



KAKO DO REZULTATA U JAVNIM POLITIKAMA?

**PRIRUČNIK ZA UKLJUČIVANJE ORGANIZACIJA CIVILNOG
DRUŠTVA U PROCES MONITORINGA I EVALUACIJE**



fre Fondacija za razvoj
ekonomske nauke

CENTAR ZA
EVROPSKE
POLITIKE



Пројекат финансира Европска унија у оквиру "Програма подршке цивилном друштву 2012." Пројекат субфинансира Канцеларија за сарадњу са цивилним друштвом Владе Републике Србије

KAKO DO REZULTATA U JAVNIM POLITIKAMA?

**PRIRUČNIK ZA UKLJUČIVANJE
ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA U
PROCES MONITORINGA I EVALUACIJE**

Izdaje:
Fondacija za razvoj ekonomskih nauka
Centar za evropske politike

Za izdavača:
Jelena Žarković Rakić

Priručnik priredile:
Jelena Žarković Rakić
Ana Aleksić Mirić
Sena Marić
Milena Lazarević

Lektura:
Dragana Bajić

Priprema:
Maja Tomić

Štamparija:
Alta Nova

Tiraž:
125 komada

Beograd, 2014. godine

CIP - Каталогизација у публикацији - Народна библиотека Србије, Београд
323.21(497.11)(035)
001.818:[321.022::351/354](035)

KAKO do rezultata u javnim politikama? : priručnik za uključivanje organizacija civilnog društva u proces monitoringa i evaluacije / [priručnik priredile Jelena Žarković Rakić ... et al.]. - Beograd :

Fondacija za razvoj ekonomskih nauka : Centar za evropske politike, 2015 (Beograd : Alta Nova). - 61 str. : ilustr. ; 21 cm

Tiraž 125. - Endnote: str: 57-59. - Bibliografija: str: 55-56.

ISBN 978-86-916185-4-4 (FREN)

а) Цивилно друштво - Србија - Приручници б) Цивилно друштво - Политичка партнерија - Србија - Приручници с) Јавна политика - Евалуација - Србија - Приручници COBISS.SR-ID 212528140

Ovaj priručnik je pripremljen uz podršku Evropske unije. Njegov sadržaj je isključivo odgovornost FREN i CEP i ni na koji način ne odražava stavove i mišljenje Evropske unije.

UVOD

U Srbiji se vrlo često može primetiti da se realizacija javnih politika zadržava na nivou neispunjene obećanja. Iako plan rada Vlade određuje ciljeve i predviđa aktivnosti javnih politika, u praksi se vrlo retko ili uopšte ne prate efekti njihove primene i ne bude ispunjeno ono što se želelo postići. Za razliku od Srbije, u državama sa razvijenijom političkom kulturom, nosioci vlasti su pod stalnom lupom javnog mnjenja koje zahteva delotvorno vođenje politika, pružanje informacija i uopšte kreiranje politika zasnovano na činjenicama.

Kako do rezultata u javnim politikama? Da li civilno društvo u Srbiji može da pomogne uključivanjem u procese praćenja i evaluacije?

Uključivanje organizacija civilnog društva (OCD) u procese praćenja i evaluacije javnih politika je relativno nova praksa i ujedno tema o kojoj se malo zna. Ona takođe predstavlja novu i neistraženu oblast u postojećoj literaturi, koja se prevashodno fokusirala na uključenost OCD u praćenju i evaluaciji razvojnih programa stranih donatora i međunarodnih organizacija. Preduslov za sistemsko uključivanje OCD u praćenje i evaluaciju javnih politika je svakako izgradnja institucionalizovanog sistema na nivou države. Međutim, da bi mogle da budu kredibilan i pouzdan akter u procesu kreiranja javnih politika, organizacije civilnog društva treba i same da imaju izgrađene kapacitete, usvojene standarde i metode rada, rečju, znanja i sposobnosti koji su neophodni da bi mogle aktivno da se uključe u ovaj proces.

Ovaj priručnik je upravo namenjen organizacijama civilnog društva (OCD) u Srbiji koje žele da se uključe u procese praćenja i evaluacije javnih politika. Priručnik je rezultat rada na projektu „Praćenje i evaluacija javnih politika uz podršku civilnog društva“ koji finansira Evropska unija kroz Program podrške OCD (Civil Society Facility), uz sufinansiranje Kancelarije za saradnju sa civilnim društvom Vlade Republike Srbije. Priručnik se oslanja na studiju „Kako do rezultata u javnim politikama? Praćenje i evaluacija uz podršku civilnog društva“ ali, u odnosu na studiju, cilj priručnika je da ponudi praktična i metodološka znanja organizacijama civilnog društva da pravilno izvode poslove praćenja i evaluacije.

Strukture za praćenje javnih politika u Srbiji do momenta štampanja Priručnika nisu sistemski uređene. Strategija za reformu javne uprave,

doneta u januaru 2014, predviđa usvajanje Metodologije integrisanog sistema planiranja javnih politika, koja uređuje proces strateškog planiranja od utvrđivanja prioriteta i ciljeva Vlade, preko strateških planova organa državne uprave do izrade Godišnjeg plana rada Vlade, i obezbeđuje povezanost ovog procesa sa procesom programskog budžetiranja.¹ U svetu stvaranja struktura za sistemsko praćenje sprovođenja i evaluaciju javnih politika, od OCD se očekuje da preuzmu ulogu korektivnog mehanizma rada Vlade pružanjem stručnog znanja u oblastima za koje su specijalizovane, iznošenjem činjenica i argumenata o učincima javnih politika i kroz razvijanje kritičkog mišljenja i aktiviranje građana.

Napomena: Termini izraženi u ovom priručniku u gramatičkom muškom rodu podrazumevaju prirodni muški i ženski rod lica na koja se odnose.²

STRUKTURA PRIRUČNIKA

KORAK 1	ŠTA SU PRAĆENJE (MONITORING) I OCENA (EVALUACIJA) JAVNIH POLITIKA	9
KORAK 2	IZBOR POLITIKE KOJU ŽELITE DA PRATITE	20
KORAK 3	DEFINISANJE ISTRAŽIVAČKOG PRISTUPA I PRIKUPLJANJE PODATAKA	25
KORAK 4	EVALUACIJA	42
KORAK 5	POTENCIJALNE BARIJERE UKLJUČIVANJA OCD U PROCES PRAĆENJA I EVALUACIJE	51
REFERENCE		55
ENDNOTE		57

Lista osnovnih termina³

Aktivnosti	Na osnovu ulaznih podataka, radnje sprovedene za realizaciju politike.
Autputi (kratkoročni rezultati)	Direktni proizvodi intervencije (na primer, broj kilometara izgrađenog autoputa).
Ciljevi	Treba da odražavaju potrebe nameravane intervencije i povezanosti problema i prilika koji su postojali pre razmatranja intervencije.
Civilni sektor	Obuhvata ne samo udruženja građana, već i medije, sindikate i poslodavce kao socijalne partnere, i ostale važne društvene aktere koji partnerski učestvuju u procesima reforme i izgradnji sveukupnog međusobnog poverenja u procesima demokratizacije institucija i društva uopšte.
Evaluacija	Logički nastavak procesa praćenja: na osnovu prikupljenih podataka i saznanja kroz postupak praćenja, evaluacijom se analizira i meri uticaj sprovedene politike.
Indikatori	Kvalitativne ili kvantitativne promenljive kojima se na pouzdan način mere ostvarenja, procenjuje učinak ili uočava promena u vezi sa intervencijom.
Inputi (ulazni podaci)	Podaci/resursi potrebni za implementaciju aktivnosti politike (na primer, materijal i ljudski resursi potrebni za izgradnju puta).
Kontekst i prepostavke	Odnosi se na društvene, političke i ekonomске okolnosti u sredini u kojoj se primenjuje politika, kao i njihov potencijalni uticaj. Prepostavke su zasnovane na temeljnom razumevanju kontekstualnih faktora i činjenično utemeljenom znanju.
Praćenje (monitoring)	Sistematsko prikupljanje podataka kako bi se stekao uvid u stanje određene politike u datom trenutku u odnosu na zacrtane ciljeve i rezultate
Predmet praćenja i evaluacije	Odlike problema/politike koje treba rešiti intervencijom.
Rezultati	Trenutne ili kratkoročne promene, definisane na osnovu specifičnih ciljeva intervencije.
Uticaj	Široko definisane promene u dužem vremenskom periodu, na osnovu generalnih ciljeva intervencije.



KORAK 1

ŠTA SU PRAĆENJE (MONITORING) I OCENA (EVALUACIJA) JAVNIH POLITIKA?

Ovo poglavlje ima za cilj da razjasni osnovne koncepte koji se koriste u priručniku. Poglavlje rezimira pojmove i koncepte koji su detaljnije objašnjeni u našoj studiji „Kako do rezultata u javnim politikama? Praćenje i evaluacija uz podršku civilnog društva“⁴ u kojoj možete pronaći šira objašnjenja.

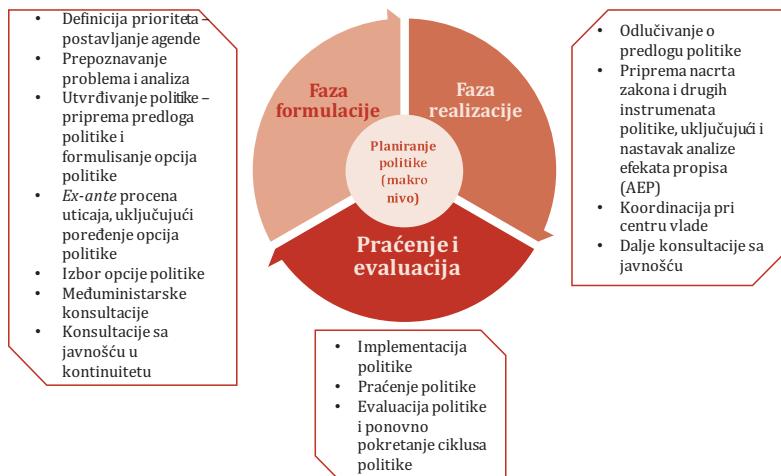
Cilj ovog poglavlja je da razumete:

- Šta su javne politike;
- Ko su interesne strane (stekholderi) uključene u proces kreiranja javnih politika;
- Koji problem ili situaciju želite da promenite;
- Šta je praćenje (monitoring) javnih politika;
- Šta je evaluacija javnih politika;
- Koje su koristi od procesa monitoringa i evaluacije ko su njegovi korisnici.

Unapređenje učinka države i javnih politika zahteva neprestano preispitivanje, merenje postignutih ciljeva i ocenjivanje rezultata i uspešnosti ostvarenog u odnosu na ono što je planirano. Vlade današnjih država su suočene sa konstantnim pritiskom građana i pod snažnim su uticajem javnog mnjenja da poboljšaju svoju administrativnu i ekonomsku efikasnost, usled brojnih složenih i tehničkih problema koji zahtevaju stručnost i teraju donosiće odluka da traže pomoć od spoljašnjih aktera. Kako bi se prilagodile konstantnim zahtevima da rezultate svoga rada učine dostupnim različitim stranama zainteresovanim za pokazivanje rezultata, u razvijenim državama postepeno je prihvatan način upravljanja koji je usmeren na praćenje svrshodnosti rada vlada. U takvim uslovi ma, praćenje (engl. monitoring; u srpskom jeziku se takođe koristi izraz monitoring) i ocena (engl. evaluation, izraz evaluacija je takođe zastupljen u srpskom jeziku) predstavljaju snažan alat i sastavni deo valjanog kreiranja i sprovođenja vladinih politika.

Mesto praćenja i evaluacije u ciklusu kreiranja politika

Ako se proces kreiranja javnih politika posmatra kao neprekidni ciklus, koji započinje fazom formulacije politika i nastavlja se njenim sprovođenjem (implementacijom), praćenje i evaluacija usvojene javne politike se vrše u poslednjoj fazi neprestanog ciklusa, u trenutku kada je potrebno oceniti svrshodnost date politike i odlučiti kako je urediti u budućnosti (Grafikon 1).



Grafikon 1: Ciklus javne politike⁵

Sve tri faze kreiranja politika su međusobno zavisne i uslovljene.⁶ Za uspešno praćenje i evaluaciju važno je da se u fazi formulacije definišu željeni rezultati i indikatori kojima se meri ostvarenje zacrtanih ciljeva. Ukoliko su temelji politike dobro postavljeni kroz kvalitetno sproveden proces formulacije politika, i druga faza – implementacija politike – ima izgleda da bude uspešno vođena. Kako svaka implementacija ima svoje manjkavosti, uloga praćenja i evaluacije je upravo da ukazuje na ta ograničenja. Indikatori i ciljevi definisani u prvoj fazi kreiranja politike, kao i iskustvo implementacije, treba da posluže kao merila koja obezbeđuju odgovore na pitanje da li i u kojoj meri je potrebno revidirati i unaprediti postojeću javnu politiku. Ukoliko su pravilno izvedeni, praćenje i evaluacija pružaju stalni izvor povratnih informacija koje pomažu kreatorima politika da dođu do željenih rezultata.⁷

Šta je praćenje, a šta evaluacija?

Iako se najčešće koriste zajedno, kao sintagma, praćenje i evaluacija su dva odvojena koncepta, sa sopstvenim definicijama, logikom i načinom sprovođenja.

Praćenje – monitoring

Praćenje (monitoring) je jedna od faza procesa kreiranja javne politike.

