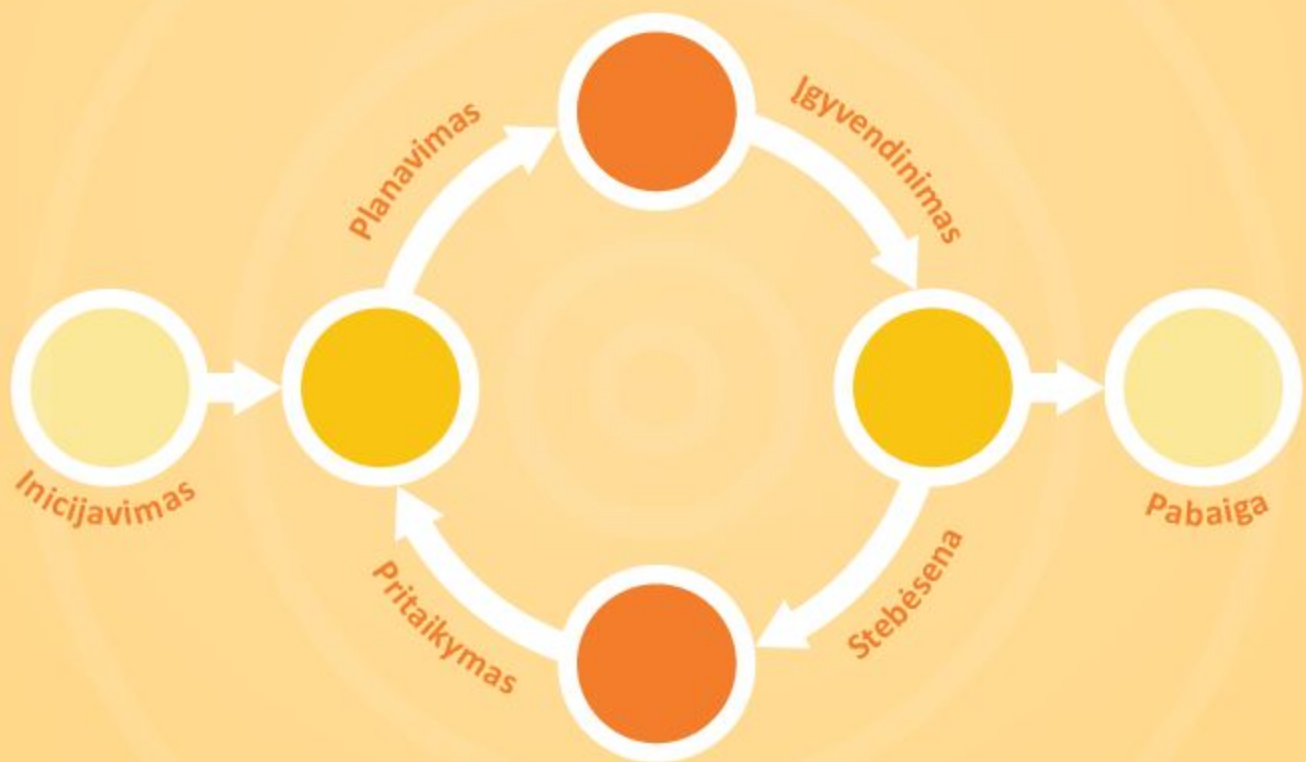


Vystomojo bendradarbiavimo projektų valdymo gairės



ĮVADAS IR APŽVALGA

Lietuva jau gali pasigirti nemažu vystomojo bendradarbiavimo projektų skaičiumi, tačiau vis dar sunku pamatuoti bei pagrįsti jų efektyvumą ir naudą, įsitikinti, kad Lietuvos lėšos skirtos vystomajam bendradarbiavimui yra panaudojamos efektyviai, tinkamai įgyvendinami Lietuvos prioritetiniai tikslai.

Vystomojo bendradarbiavimo srityje daugiau patirties turinčios šalys, norėdamos efektyvinti ir įsivertinti savo vystomojo bendradarbiavimo veiklos veiksmingumą, diegia projektų valdymo principus ir schemas, kurias projektų valdymo gaires. Naudojantis šiais įrankiais lengviau susieti savo tikslus, uždavinius, įgyvendinamas veiklas ir rezultatus, įrodyti tarp jų egzistuojantį aiškų loginį ryšį. Geriausi pavyzdžiai: Danija (DANIDA) – „Schematic results framework“; Didžioji Britanija (DFID) – „The logframe matrix“; Vokietija (GITZ) – „The project planning matrix“. Šiomis schemomis naudojama ne tik planuojant, bet ir vykstant projektą – tai prisideda prie projektų kokybės, lengvesnio rezultatų įvertinimo ir jų naudos pagrindimo.

Todėl LR URM Vystomojo bendradarbiavimo departamentas planuoja investuoti į vystomojo bendradarbiavimo veikėjų projektų valdymo įgūdžių stiprinimą. Pirmas žingsnis – Projektų valdymo gairės (toliau Gairės). Gairių tikslas – pradėti diskusiją apie vystomojo bendradarbiavimo projektų valdymui būtinus įgūdžius, padėti projektų vykdytojams sėkmingai paruošti ir vykdyti projektus.¹

Gairės yra įvadas į esminius vystomojo bendradarbiavimo projektų valdymo principus, kuriuos patartina taikyti siekiant (pagrįstą) pridėtinę vertę kuriančių projektų.

Šis dokumentas bus periodiškai atnaujinamas, atsižvelgiant į vystomojo bendradarbiavimo veikėjų patirtis ir pastabas. Todėl projektų vykdytojai skatinami dalintis savo patirtimi ir pastabomis, kaip šias Gaires tobulinti.

Lietuvos Vystomojo bendradarbiavimo projektų valdymas turėtų būti paremtas šiais principais:

- Projektų vykdytojai supranta ir aktyviai naudoja projektų valdymo ciklą planuodami, vykdydami ir vertindami savo projektus.
- Suinteresuotosios šalys įtraukiamos į vystomojo bendradarbiavimo veiklas;
- Aktyviai siekiama grįžtamojo ryšio ir mokomasi kiekvienoje projekto stadijoje;
- Projektų valdymo įrankiai orientuoti į konkrečių, pamatuojamų rezultatų siekimą;
- Projektų valdymas suprantamas ne kaip projektinis rašymas, bet kaip projektinis mąstymas;
- Projektų rodikliai skirti ne kontroliuoti ir tikrinti projektų vykdytojus, bet mokytis ir kaupti žinias bei patirtį.

Lentelė Nr. 1

¹ Su projektų valdymo gairėmis paprastai supažindinami projektų vykdytojai ir Vystomojo bendradarbiavimo politiką kuriojančios institucijos atstovai bendruose mokymuose. Tokiu būdu užtikrinamas geresnis susikalbėjimas, abiem pusėms aiškiau, ko iš jų tikimasi. To siekia ir LR URM Vystomojo bendradarbiavimo departamentas.

