

**«ЗАТВЕРДЖЕНО»
Протоколом
Загальних зборів учасників
БО «БФ «АДРА УКРАЇНА»
від «6» червня 2024 р.**



**Політика з моніторингу, оцінки, підзвітності та навчання
(MEAL)
БО «БФ «АДРА Україна»**

Київ - 2024

Вступ

Офіс ADRA в Україні співпрацює з громадами, організаціями, в тому числі урядовими, для покращення добробуту мільйонів людей. Це досягається через різні основні програмні напрямки, такі як продовольча безпека, будівництво, надання багатоцільової грошової допомоги, тимчасового житла, освіти тощо.

АДРА Україна нарощує потенціал для посилення поточних програм і проектів у цих ключових сферах, шляхом розширення потужності персоналу у сфері моніторингу, оцінки, підзвітності та навчання (MEAL), а також шляхом створення допоміжних систем, процедур і планів для впровадження принципів MEAL у всіх процесах проекту.

Моніторинг, оцінка, підзвітність та навчання (MEAL) є критично важливою складовою діяльності багатьох організацій, що займаються питаннями розвитку та гуманітарними питаннями. В першу чергу, це допомагає розробляти відповідні, ефективні та вимірювані проекти і програми, забезпечуючи послідовний та ефективний моніторинг їх реалізації, а також оцінюючи вплив конкретних заходів на цільові групи населення. По-друге, це полегшує оцінку досягнень проекту для визначення їхнього внеску в досягнення бажаних результатів. По-третє, це сприяє підвищенню відповідальності перед бенефіціарами, стейкхолдерами, партнерами та донорами, тим самим сприяючи зміцненню взаємовідносин та обміну знаннями щодо активностей та їх результатів. Нарешті, це слугує платформою для вивчення досвіду проектів з метою покращення їхніх цілей та реалізації, а також для інформування про розробку майбутніх проектів. Маючи ці цілі на увазі, АДРА Україна прагне розвивати свої практики моніторингу та оцінки в рамках комплексної системи MEAL.

Ключові терміни

Існують ключові поняття, що використовуються в політиці MEAL, які повинні бути зазначенні для забезпечення розуміння політики:

- **Виходи:** конкретні результати, послуги або товари, отримані в результаті проектної діяльності.
- **Результати:** довгострокові ефекти від проекту, включаючи майбутні досягнення, вигоду, хто її отримає та коли.
- **Індикатори:** одиниці виміру, за допомогою яких оцінюються очікувані результати та підсумки проекту на основі логічної схеми або теорії змін проекту. Індикатори необхідні для отримання інформації про зміни та вплив проекту.
- **Перевірка:** систематичне оцінювання ефективності проекту в часі. Цей процес включає безперервний збір даних (як кількісних, так і якісних) та аналіз даних, щоб надати керівникам проекту та іншим зацікавленим сторонам уявлення про прогрес у виконанні планів і цілей проекту.
- **Оцінювання:** процес, який відбувається в певні моменти часу і доповнює поточну діяльність з моніторингу, пропонуючи більш глибоку, об'єктивну оцінку різних аспектів, таких як актуальність, ефективність, результативність, вплив, узгодженість і сталість проектів.

- **Формувальне, підсумкове та розвивальне оцінювання:** формувальне оцінювання відбувається протягом процесу реалізації проєкту і є спрямованим на його вдосконалення. Підсумкове оцінювання відбувається наприкінці проєкту і визначає його загальну цінність, корисність або ефективність порівняно із запланованими результатами, цілями та впливом. Розвивальне оцінювання проводиться під час реалізації проєкту і має на меті визначити інноваційні проєкти та програми, що працюють у складних умовах, але з часом можуть потребувати адаптації.
- **Оцінювання впливу:** відбувається в певний момент часу та вимірюють зміну в результатах, яку можна віднести до певного втручання. Воно залежить від моделей, які встановлюють причинно-наслідкові зв'язки, і потребують надійного та точно визначеного порівняння для врахування факторів, крім втручання, які могли вплинути на зміни, що спостерігаються.
- **Оцінювання в режимі реального часу:** форма спільного оцінювання, призначена для надання негайного зворотного зв'язку.