Praćenje (monitoring) predstavlja sistematsko prikupljanje podataka kako bi se stekao uvid u stanje određene politike u datom trenutku u odnosu na zacrtane ciljeve i rezultate.⁸

Cilj praćenja je kontinuirano posmatranje rezultata primene akcijskih planova i strateških dokumenata, kako bi se donele blagovremene odluke u cilju poboljšanja aktivnosti i rezultata politike/institucije.

Praćenje (monitoring):

- Pruža osvrt na ciljeve politike;
- Povezuje aktivnosti sa ciljevima;
- Pretvara ciljeve u indikatore svršishodnosti;
- Prikuplja podatke o indikatorima i poređi dobijene rezultate sa zacrtanim ciljevima;
- Izveštava o razvoju politike i skreće pažnju na probleme.

Prikupljanje podataka se vrši praćenjem razvijenih indikatora (kada oni postoje) koji treba da budu logički i sadržajno povezani sa utvrđenim ciljevima. Kada indikatori ne postoje, potrebno ih je formirati analizom dostupnih informacija. Tako prikupljene informacije (na osnovu praćenja indikatora) služe kao podloga za izveštavanje o razvoju politike/programa, čime se takođe daje uvid u uočene probleme u realizaciji intervencije.

Evaluacija

Evaluacija je jedna od faza procesa kreiranja javne politike.

Evaluacija (ocena) predstavlja logički nastavak procesa praćenja: na osnovu prikupljenih podataka i saznanja kroz postupak praćenja, evaluacijom se analizira i meri uticaj sprovedene politike.

Evaluacija pruža podatke koji govore da li su postignuti željeni efekti i pokušava da odgovori na pitanje zašto zacrtani ciljevi i rezultati jesu ili nisu ispunjeni.⁹

Zadatak evaluacije je da na osnovu informacija dobijenih monitorinom utvrdi relevantnost i održivost date politike posmatrajući uticaj koji je imala, efekte koje je ostvarila i ciljeve koje je postigla.¹⁰ U tom smislu, evaluacija treba da pruži kredibilne i korisne informacije koje će imati efekat „naučenih lekcija“ i koje će onda moći da budu uključene u proces donošenja odluka i kreiranja budućih politika.¹¹ U najboljem slučaju, evaluacija će pružiti komparativni uvid u *ex ante* i *ex post* situaciju i analizu pozitivnih i/ili negativnih razvoja tokom intervencije.¹²

Ex ante evaluacija se sprovodi pre implementacije intervencije, kada je potrebno proveriti da li su izložene potrebe intervencije u skladu sa ciljevima, da li su predviđena sredstva raspoređena na adekvatan način, da li su predviđeni strategija i aktivnosti izvodljivi, da li su planirani ljudski kapaciteti za sprovođenje evaluacije dovoljni, i sl. U ovom priručniku akcenat je na *ex post* evaluaciju, koja se sprovodi u toku ili nakon implementacije intervencije.

Dakle, evaluacija:

- Analizira zašto planirani rezultati jesu ili nisu ostvareni;
- Ispituje proces primene intervencije;
- Istražuje neplanirane rezultate;
- Pruža uvid u „naučene lekcije“;

- Istiće pozitivne aspekte sprovođenja politike;
- Daje preporuke za usavršavanje/promenu date politike.

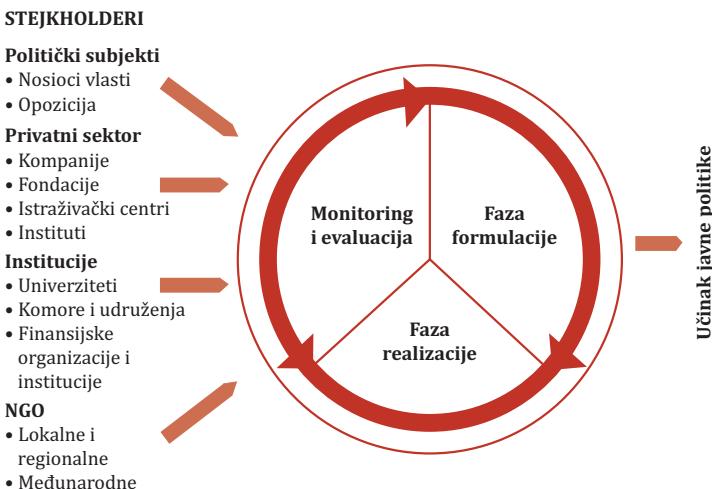
Na osnovu dveju definicija može se zaključiti da su funkcije praćenja i evaluacije različite, ali i komplementarne. Za razliku od evaluacije, praćenje se ograničava na odnos između implementacije i ishoda realizovanih aktivnosti.¹³ Dok praćenje daje informacije o stanju i statusu politike u datom trenutku u odnosu na zacrtane ciljeve, evaluacija nastoji da objasni zašto zacrtani ciljevi i ishodi jesu ili nisu ostvareni. Komplementarnost se ogleda u tome što evaluacije dopunjaju praćenje: ukoliko sistem praćenja pošalje signal da implementacija politike ne ide u dobrom smeru, informacija dobijena postupkom evaluacije pomaže da se pojasni realno stanje i primećene promene.¹⁴

Tabela 1: Koristi monitoringa i evaluacije

Koristi praćenja i evaluacije javnih politika	Za koga:
<p>Izveštavanje (etička svrha):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informisanje građana i aktera odgovornih za javnu politiku o rezultatima primene određene politike, odnosno, o načinu na koji je politika primenjena i mери u kojoj su njeni ciljevi ostvareni. • Time se posredno podstiče odgovornost donosilaca odluka i povećava svest i potreba za činjenično utemeljenim kreiranjem politika. <p>Bolje upravljanje (menadžerska svrha):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Praćenjem i evaluacijom određene javne politike dobijaju se odgovori relevantni za unutrašnju organizaciju i racionalno upravljanje ljudskim i finansijskim resursima ministarstva, odnosno organa koji je odgovoran za datu politiku. <p>Pokretanje odluka (svrha odlučivanja):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rezultati praćenja i evaluacije služe kao pokretač donošenja odluka o nastavku, izmeni ili prekidu vođenja određene javne politike. <p>Učenje (razvojna svrha):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistem praćenja i evaluacije pomaže organima državne uprave da bolje razumeju procese i ciljeve politika na kojima su angažovani.¹⁵ 	<p>Za organe javne uprave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informacije koje se kontinuirano dobijaju kroz sistem praćenja i evaluacije služe kreatorima javne politike i organima uprave za učenje na greškama i unapređenje svog rada i efikasnosti. <p>Za spoljašnje aktere -građane, organizacije civilnog društva, privredna udruženja i druge subjekte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podaci dobijeni kroz praćenje i evaluaciju koriste se za ocenjivanje rada vlade, kao i merenje njenih rezultata, izvođenje sopstvenih zaključaka i donošenje odluka o svom budućem ponašanju.

Ko sve može (treba) da bude uključen u proces praćenja i evaluacije?

U sistem praćenja i evaluacije javnih politika uključeni su različiti relevantni akteri (stejkholderi), koji formalnim ili neformalnim putem ocenjuju ili kritikuju procese ili ishode određene javne politike.¹⁶



Slika 1: Stejkholderi i ciklus kreiranja politike

Ko su sve interesne strane u procesu monitoringa i evaluacije javnih politika:

- Vlast;
- Opozicija;
- Korisnici politika ili nameravani korisnici koji imaju interes u efektivnom sprovođenju politike;
- Oni koji su nisu obuhvaćeni određenom politikom ili oštećeni njenim sprovođenjem i koji bi mogli imati koristi od revizije i promene u konkretnoj politici;
- Javnost, javno mnjenje, građani – oni koji imaju pravo da znaju kako vlada koristi resurse;
- Organizacije civilnog društva – kao predstavnici građana imaju pravo da organizovano prate politike svoje vlade;

- Mediji kao izuzetno važan stejholder jer imaju kapacitet da skrenu pažnju na konkretnе informacije;
- Privatni sektor može imati udela u sprovođenju politike, naročito ako politika ima (ili namerava da ima) efekat na zapošljavanje, ekonomsku stabilnost i razvoj veština;
- Donatori i međunarodne finansijske institucije su moći akteri politike.

O tome ko su sve zainteresovane strane u procesu kreiranja politike važno je razmišljati i u fazi prikupljanja podataka, ali i u fazi kada nalaže treba predstaviti. Dokazi do kojih se procesom praćenja i evaluacije došlo treba da budu predstavljeni, tj. saopšteni određenim zainteresovanim stranama, posebno onima koji imaju moć da promene politiku ili poboljšaju način na koji se politika sprovodi.

Generalno, akteri uključeni u proces praćenja i evaluacije vladinih politika mogu se podeliti u dve grupe:

- Proizvođači podataka – predstavljaju pojedince ili organizacije koji su izvor upotrebljivih i korisnih informacija za praćenje i evaluaciju vladinih politika (zavodi za statistiku, instituti, organizacije civilnog društva, istraživački centri, itd.)
- Korisnici podataka – predstavljaju pojedince ili organizacije koji informacije dobijene kroz praćenje i evaluaciju koriste za izvođenje sopstvenih zaključaka i donošenje odluka o svom budućem ponašanju.

Za uspešno funkcionisanje sistema praćenja i evaluacije potrebno je da proizvođači i korisnici podataka tesno sarađuju. Međutim, njihova saradnja najčešće je suočena sa različitim izazovima.

Civilno društvo kao zainteresovana strana u procesu monitoringa i evaluacije

Civilni sektor obuhvata ne samo udruženja građana, već i medije, sindikate i poslodavce kao socijalne partnere, i ostale važne društvene aktere koji partnerski učestvuju u procesima reforme i izgradnji sveukupnog međusobnog poverenja u procesima demokratizacije institucija i društva uopšte.¹⁷

OCD su „... organizacije čiji članovi imaju ciljeve i odgovornosti koje su od opštег interesa, a koje deluju kao posrednici između organa vlasti i građana“.¹⁸ Ovaj priručnik civilno društvo shvata nešto uže, time što se fokusira na udruženja građana, nevladine neprofitne organizacije i nezavisne istraživačke centre/institute.

Civilno društvo ima neizostavnu ulogu u sprečavanju rasta jaza između birača i biranih, time što kroz aktivizam, vršenje pritiska na nosioce vlasti, zagovaranje i kanalisanjem zahteva kroz institucionalne mehanizme utiče na veći politički i društveni angažman građana. Civilno društvo, dakle, svojim aktivnim delovanjem doprinosi da reprezentativna demokratija postane participativnija.¹⁹ Jedan od načina vršenja društvene odgovornosti u cilju povećanja efekata dobre vladavine je upravo učešće civilnog sektora u praćenju i evaluaciji javnih politika.²⁰

Imajući u vidu specifičnosti i razlike procesa praćenja i procesa evaluacije u pogledu veština potrebnih za njihovo vršenje, doprinos koji organizacije civilnog društva mogu da pruže u ovim oblastima je veoma raznolik. OCD svoju ulogu u praćenju i evaluaciji javnih politika mogu da realizuju:

Kroz nadzor. OCD imaju primarnu ulogu da vrše nadzor u oblastima svoje stručnosti i da podižu svest javnosti o tim pitanjima;

Kroz zagovaranje. OCD se bavi zagovaranjem određenog pristupa ili rešenja problema;

Kroz istraživanje. OCD vrši istraživačku delatnost i proizvodi studije koje će biti od koristi za praćenje i evaluaciju javnih politika;

Kroz izveštavanje. OCD je angažovana da vrši usluge sačinjavanja izveštaja u svrhu praćenja i evaluacije

Da li će konkretna OCD uzeti jednu, neke ili sve od ovih uloga prvenstveno zavisi od njenih unutrašnjih kapaciteta i delokruga rada.

Praćenje i ocenu javnih politika može da sproveđe i jedna samostalna OCD, naročito u slučaju velike organizacije sa različitim veštinama i širokom bazom članova/volontera. Ipak, u većini slučajeva, postoji potreba da različite organizacije i pojedinci sarađuju u ovom procesu i to naročito kada:

- samostalne OCD nemaju razvijene procedure i/ili ljude sa adekvatnim veštinama;
- samostalne OCD nemaju razvijene kontakte sa relevantnim akterima ili pristup podacima od ključnog značaja za pribavljanje dokaza o primeni i efektima pojedinačnih politika;

- postoji potreba za uključivanjem više organizacija/pojedinaca kako bi u procesu praćenja i evaluacije bile zastupljene sve relevantne grupe.

Danas praćenje i evaluacija javnih politika sve više zahtevaju timski pristup, gde različite organizacije mogu da doprinesu različitim veština- ma iz svoje ekspertize, tako da se razvijaju formalna ili neformalna, trajna ili periodična partnerstva i mreže organizacija sa ciljem da sprovode monitoring i evaluaciju.

Primer 1: Globalna mreža IDEAS

U globalnim okvirima, do snažnije primene evaluacije i osnivanja udruženja eksternih evaluatora dolazi tek sredinom osamdesetih godina prošlog veka, prvo u Kanadi, Australiji i SAD, a desetak godina kasnije i u Evropi. Danas postoji vrlo razgranata mreža udruženja evaluatora, kako na nadnacionalnom, tako i na regionalnom i lokalnom nivou.²¹ Tako je 2002. u Pekingu (Kina) formirana organizacija IDEAS (International Development Evaluation Association) kao nezavisno udruženje profesiona- laca koji se bave evaluacijom, koji su zainteresovani za evaluaciju i koji veruju u važnost traženja verodostojnih podataka koji mogu doprineti realizaciji razvojnih ciljeva u bilo kom pogledu.²² Misija mreže IDEAS je da poboljaša i proširi praksu evaluacije, da doprinese razvoju znanja i iz- gradnji kapaciteta za evaluaciju kroz širenje mreže, naročito u zemlja- ma u razvoju i zemljama u tranziciji. IDEAS funkcioniše kao mreža koja je otvorena za članstvo pojedinaca i organizacija iz celog sveta, između ostalih i OCD.

