

ALEKSANDRA GOŁDYS  
ŁUKASZ OSTROWSKI  
MARIA ROGACZEWSKA

# STANDARDY MIERZENIA EFEKTÓW DZIAŁAŃ

PODRĘCZNIK DLA ORGANIZACJI SPOŁECZNYCH

# SPIS TREŚCI

- I. SŁOWO WSTĘPNE > 3
- II. SŁOWNIK > 4
- III. WPROWADZENIE > 5
  - Inspiracje zagraniczne > 5
  - Logika, sens i język mierzenia efektów > 5
  - Wnioski z diagnozy > 6
  - Nasze podejście: 5 kroków w myśleniu, 6 obszarów standardów > 8
- IV. STANDARDY MIERZENIA EFEKTÓW DZIAŁAŃ SPOŁECZNYCH > 11
  - OBSZAR 1.** Przygotowanie naszej organizacji do oceny efektów działań społecznych > 11
  - OBSZAR 2.** Diagnoza obszaru, w którym działamy, czyli najpierw poznaj i zrozum > 16
  - OBSZAR 3.** Opracowanie modelu interwencji, czyli stwórzmy schemat naszego działania > 21
  - OBSZAR 4.** Metodologia oceny efektów i zasoby, czyli jak to zrobić > 28
  - OBSZAR 5.** Relacje Darczyńców z Grantobiorcami w kontekście oceny efektów > 34
  - OBSZAR 6.** Relacja z otoczeniem i beneficjentami, czyli jak dbać o komunikowanie naszych działań > 38

## SŁOWO WSTĘPNE

Z dużą radością i satysfakcją oddajemy w Państwa ręce podręcznik dla organizacji społecznych pt. „Standardy mierzenia efektów działań”. Ta praktyczna publikacja ma pomóc Państwu lepiej zrozumieć dziedziny, w których działania oraz problemy których rozwiązaniem się zajmujecie, aby realizowane przez Was działania przynosiły pożądane efekty. Podręcznik ma także pomóc w przygotowaniu organizacji do mierzenia efektów, wyborze metod i wskaźników pomiaru. Mamy nadzieję, że przyczyni się on także do lepszej komunikacji pomiędzy darczyńcami i otrzymującymi granty, a obu tym typom organizacji pomoże w lepszej komunikacji efektów ich działań do otoczenia.

Podręcznik – jak większość inicjatyw Forum Darczyńców – powstał dzięki zaangażowaniu i udziałowi naszych organizacji członkowskich. Zamieszczone w nim standardy są wynikiem warsztatowej pracy 78 osób reprezentujących 28 organizacji społecznych. Podczas trzech całonocnych warsztatów przedstawiciele członków Forum Darczyńców i operatorów programów Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności pracowali nad ujednoczeniem terminologii związanej z mierzeniem efektów działań społecznych, analizowali dziedziny, w których działają, wypracowali wskaźniki zmiany dla wybranych obszarów tematycznych. W trakcie warsztatów wypracowali także wspólnie standardy mierzenia efektów działań społecznych. To one, poddane opracowaniu i redakcji przez zespół Forum Darczyńców i badaczy – autorów podręcznika, stanowią jego kręgosłup. Standardy zostały omówione i opatrzone narzędziami, które ułatwią ich stosowanie, tj. listami pytań sprawdzających, schematami i ćwiczeniami, które pomogą w ich zrozumieniu.

Chciałabym serdecznie podziękować Aleksandrze Gołdys, Łukaszowi Ostrowskiemu i Marii Rogaczewskiej za przygotowanie i poprowadzenie wspomnianych warsztatów oraz stworzenie na ich bazie niniejszego podręcznika. Dzięki Waszej wiedzy, doświadczeniu i zaangażowaniu opracowaliśmy bardzo praktyczną publikację, która pomoże organizacjom społecznym włączyć w ich praktykę działania proces mierzenia efektów. Mam nadzieję, że w tym podręczniku udało nam się przekazać to, co było przedmiotem naszych niezliczonych dyskusji – że mierzenie efektów jest integralnym procesem w zarządzaniu organizacją i jej działaniami. Bez refleksji, która towarzyszy nam na każdym z etapów cyklu mierzenia efektów działań, który przedstawiamy w tym podręczniku, nasze działania są niekompletne.

Bardzo dziękuję Sławomirowi Cabajewskiemu i Alicji Garlińskiej-Cieślak za pracę przy wszystkich działaniach Forum Darczyńców związanych z tematem mierzenia efektów społecznych, tj. przy badaniach i analizach, wizytach studyjnych, szkoleniach i warsztatach oraz niniejszym podręczniku. To dzięki Waszemu zaangażowaniu, profesjonalnemu podejściu i wspieraniu członków Forum, realizowany projekt okazał się wielkim sukcesem.

Słowa podziękowania kieruję raz jeszcze do Łukasza Ostrowskiego, który poddał analizie 58 programów realizowanych przez członków Forum Darczyńców pod kątem praktyk pomiaru ich efektów, dzięki czemu mieliśmy solidny punkt wyjścia do naszych prac przy standardach. Dziękuję Tomaszowi Schimankowi za realizację badań w trzech społecznościach lokalnych, których wyniki pokazały, że obywatele przede wszystkim interesują się efektami działań organizacji społecznych oraz ich bieżącą ofertą dla mieszkańców.

Wielkie podziękowania należą się członkom Forum Darczyńców, którzy podczas warsztatów i wizyt studyjnych otwarcie dzieli się swoimi praktykami, mówili o wyzwaniach i porażkach, których doświadczyli. Postawiliście poprzeczkę wysoko tworząc unikatowe i wyśrubowane standardy. Jednak przyzwyczailiście już nas do tego, że jesteście grupą ambitnych i zaangażowanych w pracę ludzi, którzy nieustająco dążą do doskonalenia swoich umiejętności i praktyk. Jestem przekonana, że podręcznik „Mierzenie efektów działań” pomoże w tym nie tylko Wam, ale także wszystkim organizacjom społecznym, które po niego sięgną.