Ціль

Метою Політики моніторингу, оцінки, підзвітності та навчання (MEAL) АДРА Україна є забезпечення моніторингу, відстеження та оцінки програм і проєктів, сприяння культурі навчання через цілеспрямовану рефлексію та допоміжні процеси. Ця політика сприяє адаптації та втіленню досягнень, отриманих в процесі реалізації проєктів в різних ситуаціях, враховуючи при цьому перспективи та проблеми стейкхолдерів. Це досягається завдяки використанню достовірних, неупереджених, ретельних, систематичних, прозорих та інклюзивних методологій, що ґрунтуються на принципах MEAL, зокрема **актуальність, ефективність, результативність, вплив, сталість, підзвітність, навчання та обмін досвідом.**

Актуальність:

- Проєкти визначають чітких цільових бенефіціарів.
- Проєкти спрямовані на задоволення реальних потреб цільових бенефіціарів.
- Проєкти забезпечують належне задоволення цих потреб.

Ефективність:

- Ресурси проєкту використовуються ефективно, щоб максимізувати співвідношення ціни та якості та охопити якомога більшу кількість цільових бенефіціарів.
- Проєкти використовують найкращі наявні ресурси для досягнення бажаних результатів.
- Цілі проєкту досягаються в заплановані терміни.

Результативність:

- Чітко визначена «логіка втручання» або «теорія змін» проєкту.
- Чітко визначені вхідні ресурси проєкту.
- Проміжні результати проєкту значною мірою сприяють досягненню мети проєкту.
- Результати проєкту відображають найбільш бажані зміни в житті бенефіціарів.

Вплив:

- Проєкти сприяють покращенню становища людей.
- Проєкти сприяють досягненню довгострокових цілей.
- Проєкти впроваджують зміни, які є стійкими після його завершення.

Сталість:

- Бенефіціари та партнери проекту мають можливість підтримувати та посилювати досягнення проекту.
- Реформи, ініційовані проектом, інституціоналізуються у відповідних установах.
- Проект уникає будь-яких ненавмисних шкідливих змін для бенефіціарів та суспільства.

Підзвітність:

- Стейкхолдери залучаються до процесів моніторингу, оцінки та навчання.
- Інформація про проект, заходи та можливості залучення надається стейкхолдерам у доступних форматах.
- Створено механізм зворотного зв'язку, доступний для бенефіціарів.
- Створено чіткі механізми підзвітності донорам і партнерам із зазначенням необхідних термінів надання інформації.
- Всі програмні рішення належним чином задокументовані.

Навчання та обмін досвідом:

- Ключові висновки з проектів документуються, щоб забезпечити постійну інтеграцію MEAL у всі проекти АДРА Україна.
- В АДРА Україна підтримується культура навчання, що сприяє діалогу всередині організації для обговорення прогресу та викликів проекту.
- Адаптивне управління та обмін інформацією заохочуються як всередині організації, так і за її межами, з метою обміну найкращими організаційними та галузевими практиками.
- Рішення персоналу АДРА Україна ґрунтуються на отриманих в процесі навчання знаннях, що відбувається протягом усього циклу реалізації проекту, з метою покращення результатів та внесення необхідних коректив.
- Стейкхолдери інформуються про відповідні досягнення, помилки, зміни та рішення.

Ролі та обов'язки у відділі MEAL

Організаційна структура MEAL включає в себе конкретні ролі та визначені обов'язки для забезпечення впровадження політики MEAL на національному рівні.

- **Координатор MEAL** відповідає за надання методологічної та технічної підтримки у розробці та впровадженні встановлених систем моніторингу та оцінки для програм АДРА Україна у сферах надання допомоги, екстреного реагування та розвитку. Координатор MEAL також використовує результати оцінювання та рекомендації для інформування керівництва організації. Також координатор MEAL сприяє розвитку культури навчання, постійного вдосконалення та підзвітності в організації. Координатор MEAL формує запит на процедури MEAL та перевірку, слідкує за виконанням рекомендацій, сприяє прийняттю рішень на основі фактичних даних і керує необхідними людськими та фінансовими ресурси для проведення оцінювання.
- **MEAL офіцери** відповідають за інтеграцію стандартів якості та підзвітності в повсякденну діяльність MEAL. Вони надають технічну підтримку для поточного моніторингу, розробки інструментів збору даних, аналізу, оцінювання, опитувань та навчальних ініціатив, а також забезпечують зворотній зв'язок, що відображає хід

виконання проектів, їхні успіхи та/або проблеми, з програмним директором та президентом АДРА Україна.