Organizacije civilnog društva spadaju u eksterne evaluatore. Eksterne evaluatore čine i specijalizovane privatne firme, konsul- tantske i revizorske kuće.

Prednost eksternih evaluacija su:

- nezavisnost
- neutralnost u delovanju

čime se povećavaju izgledi da i sami zaključci i preporuke budu sadržajniji i konstruktivniji pri daljem planiranju koraka u sprovođenju politike.

Moguće ograničenje sa kojima se eksterni evaluatori susreću je nedovoljna predusretljivost državnih organa u pružanju zvaničnih podataka,

na primer kroz neredovno i neažurno dostavljanje podataka ili odbijanje saradnje, što narušava kvalitet evaluacionih izveštaja ili odlaže njihovo pisanje. To na kraju može dovesti do neblagovremenog objavljivanja evaluacionih izveštaja, u momentu kada je već određen dalji pravac delovanja dotočnoj politici.²³

OCD mogu da se uključe u praćenje i evaluaciju bilo kroz zajedničke radne grupe sa predstavnicima vlasti, bilo nezavisno. Oba modela imaju svoje prednosti i nedostatke. S jedne strane, učešćem OCD u radnim grupama zajedno sa državnim predstavnicima, OCD imaju direkstan pristup podacima i informacijama kojima neretko raspolažu jedino organi državne uprave. S obzirom da su dostupnost i relevantnost podataka ključne za vršenje poslova praćenja i evaluacije, na ovaj način se povećavaju izgledi za dobijanje kvalitetnih nalaza. Pored toga, koristi uključivanja OCD u zajedničko vršenje praćenja i evaluacije kroz radne grupe ogledaju se u mogućnosti vršenja međusobne evaluacije kao i samoevaluacije, čime se stvara sistem „kočnica i ravnoteža“ i samim tim se utiče na kvalitet njihovog rada.²⁴ S druge strane, zajednički rad sa državnim organima može da ugrozi nezavisnost i integritet OCD, zbog čega se organizacije odlučuju za nezavisno vršenje ovih poslova.

Rezime

- Praćenje (monitoring) predstavlja sistematsko prikupljanje podataka kako bi se stekao uvid u stanje određene politike u datom trenutku u odnosu na zacrtane ciljeve i rezultate.
- Evaluacija (ocena) predstavlja logički nastavak procesa praćenja: na osnovu prikupljenih podataka i saznanja kroz postupak praćenja, evaluacijom se analizira i meri uticaj sprovedene politike.
- Civilno društvo (udruženja građana, nevladine neprofitne organizacije i nezavisni istraživački centri/instituti) može učestvovati u praćenju i evaluaciji tokom procesa kreiranja javnih politika kroz nadzor, zagovaranje, istraživanje i kroz izveštavanje.
- OCD spadaju u eksterne evaluatore, čija je ključna prednost nezavisnost i neutralnost u delovanju. Sa druge strane, ograničenje sa kojim se eksterni evaluatori susreću je nedovoljna predusretljivost državnih organa u pružanju zvaničnih podataka, ili odbijanje saradnje, što ugrožava dinamiku i kvalitet evaluacionih izveštaja.

Za one koji žele da znaju više – preporučena literatura:

Howlett, M., Ramesh, M. „Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems“. Oxford University Press, 1995.

Imas, Linda G. Morra, Rist, Ray C. „Put do rezultata: Dizajniranje i provođenje efektivnih razvojnih evaluacija“. World Bank, 2009.

Kuzek, J. Z., Rist, R. C. „Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System“. Washington D.C. The World Bank, 2004.

UNAIDS „Basic Terminology and Frameworks for Monitoring and Evaluation“. UNAIDS, 2009.



KORAK 2: PRAĆENJE (MONITORING)

Ovo poglavlje se bavi praćenjem (monitoringom) kao sistematskim prikupljanjem podataka kako bi se stekao uvid u stanje određene politike u datom trenutku u odnosu na zacrtane ciljeve i rezultate. Cilj praćenja je kontinuirano posmatranje rezultata primene neke politike, kako bi se donele blagovremene odluke u cilju poboljšanja aktivnosti i rezultata.

Nakon čitanja ovog poglavlja bićete u stanju da razumete:

- Kako da izaberete temu – javnu politiku koju želite da pratite;
- Hjерархију политика;
- Šta su podaci i šta ih razlikuje od informacija;
- Kvalitativni i kvantitativni pristup istraživanju;
- Šta su indikatori i koji su prednosti i nedostaci korišćenja sekundarnih podataka;
- Kako doći do primarnih podataka.

Izbor politike koju želite da pratite

Kada želite da vršite monitoring odgovarajuće politike, potrebno je imati u vidu da na problem koji je predmet vašeg interesovanja istovremeno utiče više različitih politika, koje su u hijerarhiji politika na višem ili nižem nivou.

Javna politika se najšire definiše kao delovanje vlade usmereno ka postizanju postavljenih ciljeva. To delovanje može imati razne oblike: može biti formalizovano u obliku zakona, strategije ili programa. Međutim, ono može biti i manje formalno i ogledati se, primera radi, u govoru predsednika vlade ili ministra, na osnovu kojih bi se stekla saznanja o planiranim pravcima delovanja.

U primeru br. 2 pogledajte hijerarhiju politika u oblasti siromaštva.

Primer 2: Hijerarhija politika u oblasti smanjenja siromaštva

Hijerarhija politika koje mogu da ostvaruju uticaj na siromaštvo

Makroekonomске politike. Država putem politike zapošljavanja, smanjenja regulatornog okvira i stvaranja podsticajne klime za poslovanje utiče na broj novootvorenih radnih mesta. Zatim, monetarna politika, i u okviru nje politika inflacije, utiče na standard siromašnih građana. Jednostavno, makroekonomске politike utiču na opšti ekonomski ambijent i na mogućnosti da ljudi pošteno zarade svoj dohodak pa na taj način indirektno ostvaruju uticaj na siromaštvo.

Institucionalne politike. Država kroz zakonodavni okvir uređuje i sopstveno funkcionisanje: koliki će broj službenika imati, kako će se regulisati njihovo napredovanje i nagrađivanje, zatim, kako će unaprediti proces donošenja javnih politika zasnovanih na činjenicama a potom i kako namerava da uključi civilno društvo u ove procese. Ove politike su posebno zanimljive za monitoring jer je, na primer, važno pratiti kako država upravlja javnim prihodima kao i kako ocenjuje rad svojih službenika.

Sektorske politike. Sektorske politike koje utiču na siromaštvo odnose se na zdravstvo, obrazovanje, finansije, bezbednost, poljoprivredu i sl. Naime, ukoliko su obrazovanje i zdravstvena nega odgovarajućeg kvaliteta dostupne širokom krugu populacije, smanjuje se verovatnoća da će se siromaštvo prenositi sa generacije na generaciju. Nadalje, od načina na koji se vode javne finansije zavisi i koliko će naјsiromašnijih građana moći da zadovolji barem egzistencijalni minimum. Dakle, sektorske politike direktno utiču na svakodnevni kvalitet života siromašne populacije.

Regulatorne politike. Uz pomoć regulatornih politika postavljaju se standardi u nizu oblasti počevši od kvaliteta hrane, lekova, standarda koji se tiču nivoa zagađenja, uslova na radu i sl. Osnivanjem inspekcija država nastoji da obezbedi ispunjavanje zadatih standarda. Međutim, i organizacije civilnog društva mogu biti zainteresovane za monitoring ovih politika. Ako i dalje govorimo o politikama koje pogadaju siromašne građane koji često rade u neformalnoj ekonomiji, na slabo plaćenim poslovima, onda bi recimo, dodatno angažovanje OCD u pogledu poboljšanja rada Inspekcije na radu, moglo da pomogne ovoj populaciji da se izbori za odgovarajuće uslove rada.

Nacionalne strategije. U oblasti siromaštva, krovna strategija je svakako Strategija za smanjenje siromaštva (2003), koja je prestala da važi 2009., a nakon toga nije usvojena nova strategija za period do 2020. Uprkos tome, i dalje se kroz aktivnosti SIPRU tima (Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva, <http://socijalnoukljucivanje.gov.rs/rs/>) radi na izradi i praćenju indikatora koji su relevantni za oblast socijalnog uključivanja. Tako je početkom 2011. Vlada usvojila Prvi nacionalni izveštaj o socijalnom uključivanju i smanjenju siromaštva u Republici Srbiji za period 2008–2010, a krajem oktobra 2014. godine i Drugi nacionalni izveštaj o socijalnom uključivanju i smanjenju siromaštva 2011–2014. S timu vezi, SIPRU tim je aktivno radio na definisanju novih indikatora socijalne isključenosti kao i prikupljanju podataka u te svrhe.., Prvi put u našoj zemlji sprovedena je Anketa o prihodima i uslovima života (SILC – Statistics on income and living conditions). U ove aktivnosti su uvek bile uključene i OCD.

Globalne i regionalne politike. S obzirom na procese pridruživanja Evropskoj Uniji, za našu zemlju su relevantne politike koje se donose na nivou Unije u nizu sektora pa tako i onima koji imaju uticaja na siromaštvo. Recimo, *Evropa 2020: Strategija pametnog, održivog i inkluzivnog rasta* sadrži smernice za ostvarivanje nekoliko važnih ciljeva u oblasti zapošljavanja, obrazovanja, inovacija, klimatskih promena i socijalne isključenosti. Ova strategija je 2010. godine dala podstrek za formalisanje sličnog strateškog dokumenta u našoj zemlji, Srbija 2020, a na inicijativu tadašnjeg predsednika Republike.

Nadalje, Milenijumski ciljevi razvoja, doneti od strane Ujedinjenih nacija 2000. godine, značajno su oblikovali politike u oblasti socijalne zaštite u našoj zemlji a to i dalje nastavljaju da čine.

Nekada je za organizacije civilnog društva korisno da vrše monitoring neusklađenosti i diskrepancije između nacionalnih i međunarodnih politika i da skreću pažnju javnosti ukoliko to podriva progres ka

smanjenju siromaštva u zemlji. Takođe, važno je pratiti politiku međunarodnih organizacija, poput Svetske banke i Međunarodnog monetarnog fonda, kao i drugih međunarodnih organizacija, jer se njihove Saktivnosti direktno i indirektno odražavaju na smanjenje siromaštva u našoj zemlji.



Slika 2. Primer hijerarhije politika u oblasti siromaštva

Bilo bi veoma dobro, ali često nije praktično izvodljivo, pratiti sve tokove u vezi sa konkretnom politikom. To naročito predstavlja veliki izazov za OCD koje moraju pažljivo da raspoređuju svoje kapacitete i upravljaju svojim aktivnostima kako bi pokrile sva područja svog delovanja. Zato je potrebno da se u praćenju politike dobro definišu ciljevi praćenja i time postigne željena selektivnost. Presudan korak u tome je da se identifikuje koje aspekte delovanja politike bi bilo najsvrsishodnije i najkorisnije pratiti.

Da bi OCD to postigle korisno je da:

- Precizno definišu pitanja koja žele da postave;
- Znaju šta se dobijanjem odgovora može postići.

Savet:

Može biti korisno da:²⁵

Zabeležite sva pitanja za koja mislite da bi bilo smisleno i svršishodno postaviti u vezi sa efektima neke politike ili

Razmislite o:

Efikasnosti politike

Efikasnost je kada se „stvari rade na pravi način“.

To bi značilo da se sagleda da li se radilo prema procedurama, bez gubljenja vremena i novca, poštено i transparentno, itd.

Efektivnost politike

Efektivnost je „raditi prave stvari“.

U tom slučaju fokus pažnje je na tome da li je politika dobra, koja pitanja otvara, koje probleme tangira.



KORAK 3

DEFINISANJE ISTRAŽIVAČKOG PRISTUPA I PRIKUPLJANJA PODATAKA

U istraživanju efekata javnih politika istraživači mogu odabrati kvalitativni ili kvantitativni pristup.²⁶

Kvalitativni i kvantitativni pristup istraživanju nekog pitanja tj. teme koja ima društveni značaj nisu međusobno isključivi niti suprotstavljeni. To su samo dva moguća istraživačka smera – moguće je krenuti jednim ili drugim, u zavisnosti od problema koji se analizira, vrste istraživanja i raspoloživih resursa. U oba je potrebno dosledno poštovati zahteve: da je metod kompatibilan sa ciljevima istraživanja i da postupak sprovođenja istraživanja i izvođenja zaključaka prati određene procedure, pravila i logiku.

Tabela 2: Kvantitativni versus kvalitativni pristup istraživanju

Kvantitativni pristup	Kvalitativni pristup
Fokusiran na merenja, na primenu kvantitativnih tehnika; Fokusiran na varijable, na kvantitativne podatke; Lišen vrednosnih stavova; Preokupacija pouzdanošću mera; Uzorkovanje; Statistička analiza.	Fokusiran na značenje i tumačenje događaja i iskustava, prikupljanje novih saznanja, sticanje novih znanja i razumevanje bez polaznih predubeđenja ili prepostavki; Pod uticajem vrednosnih stavova; Uzima u obzir kontekst; Pojedinačni slučajevi su relevantni.