Serdecznie zapraszam do lektury i korzystania z publikacji!

**Magdalena Pękacka**, Dyrektorka Forum Darczyńców

## SŁOWNICZEK PODSTAWOWYCH POJĘĆ

**TEORIA ZMIANY** – objaśnia mechanizm planowanej zmiany rzeczywistości. Opisuje schemat celów (bliższych i dalszych), które umożliwią nam tę zmianę, powinna zaś wynikać z diagnozy obszaru naszego działania. Stworzenie teorii zmiany wymaga zrozumienia mechanizmów, które powodują występujące w danym obszarze wyzwania, problemy czy deficyty, i w konsekwencji pomaga stworzyć mechanizmy zmiany. Teoria zmiany to w uproszeniu odpowiedź na pytanie o to, dlaczego tak się dzieje (na przykład: Dlaczego dzieci nie chcą **chodzić na zajęcia z matematyki**? Co możemy zrobić, żeby więcej dzieci uczyło się nauk ścisłych?).

**Ważne:** bardzo często nie ma jednej przyczyny problemu, który chcemy rozwiązać, a mamy do czynienia z grupą różnych powiązanych ze sobą przyczyn.

**DRZEWO CELÓW** – **większość wyzwań**, z którymi się mierzymy, ma kilka przyczyn, nasze działania muszą więc dotyczyć wszystkich tych przyczyn, ponieważ w przeciwnym razie nie przyniosą skutku. Tworzenie drzewa celów to tak naprawdę zamiana przyczyn problemów w cele naszych działań. Drzewo celów pokazuje, jak cele te są wzajemnie ze sobą powiązane i jak na siebie oddziałują.

**MODEL INTERWENCJI** – schemat postępowania organizacji (instytucji) prowadzący do osiągnięcia przez nią zakładanych efektów. Powinien on wynikać z diagnozy obszaru, w którym organizacja działa, i ze stworzonej na jej podstawie teorii zmiany.

**EFEKT** – na użytek niniejszej analizy przyjęto definicję „efektów” programu jako korzyści, które program ma przynieść, lub zmiany, jaką ma wywołać. „Efektem” może być na przykład zmiana zachowania, wiedzy, umiejętności, postaw, wartości, warunków życia lub innych cech jednostek albo społeczności. Efekty są wynikiem prowadzonych w programie (projekcie) „działań” i dostarczonych „produktów” (na przykład szkoleń, konferencji, konkursów, spotkań, lekcji, akcji).

# WPROWADZENIE

Ocena efektów programów społecznych nie jest w Polsce nowością. Zapotrzebowanie na systematyczną i profesjonalną ewaluację pojawiło się już z europejskimi funduszami przedakcesyjnymi i towarzyszy wszystkim interwencjom finansowanym ze środków unijnych. W ciągu ostatnich dwóch dekad administracja publiczna stworzyła całościowy system ewaluacji, wydano dziesiątki publikacji, organizowano seminaria i konferencje, powstało środowisko zawodowych ewaluatorów, między innymi Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne. Zmiany te pośrednio dotyczyły również sektora pozarządowego, dostarczając przykładów dobrych (i niedobrych) praktyk, utrwalając jednocześnie przekonanie, że ewaluacja jest częścią profesjonalnego zarządzania. Sektor pozarządowy nie był jednak poddany porównywalnej presji i rozwój w tym obszarze postępował wolniej. W publicznych programach grantowych dla organizacji pozarządowych ocena efektów jest raczej wyjątkiem niż regułą, przedmiotem troski i kontroli jest bowiem zwykle przede wszystkim formalno-finansowa strona wspieranych przedsięwzięć. Mimo to w środowisku organizacji pozarządowych również widać rosnącą popularność działań związanych z oceną efektów. Wydano co najmniej kilka publikacji na ten temat<sup>1</sup>. W 2010 roku Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych umieściła ewaluację w Karcie Zasad Działania Organizacji Pozarządowych, a w 2015 roku ewaluacja znalazła się wśród Standardów Działania Fundacji Korporacyjnych opracowanych przez Forum Darczyńców w Polsce.

Forum Darczyńców w Polsce (z myślą o swoich członkach, ale również szerzej – o krajowym środowisku grantodawców i innych organizacji społecznych) doszło do wniosku, że sytuacja dojrzała do stworzenia standardów oceny efektów. Standardy mają przede wszystkim pomóc w podejmowaniu działań na rzecz pomiaru efektów, pokazując, co jest niezbędne, aby móc rozpocząć taki proces, jak się do tego przygotować i jakie pojęcia trzeba poznać.

## Inspiracje zagraniczne

Inspiracją dla proponowanych przez nas standardów są ich zagraniczne odpowiedniki, które powstały jako narzędzie samoregulacji w środowiskach o profilu podobnym do Forum Darczyńców w Polsce. Punktem odniesienia były między innymi:

- *European Foundation Centre Principles of Good Practice. A Self-Regulatory Tool for Foundations*,
- *Funders' principles and drivers of good impact practice. Inspiring Impact 2013*,
- *A practical guide for measuring and managing impact*, European Venture Philanthropy Association 2013,
- *Standards of Evidence for Impact Investing*, NESTA 2012.
- *Principles of Good Impact Reporting for Charities and Social Enterprises*, NPC 2012.