- **Спеціалісти з баз даних MEAL** відповідають кожен за певні ділянки у широкій сфері управління базами даних. Обов'язки можуть варіюватися залежно від потреб організації та навичок спеціаліста. Фахівці зосереджуються на конкретних системах баз даних, включаючи їх підтримку та оновлення. Вони забезпечують якість, цілісність і безпеку даних, розробляють і впроваджують системи моніторингу та звітності, створюють звіти й аналітику для прийняття рішень на різних рівнях організації.
- **Оператори кол-центру MEAL** відіграють ключову роль в управлінні запитами, відгуками та скаргами, пов'язаними з проектами та програмами організації. До їхніх обов'язків входить: надавати відповіді на дзвінки, надавати точну інформацію про програми та послуги, професійно вирішувати проблеми та скарги, записувати дзвінки для аналізу, за потреби вирішувати складні питання, відслідковувати попередні запити, підтримувати високий рівень обслуговування, дотримуватися політики кол-центру та брати участь у тренінгах для постійного зростання. Вони також беруть участь у проведенні телефонних досліджень-моніторингових опитувань після надання допомоги та для оцінки потреб.
- **Програмні/проектні менеджери** співпрацюють з командою MEAL у розробці інструментів і методів збору даних, підтримують співробітників MEAL у зборі даних з ключовими стейкхолдерами, надають ресурси для проведення зовнішнього оцінювання і повідомляють про етичні проблеми та питання захищеності, що можуть виникати під час проведення моніторингу.

Система MEAL

АДРА Україна розробляє та впроваджує **план MEAL** та **систему MEAL** для кожного проекту на основі проектної теорії. Це гарантує, що проект забезпечений всіма необхідним та своєчасними процедурами моніторингу, оцінки та підзвітності, а також на завершальному етапі фіксує уроки, отримані в ході реалізації.

- **План MEAL** окреслює загальний підхід до MEAL на рівні проекту, детально описуючи, як співробітники АДРА Україна виконуватимуть вимоги проекту.
- **Система MEAL** доповнює план MEAL, визначаючи інструменти та процеси, необхідні для ефективного впровадження MEAL для проекту.

Кроки

- Проектна теорія (логічна структура, структура результатів, «теорія змін» тощо) та опис системи MEAL створюються на етапі розробки проекту. Теорія проекту повинна бути логічно розроблена, описуючи, яким шляхом проект буде досягати поставлених результатів щодо впливу на цільові групи населення. Теорія проекту повинна відповідати масштабу та часовим рамкам проекту.
- Кожен проект АДРА Україна повинен включати набір задокументованих індикаторів. Індикатор - це «маркер досягнення/прогресу», конкретне, спостережуване та вимірюване досягнення або зміна, що показує прогрес у досягненні конкретного результату або кінцевого результату, передбаченого логічною моделлю або робочим планом.

Нарощування потенціалу MEAL

Для забезпечення впровадження якісної системи MEAL, відділ MEAL АДРА Україна допомагає персоналу проекту в поглибленні або набутті спеціальних знань та коригуванні підходів для ефективного збору даних, управління базами даних та збору всієї необхідної документації для цілей моніторингу та звітності.

Кроки

- Відділ MEAL співпрацює з проектною командою для перегляду та вдосконалення плану та системи MEAL до початку реалізації проекту, пропонуючи рекомендації та підтримку щодо завдань, до яких залучений MEAL, протягом усього етапу реалізації проекту.
- Відділ MEAL може надавати рекомендації щодо вирішення питань, які виникають під час реалізації проекту, а також допомагає у підтримці інструментів моніторингу проекту.

Етичні стандарти та безпека у відділі MEAL

Процедури MEAL відповідають політиці безпеки АДРА, а також міжнародним етичним стандартам та стандартам безпеки.