Kvantitativni pristup omogućava sprovođenje opsežnijih istraživanja kroz uključivanje većeg broja ispitanika. Budući da je zasnovan na korišćenju tačno propisanih standarda, metoda i procedura (npr. tačno utvrđenih načina kako se sprovode neki statistički obračuni), kvantitativni

pristup ima potencijal da generiše objektivne i tačne rezultate. Pošto se strogo poštaju protokoli i procedure rada sa podacima, ovakva istraživanja se mogu dosledno ponoviti (replicirati) u budućnosti, a podaci međusobno poreediti. Najzad, kvantitativni pristup obezbeđuje poželjnu „objektivnost“ istraživanja u odnosu i na uticaj istraživača i uticaj ispitanika. Naravno, postoji i niz nedostataka prilikom primene kvantitativnog pristupa, od kojih se najčešće navodi to da su podaci osiromašeni jer su izmešteni iz stvarnog životnog konteksta, te se kompleksnost problema ne može sagledati u pravom svetlu.

Kvalitativni pristup, sa druge strane, istraživaču ostavlja fleksibilnost da u realnim uslovima, u stvarnom kontekstu i kontaktu sa ljudima izvrši istraživanje, odražavajući specifičnosti i posebnosti svake jedinice istraživanja, svake situacije i podatka.

Bez obzira na to da li se primenjuje kvalitativni ili kvantitativni pristup, potrebno je pažljivo razmotriti način na koji će ispitanici biti odrabani, odnosno formiran uzorak.

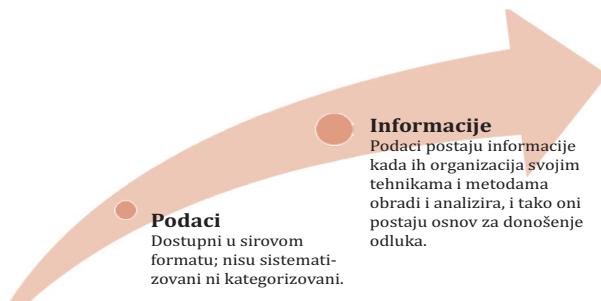
Uzorak kod kvantitativnog istraživanja može biti slučajni (jednostavni slučajni uzorak, stratifikovan uzorak ili klaster uzorak), namerni (kvotni uzorak, prigodni uzorak, uzorak prema odluci istraživača ili uzorak lančane reakcije) i mešovitog tipa.

Uzorak kod kvalitativnog istraživanja može biti uzorak zasnovan na odluci istraživača (uzorak odabranih slučajeva, homogeni uzorak, heterogeni uzorak), uzorak lančane reakcije, prigodan uzorak, kvotni uzorak, mešoviti uzorak (slučajni ili stratifikovani namerni) ili konceptualno (teorijski) formiran uzorak.²⁷

Podaci – osnova procesa praćenja javnih politika

Uslov za kvalitetno vršenje praćenja i evaluacije jeste utvrđivanje činjenične osnove, odnosno podataka na osnovu kojih će se, u izobilju dostupnih informacija, graditi sistem praćenja i evaluacije.

Postoji izvesna razlika između podataka i informacija. Podaci su činjenice ili fakti od kojih informacija potiče. Podaci sami po sebi, posmatrani pojedinačno i izolovano iz konteksta, retko su korisni. Da bi dobili upotrebnu vrednost, potrebno ih je staviti u odgovarajući kontekst.



Slika 3: Podaci i informacije

Podaci po svojoj prirodi mogu biti kvantitativni ili kvalitativni. Kvantitativni podaci su dati u formi brojeva, dok su kvalitativni podaci dati u formi reči ili šema, ilustracija i slike.

Primer 3: Republički zavod za statistiku kao izvor informacija

Republički zavod za statistiku (RZS) sakuplja i objavljuje statističke informacije o postizanju ekonomskih i socijalnih indikatora koje je odredila Vlada. Oni blisko sarađuju sa kontakt-osobama u ministarstvima i jedinicama za praćenje i evaluaciju u pogledu konsultacija o metodama prikupljanja podataka, kako bi se obezbedila upotrebljivost i pouzdanost podataka. Konsultacije sa RZS su poželjne pri izradi indikatora u četverogodišnjem Programu Vlade, kao i dugoročnim i srednjoročnim indikatorima u strateškim dokumentima.

Pored podataka RZS, prikupljanje se dodatno vrši primenom različitih metoda:

1. Analizom dostupne dokumentacije – u nju se mogu uvrstiti polugodišnji izveštaji primene AP, finansijski izveštaji o upotrebi sredstava, izveštaji sa sastanaka radnih grupa za praćenje, izveštaji o konsultacijama sa relevantnim akterima, izveštaji sa relevantnih događaja (npr. konferencija), studije od važnosti za datu temu koje su sačinili spoljni akteri, itd.;
2. Slanjem upitnika ili održavanjem intervjua radi dobijanja potrebnih informacija;
3. Održavanjem fokus grupe i sastanaka sa međuresornim radnim grupama, OCD i ostalim relevantnim akterima.

Pored RZS, važni izvori podataka u Srbiji su i NBS, MUP, SUC, Nacionalna služba za zapošljavanje, Institut za javno zdravlje, Fond zdravstvenog i PIO, Ministarstva i druge organizacije i institucije koje produkuju podatke o javnog značaja.

Izvori podataka

Podaci koji se prate mogu doći iz različitih izvora.²⁸

Primarni izvori podataka su dokazi „iz prve ruke“ – svedočenje učesnika događaja (jednog ili više njih), dokumenti, snimci i druge informacije od izvora koji ima ispravno znanje o događaju/temi koja je predmet posmatranja/analize.

Primarni izvori su opisani kao oni izvori koji su najbliži poreklu informacije. Mogu sadržavati originalno istraživanje ili novu neobjavljenu informaciju, te pružaju istraživaču direktnu, neposrednu informaciju o predmetu istraživanja.

Sekundarni izvori podataka su izgrađeni na osnovu primarnih, to su informacije „iz druge ruke“, koje citiraju, komentarišu ili analiziraju primarne izvore.

Korišćenje sekundarnih podataka može imati niz **prednosti**:

- (1) niži troškovi prikupljanja podataka;
- (2) dostupnost – lakše se dolazi do informacije;
- (3) štedi vreme istraživačima.

S druge strane, korišćenje sekundarnih podataka može imati i niz **nedostataka**:

(1) podaci mogu da budu prikupljeni za neku sivim drugu svrhu, tako da mogu samo delimično da odgovaraju potrebama istraživanja;

(2) definicije od kojih se polazi ili bazične pretpostavke u vezi sa istraživanim temama u izvoru koji koristite mogu biti potpuno različiti od onih koje ćete vi koristiti u istraživanju, a da to ne bude eksplicitno navedeno;

(3) podaci mogu da budu zastareli i da ne odgovaraju aktuelnom stanju;

(4) mogu da budu neprecizni ili mogu da ne budu onoliko detaljni kolikо je vama potrebno;

(5) podaci mogu imati neku drugu ugrađenu grešku, koja je nastala tokom prikupljanja ili obrade, a da istraživač nema način da to utvrди niti da sazna.

Indikatori – šta su i kako ih koristiti?

Indikatori su pokazatelji stanja neke pojave. Oni pomažu da se sagleđaju složene situacije ili procesi i da se u takvim uslovima izvuku neke dobro definisane, razumljive i jasne informacije. Indikatori po svojoj prirodi mogu biti numerički ili opisni – dakle, kvantitativni ili kvalitativni. Neki pokazatelji, kao što je na primer stopa nezaposlenosti (kvantitativni indikator), postoje već dugo i njihova primena je veoma dobro poznata. Međutim, ovaj indikator ne pokazuje svu složenost (kakvoću, kvalitet) sveta rada ili rada u neformalnoj ekonomiji.

Neki indikatori su dobro etablirani, razvijeni i potvrđeni. Međutim, nisu svi tradicionalni indikatori dobri – neki su prevaziđeni, samo delimično odražavaju pojavu koju mere i ne daju osnova za razvijanje dobrih i kvalitetnih preporuka za dalje delovanje. Zato je za neke pojave i probleme savremenog društva potrebno razviti nove, sopstvene indikatore. Pogledajte primer u nastavku.

Primer 4: Indikatori siromaštva

Stopa siromaštva ne pokazuje svu složenost situacije u kojoj se nalaze siromašne osobe. Tačnije, danas se o siromaštvu govori u širem kontekstu socijalne isključenosti, odnosno, pored finansijske siromaštva gleda se uskraćenost potreba pojedinca koje su tipične za nivo razvoja svakog pojedinačnog društva i posmatraju se domeni obrazovanja, dostupnosti zdravstvene i socijalne zaštite, diskriminacije na tržištu rada i sl. Sa procesom pridruživanja Evropskoj uniji počela je da se razvija potreba za usaglašavanjem indikatora praćenja stanja socijalne uključenosti u Srbiji u odnosu na one koji postoje na nivou Unije.

Međutim, i sam pojam finansijskog siromaštva, više se ne prati isključivo preko nekoliko uobičajenih indikatora poput stope, dubine i oštrine siromaštva, već postoji čitav niz dodatnih pokazatelja koji omogućavaju bolje sagledavanje pozicije siromašnog pojedinca. U nastavku dajemo slikovit primer.



EU pokazatelji finansijskog siromaštva

Primarni pokazatelji

Stopa rizika siromaštva

- po polu, starosti, prema tipu domaćinstva
- prema intenzivnosti rada članova domaćinstva, prema najčešćem statusu na tržištu rada



Sekundarni pokazatelji

- Disperzija oko praga rizika siromaštva
- Stopa rizika od siromaštva fiksirana u jednom momentu
- Gini koeficijent
- Rizik siromaštva zaposlenih (puno/skraćeno radno vreme)



Nacionalno specifični pokazatelji

- Apsolutna linija siromaštva
- Stopa zaduženosti domaćinstva
- Učešće socijalnih transfera, bez penzije, u dohotku domaćinstva prema decilima dohotka
- Stopa subjektivnog rizika od siromaštva

Slika 4. Evropski i nacionalno specifični pokazatelji finansijskog siromaštva²⁹

Pravilno razvijanje indikatora zahteva poštovanje nekoliko principa. Među njima su:

Specifičnost: Indikator mora da omogući procenu ispunjenja posebnih i opštih ciljeva.

Uzročnost (kauzalnost): Indikatori na različitim nivoima moraju da budu jasno i logično povezani. Drugim rečima, dugoročni rezultati moraju zavisiti od ostvarenja ishoda, dok njihovo ostvarenje treba da zavisi od realizacije kratkoročnih rezultata (autputa). Sprovođenje indikatora na različitim nivoima mora da se razlikuje, pri čemu će kratkoročni rezultati biti najbrže sprovedeni, dok je procena dugoročnih rezultata moguća dugoročno, uglavnom nakon više od godinu dana.

Upotrebljivost i ekonomičnost: Indikatori moraju da dozvole procenu operativnih rezultata institucije, koji su od opštег javnog interesa. Pri izradi ili poboljšavanju sistema indikatora, troškovi prikupljanja i obrade podataka moraju biti uzeti u obzir, u smislu da upotrebljiva vrednost informacije treba da bude vrednija od samog dolaženja do te informacije. Treba dakle izbegavati upotrebu indikatora koji ne pružaju korisne informacije ili ne pružaju osnov za donošenje bilo kakve odluke.

Merljivost: Vrednost indikatora mora da bude merljiva, odnosno mora da postoji metod koji nedvosmisleno omogućava računanje njegove vrednosti. Nadležna institucija mora da bude u stanju da predviđa optimalan broj indikatora: njihov broj mora da bude ograničen, budući da u suprotnom može doći do grešaka u utvrđivanju najvažnijih rezultata i/ili potrebnih aktivnosti za dalje sprovođenje programa.

Pouzdanost: Indikator mora da bude jasno formulisan, tako da ne dovodi do različitih tumačenja njegovog značenja. Njegova vrednost se mora zasnivati na korišćenju jasnog metoda računanja.

Ostvarivost: Zacrtana vrednost indikatora mora da bude opravdana i realistična.

Periodičnost: Informacije o sprovođenju indikatora moraju se sakupljati, obradivati i podnositi redovno relevantnoj instituciji, u skladu sa propisanim pravilima.

Pogodna ravnoteža: Prilikom praćenja neke pojave preporučljivo je izraditi jednak broj kvalitativnih i kvantitativnih indikatora. Takođe, preporučljivo je napraviti balans indikatora na različitim nivoima – oko 40% indikatora treba da bude za dugoročne i srednjoročne rezultate dok je preostalih 60% namenjeno za kratkoročne ciljeve (autput indikatori). Date srazmere mogu da variraju u odnosu na specifične okolnosti.

Stručnost: Osobe koje razvijaju indikatore i njihove vrednosti moraju da poseduju potrebno iskustvo, znanja i veštine.

Saradnja: Pre odobravanja strateških dokumenata i pripadajućih AP, poželjno je održati konsultacije i diskusije o najvažnijim indikatorima za dugoročne i srednjoročne rezultate sa službenicima drugih relevantnih institucija, stručnjacima, korisnicima i drugim relevantnim akterima.³⁰

Postoji nekoliko tipova indikatora koji se mogu primeniti za praćenje realizacije određene politike.

Vrste indikatora u odnosu na aktivnosti i ciljeve

Input (ulazni) indikatori. Oni iskazuju vrstu sredstava (finansijskih, ljudskih i drugih) koji se koriste radi ostvarenja predviđenih usluga ili proizvoda. Oni su važni za merenje odnosa troškova i autputa/ostvarenih rezultata. Indikatori za inpute se koriste za internu kontrolu u okviru institucija i analizu učinka.