## Logika, sens i język oceny efektów

Rozmawiając o ocenie efektów, trzeba zdać sobie sprawę, że **pojęcie „efekty”** (w wymiarze działalności społecznej) **jest niejednoznaczne i bywa bardzo różnie rozumiane**. W polskiej terminologii stosowanej w zarządzaniu projektami i programami społecznymi oraz w ewaluacji tych przedsięwzięć panuje spore zamieszanie. Do opisu skutków programu używa się wielu pojęć, takich jak efekty, rezultaty, produkty, wpływ, wynik, oddziaływanie, stosowanych

<sup>1</sup> Willen Van Der Eyken, *Kierowanie ewaluacją. Jak działamy – mini poradnik samooceny*, BORIS, Warszawa 1997; *Monitorując samych siebie*, BORIS, Warszawa 1997; *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008; *Ewaluacja projektów miękkich. Kompendium*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008; *Jak zaplanować i przeprowadzić ewaluację w organizacji pozarządowej?*, Fundacja NIWA Edukacji i Rozwoju, Centrum PISOP 2010; *Outcome Mapping. Mapowanie wyników*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2011; Łukasz Ostrowski, Maria Wiśnicka, *Ewaluacja. Jak to się robi? Poradnik dla programów PAFW*, Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, Warszawa 2013.

niekiedy wymiennie, choć w różnych podręcznikach i poradnikach odmiennie definiowanych. Utrudnia to rozmowę o „efektach” i często prowadzi do nieporozumień. Stanowiło również znaczną trudność w niniejszej analizie.

**Na użytek prezentowanej publikacji przyjęto definicję „efektów” programu jako korzyści, które program ma przynieść, lub zmiany, jaką ma wywołać.** „Efektem” może być na przykład zmiana zachowania, wiedzy, umiejętności, postaw, wartości, warunków życia lub innych cech jednostek albo społeczności. „Efekty” są wynikiem prowadzonych w programie (projekcie) „działań” i dostarczonych „produktów” (na przykład szkoleń, konferencji, konkursów, spotkań, lekcji, akcji). Tak rozumiane „efekty” są odpowiednikiem angielskiego pojęcia „outcomes” (oraz – według niektórych definicji – „impact”)<sup>2</sup>. Pojęcie to zawiera w sobie skutki zarówno pozytywne, jak i negatywne, bezpośrednie i pośrednie, krótkoterminowe i długoterminowe, zamierzone i niezamierzone, dla indywidualnych osób i dla organizacji, społeczności, społeczeństwa.

Wyjaśnienia wymaga również często powtarzające się w niniejszej analizie określenie „ocena efektów”. **Rozumimy je szeroko – jako wszystkie starania mające na celu poznanie, zrozumienie, pomiar i ustalenie wartości efektów danego działania.** Staramy się je tu rozumieć szerzej niż standardowe „badanie ewaluacyjne”, które do opisu oddziaływania programu wykorzystuje metodologię badań społecznych – zakładamy, że badania ewaluacyjne nie są jedynym sposobem oceny efektów. Jednocześnie jednak nadajemy „ocenie efektów” znaczenie węższe niż ogólnie „ewaluacji”, ponieważ ewaluacja może służyć innym celom poza oceną efektów. Klasyfikując ewaluację programów społecznych według jej przedmiotu, można wyróżnić:

- ocenę potrzeby programu,
- ocenę założeń i teorii zmiany programu,
- ocenę procesu wdrożenia programu,
- ocenę efektu (wpływu) programu,
- ocenę efektywności kosztowej programu<sup>3</sup>.

Można więc powiedzieć, że „ocenę efektów” traktujemy tutaj jako jedną z dziedzin szeroko rozumianej ewaluacji. Tak pojmowana ocena efektów stara się odpowiadać na następujące pytania:

- Jakie są skutki działań podjętych w programie?
- W jaki sposób program wpłynął na rzeczywistość? Jak ją zmienił?
- Jakie korzyści program przyniósł beneficjentom?
- Czy program osiąga zamierzony efekt?
- Czy program miał skutki uboczne? Jakie?
- W jaki sposób efekt programu zmienia się dla różnych grup odbiorców?

W analizie wielokrotnie używane są pojęcia „partner programu” i „beneficjent programu”, którym również nadajemy dość precyzyjne znaczenie. „**Partnerem**” nazywamy organizację lub instytucję, która pomaga w realizacji programu i odpowiada za wykonanie przynajmniej niektórych zadań (w roli zarówno głównego wykonawcy programu, współpracownika, jak i realizatora projektu w ramach konkursu grantowego). „**Beneficjentem**” nazywamy osobę lub instytucję, do której program (projekt) jest skierowany i która ma czerpać z niego korzyści.

## Wnioski z diagnozy

Zanim rozpoczęliśmy pracę nad standardami, przeprowadziliśmy diagnozę sytuacji. Chcieliśmy sprawdzić, w jaki sposób członkowie Forum Darczyńców w Polsce oceniają efekty swoich programów, jakie są ich doświadczenia, jakie bariery napotykają i w jaki sposób w praktyce korzystają z wyników tej oceny. Zebraliśmy dużo informacji: analizowaliśmy raporty z ewaluacji, sprawozdania merytoryczne, materiały promocyjne, wzory wniosków, umowy

<sup>2</sup> Taką interpretację pojęcia „efekty” można znaleźć między innymi w: *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*, red. Karol Olejniczak, Marek Kozak, Bartosz Ledzion, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 20.

<sup>3</sup> Peter H. Rossi, Howard E. Freeman, Mark W. Lipsey, *Evaluation. A systematic approach. Seventh Edition*, Sage Publications, Thousand Oaks 2004.

i regulaminy (łącznie ponad 1,5 tysiąca stron dokumentów), zrealizowaliśmy sondaż i uzyskaliśmy w ten sposób szczegółowe dane na temat oceny efektów w 58 programach prowadzonych przez członków Forum Darczyńców w Polsce, przeprowadziliśmy także cztery pogłębione wywiady z wybranymi członkami organizacji. Wnioski zebraliśmy w raporcie *Ocena efektów w programach członków Forum Darczyńców*.