Projekto ciklo etapas	Tikslas	Įrankiai
Pasiruošimo	Identifikuoti problemą, paruošti projekto koncepciją	Suinteresuotų šalių analizė; Šalies partnerės atstovų apklausa (interviu).
Problemos ir situacijos analizė	Suprasti sprendžiamą problemą iš esmės, identifikuoti jos šaltinį ir galimus sprendimo būdus	Suinteresuotų šalių analizė; Darbo grupė su projekto komanda; Fokus grupė su šalies partnerės atstovais; Problemų medžio analizė; Alternatyvių sprendimo būdų vertinimas; Įsitraukimo metodologija.
Planavimas	Sukurti aiškų, loginiais ryšiais tarp tikslo, veiklų ir rezultatų grįstą projekto planą; Pasidalinti atsakomybėmis.	Vizijos kūrimas; Loginės projekto matricos kūrimas; Suinteresuotų šalių analizė ir valdymo plano kūrimas; Darbo grupės.
Pradžia (anlg. <i>start-up</i>)	Užtikrinti projekto dalyvių bendrą viziją; Pasiskirstyti vaidmenimis ir atsakomybėmis; Sukurti stebėsenos ir vertinimo planą.	Projekto pradžios darbo grupė su komandos nariais ir naudos gavėjais; Stebėsenos ir vertinimo planas.
Įgyvendinimas	Užtikrinti sklandų ir efektyvų projekto įgyvendinimą; Siekti naudos gavėjų įsitraukimo ir įsipareigojimo.	Loginės projekto matricos įgyvendinimas ir (jei reikia) atnaujinimas; Suinteresuotų šalių valdymas; Rizikų valdymas; Įsitraukimo metodai; Darbo grupės.
Stebėsenos ir vertinimas	Laiku inicijuoti reikiamus pokyčius, remiantis projekto vykdymo metu gauta informacija; Palyginti planuotus ir pasiektus rezultatus – kaupti patirtį; Užtikrinti skaidrumą ir atskaitomybę; Kaupti institucinę/organizacinę atmintį.	Stebėsenos ir vertinimo planas; Loginės matricos analizė; Suinteresuotų šalių analizė; Rizikų analizė; Poveikio vertinimas.
Uždarymas	Užtikrinti projekto rezultatų tvarumą; Užtvirtinti partnerystes.	Suinteresuotų šalių valdymas; Darbo grupė su projekto komanda ir naudos gavėjais.

PASIRUOŠIMO ETAPAS

Pasiruošimo etapas susideda iš kelių dalių: analizės, projekto planavimo ir paraiškos pildymo.

Analizė yra pagrindinis įrankis kuriant ir įgyvendinant projektą. Gerai atlikta analizė susideda iš:

- konteksto analizės;
- esamų studijų apžvalgos;
- kitų donorų veiklos planuojamo projekto srityje analizės;
- suinteresuotų šalių analizės;
- problemos ir situacijos analizės.

Tam, kad tokia analizė būtų tikslesnė ir naudingesnė, siūlome surengti darbo grupes.

PROBLEMAS IR SITUACIJOS ANALIZĖ

Koncepcija (Situacijos analizė)

Problemos ir esamos situacijos analizė **turėtų nustatyti tikrus, o ne menamus vystymosi poreikius** - tai labai svarbi projekto planavimo, o vėliau ir vykdymo dalis.

Ką reikėtų išsiaiškinti Problemos ir situacijos analizės metu?

- Esamas problemas;
- Vystymosi problemų priežastis;
- Projekto trukmę, reikalingą įgyvendinti numatytiems tikslams;
- Resursus, reikalingus sėkmingam projekto įgyvendinimui;
- Tikėtinas problemas, su kuriomis susidursite projekto metu (rizikas);
- Partnerių atsakomybes.

1) Visu pirma reikėtų suformuluoti problemas. Suinteresuotų šalių darbo grupėje paprašykite kiekvieno darbo grupės nario iškelti jiems rūpimas problemas. Išrašykite tik egzistuojančias, o ne galimas ar būsimas problemas. Taip pat būkite atsargūs, problema - tai ne sprendimo ar problemai spręsti reikalingų įrankių nebuvimas, tai neigiama esama situacija.

2) Darbo grupės metu su visais dalyviais nuspręskite, kuri problema yra svarbiausia arba kuri yra visų ar daugumos problemų židinys (pavyzdžiui, jei šalies partnerės institucija neatlieka savo funkcijų, ar taip yra dėl resursų, gebėjimo, reguliavimo, ar dėl motyvacijos stokos?). Tik tiksliai įvardijus problemos šaltinį galima tikėtis projekto sėkmės.

- 3) Nubraižykite Problemų medį. Tą problemą, kurią išskyrėte kaip svarbiausią, įrašykite medžio centre (žiūrėti į Lentelę Nr. 3). Su darbo grupe identifikuokite šios problemos priežastis ir jas įrašykite į langelius, esančius žemiau problemos. Taip pat identifikuokite padarinius ir surašykite juos į langelius esančius virš problemos. Prieš baigdami pildyti medį įsitikinkite, kad visi darbo grupės nariai sutinka, kad įtraukėte visas esmines priežastis ir pasekmes.
- 4) Nubraižykite Tikslų medį. Performuluokite visus problemų medžio elementus į teigiamus ir norimus. Padarinius pakeiskite tikslais, o priežastis pakeiskite norimomis sąlygomis. Jei perrašius tikslus matote, kad jie yra nerealistiški ar nereikalingi - išbraukite juos. Gali būti, kad braižydami sąsajas tarp tikslų, kartu su darbo grupės sugalvosite ir naujų tikslų.
- 5) Išskirkite tarpusavyje susijusius tikslus ir jiems reikalingas sąlygas bei padarinius ir priežastis. Įvardinkite kokius pokyčius ar veiksmus reikia atlikti, kad situacija pasikeistų į jums norimą. Išrašykite visus alternatyvius sprendimus. Su darbo grupe aptarkite kiekvieną pasiūlytą sprendimą ir kokiais būdais tie sprendimai paveiks visas suinteresuotąsias šalis.
- 6) Įvertinkite kiekvieną sprendimą, iš sprendimų išsirinkite vieną daugiausiai žadantį. Renkantis reikėtų apsvarstyti: reikalingus resursus, naudą tam tikroms grupėms, tikimybę pasiekti nusimatytus tikslus, socialines grėsmes. Taip pat su suinteresuotomis grupėmis aptarkite šiuos kriterijus:

Socialiniai kriterijai – reikalingų resursų ir naudos pasiskirstymas, lyčių lygybė, socialiniai ir kultūriniai apribojimai, vietos bendruomenės įsitraukimas ir motyvacija.

Aplinkos apsaugos kriterijai – poveikis aplinkai, potenciali projekto nauda ir žala aplinkai.

Techniniai kriterijai – pritaikymas, šalyje partnerėje egzistuojančių resursų panaudojimas, rinkos tinkamumas.

Ekonominiai kriterijai – ekonominė grąža, už turimus resursus sukuriama daugiausiai naudos.

Finansiniai kriterijai – kainos, finansinis tvarumas.

SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ ANALIZĖ IR VALDYMAS

SUINTERESUOTOS ŠALYS – TAI PAVIENIAI ASMENYS, JŲ GRUPĖS (JURIDINIAI ASMENYS) AR INSTITUCIJOS, TURINČIOS ĮTAKOS JŪSŲ PROJEKTO SĖKMEI.

Suinteresuotų šalių valdymas - suinteresuotų šalių įtaka gali būti neigiama arba prisidėti prie jūsų užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo. Dėl šios priežasties suinteresuotų šalių įvardinimas, jų daromos įtakos jūsų projekto sėkmei įvertinimas bei siekis pakreipti jų interesus jums tinkama linkme yra svarbi projekto valdymo dalis.

Suinteresuotųjų šalių analizė jums padės identifikuoti:

- skirtingų grupių interesus;
- kas palaiko jūsų projektą ir kam jūsų projektas būtų naudingas (juos reikėtų paskatinti būti aktyvesniems projekto metu);
- kas norėtų trukdyti jūsų projekto įgyvendinimui (būtų naudinga apgalvoti, kurios projekto dalys gali sukelti konfliktus ir kaip geriausia juos išspręsti);
- kas potencialiai nukentėtų nuo jūsų veiklos (reikėtų užmegzti su jais ryšį ir pasistengti sumažinti neigiamus jūsų projekto padarinius).

Tokia analizė ne tik patvirtins jūsų projekto poreikį, bet bus naudinga, kai apsvarstysite, kurias suinteresuotąsias grupes reikia įtraukti į skirtingus projekto etapus - planuojant, įgyvendinant projektą, vykdant stebėseną ir vertinimą.

Siūlome pasidaryti lentelę (Lentelė Nr. 2) ir į ją surašyti visas suinteresuotąsias šalis. Projekto metu suinteresuotųjų šalių poveikis gali kisti, o skaičius didėti, todėl reikėtų ją nuolat atnaujinti.

Lentelė Nr. 2



Su įvardintomis suinteresuotosiomis šalimis naudinga organizuoti darbo grupes. Tokiu būdu išgirsite skirtingų nuomonių ir poreikių, identifikuosite konfliktuojančias puses, sužinosite potencialias projekto rizikas. Informacija, gauta darbo grupių metu, bus naudinga problemos ir situacijos analizei.

Lentelėje Nr. 3 Siūlomas suinteresuotųjų šalių žemėlapis, kuris padės nepamiršti jų problemų ir poreikių bei nusimatyti reikalingus veiksmus.

Lentelė Nr. 3

Suinteresuotos šalys (pavyzdžiai)	Pagrindiniai jų interesai, bendravimo temos	Pozityvi / Negatyvi įtaka	Įtakos reikšmė (nuo 1 iki 5 balų skalėje)	Ryšiai su kitomis SŠ	Numatomi veiksmai
Aukščiausi šalies pareigūnai					
Valstybinės institucijos					
Pagrindinės politinės partijos					
Opozicijos veikėjai ir partijos					
Pagrindinės religinės organizacijos					
Akademinė bendruomenė					
NVO (vietinės, tarptautinės)					
Privataus sektoriaus atstovai					
Tarptautinės organizacijos					
Vietos bendruomenės atstovai					
Mažumų atstovai					
Jaunimo organizacijos					
Neformalus politiniai lyderiai					

Siekiant efektyvaus suinteresuotų šalių valdymo reikalinga jas suasmeninti, t.y. įsivardinti konkrečių už jums svarbią sritį atsakingą arba tuo klausimu suinteresuotą asmenį, o ne instituciją ar organizaciją apskritai.

PROJEKTO LOGINĖ MATRICA

Projekto loginė matrica (angl. *logical framework*) yra neišvengiama tarptautinės vystomojo bendradarbiavimo praktikos dalis. Ji reikalinga tam, kad būtų lengviau identifikuoti, ko projektu norima pasiekti, kokiomis geriausiomis priemonėmis tai galima padaryti, kaip visa tai siejasi su Lietuvos Vystomojo bendradarbiavimo politika ir pasaulio vystymosi darbotvarke.

Projekto loginė matrica turėtų:

- Suteikti jūsų mintims aiškią struktūrą – atspindėti viziją ir projekto planą taip, kad ją suprastų visos suinteresuotosios šalys;
- Parodyti aiškų loginį ryšį tarp projekto tikslų, uždavinių, pasirinktų priemonių ir norimų rezultatų;
- Būti įrankis stebėsenos ir vertinimo metu, lyginant planuotus ir realiai pasiektus rezultatus (jų rodiklius).

Planuojant savo projektą, rekomenduojama užsipildyti žemiau pateikiamą lentelę. Nors ji skirta jūsų naudojimui, kai kurios dalys bus naudingos ir pildant Projekto paraišką.

Projekto įgyvendinimo metu greičiausiai sužinosite daug naujų faktų ar įvyks pokyčių, kurių neplanavote, todėl lentelę nuolat atnaujinkite - ši informacija jums pravers ne tik pildant projekto ataskaitą, bet ir vertinant savo veiklą ar ruošiantis ateities projektams.

Projekto loginė matrica turi būti komandinio darbo produktas. Ją pildo ne tik projekto vadovas, bet ir visa jo komanda, jei įmanoma, įtraukiant ir suinteresuotąsias šalis.

Kaip paruošti projekto loginę matricą? Visų pirma, atsakykite sau į klausimus Lentelėje Nr. 4. Į klausimus atsakinėti reikėtų nurodyta tvarka, t.y., nepradėkite nuo priemonių, pirmiausia aiškiai išsianalizuokite problemą ir įsivardykite tikslą.

Lentelė Nr. 4

Klausimas	Kuriai loginės matricos daliai tinkamas atsakymas
Kokia esama situacija? Kokią problemą sprendžiame?	
Kokia jūsų ilgalaikė ateities vizija (sprendžiamos problemos atžvilgiu)?	Tikslas
Kokios situacijos norime po 3-5 metų?	Uždaviniai
Kokių rezultatų projekto metu turime pasiekti, kad įgyvendintume norimą viziją?	Rezultatai
Kokias veiklas turime įvykdyti, kad pasiektume rezultatus?	Veiklos/priemonės
Kokiais būdais pamatuosime projekto (ne)sėkmę?	Rodikliai
Kokia informacija remdamiesi vertinsime? Iš kur ją gausime?	Vertinimo būdai
Kokiomis sąlygomis projektas bus sėkmingas? Kokios egzistuojančios rizikos gali pakenkti projekto sėkmei?	Prielaidos/rizikos

Lentelėje Nr. 5 pateikiama loginė matrica. Pildykite remdamiesi savo atsakymais į aukščiau pateiktus klausimus. Svarbu nepamiršti, kad veikla nėra rezultatas. T.y. suorganizuoti mokymai nėra rezultatas, tai tik priemonė norimam rezultatui pasiekti.²

² Daugiau informacijos, kaip užpildyti projekto loginę matricą: <http://www.tools4dev.org/resources/logical-framework-logframe-template/>