Autput indikatori (indikatori neposrednih rezultata). Oni se formulišu pri merenju ostvarenja specifičnog kratkoročnog cilja, odnosno opipljivog proizvoda ili usluge, uz upotrebu predviđenih resursa. Njihov broj

ne sme da bude manji od broja kratkoročnih ciljeva. Aputut indikatori se posebno preporučuju kada je potrebno pratiti javnu politiku koja podrazumeva upotrebu velikih finansijskih sredstava. Oni obezbeđuju uvid u efikasnost korišćenja tih resursa.

Procesni indikatori. Ovim indikatorima se obuhvataju radnje unutar nadležne institucije potrebne za sprovođenje date politike. Upotreba procesnih indikatora se posebno ističe ukoliko je proizvode i usluge institucije nemoguće izraziti kvantitativno. Oni se takođe koriste pri analizi učinka institucije na internom nivou i treba da budu sadržani u godišnjim izveštajima.

Indikatori srednjoročnih rezultata. Na osnovu njih se prati ostvarenje opštih ciljeva zacrtanih u strateškim dokumentima. Ovaj indikator mora direktno da odražava sprovođenje opšteg, strateškog cilja institucije. On mora da omogući evaluaciju aktivnosti institucije kojima se ostvaruje zatrtani cilj.

Indikatori uticaja/dugoročnih rezultata. Ovaj indikator pokazuje koristi koje su proizšle iz direktne primene politike na krajnje korisnike. On se koristi za evaluaciju aktivnosti politike i samim tim mora da pokaže sadržaj i direktne rezultate politike. Formulacija indikatora uticaja zahteva jasno razumevanje cilja politike, dok njegova vrednost mora da pokaže da li je problem uspešno rešen odnosno da li su predviđene usluge uspešno primljene. Potrebno je da postoji logička povezanost dugoročnih i srednjoročnih rezultata. Dugoročni rezultati moraju da budu u stanju da izmere najvažnije faktore koji utiču na ostvarenje srednjoročnih rezultata. Definisanje indikatora dugoročnih rezultata bez odrednice o procesu kojim bi se pratilo njegovo ostvarenje treba izbegavati.

Savet:³¹

Kako postupati sa sekundarnim podacima, a da se ne napravi metodološka greška:

Procenite u kojoj meri su podaci prikladni i odgovarajući ciljevima i pitanjima koja ste postavili na početku procesa monitoringa i evaluacije;

Procenite prikladnost sekundarnih podataka iz aspekta metoda koje treba da budu primenjene da biste mogli da date odgovor na postavljene ciljeve i pitanja, odnosno u slučaju naručenih evaluacija, metodologije koju je predvideo nalogodavac;

Procenite ekonomsku – troškovnu – dimenziju prikupljanja podataka i koristi koje od njih imate (cost-benefit analiza).

Ukoliko sekundarni podaci ne odgovaraju ciljevima i pitanjima koja postavljate, ukoliko ne odgovaraju metodologiji koju treba primeniti ili ukoliko analiza odnosa troškova i koristi pokaže negativan ekonomski efekat njihovog prikupljanja, onda treba potražiti drugi izvor podataka: putem sprovođenja intervjuja, korišćenjem upitnika ili posmatranjem.

INTERVJU

Intervju je jedan od ključnih načina da se u procesu monitoringa dođe do kvalitetnih podataka i relevantnih informacija u vezi sa javnom politikom koja je predmet praćenja. Korišćenje intervjuja kao tehnike prikupljanja podataka preporučuje se u situacijama: (1) kada je potrebno prikupiti stavove i mišljenja ispitanika, (2) kada je potrebno proveriti razumevanje teme koja je predmet istraživanja i to načina na koji je vide oni koji su za tu temu važni, (3) kada je potrebno razumeti međusobni odnos između nekih varijabli, a koji posle može da bude predmet kvantitativne analize, (4) kada specifičnost teme koja se istražuje zahteva lični kontakt sa ispitanicima, (5) kada imamo dovoljno vremena da sprovedemo istraživanje, jer sprovođenje intervjuja zahteva vreme i/ili (6) kada druge tehnike prikupljanja podataka nisu moguće ili nisu odgovarajuće.³²

Sposobnost da se izaberu dobri sagovornici i da se postave dobra pitanja je presudna u procesu prikupljanja dokaza.

Prema stepenu formalnosti i strukturiranosti razlikujemo: strukturi-rani, polustrukturirani ili nestrukturirani intervju. Strukturirani intervju predstavlja najformalizovaniji tip intervjeta. Njime se kroz standardizovanu i formalizovanu proceduru prikupljaju jasno definisane i precizirane informacije. Zato je kod ovog tipa intervjeta unapred precizno definisan i cilj intervjeta, pitanja koja se postavljaju i procedura intervjuisanja. Iz tog razloga intervjuer nema slobodu da vodi intervju po sopstvenom osećaju ili preferencijama, već mora strogo da poštuje upitnik i propisanu proceduru. Pošto se time smanjuje uticaj subjektivnosti ispitivača, ovaj tip intervjeta ima potencijal da prikupi podatke visoke pouzdanosti i validnosti.

Polustrukturirani intervju predstavlja manje formalizovan tip intervjeta. Kod ovakvog tipa intervjeta pitanja su okvirno definisana, ali je pristup njihovom postavljanju znatno fleksibilniji, tako da ih intervjuer može dopunjavati, menjati ili izostavljati kako bi pratio prirodni tok razgovora sa ispitanikom i prilagodavao se situaciji (u mogućnosti je da postavlja dodatna pitanja, da menja redosled pitanja, da se na nekim temama zadrži duže a na nekim kraće i slično). Pošto se time povećava uticaj subjektivnosti ispitivača, ovaj tip intervjeta ima potencijal da prikupi podatke srednjeg nivoa pouzdanosti i validnosti.

Nestrukturirani intervju predstavlja najmanje formalizovan tip intervjeta. Koristi se u situacijama kada generalno nema dovoljno znanja o pojavi koja se ispituje, kada je cilj istraživanja da se dode do opšteg znanja o nekom problemu, a posebno kada je namera da se razumeju i pravilno izraze mišljenja i stavovi ispitanika o temi koja je predmet istraživanja. Kod ovog tipa intervjeta nema unapred definisanih pitanja ili postoje samo vrlo široko i načelno određene oblasti u kojima se pitanja postavljaju. Takođe, kod nestrukturiranog intervjeta ne postoji striktna procedura po kojoj se on odvija, već je potrebna veština intervjueru da se prilagođava situaciji. Pošto se time povećava uticaj subjektivnosti ispiti-vača, ovaj tip intervjeta ima potencijal da prikupi podatke najnižeg nivoa pouzdanosti i validnosti, u poređenju sa prethodna dva tipa.

Načini postavljanja pitanja

Otvorena pitanja: ispitanik sam formuliše odgovor.

Primer:

Da li javnost u Srbiji prepoznaje značaj praćenja (monitoringa) i ocene (evaluacije) javnih politika?

Zatvorena pitanja: ispitanik bira jedan ili više ponuđenih odgovora

Primer:

Prema Vašoj proceni, da li javnost u Srbiji prepoznaje značaj praćenja (monitoringa) i ocene (evaluacije) javnih politika?

- a. Da, vrlo jasno prepoznaće
- b. Da, prepoznaće, ali nedovoljno
- c. Ne, ne prepoznaće u dovoljnoj meri
- d. Uopšte ne prepoznaće

ili

Označite sve što je tačno

Primer: **Kako prevashodno vidite svoju ulogu u praćenju i evaluaciji javnih politika?**

- Kao organizaciju koja će vršiti nadzor nad oblastima naše ekspertize i podiže svest javnosti o tim pitanjima
- Kao organizaciju koja će se prvenstveno baviti zagovaranjem određenog pristupa ili rešenja problema

- Kao organizaciju koja će vršiti istraživačke delatnosti i proizvoditi studije koje će biti od koristi za praćenje i evaluaciju javnih politika
- Kao organizaciju koja će biti angažovana da vrši usluge sačinjavanja izveštaja u svrhu praćenja i evaluacije

Kombinacija: ispitanik bira jedan od ponuđenih odgovora ali ima i opciju da sam dopiše svoj odgovor ako nije zadovoljan ponuđenim.

Intervju se može obaviti neposredno, licem u lice, ili korišćenjem sredstava informaciono-komunikacione tehnologije:

Intervju licem u lice

Prednosti korišćenja intervjeta licem u lice:

- Visoka stopa datih odgovora;
- Moguće je postaviti složena pitanja;
- Moguće je postaviti veliki broj pitanja;
- Moguće korišćenje pomagala: slike, grafikoni, video-materijal;
- Moguća opservacija ponašanja ispitanika, kao i neverbalne komunikacije.

Istovremeno, pojavljuju se i određeni nedostaci:

- Visoki troškovi: honorar, troškovi puta, troškovi treninga intervjera, vreme;
- Predrasude intervjera u vezi sa ispitanicima: pol, godine, rasa, socijalni sloj, ličnost;
- Pouzdanost intervjera i kontrola njihovog rada na terenu;
- Pogodno za mali, specifičan uzorak koji nije geografski disperziran.

Danas se, sa napredovanjem informaciono-komunikacione tehnologije, sve češće koriste telefonski ili Skype-intervjui:

Skype ili telefonski intervjui

Prednosti korišćenja telefonskog intervjeta:

- Potrebno je kraće vreme za intervjuisanje
- Niži su troškovi nego kod intervjuisanja licem u lice jer nema terenskog rada
- Lakša organizacija rada intervjuera
- Lakša kontrola rada intervjuera (nema terenskog rada)
- Visoka fleksibilnost i komocija ispitanika: intervju se može zakazati kada ispitaniku odgovora, on može da bude kod kuće tokom intervija
- Lakše naknadno ispitivanje
- Moguće je koristiti geografski disperziran uzorak

Nedostaci:

- Teže se uspostavlja odnos poverenja sa ispitanikom, što povećava broj pitanja na koja se izbegava odgovor (npr. o prihodima, bolestima)
- Teže se postavljaju kompleksna pitanja ili pitanja koja traže dugачke odgovore
- Teže se postavljaju zatvorena pitanja jer se ponuđeni odgovori moraju čitati intervjuisanim
- Ljudi sve teže pristaju da budu intervjuisani telefonom (zbog današnjeg tempa života; veliki broj istraživanja koja se rade na ovaj način izaziva zasićenje kod ljudi, i slično)

Intervjui se mogu obavljati i u okviru grupa, u formi radionica, fokus grupe ili diskusija na određenu temu. Kod ovakvih intervjuja istraživač ima ulogu moderatora, sa zadatkom da učesnike uvede u temu, da ih ohrabri da diskutuju, usmerava tok i dinamiku diskusije. Prednosti grupnog intervjuja ogledaju se u tome što se za kratko vreme mogu prikupiti odgovori većeg broja sagovornika. Takođe, kroz razgovor mogu biti otvorena i pokrenuta neka pitanja koja bi ostala potpuno u zapećku individualnim pristupom intervjuu. Najzad, kod nekih tema ljudi se mogu osećati sigurnije u grupi istomišljenika i mogu biti ohrabreni da otvoreno govore o nečemu o čemu bi inače čutili. Negativni efekti ovakvog istraživačkog pristupa takođe postoje. Oni se ogledaju, na primer, u dominaciji jakih pojedinaca, pa tako neki članovi grupe koji su otvoreniji i komunikativniji od drugih mogu da uzmu veće učešće i boje tok diskusije, dok se drugi, manje komunikativni, povlače. Takođe, grupni intervju nije pogodan za postavljanje osetljivih pitanja jer nema anonimnosti ni tajnosti odgovora.

Upitnik

Upitnik je bilo koji set pitanja koji se bavi određenom temom ili grupom tema. Ispitanik popunjava unapred pripremljeni upitnik. Oblik i način postavljanja pitanja, način na koji se upitnik popunjava i način na koji se on dostavlja ispitaniku može imati veoma veliki uticaj na kvalitet prikupljenih odgovora.³³

Pitanja u upitniku mogu biti otvorena, zatvorena ili mešovitog tipa i o tome je bilo više reči kod intervjuja. Upitnik se može koncipirati tako da su pitanja manje ili više organizovana i prilagođena pojedinačnim ispitanicima, u zavisnosti od toga kako je predviđeno protokolom istraživanja.

Prednosti korišćenja upitnika su:

- Ispitanik obično ima dovoljno vremena da odgovori na pitanja;
- Moguće je generisati veliki uzorak;
- Veća je dostupnost ispitanika;
- Najveća je anonimnost;
- Ispitanik može da bira redosled, vreme, način odgovaranja.

Nedostaci korišćenja upitnika:

- Nefleksibilnost: jednom napravljena greška prilikom postavljanja pitanja se ne može ispravljati kao kod intervjuja, neka pitanja neće biti adekvatna za neke ispitanike i sl.
- Niska stopa odgovora (oko 50% se smatra normalnim), potrebno je motivisati ispitanike (npr. pismo objašnjenja, plaćanje ispitanika, itd.);
- Nije pogodan kada je bitan redosled pitanja;
- Veoma teško postavljati kompleksna pitanja;
- Pogodan samo za zatvorena pitanja, otvorena pitanja su moguća ali se izbegavaju zbog teže obrade i moguće greške ispravnog razumevanja šta je ispitanik želeo da kaže;
- Postoji opasnost da veći broj pitanja ostane neodgovoren;
- Pogodno za anketiranje određene, specifične grupe koja je visoko motivisana da odgovara, kada je budžet mali, kada je niska stopa odgovora prihvatljiva.