Dowiedzieliśmy się, że większość członków Forum Darczyńców w Polsce stara się w jakiś sposób oceniać efekty. Podstawą tej oceny są własne spostrzeżenia i refleksje, wiele wniosków przynoszą bezpośrednie kontakty i rozmowy z beneficjentami. Niektórzy darczyńcy gromadzą dane bardziej systematycznie – przez monitoring i sprawozdawczość. W poszukiwaniu lepszego rozumienia efektów i obiektywnych dowodów sięga się również po badania ewaluacyjne. Członkowie Forum Darczyńców w Polsce rzadko informują o efektach swoich działań. Można jednak znaleźć wśród nich dobre praktyki, na których można się wzorować.

Usłyszeliśmy o wielu wątpliwościach i trudnościach związanych z oceną efektów. Najczęściej mówi się o trudnościach metodologicznych – bywa, że nie jest łatwo znaleźć dobre wskaźniki, badać odroczone efekty, znaleźć dowody rzeczywistego wpływu. Wydaje się, że źródła tych trudności często tkwią głębiej, na poziomie przygotowania programu i organizacji do badania efektów. Trudność w określeniu wskaźników może wskazywać na słabość teorii zmiany. Niezadowolenie z jakości pomiaru bierze się niekiedy z niskiego priorytetu oceny efektów, skutkującego brakiem czasu i środków na przygotowanie i przeprowadzenie dobrych badań. Z kolei znaczenie przypisywane ocenie efektów w dużym stopniu zależy od przynoszonych przez tę ocenę korzyści oraz od tego, czy program wykorzystuje jej wyniki w promocji, komunikacji i własnym rozwoju. Mamy nadzieję, że standardy, które proponujemy w niniejszym poradniku, pomogą w jakimś stopniu uporać się z tymi trudnościami i rozwiązać wątpliwości.

## NASZE PODEJŚCIE: PIĘĆ KROKÓW W MYŚLENIU, SZEŚĆ OBSZARÓW STANDARDÓW

Dla Forum Darczyńców w Polsce kluczowe było wsparcie swoich członków i innych zainteresowanych organizacji w rzeczywistym zrealizowaniu wyzwania, jakim jest ocena efektów swoich działań. Standardy w finalnej formie mają pozostawić w nas przekonanie, że wiemy, co zrobić – i że tego chcemy. Dlatego namysł nad tym, jak powinny wyglądać standardy, odbywał się w trakcie cyklu całodniowych warsztatów z członkami Forum Darczyńców w Polsce i opierał się na szczerej wymianie opinii o tym, co jest najbardziej problematyczne, a co najważniejsze i wykonalne.

Co było ważne w procesie tworzenia standardów pomiaru efektów:

- myślenie o tym, że standardy mają pomóc, a nie onieśmielić,
- nastawienie na rozpoczęcie procesu pomiaru przez pracę w organizacji nad uświadomieniem znaczenia tego procesu, aby działanie to było łatwiejsze do przeprowadzenia,
- przekonanie, że pomiar efektów jest kluczowym źródłem doświadczenia sensu tego, co robimy,
- gotowość na to, żeby uczyć się i wyciągać wnioski z prowadzenia procesu pomiaru efektów, ponieważ w wielu momentach przyniesie nam on również dowody na nasze błędy w myśleniu i działaniu czy braki pomysłów,
- zwrócenie uwagi na możliwość współpracy przy pomiarze efektów – przede wszystkim wewnątrz organizacji, ale również poza organizacją.

Wypracowane w trakcie pracy warsztatowej standardy są zbiorem praktycznych rekomendacji i wskazówek. Dla ułatwienia zostały przez nas podzielone na sześć obszarów – w kolejności, która odzwierciedla najbardziej logiczny sposób pracy nad oceną efektów.

Radzenie sobie ze złożonymi procesami jest, kolokwialnie mówiąc, „do ogarnięcia” wtedy, gdy umiemy podzielić je na etapy czy kroki. Aby wprowadzić w logikę i znaczenie oceny efektów, chcielibyśmy pokazać najpierw pięć (najważniejszych) kroków tego procesu. Standardów jest więcej, gdyż obejmują dodatkowe kwestie z nim związane, w tym przygotowanie organizacji do pomiaru efektów czy komunikowanie efektów.



# 1 KROK

## Wyzwanie, problem, niezgoda, wiara

Przy rozpoczynaniu nowych działań zawsze warto wrócić i przemyśleć rzeczy podstawowe. Dlaczego w ogóle założyliśmy naszą organizację? Dlaczego i kiedy uruchomiliśmy konkretny program? Co chcemy zmienić? Dlaczego jest to dla nas ważne dla nas – i czy jest to ważne dla innych (jeśli tak, to dla kogo)? Być może powodem naszych działań jest niezgoda na jakiś element naszej rzeczywistości (jaki?). Skąd wiemy, że tak jest? Kiedy ostatni raz sprawdzaliśmy, czy powody, dla których zaczęliśmy program (projekt) wciąż wyglądają tak samo. Ten pierwszy krok to fundament naszych działań, źródło naszej motywacji i siły, a dalej – argumentów dla potencjalnych współpracowników i partnerów, żeby się do nas przyłączyli.

# 2 KROK

## Diagnoza – stałe orientowanie się

Musimy wiedzieć i rozumieć, co się dzieje w obszarze, którym się zajmujemy, i w jego najbliższej „okolicy” – robimy to, żeby być lepiej przygotowanymi do kolejnych etapów pomiaru naszego wpływu. Musimy znać badania i dane (na bieżąco), czytać opracowania również z innych krajów. Przykład: jeśli zajmujemy się edukacją wczesnoszkolną, czytamy raporty Instytutu Badań Edukacyjnych, znamy podstawowe dane z tego obszaru, jesteśmy w kontakcie z instytucjami, które wspierają edukację w regionie.