Lentelė Nr. 5

	Projekto esmė	Rodikliai		Vertinimo šaltinis	Prielaidos
Tikslai	Kokio platesnio tikslo norima pasiekti projekto veiklomis? (Turėtų sietis su Lietuvos prioritetais/ Pasauline vystymosi darbotvarke)	Kokie kiekybiniai ar kokybiniai rodikliai leis pamatuoti, ar norimas tikslas buvo pasiektas? Šių rodiklių jums nereikia galvoti patiems – galite pasinaudoti tarptautinės bendruomenės nustatytais (žr. skiltis rodikliai).		Kokie informacijos šaltiniai leis pamatuoti numatytus rodiklius?	Kokie išoriniai veiksniai reikalingi norint, kad projektu inicijuoti pokyčiai (tikslu atžvilgiu) būtų tvarūs?
		Esama situacija (kada?)	Būsima situacija (kada?)		
Uždaviniai	Kokį pokytį įgyvendinti planuojama projektu? Kam ir kokia nauda bus sukurta? (Turėtų atsispindėti esminė motyvacija, kodėl tokio projekto reikia)	Kokie kiekybiniai ar kokybiniai rodikliai leis pamatuoti, ar uždaviniai buvo įgyvendinti?		Kokie informacijos šaltiniai leis pamatuoti numatytus rodiklius?	Kokie išoriniai veiksniai reikalingi, kad numatyti uždaviniai prisidėtų prie tikslo pasiekimo?
		Esama situacija (kada?)	Busima situacija (kada?)		
Rezultatai	Kokių rezultatų reikia pasiekti, norint įgyvendinti tikslus ir uždavinius?	Kokius (turinio atžvilgiu) ir iki kada planuojate rezultatus pasiekti?		Kaip įvertinsite pasiektų rezultatų kokybę ir sukurtą pridėtinę vertę?	Kokioms, nuo projekto vykdytojų nepriklausančioms sąlygoms esant, projekto rezultatai padėtų pasiekti uždavinių?
		Esama situacija (kada?)	Būsima situacija (kada?)		
Veiklos	Kokios veiklos turi būti įgyvendintos, norint pasiekti numatytų rezultatų?	Kokias (turinio atžvilgiu) ir iki kada planuojate veiklas įgyvendinti?		Kaip įvertinsite įgyvendintų veiklų kokybę ir sukurtą pridėtinę vertę?	Kokios sąlygos reikalingos norint, kad numatytos veiklos prisidėtų prie rezultatų pasiekimo?
		Esama situacija (kada?)	Būsima situacija (kada?)		

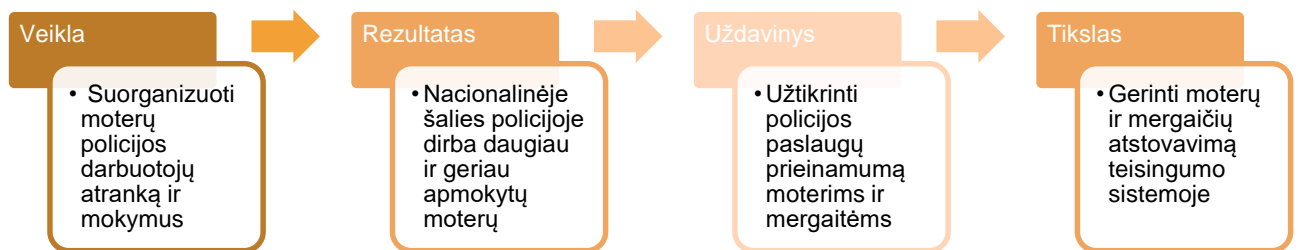
Pasitikrinkite, ar yra tarp loginėje matricoje numatytų veiklų ir tikslų yra loginis ryšys:

JEI įgyvendinsime veiklas, IR išsipildys prielaidos, TUOMET pasieksime norimus rezultatus.

JEI pasieksime norimus rezultatus, IR išsipildytos prielaidos, TUOMET įgyvendinsime uždavinius.

JEI įgyvendinsime uždavinius, IR išsipildys prielaidos, TUOMET pasieksime tikslą.

Žemiau pateikiamas pavyzdys, kaip turėtų sietis tikslas ir veiklos.



RODIKLIAI

Nors mažų projektų vykdytojai dažnai būna skeptiški, rodiklių formavimo ir jų stebėjimo patirtis yra naudinga (ir neišvengiama) pradėjus vykdyti didesnės apimties projektus, ypač norint bendradarbiauti su kitomis šalimis donorėmis. Rodikliai leidžia įvertinti, ar tarp tikslų, uždavinių, rezultatų ir planuojamų veiklų iš tiesų egzistuoja ryšiai, kuriuos galime įrodyti. Pavyzdžiui, siekiame mažinti lyčių nelygybę ir nusprendžiame organizuoti mokymus. Tačiau, norėdami sužinoti jų veiksmingumą, turime nusimatyti rodiklį, kuris įrodys, jog po mokymų lyčių nelygybė tikrai sumažėjo.

Nedidelės apimties projektuose kiekvienam loginės matricos lygiui užtenka nusimatyti po vieną rodiklį (tikslui, uždaviniui, rezultatui ir veiklai). Kol Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo politikos kryptyse nėra numatyta rodiklių, kuriuos Lietuva savo veikla nori pasiekti, tikslo rodiklius geriausia imti iš pasaulio vystymosi darbotvarkės.³ Jums bus sunku pamatuoti savo indėlį šiuos rodiklius gerinant, tačiau prisidėsite prie pasaulio vystymosi darbotvarkės suderinamumo.

³ Rodiklių poveikio Tūkstantmečio tikslams analizė ir Tūkstantmečio tikslų rodiklių pavyzdžiai (p. 73-76)
<http://www.oecd.org/site/progresskorea/44117550.pdf>

Lentelė Nr. 6

Rodiklis	Esama situacija (2015 m.)	Būsima situacija (2017 m.)
• Vyrų/moterų/vaikų, gaunančių tinkamą pirmąją pagalbą, skaičius;	10%	50%
	Šaltinis	
	Ligoninės duomenys; tarptautinių organizacijų ataskaitos; tarptautiniai indeksai, šalies partnerės renkama statistika.	
Rodiklis	Esama situacija	Būsima situacija
Gydytojų, apmokytų atlikti tam tikrą operaciją, skaičius	1	10 (5 moterys, 5 vyrai)
	Šaltinis	
	Ligoninės duomenys; tarptautinių organizacijų ataskaitos	

Lentelė Nr. 7

Netinkamas rodiklis	Geresnis rodiklis
Geresni parlamentarų gebėjimai	Geresnė visuomenės nuomonė apie šalies parlamentarus (remiantis visuomenės apklausomis)
Geresnis teisinių paslaugų prieinamumas	Piliečių, teigiančių, kad teisinės paslaugos jiems prieinamos, skaičius (ar procentinė dalis)
Sumažėjęs korupcijos lygis	<ul style="list-style-type: none"> - Priimtų antikorupcinių įstatymų skaičius; - Pagerėjusi visuomenės nuomonė; - Geresnis korupcijos suvokimo indeksas
Geresnė moterų padėtis savivaldos institucijose	<ul style="list-style-type: none"> - Moterų, užimančių aukštas pareigas savivaldos institucijose, skaičius; - Gautų skundų dėl diskriminacijos skaičius
Stipresni instituciniai gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> - Rizikas valdyti apmokytų darbuotojų skaičius; - Sukurtos kokybiško piliečių aptarnavimo gairės

Veiklos kokybės rodikliai – rodikliai, vertinantys jūsų veiklą/ priemonių kokybę (pavyzdžiui, apklausos po mokymų).