Кроки

- Співробітники АДРА Україна дотримуються етичних стандартів, кодексу поведінки та норм і стандартів оцінювання [UNEG and USAID](#).
- Співробітники АДРА Україна дотримуються процедур UNEG and USAID щодо етичних стандартів, у тому числі тих, що стосуються запобігання сексуальній експлуатації/насилству/сексуальним домаганням та гендерному насильству.
- Співробітники АДРА Україна з розумінням ставляться до переконань та звичаїв соціального та культурного середовища, в якому вони працюють, і забезпечують проведення моніторингу на законних підставах.

Моніторинг проекту

АДРА Україна співпрацює з партнерами та відповідними стейкхолдерами для послідовного збору, аналізу, осмислення та використання точних даних моніторингу. Такий підхід забезпечує підтримку високої якості проектів, реагування на відгуки громадськості та дотримання вимог донорів.

Кроки

- Співробітники АДРА Україна обирають відповідні інструменти для моніторингу прогресу проекту на етапі його розробки. Організація використовує корпоративний диск ADRA OneDrive для зберігання даних, включаючи скановані копії документів бенефіціарів, бази даних та зібрані в польових умовах документи в паперовому форматі.
- Проектні співробітники АДРА Україна здійснюють регулярні візити на місця, щоб отримати повне розуміння ходу реалізації проекту. Візити включають вибіркові перевірки для збору інформації з перших рук про те, чи виконується проектна діяльність відповідно до плану, а також для виявлення та усунення будь-яких недоліків, які можуть виникнути.
- Співробітники АДРА Україна проводять оцінку якості даних, щоб забезпечити високу якість зібраних даних, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення та висвітлювати результати проекту.
- Співробітники АДРА Україна гарантують, що система MEAL проекту або програми включають заходи з дотримання принципів якості даних (надійність, достовірність, своєчасність, точність і цілісність) в контексті збору даних. Вони будуть регулярно проводити оцінку якості даних (ОЯД), частота якої залежатиме від тривалості та складності проекту, щоб забезпечити прийняття рішень на основі високоякісних даних.
- У відповідь на роботу в складних умовах, де питання безпеки перешкоджають регулярним відвідуванням об'єктів, АДРА Україна впровадила відповідні підходи до дистанційного моніторингу, щоб забезпечити контроль і підзвітність. Слідуючи принципу «Не нашкодь» персоналу та бенефіціарам, АДРА Україна визначає пріоритети критично важливих заходів, регулярно переоцінює підходи до моніторингу та мінімізує ризики і навантаження, пов'язані з дистанційним збором даних. Оновлені інструменти зменшують необхідність в особистих контактах, а розбудова потенціалу гарантує, що співробітники зможуть ефективно застосовувати дистанційні методи збору даних.

Оцінювання проекту

АДРА Україна проводить оцінювання, що визначає актуальність, ефективність, результативність, вплив, сталість та повторюваність, беручи до уваги участь громади та виконання вимог донорів.

Кроки

- Співробітники АДРА Україна організовують та документують огляди проектів, щоб сприяти адаптивному управлінню проектами. Частота таких оглядів залежить від тривалості проекту. Ці огляди проводяться у форматі «після огляду» і використовуються для внесення необхідних змін у реалізацію проекту.
- Співробітники АДРА Україна проводять оцінювання під час та наприкінці проекту або відповідно до часових рамок, визначених донорами, щоб визначити ступінь досягнення цілей проекту, винести уроки з проведених інтервенцій та адаптувати їх для майбутніх проектів і програм.

- Співробітники АДРА Україна проводять оцінку в режимі реального часу, щоб посилити зусилля з реагування. Ці оцінки надають пріоритет негайному засвоєнню уроків, а не оцінці впливу, з метою покращення поточного реагування та адаптації стратегій у разі потреби в режимі реального часу.
- Співробітники АДРА Україна здійснюють заходи із забезпечення якості протягом усього процесу оцінювання, щоб гарантувати якість результатів, включаючи теорію проекту, інструменти збору даних та звіти. Ці заходи включають перевірку результатів на точність і повноту, а також аналіз потенційних ризиків для процесу оцінювання.
- Співробітники АДРА Україна організовують рефлексивні зустрічі для розробки адаптивних планів дій. Ці зустрічі включають аналіз досягнень проекту, визначення отриманих уроків і вироблення рекомендацій на наступний період реалізації.

Підзвітність бенефіціарам

АДРА Україна запроваджує та використовує підхід до підзвітності, який підкреслює важливість надання зворотнього зв'язку бенефіціарам, розуміння їх потреб, та включення цих потреб у діяльність та процеси прийняття рішень в рамках проекту.