# 3 KROK

## Teoria zmiany – pomyśl i zrozum, dlaczego tak jest

Teoria zmiany to nasza hipoteza dotycząca sytuacji w danym obszarze, którą chcemy zmienić, i mechanizmów wywołujących tę sytuację. Mamy swoją teorię zmiany często nieświadomie i posługujemy się nią intuicyjnie, na przykład wydaje się nam, że dzieci nie chcą się uczyć matematyki, ponieważ jest trudna (z badań wynika, że powodem jest raczej zaniedbywanie uczenia się podstaw matematyki na bardzo wczesnym poziomie i podprogowe negatywne nastawienia do matematyki). Teoria zmiany to stworzony na podstawie rozumienia przyczyn mechanizm wprowadzania zmiany. Teoria zmiany jest tworzona, gdy rozumiemy, co zrobić, żeby zaszła zmiana.

# 4 KROK

## Model interwencji – co będziemy robić

Teoria zmiany powinna nas w kolejnym kroku doprowadzić do operacyjnego modelu interwencji, czyli schematu tego, co będziemy robić.

Musi być to spójne z teorią i odkryciami z diagnozy (czyli z krokiem drugim i trzecim). Cały czas pilnujemy, czy nie gubimy z pola widzenia naszego wstępnego celu, czyli inicjalnego powodu naszych działań. Model interwencji jest, innymi słowami, opisaniem naszych działań, ale w powiązaniu z naszym rozumieniem przyczyn sytuacji, którą zmieniamy. Często się zdarza, że modele interwencji tworzy się jakby automatycznie, kopiując działania najbardziej rozpowszechnione, na przykład szkolenia z kompetencji miękkich. Nie zawsze są one najskuteczniejszą odpowiedzią na trapiące nas deficyty. Namawiamy, żebyście w tym kroku starali się być możliwie „twórczy” z jednej strony i wsłuchani w dane oraz wiedzę z raportów i analiz – z drugiej.

# 5 KROK

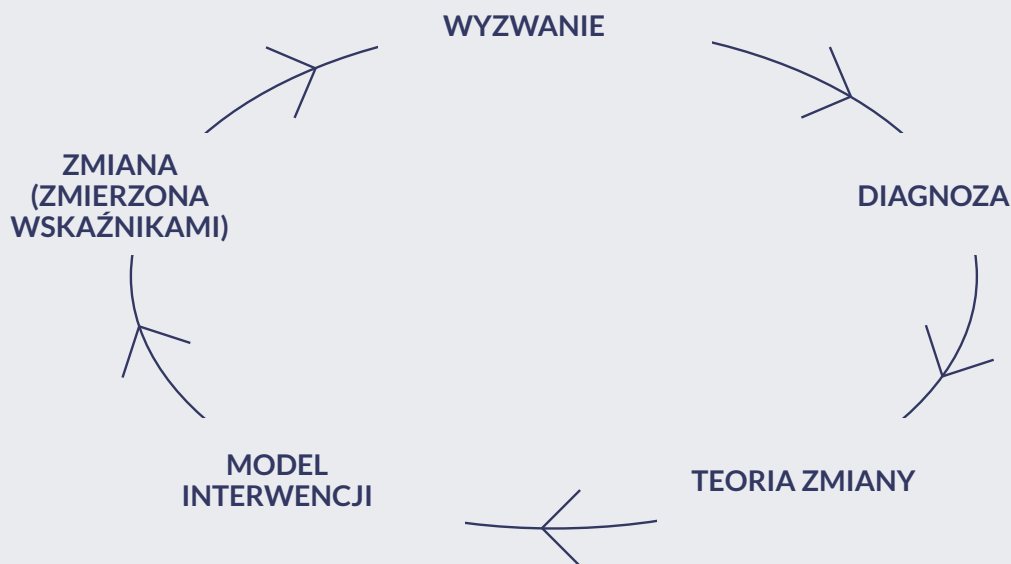
## Wskaźniki – po czym poznać, czy coś się zmieniło

W ostatnim kroku – biorąc pod uwagę wszystko to, czego dowiedzieliśmy się i co przemyśleliśmy na poprzednich etapach – powinniśmy stworzyć wskaźniki, które pomogą nam ustalić, czy podejmowane przez nas działania przynoszą zmianę, o jaką nam chodzi. Wskaźnik to miernik zmiany. I tu ważne: najczęstszym błędem jest mylenie wskaźników z szacowaniem produktów działań. Liczba uczestników szkoleń czy liczba szkoleń w projekcie to właśnie zliczenie produktów, a nie wskaźniki efektu.

Wskaźnik efektu to na przykład wzrost o 30% liczby dzieci, które rozumieją czym jest recykling. Innym może być liczba dzieci, które deklarują, że w ich domu śmieci są segregowane. A najlepszym wskaźnikiem zmiany będzie obiektywny wzrost ilości segregowanych śmieci w gminie czy województwie. Wymyślenie mądrego wskaźnika, po którym rzeczywiście można zobaczyć zmianę, jest szalenie trudne i nie odbędzie się bez mądrego i – najlepiej – kolektywnego myślenia we wszystkich poprzednich krokach.

W tym piątym kroku czeka nas jeszcze jedno bardzo ważne wyzwanie – namysł nad tym, jak zdobyć wiedzę o naszych wskaźnikach, czyli jakie działania badawcze musimy wykonać, żeby dokonać pomiaru rzeczywistego stanu wskaźników (szerzej na ten temat – por. opis czwartego obszaru).