Rezultato rodikliai – rodikliai, vertinantys jūsų projekto rezultatą (pavyzdžiui, nebuvo teisinio reguliavimo – yra teisinis reguliavimas; moterys nebuvo iniciatyvios savivaldybės taryboje – moterys iniciavo konkrečių skaičių projektų ir pan.)

Uždavinių – rodikliai, nebūtinai pamatuojami iškart po jūsų projekto, bet susiję su Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo politikos prioritetais.

Tikslo – rodikliai, matuojantys ilgalaikį poveikį, susiję su pasauline vystymosi darbotvarke ir ten numatytais rodikliais.

Net jei jūsų vykdomas projektas nėra didelės apimties, rodiklius nusimatyti verta, kadangi tik tokiu būdu galėsite patikimai pamatuoti jo sėkmę ir įrodyti, jog jis sukūrė pridėtinės vertės.

POKYČIO TEORIJA (ANLG. THEORY OF CHANGE)

Šis skyrius padės užpildyti Projekto paraiškos skiltį „Projekto esmė“.

Planuojant projektą, vertinga sau užduoti šiuos klausimus:

1. Koks jūsų projekto vaidmuo siekiant šio pokyčio?
2. Su kuo turėtumėte dirbti - kas turėtų būti projekto naudos gavėjai ir kodėl būtent jie? Pavyzdžiui, jei dirbama su lyčių lygybe, ar mokymus reikėtų vesti moterims, ar vyrams, ir kodėl?
3. Ką galite ir ko negalite pakeisti?
4. Ar numatytos projekto veiklos tikrai prisidės prie rezultatų, rezultatai prie uždavinių įgyvendinimo, o uždaviniai prie ilgalaikio tikslo pasiekimo?
5. Kas gali sutrukdyti pasiekti norimo pokyčio?
6. Kodėl jūsų pasirinkta pokyčio teorija (siūlomas problemos sprendimas) yra geriausia, siekiant norimo pokyčio?

Kaip užtikrinti, kad savo projektu suteikiate tinkamą pagalbą tinkamomis priemonėmis?

Pokyčio teorija apibūdina, kaip mes planuojame pasiekti norimą pokytį, ir paaiškina, kodėl mes manome, kad pokytis įvyks būtent mūsų suplanuotu būdu/naudojantis numatytais priemonėmis.

Aprašant projekto esmę, reikėtų:

- Pradėti nuo ilgalaikio tikslo (susijusio su Lietuvos prioritetais, pasaulio vystymosi darbotvarke);

- Apibūdinti, ką norima pakeisti siekiant ilgalaikio tikslo (kokios sąlygos ar rezultatai turi būti sukurti, norint pasiekti pokytį);
- Įvardinti loginius ryšius tarp numatomų priemonių, rezultatų ir tikslo (jei įvykdysime priemonę x, bus pasiektas rezultatas y, kuris prisidės prie uždavinio z įgyvendinimo ir tikslo w pasiekimo).

RIZIKŲ ANALIZĖ IR VALDYMAS

Rizikų valdymas turi būti pilnai integruotas į visą projekto valdymo ciklą – rizikas reikia periodiškai analizuoti ir įsivertinti iš naujo, numatyti reikiamus veiksmus.

- 1) Identifikuoti visų lygmenų rizikas, jų tikimybės ir poveikio stiprumą (lentelė Nr. 6);
- 2) Numatyti, kokių veiksmų reikia imtis (ar nesiimti);
- 3) Rizikų analizės ir valdymo planu pasidalinti su komandos nariais ir šalies partnerės atstovais, pasitarti su jau toje šalyje/srityje dirbančiais kitų šalių donorių atstovais;
- 4) Projekto metu rizikas nuolat stebėti ir atnaujinti jų valdymo planą.

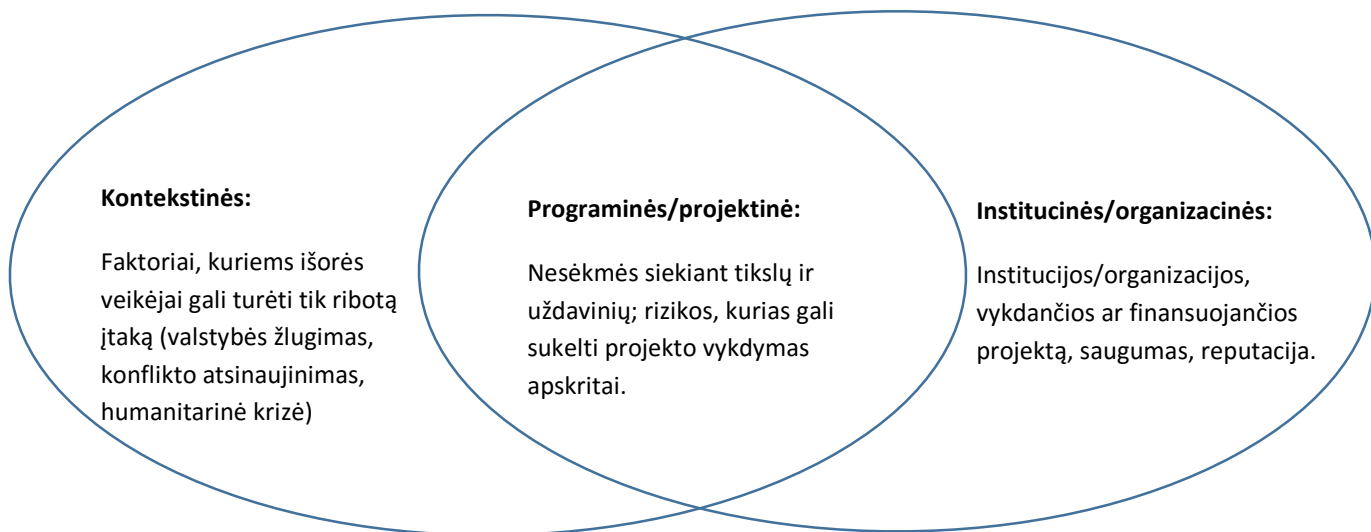
Lentelę Nr. 8 galite naudoti savo projekto rizikų analizei ir valdymui.

Lentelė Nr. 8

Rizika (jos tipas, šaltinis ir apibūdinimas)	Tikimybė (nuo 1 iki 5 balų)	Tikimybės vertinimo pagrindas	Poveikis	Poveikio vertinimo pagrindas	Strategija + veiksmas

Rizikų tipai

Vienas populiariausių vystomojo bendradarbiavimo rizikų tipų skirstymas – Kopenhagos apskritimai (*The Copenhagen Circles*).