Кроки

- АДРА поширює інформацію серед з бенефіціарів та громад. Вона включає інформацію про проєкт та активності, про АДРА та партнерів, а також про те, як бенефіціари можуть долучитися до проєкту. Ця інформація поширюється у зручний для бенефіціарів спосіб.
- Співробітники АДРА Україна впроваджують структурований механізм зворотного зв'язку та подання скарг у всіх проєктах. Ці канали призначені для збору інформації від бенефіціарів та громад щодо різних аспектів проєкту, включаючи підхід, діяльність, результати, підсумки, а також скарги, пов'язані з безпекою та поведінкою персоналу. АДРА Україна відрізняє механізми надання зворотного зв'язку і скарг, адаптуючи їх до конкретних потреб кожного проєкту, виходячи з його масштабу, розміру та тривалості реалізації.
- Співробітники АДРА Україна своєчасно реагують на відгуки та скарги, отримані від бенефіціарів проєктів. Вони забезпечують вчасне документування та оперативно реагують на кожний відгук чи скаргу, підкреслюючи важливість підтримки відкритих каналів комунікації та ефективного вирішення проблем.
- Співробітники АДРА Україна використовують дані зворотного зв'язку та скарг для вдосконалення процесу реалізації та розробки проєктів. Включаючи інформацію, отриману за допомогою цих механізмів, у навчальні справи, АДРА Україна гарантує, що адаптація проєктів відбувається з урахуванням потреб та досвіду громади, що в кінцевому підсумку підвищує ефективність та актуальність проєкту.
- АДРА Україна гарантує, що весь персонал володіє необхідними технічними та поведінковими компетенціями для ефективного виконання проєктних заходів та допомоги бенефіціарам у спосіб, який передбачає роботу з підзвітністю.

Підзвітність донорам та стейкхолдерам

АДРА Україна залишається підзвітною донорам та іншим стейкхолдерам, працюючи відповідно до вимог MEAL та оперативно висвітлюючи успіхи, проблеми та отриманий досвід, шляхом своєчасного подання звітів.

Кроки

- АДРА Україна чітко слідує вимогам донорів щодо процедур MEAL, а персонал забезпечує відповідність систем MEAL проєкту всім специфікаціям донорів та стандартам АДРА Україна.
- АДРА Україна зберігає прозорість та підзвітність, відкриваючи результати оцінювання для донорів та ключових стейкхолдерів. Використовуючи наявні дані, АДРА Україна оцінює ефективність своєї роботи та повідомляє про результати оцінювання донорів.

Навчання

АДРА Україна ставить в пріоритет навчання протягом усього циклу імплементації проєкту з метою підвищення якості, оптимізації результатів та розробки більш ефективних методів у майбутньому.

Кроки

- Потенціал персоналу в галузі навчання та управління знаннями підвищується з метою підвищення обізнаності та розуміння основних принципів, методологій, інструментів та ресурсів у сфері навчання та управління знаннями. Це дає їм можливість ефективно витягувати інформацію з проєктів і застосовувати ці знання для підвищення ефективності проєктів.
- АДРА Україна веде електронне сховище з отриманою інформацією, звітами, висновками, практиками, засвоєними уроками і попередніми оцінками ефективності. Це забезпечує швидкий і легкий доступ до програмних даних АДРА Україна, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та обміну знаннями.
- АДРА Україна сприяє процесам навчання, які заохочують персонал АДРА до цілеспрямованого діалогу та обміну досвідом, що дає їм змогу приймати обґрунтовані рішення протягом реалізації проєктів. Ці процеси охоплюють, крім іншого, просування можливостей для навчання, заохочення допитливості, розробку навчальних програм, просування адаптивних методів управління та сприяння обміну інформацією.

ЗАТВЕРДЖЕНО ОПІКУНСЬКОЮ РАДОЮ
APPROVED BY THE BOARD OF TRUSTEES

Веленчук В.С.

Кривої В.В.

Зеленчук О.А.

Коправкін Д.М.

Бойко М.О.

Гоним В.Ю

Самойленко В.В

Васишин О.І

Крушель М.В

Морозюк

Кулача В.І.

Посов С.В.