Danas se istraživači sve češće opredeljuju za korišćenje elektronskih upitnika koji se ili šalju imejlom, sa molbom da ispitanik vrati popunjeno

upitnik pošiljaocu isto elektronskim putem, ili korišćenjem dostupnih internet servisa za kreiranje upitnika.

Prednosti elektronskog upitnika:

- Znatno smanjenje troškova;
- Vreme anketiranja je znatno smanjeno;
- Moguć je veoma veliki uzorak;
- Lakša kvantitativna obrada podataka, oni su već uneti u bazu;
- Veća fleksibilnost u dizajniranju nego kod upitnika na papiru, moguće je korišćenje „pop-up“ instrukcija, opadajućih menija, slika, zvukova, video-sadržaja itd.

Nedostaci elektronskog upitnika:

- Greška pokrivenosti: deo populacije nema pristup internetu;
- Greška uzorka: vrednosti i stavovi onih koji koriste internet se značajno razlikuju od onih koji ga ne koriste;
- Niska stopa odgovora.

POSMATRANJE (OPAŽANJE)

Nekada se istraživači opredeljuju da do primarnih podataka dođu primenom metoda posmatranja (opservacije, opažanja). Oni tada odlaze na teren i beleže događaje ili informacije do kojih dolaze samo posmatranjem, bez postavljanja pitanja učesnicima događaja koji prate. Pravilno izvođenje posmatranja zahteva obučenog istraživača, sposobljenog da pažljivo gleda i sluša događaje, sposobnog da razluči bitno od nebitnog. Prednosti korišćenja posmatranja su u tome što se događaji beleže upravo onako kako se dešavaju, što mogu da budu ispraćeni u potpunosti, sa odraženim svim važnim detaljima. Međutim, ovaj metod može biti veoma troškovno i vremenski zahtevan jer traži da obučeni istraživač bude angažovan na terenu. Takođe, ograničeno je na beleženje događaja u sadašnjosti. Najzad, najveće ograničenje primene ovog metoda je u mogućem razvoju pristrasnosti posmatrača i nastanku greške u posmatranju (percepciji) događaja.

Poseban vid posmatranja predstavlja onaj u kome je istraživač ujedno i učesnik događaja. Cilj istraživača u ovom slučaju je da uspostavi blisku vezu i integriše se sa određenom grupom i razume njihove prakse kroz intenzivnu komunikaciju obično tokom dužeg vremenskog perioda.

Taj period može da obuhvata od nekoliko meseci, do nekoliko godina. Dužina trajanja istraživanja i boravka u zajednici koja je predmet posmatranja daje mogućnost istraživaču da prikupi što detaljnije i preciznije informacije. Istovremeno, istraživač je u prilici da i sam proveri istinitost onoga što ispitanici govore, u odnosu na ono što se stvarno dešava. Ova prednost je naročito izražena u odnosu na intervju ili upitnik, kod kojih stvarni stavovi ispitanika mogu da ostanu neizrečeni, a da se ispitanik u odgovorima vodi tzv. socijalno poželjnim reagovanjima. Stepen do koga posmatrač može da bude uključen u život zajednice može da bude različit i da varira od niskog, srednjeg do vrlo visokog. Sa povećanjem stepena njegove uključenosti raste i opasnost od povećanja njegove pristrasnosti i smanjenja objektivnosti u proceni događaja.

Rezime:

- Javna politika se najšire definiše kao delovanje vlade usmereno ka postizanju postavljenih ciljeva. To delovanje može imati razne oblike: može biti formalizovano u obliku zakona, strategije ili programa. Međutim, ono može biti i manje formalno i ogledati se, primera radi, u govoru predsednika vlade ili ministra, na osnovu kojih bi se stekla saznanja o planiranim pravcima delovanja.
- U istraživanju efekata javnih politika istraživači mogu odabrat kvalitativni ili kvantitativni pristup. Kvalitativni i kvantitativni pristup istraživanju nisu međusobno isključivi niti suprotstavljeni. U oba je potrebno dosledno poštovati zahteve: da je metod kompatibilan ciljevima istraživanja i da postupak sprovođenja istraživanja i izvođenja zaključaka prati određene procedure, pravila i logiku.
- Uslov za kvalitetno vršenje praćenja i evaluacije jeste utvrđivanje podataka na osnovu kojih će se, u izobilju dostupnih informacija, graditi sistem praćenja i evaluacije. Podaci po svojoj prirodi mogu biti primarni ili sekundarni, kvalitativni ili kvantitativni.
- Korišćenje sekundarnih podataka ima niz prednosti, ali i nedostataka. Ukoliko sekundarni podaci ne odgovaraju ciljevima i pitanjima koja se postavljaju, ukoliko ne odgovaraju metodologiji koju treba primeniti ili ako analiza odnosa troškova i koristi pokaže negativan ekonomski efekat njihovog prikupljanja, onda treba potražiti drugi izvor podataka putem istraživanja na terenu.

Za one koji žele da znaju više – preporučena literatura:

- Brymam, A. „Quantity and Quality in Social Research“. Routledge, 1998.
- Singleton, R. A., Jr., Straits, B. C., Straits, M. M., (1999), „Approaches to social research“ (3rd ed.), New York: Oxford University Press;
- Kerlinger, F., (1986), „Foundations of Behavioral Research“, 3rd Edition. Orlando, FL: Harcourt Brace & Company;
- Verčić, A. T., Čorić, D.S., Vokić, N. P., „Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima: kako osmislati, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje“, 2011, MEP doo Zagreb;
- CAFOD, „Monitoring government policies: A toolkit for civil society organisations in Africa“, <http://www.trocaire.org/resources/policy-andadvocacy/monitoring-government-policies-toolkit-civil-society-organisations>



KORAK 4: EVALUACIJA

Ovo poglavlje ima za cilj da objasni principe evaluacije (ocene), koja predstavlja logički nastavak procesa praćenja, kada se na osnovu prikupljenih podataka i saznanja analizira i meri uticaj sprovedene politike. Evaluacija pruža podatke koji govore da li su postignuti željeni efekti i pokušava da odgovori na pitanje zašto zacrtani ciljevi i rezultati jesu ili nisu ispunjeni.

Nakon čitanja ovog poglavlja bićete u stanju da razumete:

- Koji različiti tipovi evaluacije postoje;
- Koji su preduslovi za izvođenje evaluacije;
- Šta sve treba da obuhvati zadatak o evaluaciji.

Kao što je pomenuto, evaluacija (ocena) predstavlja logički nastavak procesa praćenja: na osnovu prikupljenih podataka i saznanja kroz postupak praćenja, evaluacijom se analizira i meri uticaj sprovedene politike.

Prvi korak u realizaciji evaluacija treba da počne pitanjem ŠTA se evaluacijom želi POSTIĆI, a zatim koji su njeni CILJEVI i pitanja na koje treba da odgovori.

Utvrđivanje vrste evaluacije koja će da odgovara potrebama i ciljevima u ranim fazama njene realizacije je ključno za pravilno odvijanje narednih faza.³⁴

Pitanje na koje treba dati odgovor		Odgovarajući tip evaluacije
Koje je promene uslovila primena politike?	➔	EVALUACIJA UTICAJA
Kako je politika sprovedena?	➔	PROCESNA EVALUACIJA
Koje je promene uslovila politika i kako je sprovedena?	➔	KOMBINACIJA PROCESNE I EVALUACIJE UTICAJA
Koji mehanizmi su korišćeni da bi se sprovela politika?	➔	EVALUACIJA NA OSNOVU TEORIJE PROMENE

Evaluacija uticaja nastoji da odgovori na pitanje **uticaja politike na specifične rezultate za različite ciljne grupe**. Takođe, nastoji da pruži procenu efekata politike, kako u odnosu na očekivane rezultate zacrtane pri samom planiranju, tako i poredeći ih sa nekom drugom politikom.

Procesni tip evaluacije nastoji da pruži odgovore **kako, zašto i pod kojim uslovima politika jeste ili nije ispunila zacrtane ciljeve**. Procesna evaluacija obično traga za informacijama o kontekstualnim faktorima, mehanizmima i procesima koji određuju uspeh ili neuspeh politike.³⁵

U praksi se najčešće ova dva tipa evaluacije **kombinuju**. Kombinacija obeju je neophodna da bi se razumelo koje je promene izazvala primena politike, zašto i na koji način. Često je važno da se evaluacijom istraže nenameravani efekti politike, što je moguće jedino ukoliko se kombinuju procesna evaluacija i evaluacija uticaja. Međutim, tome prethodi utvrđivanje pitanja koje je realno moguće ispitati evaluacijom, s obzirom da raspoloživi resursi često ne dozvoljavaju potpuno sprovođenje oba tipa evaluacije.³⁶

Evaluacija zasnovana na teoriji promene se fokusira na otkrivanje teorijskog i logičkog sleda od kojih se očekuju efekti politike. Ovaj pristup nastoji da identificuje mehanizme kojima politike mogu da proizvedu određene efekte. Ovaj tip evaluacije pruža mnogo načina za izvođenje logičkih i teorijskih posledica primene politike i može znatno da unapredi mogućnost realizacije željenih rezultata.³⁷

Preduslovi za pravilno izvođenje evaluacija

Adekvatni ljudski i organizacioni resursi

Da bi OCD bile konstruktivno uključene u proces praćenja i evaluacije javnih politika potrebno je da poseduju adekvatne kapacitete. Pod kapacitetima prevashodno podrazumevamo organizacione i ljudske potencijale.

Organizacioni kapaciteti (organizacione sposobnosti, organizacioni potencijali) predstavljaju organizacione sisteme za praćenje i evaluaciju. U to spadaju tehnike i tehnologije rada (znanje), prethodno iskustvo, kao i mreža odnosa sa drugim organizacijama i institucijama koja je tokom vremena razvijena.

Ljudski kapaciteti (ljudski resursi) podrazumevaju osposobljenost i stručnost ljudi koji su uključeni u ovaj proces da obavljaju aktivnosti praćenja i evaluacije – znanje i veštine zaposlenih i saradnika, ali i mrežu volontera koju organizacija ima i na koju može da računa.

U proceni organizacionih i ljudskih potencijala, organizacija (bez obzira da li je predstavnik države ili civilnog sektora) treba da odgovori na sledeća pitanja:³⁸

- Ko poseduje tehničke veštine za osmišljavanje i implementaciju sistema praćenja i evaluacije?
- Ko poseduje veštine za upravljanje takvim sistemom?

- Koji sistemi podataka trenutno postoje i kakvog su kvaliteta?
- Koja tehnologija je dostupna za podršku/analizu i obradu podataka?
- Koji finansijski resursi su dostupni za dizajniranje i implementaciju sistema praćenja i evaluacije?
- Kakvo je iskustvo organizacije sa sistemima izveštavanja o učinku?

Zadatak evaluacije

Zadaci evaluacije predstavljaju dokument u kojem su navedeni ključni aspekti u postupku izvođenja evaluacije. Često se za to koristi izvorni termin Terms of Reference a još češće skraćenica „ToR“.³⁹ U ToR se navode zadaci i očekivani rezultati koje evaluator treba da ispunи. Izrada jasnih i specifičnih ToR, u kojem se nedvosmisleno i precizno navodi šta se od same evaluacije očekuje, može presudno da utiče na kvalitet evaluacionog izveštaja. Stoga je neophodno da ovaj dokument bude kvalitetno izrađen.

ToR se sastavlja u fazi planiranja evaluacije, pre procesa angažovanja evaluadora. U slučaju da se radi o eksternom angažovanju evaluatora (u našem slučaju OCD) ToR je ugovorna osnova između naručioca evaluacije i evaluatora – OCD.⁴⁰

ToR za eksterne evaluatore⁴¹

Zadaci evaluacije treba da pruže potrebne informacije o razlozima za izvođenje evaluacije, o tome kome je namenjena, šta namerava da postigne, načinu na koji će biti izvedena, ko će biti uključen u njenu izradu, koje rezultate treba da ispunи i kada i kojim sredstvima.

Dokument bi trebalo da bude što je moguće koncizniji, dužine između pet i deset strana. Njegovi sastavni delovi treba da budu:

1. Kontekst i opis situacije
2. Svrha evaluacije i ciljna grupa
3. Cilj i opseg evaluacije
4. Pitanja na koja evaluacija treba da odgovori i zadaci
5. Pristup i metodologija
6. Vremenske odrednice i očekivani autputi (eng. deliverables)

7. Poželjne kvalifikacije evaluatora
8. Uloge i odgovornosti uključenih aktera
9. Predviđen budžet

Evo šta možete očekivati da pronađete u svakom od ovih delova:

1. Kontekst i opis situacije.

Ovaj deo treba da pruži informacije o samoj politici, odnosno temi evaluacije. On treba da pruži uvid u stanje sprovođenja politike u momentu planiranja evaluacije, sa posebnim fokusom na:

- Nameravane ciljeve intervencije (politike) koja je predmet evaluacije, kao i njenu svrhu i opseg;
- Vremenski okvir i postignut napredak u datom trenutku;
- Ključne aktere date politike;
- Organizacione, društvene, političke i ekonomske faktore, na nacionalnom ili međunarodnom nivou, koji imaju uticaj na sprovođenje politike;
- Pružanje svrta ukoliko je već prethodno rađena evaluacija za istu politiku.

Detaljnije informacije, u vidu logičkog okvira, indikatora i slično mogu biti uključene u aneksu dokumenta.