Powyższe pięć kroków intelektualnej pracy przy pomiarze efektów naszych działań układa się w cykl, który spójnie łączy nasze cele i motywacje z działaniami i – dalej – z rozumieniem zmiany, którą wprowadzamy.



Wierzmy, że pomiar efektów przy odpowiednio zorganizowanym procesie – etapowym, przemyślanym i realizowanym w grupie – pozwoli organizacjom poradzić sobie z wieloma innymi wyzwaniami, które na co dzień je trapią. Zapewni argumenty na rzecz działania, wiedzę o możliwościach współpracy i nowych metodach, oraz dane, które zwiększą medialną widoczność i wzmocnią poczucie sensu wśród pracowników i odbiorców. Spokojne wczytanie się w kilka punktów z każdego obszaru, przemyślenie danych z diagnozy, stworzenie teorii zmiany lub modyfikacja istniejącej, następnie opracowanie modelu działania i sensownych wskaźników – to wszystko może przynieść instytucjonalne przyspieszenie i jeszcze większą skuteczność.

# OBSZAR PIERWSZY. PRZYGOTOWANIE ORGANIZACJI DO OCENY EFEKTÓW DZIAŁAŃ

## LISTA STANDARDÓW:

- Ocena efektów jest wspierana przez zarząd organizacji i stanowi element jej strategii.
- Do pracy nad oceną efektów organizacja angażuje możliwie szerokie grono pracowników oraz przedstawicieli jej władz i innych organów, prezentujących różne punkty widzenia i posiadających adekwatne kompetencje<sup>4</sup>.
- Organizacja dba o odpowiednie przygotowanie osób zaangażowanych w pomiar efektów – sprzyja rozwijaniu kompetencji i dostarcza narzędzi.
- Ocena efektów jest integralną częścią zarządzania organizacją i jej programami (projektami).

## Dlaczego warto przygotować organizację do oceny efektów?

Z oceną efektów jest jak z wyjazdem na wakacje. Romantycznie jest „wsiaść do pociągu byle jakiego, nie dbać o bagaż, nie dbać o bilet”, ale możemy później żałować, gdy się okaże, że nie ma gdzie przenocować, nie ma nic do jedzenia, na dodatek pada, a my nie mamy ani kurtki, ani parasola. Do wakacji lepiej się jednak odrobinę przygotować: zaplanować dojazd, zarezerwować nocleg, zrobić listę rzeczy do zabrania. Nie inaczej jest z oceną efektów. Dobrze przygotowana organizacja będzie z niej miała dużo więcej pożytku. Brak przygotowania niesie bowiem ze sobą ryzyko, że:

- Członkowie zespołu nie będą mieli czasu ani chęci do pracy przy ocenie.
- W połowie drogi się okaże, że brakuje czasu lub środków.
- Ocena będzie źle przeprowadzona, mało wiarygodna, nierzetelna – nikt nie będzie miał do niej zaufania.
- Członkowie zespołu zlekceważą wyniki i nie będą chcieli wykorzystać wniosków i rekomendacji.
- Wyniki, wnioski i rekomendacje trafią do szuflady – zmarnuje się włożony wysiłek.

## Kiedy organizacja jest dobrze przygotowana do oceny efektów?

### FILOZOFIA ZARZĄDZANIA

Postulat oceniania efektów wyrasta z szerszej filozofii zarządzania, którą możemy tu nazwać „zarządzaniem zorientowanym na efekty”. Filozofia ta, wcielona w kulturę, wartości, normy i praktykę organizacji, stanowi najlepszą podstawę prowadzenia oceny efektów. Organizacja zorientowana na efekty autentycznie się o nie troszczy – nie wystarczy jej, że „podejmuje istotny problem”, „stawia sobie ambitne cele” i „robi coś ważnego”, nie poprzestaje na „wykonaniu wielu działań” czy „wywiązaniu się z umowy”. Jest refleksyjna – toczy się w niej dyskusja o sensie prowadzonych działań, pyta się o efekty i szuka się na to pytanie odpowiedzi, kwestionuje się przyjęty model działania, żeby nie wpaść w pułapkę łatwego samozadowolenia. Wymaga dowodów – nie wystarczy jej

<sup>4</sup> Chodzi tutaj o etap koncepcyjny, pracę nad modelem interwencji i wskaźnikami. Sama praca nad oceną efektów technicznie nie może angażować bardzo dużego grona osób, jest to bowiem trudne do realizacji.

wiara w sens swojej pracy, chce wiedzieć, czy rzeczywiście zmienia świat, odnosi się ze zdrowym sceptycyzmem do skuteczności swoich działań, nie zakłada, że są one skuteczne, dopóki nie ma na to dowodów. Uczy się – potrafi wyciągać wnioski z danych, którymi dysponuje, i przekłada je na praktykę. Jest odważna i zdeterminowana – umie przyznać, gdy jakiś pomysł się nie sprawdził, jest gotowa zmienić kurs, nawet jeśli oznacza to dodatkową pracę, koszty, zmiany w zespole lub umowach, negocjacje z darczyńcą albo partnerami. Stylu zarządzania i kultury organizacyjnej nie można się zmienić z dnia na dzień, potrzebna jest tutaj cierpliwość i konsekwencja. Warto jednak pamiętać, że stanowią one najważniejszy wymiar prowadzenia oceny efektów.