Kontekstinės rizikos

Kontekstinės rizikos yra susijusios su vietovės, kurioje planuojamas projektas, vidaus politikos ar geopolitine situacija. Jas įsivardinti svarbu, kadangi nuo jų priklausys ir programinės/projektinės rizikos. Nepaisant to, kad projekto vykdytojai tokių rizikų panaikinti ar sumažinti dažnai negali, jie turi nusimatyti veiksmus, kuriais sieks sumažinti jų poveikį projektui.

Programinės/projektinės rizikos

Šiai rizikų daliai reikėtų skirti daugiausia dėmesio, kadangi jos tiesiogiai siejasi su projekto įgyvendinimu ir komandos narių atsakomybėmis. Tai faktoriai, kurie 1) gali užkirsti kelią tikslų pasiekimui ir veiklų įgyvendinimui, arba 2) veiklos, galinčios sukelti neigiamų pasekmių šalyje partnerėje (pavyzdžiui, projekto komandos bendravimas su marginalizuota vietos grupe gali dar labiau pabloginti jos padėtį).

Pirmuoju atveju, tai gali būti nepakankamas vietos konteksto supratimas, netikslus problemos šaltinių įsivardinimas ir todėl netinkamų priemonių problemos sprendimui pasirinkimas, projekto planavimo, valdymo ir administravimo klaidos, koordinavimo su šalies partnerės atstovais ar kitomis valstybėmis donorėmis trūkumas. Antruoju atveju, tai gali būti įvairūs šalutiniai projekto veiklų poveikiai – egzistuojančių socialinių skirčių ir konfliktų pagilinimas.

Institucinės/organizacinės rizikos

Tai su projektą vykdančia arba jį finansuojančia organizacija/institucija susijusios vidinės rizikos. Analizuojant šias rizikas reikėtų atkreipti dėmesį į projekto komandos narių saugumą, pasirošimą dirbti šalyje partnerėje, apsvarstyti, ar dalyvavimas projekte neturės neigiamų pasekmių organizacijos/institucijos reputacijai Lietuvoje ar šalyje partnerėje.

- Pildant paraiškas daugiausia dėmesio reikėtų skirti ir kuo tiksliau įvardinti būtent programines/projektines rizikas

Rizikų identifikavimas

- Rizikų analizė nėra vieno žmogaus darbas – į šį procesą turėtų būti įtraukti mažiausiai du komandos nariai, o su rezultatais supažindinta visa komanda. Kitaip tariant, apie egzistuojančias rizikas ir jų valdymo būdus turėtų žinoti ne tik projekto vadovas.
- Rizikų sąrašą reikėtų aptarti ir su šalies partnerės atstovais – jie gali turėti jums nežinomos informacijos, įžvalgų.
- Rizikų identifikavimo ir jų valdymo klausimais naudinga tartis su jau vietoje veikiančių kitų šalių donorių atstovais. Dažnai rizikos sutaps ar bent jau bus panašios, iš jų gausite patarimų, kaip tinkamai jas suvaldyti.

Rizikų valdymas

Bendrai rizikų valdymo **strategijos** skirstomos į:

- Vengimą (atsisakymą veiklos, kuri gali sukelti tam tikrą riziką);
- Sumažinimą (numatymą veiksmų, kurie potencialiai sumažins riziką ar jos galimą poveikį);
- Perleidimą arba apsidraudimą (atsakomybės už egzistuojančią riziką perleidimą kitiems veikėjams);
- Sutikimą (rizika priimama žinant, kad projekto vykdytojai neturi galios jos sumažinti, tačiau nusprendžiama, kad veiklas vykdyti vis vien naudinga).

Pasirinkus vieną iš strategijų, reikėtų nusimatyti konkrečius strategiją įprasminančius veiksmus.

Lentelė Nr. 9.⁴

Rizika (jos tipas, šaltinis ir apibūdinimas)	Tikimybė	Poveikis	Strategija + veiksmas
Kontekstinė			
Programinės/projektinės			
Institucinė/organizacinė			

⁴ Daugiau apie rizikų analizę ir valdymą: <http://amg.um.dk/en/technical-guidelines/guidelines-for-risk-management/>.

STEBĖSENA IR VERTINIMAS

Tiek vidinė, komandos narių atliekama, stebėseną (angl. *monitoring*), tiek nepriklausomas išorinis projekto vertinimas (angl. *evaluation*) yra itin svarbios projekto ciklo dalys. Didėjant visuomenės spaudimui dėl vystomojo bendradarbiavimo efektyvumo tarptautinės organizacijos joms skiria vis daugiau dėmesio.⁵

Pagrindiniai stebėsenos ir vertinimo tikslai:

- **Užtikrinti atskaitingumą** – parodyti, kaip ir ko pasiekama už mokesčių mokėtojų pinigų;
- **Mokytis** iš buvusių projektų ir kaupti gerą patirtį, padedančią pasiekti geresnių rezultatų ateityje, projektus vykdyti efektyviau.

Nepriklausomi išoriniai projektų vertinimai Lietuvoje dar nėra paplitę – tam įtakos turi tiek projektų apimtis, tiek resursų stoka, tačiau ilgai jie turėtų būti inicijuoti. Visgi pirmiausia svarbu užtikrinti kokybišką stebėseną, kadangi nuo jos didžia dalimi priklauso ir galimybės atlikti kokybišką vertinimą (tiek nepriklausomiems konsultantams, tiek LR URM Vystomojo bendradarbiavimo departamento darbuotojams).

Kuo skiriasi stebėseną ir vertinimas?

Lentelė Nr. 10⁶

	Stebėseną (<i>monitoring</i>)	Vertinimas (<i>evaluation</i>)
Laikas	Nuolatinė funkcija, atliekama viso projekto metu.	Vertinamas visas projekto procesas jam pasibaigus.
Tikslas	Nuolat stebėti, kiek ir kaip įgyvendinamos suplanuotos veiklos, ar pasiekiami rezultatai. Identifikuoti ir inicijuoti reikalingus pokyčius projekto plane.	Įvertinti, ar pasirinktos geriausios veiklos ir priemonės (ar tinkamas projekto planas). Įvertinti rezultatus, jų teigiamą / neigiamą bei planuotą / neplanuotą poveikį. Iš projekto sėkmių ir nesėkmių įvardinti pamokas ateičiai, identifikuoti gerąsias praktikas, kurias galima taikyti kituose projektuose.

⁵ OECD DAC Guidelines and Reference Series Quality Standards for Development Evaluation, <http://www.oecd.org/development/evaluation/qualitystandards.pdf>

⁶ Daugiau apie stebėseną ir vertinimą: https://www.unodc.org/documents/human-trafficking/Toolkit-files/08-58296_tool_10-1.pdf

Kas vykdo	Paprastai vykdo projekto komanda (vadovas, organizacijos nariai, į procesą įtraukiant ir naudos gavėjus).	Vykdo nepriklausomi išoriniai vertintojai, kurie gali likti nešališki rinkdami ir analizuodami su projektu susijusią informaciją.
Stebėsenos ir vertinimo santykis	Stebėsenos metu surinkti duomenys ir įžvalgos vėliau naudojami atliekant vertinimą, todėl svarbu, kad jie būtų kuo kokybiškesni.	

