνώμονες ή την αναθέτουσα αρχή Κανένα ζήτημα ασυμφωνίας μεταξύ των μελών της κοινοπραξίας

Διακρίνονται τρία επίπεδα ελέγχου ποιότητας εκ μέρους των αναδόχων:



Προαπαιτούμενα

- Χρησιμότητα της αξιολόγησης (θέμα, χρονική διάσταση)
- Ενδιαφέρον εκ μέρους της αναθέτουσας αρχής
- Ποιότητα των αξιολογήσεων
- Καταλληλότητα και εφαρμοσιμότητα των προτάσεων

Σκοπός και χρήση των αξιολογήσεων

- Σύνταξη εκθέσεων (προς κάθε ενδιαφερόμενο μέρος)
- Λήψη αποφάσεων
- Εμβάθυνση γνώσης αναφορικά με το πρόγραμμα/ την παρέμβαση
- Διάδοση πληροφοριών

Πρακτικές διάδοσης της πληροφόρησης

- Προς τα ενδιαφερόμενα μέρη
 - Πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης
 - Ενημέρωση για θέματα ειδικού ενδιαφέροντος
- Προς το ευρύ κοινό
 - Δημοσίευση των αποτελεσμάτων
 - Σύνταξη δελτίου τύπου

Σχέδιο προώθησης και διαβούλευσης με τα ενδιαφερόμενα μέρη

- Διάχυση της πληροφόρησης
 - E-mail
 - Έντυπο σύνοψης
 - Ιντερνετ
 - Συναντήσεις εργασίας
- Τρόποι διαβούλευσης
 - Διατύπωση ερωτημάτων και σχολίων μέσω προσωπικών επαφών
 - Παρουσίαση ερευνών/ευρημάτων στα ενδιαφερόμενα μέρη και μέρος τους στο ευρύ κοινό

Τελικές παρατηρήσεις

- Η αξιολόγηση αποσκοπεί κυρίως στη βελτίωση των παρεμβάσεων στη βάση της ισχύουσας πολιτικής (σε επίπεδο τομέα, περιφέρειας, κλπ)
- Κύριο μέλημα είναι η διατύπωση προτάσεων ως προς την ποιότητα ζωής των πολιτών, την ευημερία και την ανταγωνιστικότητα των οικονομικών παραγόντων.
- Είναι σημαντικό να υπάρχει ευθυγράμμιση των χρονικών κύκλων των αξιολογήσεων με τους χρονικούς κύκλους των προγραμμάτων και των πολιτικών.
- Οι αξιολογήσεις πρέπει να ενσωματώνονται στο σχεδιασμό και τη διαχείριση του προγράμματος από το αρχικό στάδιο του σχεδιασμού των πολιτικών και των προγραμμάτων.
- Οι αξιολογητές οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες της αναθέτουσας αρχής και των προγραμμάτων. Πρέπει επίσης να εξετάζουν σε βάθος τα αξιολογικά ερωτήματα και να προετοιμάζονται κατάλληλα για να απαντήσουν ακόμα και σε δύσκολα επιπλέον ερωτήματα που μπορεί να προκύψουν στην πορεία της αξιολόγησης.
- Η αξιολόγηση δεν εστιάζει στην ανάδειξη της επιτυχίας ή της αποτυχίας, ούτε στην κατανομή ευθυνών. Μπορεί και οφείλει να συμβάλει σε κάθε στάδιο του κύκλου του προγράμματος και ειδικότερα στην επανεξέταση της λογικής του προγράμματος/παρέμβασης και να αποκαλύπτει τις αδυναμίες στο σχεδιασμό κάνοντας παράλληλα προτάσεις διορθωτικών μέτρων.
- Η ποιότητα της αξιολόγησης δεν συνδέεται με τον όγκο των δεδομένων που επεξεργάζεται. Σε πολλές περιπτώσεις, οι πιο εστιασμένες αξιολογήσεις μπορεί να προσφέρουν υψηλότερη απόδοση για τους πόρους που δαπανήθηκαν.
- Τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να έχουν διαφορετικές προσδοκίες από την αξιολόγηση, οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο κατά το σχεδιασμό όσο και κατά την υλοποίηση των αξιολογήσεων. Επίσης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα ενδιαφέροντα και οι προσδοκίες των δικαιούχων/επωφελούμενων και των τοπικών κοινοτήτων.
- Οι προσδοκίες από την αξιολόγηση πρέπει να είναι ρεαλιστικές. Ακόμη και αποσπασματική γνώση βασισμένη σε ελλιπή δεδομένα μπορεί να οδηγήσει σε προτάσεις ουσιαστικής βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων/παρεμβάσεων. Επίσης, μια μέτρια ή ατελής αξιολόγηση είναι προτιμότερη από την απουσία αξιολόγησης.