### POWIĄZANIE Z INNYMI ZADANIAMI

Organizacja przygotowana do oceny efektów nie podchodzi do niej jak do izolowanego zadania. Traktuje ją jako integralną część zarządzania organizacją i jej programami (projektami). Ocena efektów ma wiele punktów stycznych z innymi procesami w organizacji. Wśród nich są między innymi:

- Określanie celów, wskaźników i modelu interwencji – gdy są dobrze sformułowane i opisane, mogą nie tylko służyć kierowaniu programem, ale także być podstawą oceny efektów.
- Monitoring – przy kontroli realizacji działań programowych często są gromadzone informacje potrzebne również w ocenie efektów.
- Sprawozdawczość – dane i wnioski z oceny efektów są naturalnym dopełnieniem każdego sprawozdania merytorycznego.
- Komunikacja i promocja – dane o efektach mogą być cennym wkładem do wszelkiego rodzaju materiałów promocyjnych oraz argumentem w dyskusji z partnerami i ze współpracownikami.
- Pozyskiwanie środków – dowody skuteczności mogą być argumentem dla potencjalnych darczyńców.
- Planowanie – w uczącej się organizacji przyszłe działania projektowane są na podstawie oceny dotychczasowych efektów.

### AKCEPTACJA ZARZĄDU I ZESPOŁU

Aby na serio stosować w organizacji ocenę efektów, zarząd i zespół muszą być przekonani, że warto to robić. Jak każda idea, również ta ma swoich nie tylko zwolenników, ale także przeciwników. Od tych drugich można czasem usłyszeć: „nasze efekty nie poddają się pomiarowi”, „to, co istotne, jest niewymierne”, „statystyki kłamią”, „to tylko dodatkowa biurokracja”, „nie stać nas na to”, „nie wierzę badaniom”, „z własnego doświadczenia wiem najlepiej, co trzeba zrobić”. Tego rodzaju obawy i wątpliwości często biorą się z braku wiedzy i mylnych wyobrażeń. Nie sposób ich jednak pominąć, będą bowiem jak piasek w trybach mechanizmu. Dlatego zabierając się za ocenę efektów, trzeba koniecznie zadbać o akceptację (a najlepiej entuzjazm) zarządu i zespołu, korzystając między innymi z argumentów wymienionych powyżej.

### KOMPETENCJE ZESPOŁU

Prowadzenie rzetelnej oceny efektów wymaga pewnych kompetencji i doświadczenia. Potrzebna jest zwłaszcza wiedza z dziedziny ewaluacji i metodologii badań społecznych. Jeśli organizacja prowadzi ocenę własnymi siłami, kompetencje te są absolutnie niezbędne. Ale również w sytuacji, gdy organizacja polega na zewnętrznych ekspertach, nie powinna pozostawać w zupełnej niewiedzy. Ocena efektów wymaga doskonałej znajomości programu i wiąże się ściśle z zarządzaniem, dlatego nie sposób jest delegować ją w całości na zewnątrz – zespół organizacji tak czy inaczej będzie w nią zaangażowany. Dlatego nawet gdy ocena efektów jest prowadzona przez wynajętych ewaluatorów, jej jakość i użyteczność w decydującym stopniu zależy od kompetencji zespołu.

## Jak przygotować organizację do oceny efektów?

Gotowość organizacji do oceny efektów w dużej mierze zależy od jej wartości, kultury, stylu zarządzania, przekonań i kompetencji zespołu. Trudno takie rzeczy zmienić z dnia na dzień – kształtowanie ich to raczej ciągły proces, wymagający cierpliwości i konsekwencji. Można go wspierać na wiele sposobów:

- **Stwórz wewnętrzne zapotrzebowanie na wyniki** – wyjaśnij korzyści z oceny efektów członkom zespołu odpowiedzialnym za inne zadania, na przykład za promocję, komunikację, fundraising, sprawozdawczość albo planowanie. Obudź ich wewnętrzną motywację. Przekonaj, że dane o efektach są im potrzebne. Pokaż ich zastosowanie.
- Najlepszym sposobem przekonania zespołu do oceny efektów jest pokazanie jej rezultatów. Dlatego **dbaj o wewnętrzną komunikację wyników** – niech zespół wie, jakie dane i wnioski przyniosła ocena efektów i jak zostały one wykorzystane. Wyślij wszystkim raport, zorganizuj spotkanie, zaproś do dyskusji, pokazuj, w jaki sposób decyzje na temat zmian w programach (projektach) opierają się na ocenie efektów.
- **Twórz okazje do rozmowy o efektach.** Niech perspektywa efektów pojawia się zawsze, gdy podejmujecie decyzję o zmianach w programie (projekcie), o planach na przyszłość lub pozyskaniu nowych środków finansowych. Jeśli prowadziłeś już ocenę efektów, nie poprzestawaj na prezentacji raportu – organizuj spotkania zespołu, dyskutujcie o wynikach, pracujcie nad sposobem przełożenia wniosków na praktykę. W dyskusji pie-

## PO CZYM POZNASZ, ŻE TWOJA ORGANIZACJA JEST GOTOWA DO OCENY EFEKTÓW?

| Pytanie (wskaźnik)                                                                                                     | Twoja odpowiedź: TAK/NIE                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1. Czy wszyscy członkowie zarządu twojej organizacji rozumieją i popierają pomysł prowadzenia oceny efektów?           | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 2. Czy członkowie zespołu programu lub projektu, którego efekty chcesz zmierzyć, rozumieją i popierają ten pomysł?     | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 3. Czy darczyńca programu lub projektu, którego efekty chcesz ocenić, rozumie i popiera ten pomysł?                    | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 4. Czy zastanowiłeś się, w jaki sposób ocena efektów może przydać się w innych aspektach działania twojej organizacji? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 5. Czy w twojej organizacji rozmawia się na temat efektów waszych działań?                                             | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 6. Czy ocena efektów jest w zakresie obowiązków pracowników twojej organizacji?                                        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 7. Czy twoja organizacja zapewnia pracownikom czas na udział w ocenie efektów?                                         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 8. Czy w swojej strategii (lub innych dokumentach) twoja organizacja zakłada ocenę efektów prowadzonych przedsięwzięć? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 9. Czy osoby odpowiedzialne za ocenę efektów mają odpowiednie kompetencje?                                             | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 10. Czy stwarzasz zespołowi warunki podnoszenia kompetencji w zakresie oceny efektów?                                  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

łęgnij posługiwanie się argumentami odwołującymi się do faktów, danych i dowodów.