STEBĖSENOS IR VERTINIMO PLANAS

Projekto stebėsenos ir vertinimo sistema turėtų būti numatyta dar projekto planavimo stadijoje, sukūrus projekto loginę matricą. **Svarbu, kad tarp stebėsenos ir vertinimo plano bei projekto loginės matricos būtų aiškus ryšys, stebėsenai naudojami projekto loginėje matricoje numatyti rodikliai** (kadangi jie yra atskaitos taškas).

Kaip kurti?

Projekto pradžios dirbtuvės (anlg. *start-up workshops*) su komandos nariais, suinteresuotomis šalimis ir projekto naudos gavėjais – puiki galimybė nusimatyti šį planą: nustatyti rodiklius, susikurti stebėsenos šablonus bei nusimatyti aptarimų datas. Svarbu nusistatyti, kokia projekto stebėsenos informacija yra reikalinga, ir paskirti asmenis, atsakingus už šios informacijos surinkimą, analizę, vertinimą ir pateikimą projektą prižiūrintiems asmenims.

Lentelė Nr. 11. Plano pavyzdys⁷

Veikla	Iš loginės matricos (kokią veiklą numatėte vykdyti?)
Rodiklis	Iš loginės matricos (kokį rodiklį šia veikla siekiate gerinti?)
Rodiklio apibūdinimas	Rodiklio paaiškinimas, jei reikalinga (kodėl ir kas būtent juo pamatuojama?)
Esama situacija	Situacija prieš projektą (rodiklio duomenys šiuo metu)
Būsima situacija	Norima situacija (kokių rodiklio duomenų siekiama)

⁷ Daugiau apie stebėsenos ir vertinimo planą: <http://www.tools4dev.org/resources/how-to-create-an-monitoring-and-evaluation-system/>

Duomenų rinkimo metodologija (projekto metu)	Kaip sužinosite, ar jūsų įgyvendinamos veiklos iš tiesų prisideda prie norimo pokyčio? (Naudos gavėjų apklausa, visuomenės apklausa)
Esamos ir būsimos situacijos vertinimo įrankis	Prieš projekto įgyvendinimo pradžią ir jam pasibaigus, kokiais ir kieno duomenimis remdamiesi vertinsite esamą ir būsimą situaciją?
Periodiškumas	Kaip dažnai bus stebimi rodiklio duomenys?
Atsakingas asmuo	Už stebėseną atsakingas komandos narys
Duomenų analizė ir panaudojimas	Kokie veiksmai bus vykdomi gavus duomenis? Kaip inicijuojami reikalingi pokyčiai? (Susitikimas su komanda, suinteresuotomis šalimis, projekto finansuotojų informavimas apie ruošimąsi keisti nepasitvirtinusias veiklas ir pan.)

STEBĖSENA

Stebėseną svarbi, siekiant:

- kuo anksčiau identifikuoti reikalingus projekto plano pokyčius – galbūt numatytos veiklos neturi prasmės, nekuria norimo pokyčio; galbūt problema pradėta spręsti ne pačiu optimaliausiu būdu;
- parodyti, kad vykdomos veiklos ir pasiekti rezultatai buvo verti į juos investuotų resursų.

Norint stebėseną vykdyti kokybiškai, reikia:

- Jau projekto pradžioje (planavimo stadijoje) nusimatyti stebėsenos schemą, pritaikant ją loginei projekto matricai;
- Į procesą įtraukti vietoje dirbančius komandos narius (ne tik projekto vadovą);
- Bendradarbiauti su šalies partnerės atstovais – tiek naudos gavėjais, tiek organizacijų/institucijų, su kuriomis kartu vykdomas projektas, nariais, ypač identifikavus poreikį keisti projekto planą;
- Stebėseną vykdyti periodiškai viso projekto metu;
- Nežiūrėti į formalų LR URM ataskaitų formų pildymą kaip į stebėsenos įrankį.

Žemiau pateikiama lentelė yra stebėsenos įrankio pavyzdys. Lentelėje nėra skilties skirtos tikslo rodikliams, kadangi tikslo rodiklius stebėti būtina tik didelės apimties projektuose. Kita vertus, tai nereiškia, kad mažos apimties projektų vykdytojai neturėtų į juos atsižvelgti.

Veiklų-rezultatų-uždavinių santykio stebėseną

Lentelė Nr. 12

Projekto struktūra	Rodikliai	Progresas	Komentaram/rekomendacijos
Veiklos	Rodikliai, skirti veiklų stebėsenai, iš projekto loginės matricos	Kiek įgyvendinta? Ar esama situacija atitinka planą?	<ul style="list-style-type: none"> - Paaiškinimai, jei esama situacija neatitinka plano - Informacija apie tai, kokių ir kada veiksmų planuojama imtis - Kiti pastebėjimai
Rezultatai	Rodikliai, skirti rezultatų stebėsenai, iš projekto loginės matricos	Kiek pasiekta? Ar esama situacija atitinka projekto planą?	<ul style="list-style-type: none"> - Paaiškinimai, jei esama situacija neatitinka plano - Informacija apie tai, kokių ir kada veiksmų planuojama imtis - Kiti pastebėjimai
Uždaviniai	Rodikliai, skirti pamatuoti, ar uždavinys buvo pasiektas	Ar esama situacija leidžia manyti, kad uždavinys bus pasiektas? Ar pasirinktos tinkamos priemonės? Galima nusimatyti vertinimo skalę – tikėtinas nuo 1 iki 5 balų	<ul style="list-style-type: none"> - Paaiškinimai, jei esama situacija neatitinka plano - Informacija apie tai, kokių ir kada veiksmų planuojama imtis - Kiti pastebėjimai

GALUTINĖ PROJEKTO ATASKAITA

Į LR URM ataskaitų pildymą nereikėtų žiūrėti kaip į formalų atsiskaitymą už išleistus pinigus. Ataskaitoje projektas neturi atrodyti perdėtai tobulas – vystomojo bendradarbiavimo realybė yra sudėtinga ir kompleksiška, todėl tobulų, vien sėkme grįstų projektų šioje srityje nebūna. Realią situaciją apibūdinančios ataskaitos – galimybė mokytis ir mums, ir jums.

Stebėsenos duomenis turėtumėte pateikti tarpinės/galutinės ataskaitos skiltyje, skirtoje rodikliams.

VERTINIMAS

Esminė vertinimo funkcija – įvardinti, kas veikia ir kas neveikia, pasimokyti iš praeities sėkmių ir nesėkmių, kaupti patirtį, institucinę/organizacijos atmintį.

Vertinamas tiek projekto įgyvendinimas (valdymas), tiek sukurtas pokytis, jo kokybė ir poveikis.