2. Svrha evaluacije i ciljne grupe

Ovaj odeljak treba da odgovori na pitanje zašto je potrebno izvesti evaluaciju i ko su ključni korisnici njenih nalaza. Njegovi osnovni segmenti su sledeći:

- Razlozi za vođenje evaluacije;
- Šta se evaluacijom namerava postići;
- Ko će biti korisnik rezultata evaluacije;
- Kako će rezultati evaluacije biti korišćeni.

3. Cilj i obuhvat evaluacije

Cilj evaluacije treba da odrazi njen predmet istraživanja. Ne savetuje se da evaluacija ima više od dva ili tri cilja. Preporučuje se da se samo nekoliko pitanja dubinski istraži, umesto više pitanja površno. Obuhvat evaluacije ograničava njen fokus. Ovde bi trebalo da se naznači vremenski period u kojem će se posmatrati politika koja je predmet istraživanja, da se navedu geografska i tematska ograničenja, ciljne grupe i pitanja

koja će biti razmatrana. Obuhvat evaluacije treba da bude realističan u pogledu vremena i raspoloživih sredstava.

4. Zadaci i pitanja na koja evaluacija treba da odgovori

Iz ovog dela evaluatoru treba da bude jasno koje zadatke treba da obavi. Oni treba da budu logički strukturirani, tako da se svaki zadatak nadovezuje na sledeći u pogledu pružanja informacija o predmetu evaluacije (tako da jedan zadatak „hrani“ drugi informacijama). Za svaki zadatak evaluacije je potrebno sačiniti posebna pitanja na koje treba da se odgovori.

Pitanja treba da proističu iz ciljeva evaluacije i njenih definisanih zadataka. Ona bi trebalo da budu u skladu sa stvarnim potrebama za znanjem, razumevanjem i nalaženjem novih rešenja. Zaključci evaluacije moraju jasno da odgovore na ta pitanja na osnovu izloženih i analiziranih činjenica, uključujući i mišljenje evaluatora.

5. Pristup i metodologija

U pristupu izrade evaluacija postoje dve mogućnosti: naručilac evaluacije može da naznači koju metodu smatra da je poželjno koristiti, ili pak može da ostavi potencijalnim evaluatorima da daju svoje predloge metoda i tehnika čijom primenom će se doći do potrebnih ocena.

6. Vremenski rokovi i očekivani autputi (*deliverables*)

Iz ToR evaluator treba jasno da zna koji su rokovi za isporuku svakog od traženih autputa evaluacije, kao i njihovu dužinu, sadržaj i ciljne grupe. Osnovni autput je svakako izveštaj o evaluaciji, ali njemu bi trebalo da prethodi izrada početnog izveštaja (eng. *Inception Report*), koji će da sadrži detaljan opis metodologije, postupak prikupljanja podataka, moguće izvore informacija i načelni plan aktivnosti.

Krajnji izveštaj treba da sadrži sledeće delove:

- Sažetak
- Opis politike (intervencije)
- Svrhu evaluacije
- Primenjenu metodologiju
- Nalaze
- Zaključke (odgovore na pitanja evaluacije)
- Preporuke (ukoliko je tako zahtevano u ToR)
- Anekse (listu održanih intervjuja, korišćena dokumenta, tehnike prikupljanja podataka)

7. Poželjne kvalifikacije evaluatora

ToR treba da opiše proces selekcije evaluatora, odnosno grupe evaluatora. Ovaj deo takođe treba da sadrži tražena znanja, veštine i iskustvo: prethodno iskustvo u sastavljanju i vođenju evaluacija; veštine analize podataka; poznavanje lokalnog i institucionalnog konteksta; tehnička znanja u specifičnoj oblasti; veštine upravljanja; i znanje potrebnih jezika. Kako bi dokazali neophodne kvalifikacije, nekada se od evaluatora traži da dostave svoje reference, npr. neke od svojih prethodnih radova.

8. Upravljanje evaluacijom

U ovom delu ToR trebalo bi da nađete odgovor na pitanje:

- Zahteva koji se odnose na specifične uloge i odgovornosti svakog evaluadora. Ponuđači treba da dostave pregled aktivnosti po danu i članu tima.
- Uloge i odgovornosti naručioca evaluacije, kao što su dostavljanje blagovremenih komentara na autpute (početni izveštaj, nacrt finalnog izveštaja), ocena evaluacionog tima u svim fazama izvođenja evaluacije, pružanje informacija, kontaktiranje, itd.
- Učešća drugih relevantnih aktera i njihove uloge u procesu evaluacije;

U ovom delu je takođe potrebno objasniti proces za odobrenje autputa, kao i logistička pitanja, poput potrebne opreme, kancelarijskog prostora, materijala i sl.

9. Budžet i izvršenje uplate

Ovaj deo treba da sadrži finansijska sredstva za izvođenje evaluacije (troškovi angažovanja evaluadora, dnevnice, troškovi putovanja, i sl.). Poželjno je da napravite presek troškova po zadacima i aktivnostima (priklupljanje podataka, priprema izveštaja, rad na terenu, itd.). Isplata se najčešće vrši nakon isporuke traženih autputa (početnog izveštaja, itd.).

10. Podnošenje predloga

Ovaj deo treba da sadrži potrebne informacije o strukturi i sadržini aplikacije, krajnjem roku za podnošenje predloga, kriterijume i vremenski okvir za odabir evaluatora i kontakt informacije za pitanja i pojašnjenja .

Diseminacija i upotreba rezultata evaluacije

Evaluacije treba da budu saopštene donosiocima odluka i zainteresovanim akterima na način koji obezbeđuje maksimalno korišćenje njihovih nalaza i rezultata. Takođe, one treba da budu dostupne javnosti kroz veb stranice.

Rezime:

- Prvi korak u realizaciji evaluacija treba da počne pitanjem šta se evaluacijom želi postići; koji su njeni ciljevi i pitanja na koje treba da odgovori.
- Da bi OCD bile konstruktivno uključene u proces praćenja i evaluacije javnih politika, potrebno je da poseduju adekvatne kapacitete. Pod kapacitetima prevashodno podrazumevamo organizacione i ljudske potencijale.
- Zadaci evaluacije predstavljaju dokument u kojem su navedeni ključni aspekti u postupku izvođenja evaluacije. Često se za to koristi izvorni termin Terms of Reference (ToR).
- U ToR se navode zadaci i očekivani rezultati koje evaluator treba da ispunji. Izrada jasnih i specifičnih ToR, u kojima se nedvosmisleno i precizno navodi šta se od same evaluacije očekuje, može presudno da utiče na kvalitet evaluacionog izveštaja. Stoga je neophodno da ovaj dokument bude kvalitetno izrađen.
- Rezultati evaluacije treba da budu saopšteni donosiocima odluka i zainteresovanim akterima na način koji obezbeđuje maksimalno korišćenje njenih nalaza i rezultata. Takođe, one treba da budu dostupne javnosti kroz veb stranice.

Za one koji žele da znaju više – preporučena literatura:

Rossi, H. Peter, Lipsey, Mark W., Freeman, Howard E. „Evaluation: A Systematic Approach“. 7th edition, Sage Publications, Inc., 2004.

Tzavaras Catsambas, T., De Silva, S., Dhar, D. „Evaluation and Civil Society: Stakeholder's Perspectives on National Capacity Developments“, UNICEF, 2009.

European Commission, General Secretariat, „Evaluation Standards“, dostupno na <http://ec.europa.eu/smart-regulation/evaluation/docs/standards_c_2002_5267_final_en.pdf>.

Segone, Marco. „National Evaluation Capacity Development: conceptual framework“, UNICEF. Dostupno na: <<http://www.slideshare.net/globalfinland/evaluation-capacity-development-in-partner-countries-marco-segone-unicef>>



KORAK 5:

PREDUSLOVI I BARIJERE UKLJUČENJA OCD U PRAĆENJE I EVALUACIJU

Ograničenja i izazovi sa kojima se OCD suočavaju u obavljanju aktivnosti praćenja i evaluacije mogu se odnositi kako na njihova unutrašnja ograničenja, tako i na spoljašnji ambijent i okolnosti u kojima rade.

INTERNE PRETPOSTAVKE I BARIJERE UKLJUČIVANJA OCD U PRAĆENJE I EVALUACIJU JAVNIH POLITIKA

Jedan od osnovnih izazova za OCD jeste održavanje visokog nivoa analitičkih veština svojih stručnjaka i njihovo kontinuirano usavršavanje. Ovu potrebu otežava problem obezbeđivanja materijalne održivosti, odnosno nalaženja trajnih i stabilnih izvora finansiranja.⁴² Konkretno, u državama Centralne i Istočne Evrope, Kavkaza i Centralne Azije, s obzirom da je dominantan način finansiranja OCD zasnovan na vremenski ograničenim projektima, ugroženi su i njihovi organizacioni kapaciteti, u smislu nedostatka sredstava za treninge i usavršavanja.⁴³

Među predstvincima državne uprave postoji jasan stav da će organizacije civilnog društva biti uključivane u procese praćenja i evaluacije javnih politika samo i isključivo na bazi svoje ekspertize.

U tom smislu, da bi bile ravnopravan partner svim drugim zainteresovanim stranama u procesu praćenja i evaluacije, organizacije civilnog društva moraju da osnažuju sopstvene kapacitete i sposobnosti da ovim aktivnostima pristupaju profesionalno i stručno. Jačanje ljudskih, organizacionih i finansijskih kapaciteta OCD posebno je važno imajući u vidu očekivano postepeno povlačenje većine stranih donatora, koji danas predstavljaju najveći izvor finansiranja OCD u Srbiji.

Jedan od načina obezbeđivanja sredstava bi upravo moglo da bude specijalizovanje određenih OCD za pružanje usluga u poslovima praćenja i evaluacije, na primer izradom evaluacionih izveštaja u ulozi eksternih evaluatora. U vezi s tim, u posebnom fokusu treba da budu kapaciteti za istraživanje i analizu, kako bi se OCD sposobile za adekvatno učešće u procesima praćenja i evaluacije.

EKSTERNE PREPOSTAVKE I BARIJERE UKLJUČIVANJA OCD U PRAĆENJE I EVALUACIJU JAVNIH POLITIKA

Izgradnja sprovodljivog i delotvornog sistema praćenja i evaluacije javnih politika u državi zahteva ispunjenje određenih tehničkih i društvenih prepostavki.

Tehničke prepostavke za uspostavljanje delotvornog sistema praćenja i evaluacije obuhvataju uspostavljanje strukture, sistema i procesa kojima bi se obezbedili prikupljanje, obrada i analiza podataka kojim bi se podaci prevodili u informacije korisnog sadržaja za donosioce političkih odluka i druge zainteresovane strane u procesu kreiranja javnih politika.

Ispunjene tehničke uslove za generisanje i rad sa podacima je neophodan uslov da bi praćenje i evaluacija javnih politika u jednom društvu zaživeli, međutim ono nije samo po sebi dovoljno. Nije retkost ni u domaćoj a ni uporednoj praksi da se podaci prikupljaju, da informacije postoje, ali da se ne koriste u procesu kreiranja novih i unapređenju učinaka postojećih javnih politika. To znači da pored razvoja kapaciteta tehničke prirode delotvornost javnih politika zavisi i od stepena razvijenosti svesti građana i nosilaca političke vlasti.

Društvene prepostavke. Da bi monitoring i evaluacija u jednom društvu zaživeli i dali očekivane pozitivne efekte, neophodno je i da društvo u celini veruje da su takve prakse za njega dobre, da idu u korist njegovom napretku i da ih zbog toga treba razvijati. Rečju, da društvo neguje kulturu praćenja i evaluacije javnih politika. Kultura se može definisati kao jedinstven sistem prepostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koji je zajednički za određenu grupu ljudi, organizaciju ili društvo u celini u nekom vremenskom periodu.⁴⁴

Pod „kulturom evaluacije“ podrazumevamo kulturu u kojoj se ciljno prikupljaju podaci o učincima javnih politika, analiziraju i obrađuju, kako bi se onda tako dobijene informacije koristile za sticanje znanja o tome kako da se bolje upravlja procesom kreiranja politika i kako da se obezbede bolji efekti/učinci politika koje se utvrđuju i sprovode.⁴⁵

Kulturu koja visoko vrednuje monitoring i evaluaciju javnih politika (u daljem tekstu kulturu evaluacije) odlikuju sledeće karakteristike:

- (1) stalno i sistematično prikupljanje podataka u cilju preispitivanja postupaka,
- (2) učenje na iskustvu i
- (3) istraživački pristup u rešavanju problema.⁴⁶

Stalno i sistematično prikupljanje podataka. U kulturi koja visoko vrednuje praćenje i evaluaciju neguje se pozitivan stav prema sistematičnom prikupljanju podataka, kako bi na bazi znanja koje iz tih podataka proizade bilo moguće sprovesti preispitivanje učinaka i postupaka. Kultura evaluacije, dakle, na taj način ohrabruje samopreispitivanje i samoevaluaciju. Kod ovakve kulture akcenat se stavlja na istražno i kontinuirano preispitivanje postupaka nosilaca političke vlasti; traženje kredibilnih i relevantnih dokaza za izvođenje zaključaka o učincima/efektima javnih politika; korišćenje podataka o učincima/efektima kako bi se preispitale postojeće aktivnosti, odnosno, našla podrška za njihovo dalje obavljanje ili odustajanje od njih ukoliko su efekti koje imaju neadekvatni; negovanje kontinuiranog dijaloga između svih strana koje su zainteresovane za efekte neke politike, zasnovanog na toleranciji različitosti.