Vykdam vertinimą (ypač jei samdomi išoriniai konsultantai) svarbu tinkamai suformuluoti klausimus (apibrėžti *terms of references*). Inicijuojant projekto vertinimą, svarbu apsvarstyti, kokius būtent klausimus norima atsakyti, kokių būtent duomenų trūksta/reikia. Pavyzdžiui, vertinimas gali būti skirtas strateginių tikslų, sričių (jų reikalingumo, suderinamumo su šalies partnerės tikslais, kitų donorų veiklomis ir pan.) įvertinimui. Arba orientuotas į operacinius, valdymo procesus – klausama, ar pasirinktos tinkamos veiklos ir priemonės, geriausia projekto valdymo struktūra ir pan. Kitaip tariant, vertinimu gali būti sprendžiami trumpalaikiai ir ilgalaikiai poreikiai – vertinami tik konkretaus projekto rezultatai, arba siekiama tuos rezultatus įvertinti platesniame vystomojo bendradarbiavimo politikos ir kryptių kontekste.

Gavus vertinimo ataskaitą, svarbu inicijuoti į projekto vykdymą įsitraukusių darbuotojų, organizacijos narių, suinteresuotųjų šalių susitikimą, kurio metu būtų aptarti rezultatai, nusimatyti tolimesni žingsniai, inicijuojami pokyčiai, remiantis pateiktais duomenimis.

Į(SI)TRAUKIMO METODOLOGIJA

Norint, kad projektas iš tiesų atlieptų šalies partnerės poreikius, labai svarbu į visas projekto ciklo dalis įtraukti jos atstovus, vietos bendruomenės narius. Šis procesas nevyksta natūraliai – įtraukimas ir bendradarbiavimas turi būti sąmoningai planuojamas.

- Projekto planavimo etape, atliekant poreikių vertinimą ir galimybių studijas, šalies partnerės atstovai padeda tiksliau identifikuoti problemas. Dėl geresnio vietos konteksto supratimo jiems lengviau įvardinti, kur būtent yra problemos esmė, kas trukdė ją išspręsti anksčiau.
- Projekto įgyvendinimo metu įtraukite vietos bendruomenę į numatytų veiklų įgyvendinimą, kad jie jaustųsi projekto savininkai. Prašykite jų pagalbos renkant projektui reikalingą informaciją, kadangi jie greičiausiai turės platesnį informacijos šaltinių ratą.

- Atliekant stebėseną ir vertinimą šalies partnerės atstovų įžvalgos yra esminės, kadangi jie – naudos gavėjai. Tik gavę ir išanalizavę jų nuomonę ir pasiūlymus galėsite visiškai pagrįsti projekto naudą ir pridėtinę vertę. Taip pat, jei vykdydami stebėseną identifikuojate poreikį keisti projekto planą, būtinai pasitarkite su vietos partneriais.

Nepamirškite, kad:

- Jūsų turimi duomenys iš antrinių šaltinių ir išankstinės nuostatos nebūtinai atitinka šalies partnerės realybę.
- Šalies partnerės situaciją probleminėje srityje turite pamatyti patys: nepradėkite planuoti projekto veiklų, nesusipažinę su vietos realybe ir nepabendravę su šalies partnerės atstovais.
- Bendraujant su vietos bendruomene svarbu užduoti daug atvirų klausimų, bendrauti ne kaip ekspertui su nieko nežinančiu, bet priešingai – ekspertų vaidmenį šiuo atveju palikti šalies partnerės atstovams. Tokiu būdu gausite daug jūsų projektui vertingos informacijos.
- Į projektą reikia įtraukti ir informacijos gauti iš kuo skirtingesnių visuomenės grupių atstovų. Net jei jūsų projektas skirtas vietos žurnalistams, nežinodami, ką apie juos mano vietos bendruomenė, politinis elitas, galėsite pasidalinti tik savo patirtimi, kuri nebūtinai bus aktuali jiems dėl visai kitokio konteksto.

PARTNERYSČIŲ KŪRIMAS

Dėl patirties ir resursų trūkumo Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo projektai vis dar yra mažos apimties. Nors ir mažos apimties projektai gali būti sėkmingi, jų kuriamą pokytį ir pridėtinę vertę pamatuoti ir įvertinti sunku, ypač jei jie vykdomi nekoordinuotai.

Prioritetinis Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo regionas – Rytų partnerystės šalys. Tačiau šiose šalyse veikia ne tik Lietuva. Tiek Šiaurės šalys (Danija, Švedija, Suomija), tiek naujosios ES šalys (Lenkija, Čekija, Estija) turi vystomojo bendradarbiavimo programas, skirtas šiam regionui. Todėl koordinavimasis, tikslų derinimas ir partnerysčių kūrimas su kitomis šalimis donorėmis yra ne tik realus, bet ir pageidautinas.⁸

Bendri projektai arba koordinavimasis atliekant skirtingus projektus:

- Didintų projektų apimtį, poveikį ir tvarumą;
- Skatintų projektų įgyvendinimo efektyvumą (derinantis rodiklius tarpusavyje);
- Stiprintų Lietuvos projektų vykdytojų gebėjimus (ypač vykdant projektus su šalimis, turinčiomis daugiau patirties);
- Padėtų užmegzti partnerystes naujiems, didesniems projektams ateityje;

⁸ Kitų šalių/tarptautinių vystomojo bendradarbiavimo veikėjų sąrašą galite rasti čia: <http://www.orangeprojects.lt/site/?page=7>

- Sukurtų pagrindą vystomojo bendradarbiavimo politikos efektyvumo Rytų partnerystės šalyse vertinimui.

Partnerystės turėtų būti kuriamos ir stiprinamos ir su šalies partnerės organizacijomis/institucijomis, kadangi jos bus atsakingos už projekto rezultatų tvarumą.

Sprendžiant kompleksiškas vystomojo bendradarbiavimo problemas svarbu kurti partnerystes tarp skirtingų sektorių – nevyriausybinių, viešojo ir privataus.

BENDRI PATARIMAI

- Planuojant ir įgyvendinant projektus reikia ieškoti priemonių, kurias įgyvendinus norimas pokytis bus užtvirtintas (pavyzdžiui, jei siekiama stiprinti šalies partnerės institucinius gebėjimus tam tikroje srityje, galbūt vien mokymų nepakanka, reikėtų inicijuoti ir įtikinti šalies partnerės atstovus įgyvendinti tam tikrus teisinio reguliavimo pakeitimus; jei siekiama didinti moterų įtraukimą į vietos savivaldą, galbūt reikėtų inicijuoti kvotas taryboje ir pan.)
- Siekite kuo didesnio konkretumo, tiek analizuojant problemą ir jos priežastis, tiek įsivardijant rizikas. Užduokite sau klausimą, kur būtent yra problema/rizika? Kas už ją atsakingas? Tik aiškiai įsivardiję šaltinį galėsite išspręsti problemą arba suvaldyti riziką (pavyzdžiui, galima daryti prielaidą, kad instituciniai pokyčiai nevyksta dėl gebėjimų trūkumo, tačiau tuo pačiu svarbu išsiaiškinti, kodėl būtent tų gebėjimų trūksta – ar tai resursų, vidinės institucinės kultūros ar suinteresuotumo trūkumo klausimas?)