Učenje na iskustvu. Pojedinac, organizacija ali i država do učenja mogu doći na bazi sopstvenog iskustva, ali i iz iskustava drugih, ukoliko su im ona na neki način dostupna.⁴⁷ Kultura koja visoko vrednuje praćenje i evaluaciju ohrabruje učenje na bazi sopstvenog i tuđih iskustava, sistematično radeći na prikupljanju dokaza kojima će se potkrepliti ispravnost određenih postupaka, ili potvrditi, dokazati da su određene odluke bile neadekvatne i da zbog toga treba obustaviti njihovu primenu. Da bi to bilo izvodljivo, potrebno je da se (a) sprovodi analiza prethodnih postupaka, (b) planira vreme kako bi se iz iskustava kroz praćenje učinka postojećih ili prethodnih poteza vlade i nadležnih ministarstava generisala relevantna znanja, (c) da se podaci o slabim rezultatima učine dostupnim kako bi bili analizirani i obrađeni tako da se iz njih mogu izvući upotrebljive preporuke za buduće postupke, (d) pruže podsticaj i podrška za širenje i prenošenje znanja, (e) dosledno razvijaju mehanizmi za kreiranje, prenošenje i ugrađivanje (zadržavanje) znanja i (f) da se pruži prilika za učenje iz iskustava drugih (merila u vidu najboljih praksi, na primer).

Otvorenost u rešavanju problema. Kultura koja visoko vrednuje praćenje i evaluaciju podstiče otvorenost u rešavanju problema i sproveđenju promena. Otvorenost podrazumeva rešavanje problema kroz eksperimentisanje sa novim vrstama aktivnosti i procedurama, istraživanje

novih (možda) boljih načina da se problem reši, preuzimanje rizika i inovacije.

Sa druge strane, društva sa slabom kulturom evaluacije odlikuje manje odlučan rad sa podacima, nedostatak jasnog opredeljenja i nedostatak spremnosti za dosledno praćenje i merenje učinaka javnih politika. To znači da i kada se podaci o učincima politika prikupljaju, oni se ne koriste za poboljšanje učinaka i/ili se ne saopštavaju na dovoljno transparentan način eksternoj javnosti. „Feedback“ (povratna informacija) proces učenja iz iskustva i iz prikupljenih dokaza o rezultatima pojedinačnih javnih politika je nedovoljno strukturiran pa se, na primer, ne odredi tačno vreme i način na koji će se analizirati efekti, izvući pouke i implementirati korekcije. Najzad, čak i ako se načelno zagovara kreiranje politika zasnovano na činjenicama, u stvari se nastoji da se zadrži status quo.

Najzad, u ekstremu se može govoriti o situaciji u kojoj se podaci o učincima politika uopšte ne prikupljaju, u društvu ne postoji definisana svest o značaju preispitivanja učinaka javnih politika niti potreba da se postojeća saznanja iskoriste kako bi se iz njih nešto korisno naučilo i primenilo u postupku kreiranja politika.

REFERENCE

- Balakirev, Vladimir et al., „New trends in Development Evaluation“, M. Segone (ed), UNICEF, 2006.
- Berthoin Antal, A., Lenhardt, U., Rosenbrock, R. „Barriers to Organizational Learning“, u: Dierkes M, Bethoin AA, Child J, Nonaka I (eds) Handbook of Organisational Learning&Knowledge. Oxford University Press, Oxford, 2003.
- Brymam, A. „Quantity and Quality in Social Research“. Routledge, 1998.
- Howlett, M., Ramesh, M. „Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems“. Oxford University Press, 1995.
- Imas, Linda G. Morra, Rist, Ray C. „Put do rezultata: Dizajniranje i provodenje efektivnih razvojnih evaluacija“. World Bank, 2009.
- Kerlinger, F. (1986), Foundations of Behavioral Research, 3rd Edition. Orlando, FL: Harcourt Brace & Company;
- Kuzek, J. Z., Rist, R. C. „Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System“. Washington D.C. The World Bank, 2004.
- March, J.G. „Exploration and exploitation in organizational learning“, Organization Science 2, 1991.
- Monitoring government policies A toolkit for civil society organisations in Africa, <http://www.trocaire.org/resources/policyandadvocacy/monitoring-government-policies-toolkit-civil-society-organisations>
- Monitoring and Evaluation, Chapter 5, dostupno na: <http://www.ifad.org/hfs/tools/hfs/bsfpub/bsf_7.pdf>
- Rossi, H. Peter, Lipsey, Mark W., Freeman, Howard E. „Evaluation: A Systematic Approach“. 7th edition, Sage Publications, Inc., 2004.
- Segone, Marco. Prezentacija „Country-led M&E Systems“, UNICEF CEE/CIS, 2009. Dostupno na <<https://www.youtube.com/watch?v=Ezfl7NrqE9E>>
- Segone, Marco. „National Evaluation Capacity Development: conceptual framework“, UNICEF. Dostupno na: <<http://www.slideshare.net/globalfinland/evaluation-capacity-development-in-partner-countries-marco-segone-unicef>>
- Singleton, R. A., Jr, Straits, B. C., Straits, M. M., (1999), Approaches to social research (3rd ed.), New York: Oxford University Press;
- Strategija za reformu javne uprave, „Službeni glasnik RS“, br. 020-

656/2014, str. 21. Strategija je dostupna na internet stranici Vlade RS.

The World Bank Group. Monitoring and Evaluation Capacity Development for the Western Balkans and Turkey: Developing Sector Level Indicators. April 2013, INCEPTION REPORT P128734.

Tzavaras Catsambas, T., De Silva, S., Dhar, D. „Evaluation and Civil Society: Stakeholder's Perspectives on National Capacity Developments“, UNICEF, 2009.

UNAIDS „Basic Terminology and Frameworks for Monitoring and Evaluation“. UNAIDS, 2009.

Verčić, A. T., Čorić, D.S., Vokić, N. P., „Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima: kako osmisiliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje“, MEP doo, Zagreb, 2011.

ENDNOTE:

1. Strategija reforme javne uprave, „Službeni glasnik RS“, br. 020-656/2014, str. 21. Strategija je dostupna na internet stranici Vlade RS.
2. Prilagođeno na osnovu formulacije Zakona o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja iz 2009. (Službeni glasnik RS, br. 72/2009), član 1.
3. Zasnovano na: „Basic Terminology and Frameworks for Monitoring and Evaluation“, UNAIDS, 2009, str. 18-20; European Commission, DG Secretariat General, „Evaluation Guidelines“, November 2013, str. 7-8.
4. Marić, S., Žarković Rakić, J., Aleksić Mirić, A., Lazarević, M., 2014, „Kako do rezultata u javnim politikama? Praćenje i evaluacija uz podršku civilnog društva“, FREN, Beograd.
5. Zasnovano na: Lazarević, M., Marić, S. i Orza, A., „Kreiranje politika i pregovori za pristupanje EU: Kako do rezultata za Srbiju“, Centar za evropske politike, GIZ, decembar 2013, str. 15.
6. O fazi formulacije u ciklusu kreiranja politike, pogledati Lazarević, M., Marić, S. i Orza, A., „Kreiranje politika i pregovori za pristupanje EU: Kako do rezultata za Srbiju?“, Centar za evropske politike, GIZ, decembar 2013.
7. J. Z. Ruzek, R. C. Rist, „Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System“, The World Bank, 2004
8. Ibid., str. 13
9. Ibid.
10. Ibid. str. 12.
11. Ibid.
12. Monitoring and Evaluation, Chapter 5, dostupno na: <http://www.ifad.org/hfs/tools/hfs/bsfpub/bsf_7.pdf>
13. Ibid.
14. Kuzek, Rist, op. cit., str. 13.
15. Prilagođeno prema Linda G. Morra Imas, Ray C. Rist, „Put do rezultata: Dizajniranje i provođenje efektivnih razvojnih evaluacija“, World Bank, 2009, str. 11.
16. Howlett, M., Ramesh, M., „Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems“, Oxford University Press, 1995, str. 207.
17. O stanju u civilnom sektoru u Srbiji, pogledati Balkan Civil Society Acquis Strengthening the Advocacy and Monitoring Potential and Capacities of CSOs, „Serbia Report 2013 Monitoring Matrix for Civil Society Development“, Balkan Trust for Democracy, Civic Initiatives, 2013.
18. Mišljenje Evropskog ekonomskog i socijalnog komiteta o ulozi i doprinosu organizacija civilnog društva izgradnji Europe (CESE 851/1999), 1999, str. 21. Dostupno na: <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/actes_sco_en.pdf>
19. Ross, C., „The Leaderless Revolution: How Ordinary People Can Take Power and Change Politics in the 21st Century“ Simon & Schuster, 2011.
20. Ibid.
21. Više o tome pogledati na <<http://www.evalserbia.com>>

22. IDEAS je održala svoj prvi globalni skup u Nju Delhiju (2005) i dva regionalna skupa u Pragu (2006) i Nijameju (2007). Drugi globalni skup održan je u Johanesburgu, Južna Afrika, u marta 2009.
23. O iskustvima u eksternoj evaluaciji pogledati CEP, FREN, op. cit., Poglavlje III.
24. Hors, I., „Fighting Corruption – What Role for Civil Society? The Experience of the OECD“, OECD, 2003, str. 14.
25. Monitoring government policies A toolkit for civil society organisations in Africa, <http://www.trocaire.org/resources/policyandadvocacy/monitoring-government-policies-toolkit-civil-society-organisations>
26. Singleton, R. A., Jr, Straits, B. C., Straits, M. M., „Approaches to social research“ (3rd ed.), New York: Oxford University Press, 1999; Verčić, A. T., Čorić, D. S., Vokić, N. P., „Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima: Kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje“, MEP doo Zagreb, 2011.
27. Više o ovome pogledati u Verčić, A. T., Čorić, D. S., Vokić, N. P. op. cit.
28. Singleton, R. A., Jr, Straits, B. C., Straits, M. M., op. cit.; Kerlinger, F., „Foundations of Behavioral Research“, 3. izdanje. Harcourt Brace & Company, Orlando FL, 1986; Verčić, A. T., Čorić, D.S., Vokić, N. P., op. cit.
29. Tabela je izrađena na osnovu liste pokazatelja date u dokumentu Praćenje socijalne uključenosti u Srbiji: pregled i trenutno stanje socijalne uključenosti u Srbiji na osnovu praćenja evropskih i nacionalnih pokazatelja. 2006–2012. Str. 20. Vlada Republike Srbije.
30. Prilagođeno na osnovu: „Improvement of Performance-Based Management (IPBM), Methodology for Formulating and Applying Performance Measures Used in Strategic Planning Documents“, Office of the Prime Minister of The Republic of Lithuania, 2011, str. 7-10.
31. Monitoring government policies: A toolkit for civil society organisations in Africa, <http://www.trocaire.org/resources/policyandadvocacy/monitoring-government-policies-toolkit-civil-society-organisations>
32. Pregled dat na osnovu Singleton, R. A., Jr, Straits, B. C., Straits, M. M., op. cit.; Kerlinger, F., op. cit; Verčić, A. T., Čorić, D.S., Vokić, N. P., op. cit; Monitoring government policies: A toolkit for civil society organisations in Africa, <http://www.trocaire.org/resources/policyandadvocacy/monitoring-government-policies-toolkit-civil-society-organisations>
33. Ibid.
34. Adaptirano na osnovu: UK Government, „DECC Evaluation Guide“, str. 13.
35. Government of the United Kingdom, HM Treasury, „The Magenta Book: guidance notes
36. for policy evaluation and analysis“, HM Treasury, 2011, str. 11.
37. DECC Evaluation Guide, op. cit , str. 15.
38. Magenta Book, op. cit, str. 12.
39. Linda G. Morra Imas, Ray C. Rist, op. cit., str. 114
40. Termin Terms of Reference nije vezan specifično za evaluacije. Naprotiv, on se koristi

- za bilo koji vid zajedničkog rada radi ostvarivanja određenog cilja. Tako, na primer, ToR može da se sastavi za projekat, sastanak, pregovore, itd.
41. Independent Evaluation Group, „Writing Terms of Reference for an Evaluation: a How-To Guide, World Bank“, 2011, str.2.
 42. Prilagođeno na osnovu internog dokumenta Generalnog direktorata za regionalnu politiku Evropske komisije o vođenju eksternih evaluacija. Dokument dostavljen nakon intervjua sa službenikom EK 3. aprila 2014. u Briselu.
 43. Gildemyn, op.cit., str. 19.
 44. USAID, „The 2012 CSO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia“, 16. izdanje, 2012, str. 4.
 45. Hofstede, 2001. OVDE FALI INFORMACIJA
 46. Mayne, J., „Building an Evaluative Culture for Effective Evaluation and Results Management, ILAC Working Paper 8, Rome Institutional Learning and Change Initiative, 2008.; Balakirev, V. et al., 2006. naziv
 47. Prilagođeno prema: Mayne, J. op. cit.; Antal, A. B., Lenhardt, U., Rosenbrock, R., „Barriers to Organizational Learning“, u: M. Dierkes, A. Bethoin, J. Child, I. Nonaka (eds) Handbook of Organisational Learning&Knowledge, Oxford University Press, Oxford, 2003; Country-led Evaluations and Systems: Practical experiences of the Central and Eastern European Region, Regional Workshop, Prague, Czech Republic, June 19–20, 2006
 48. Prilagođeno prema: Antal, A. B., Lenhardt, U., Rosenbrock, R., op. cit.

PROSTOR ZA BELEŠKE

PROSTOR ZA BELEŠKE

PROSTOR ZA BELEŠKE

PROSTOR ZA BELEŠKE