- Jeśli ocena efektów to nowy temat w twojej organizacji, zorganizuj **spotkanie wprowadzające**, na którym opowiesz, na czym to polega i jakie przyniesie korzyści, oraz przedyskutujesz z uczestnikami obawy i wątpliwości. Możesz zaprosić organizacje, które już przetały ścieżkę – niech podzielą się doświadczeniami.
- **Zapewnij zespołowi czas** na ocenę efektów. Pamiętaj o tym zadaniu, układając budżet i tworząc zespół programu (projektu). Wpisz ocenę efektów w zakres obowiązków realizujących program pracowników. Niech myślenie o efektach będzie wyznacznikiem ich profesjonalizmu, a nie luksusem, na który nigdy nie ma czasu.
- **Dbaj o kompetencje zespołu**. Ułatwiał chętnym udział w szkoleniach lub konferencjach dotyczących ewaluacji czy badań społecznych. Zorganizuj w swojej organizacji spotkanie dokształcające.
- Chyba najskuteczniejszą zachętą do oceny efektów jest **dociekliwy darczyńca**, który oczekuje dowodów, że zainwestowane przez niego pieniądze przynoszą obiecaną zmianę społeczną, i nie zadawała się sprawozdaniem z tego, co zrobiliśmy, ale chce wiedzieć, co dzięki temu osiągnęliśmy. Jeśli twój darczyńca nie interesuje się efektami, spróbuj obudzić w nim taką dociekliwość.
- Dobrym sposobem na utrwalenie odpowiednich wartości i praktyk w kulturze organizacji jest zapisanie ich w **strategii, planach, regulaminach** lub innych istotnych dokumentach. Opisz w strategii, jak twoja organizacja chce oceniać efekty i jak będzie rozwijać się pod tym względem. Dodaj miejsce na opis efektów w sprawozdaniu merytorycznym organizacji.

## Przydatne źródła

Przygotowanie organizacji do oceny efektów to element szerszej pracy nad budowaniem zdolności organizacji do całościowej oceny swojego działania. Więcej porad i pomysłów, jak to robić, można znaleźć między innymi w publikacji:

Boris B. Volkov, Jean A. King, *A Checklist for Building Organizational Evaluation Capacity*.

## Dobre praktyki

Fundacja Orange prowadzi bardzo ciekawy ogólnopolski projekt MegaMisja, który wzorcowo:

- wpisuje się w cele strategiczne firmy Orange (związany jest bowiem z budowaniem nowoczesnie pojmowanych kompetencji cyfrowych),
- opiera się na danych i badaniach (przed rozpoczęciem programu Centrum Cyfrowe opisało sytuację świetlic w szkołach podstawowych pod względem zarówno infrastrukturalnym, jak i zasobów ludzkich i postaw – <https://megamisja.pl/wp-content/uploads/2015/09/MegaMisjaRaportOtwarciaWersjaSkrocona.pdf>),
- opiera się na istniejących zasobach (świetlice jako przestrzenie do wspólnej pracy, obecnie nieco zaniedbane), z potencjałem skalowania – ukierunkowanie działań na szkoły pozwala dotrzeć do dużej liczby dzieci w całym kraju.

Fundacja Orange dostarcza konkretnej wiedzy nauczycielom, aby zwiększyć ich swobodę w korzystaniu z technologii, ale przede wszystkim po to, by mogli prowadzić atrakcyjne zajęcia dla podopiecznych. Dodatkowo program dla dzieci jest w formie zespołowo realizowanych misji, za które wszystkie szkoły otrzymują nagrody.

Model interwencji jest klarowny, precyzyjny i oparty na danych – mechanizm programu skupia się na podniesieniu kompetencji nauczycieli, którzy mają z kolei wpływ na podnoszenie kompetencji dzieci.

Ewaluacja programu jest rozbudowana i dotyczy wszystkich aspektów jego funkcjonowania: pomiarowi podlegają przyrost kompetencji nauczycieli (precyzyjnie, jest bowiem dokonywany tak zwany pomiar wstępny, co umożliwia zobaczenie zmiany) oraz oddziaływanie na środowisko szkolne, na rodziców i na dzieci.

Dzięki wynikom badań program jest również rozbudowywany w kierunku, który rozszerza jego oddziaływanie – obecnie mogą go realizować również nauczyciele nauczania zintegrowanego (badanie powinno być nie tylko potwierdzeniem tego, że robimy coś dobrze, ale także impulsem, żeby robić to inaczej i skuteczniej).

Fundacja Orange i jej działania, takie jak program MegaMisja, są integralnym elementem wieloaspektowego procesu oddziaływania firmy na otoczenie społeczne w Polsce, a dzięki ewaluacji efektów Fundacja Orange dokłada precyzyjnie opisaną cegiełkę do całościowego pomiaru wpływu.

## OBSZAR DRUGI. DIAGNOZA OBSZARU, W KTÓRYM DZIAŁAMY, CZYLI NAJPIERW POZNAJ I ZROZUM

### LISTA STANDARDÓW:

1. Organizacja zna obszar, w którym działa, szczególnie zaś jego problemy i wyzwania, panujące w nim tendencje, potrzeby i motywacje kluczowych interesariuszy – potencjalnych beneficjentów, podmiotów, które działają na ich rzecz, i innych podmiotów, które pozostają z nimi we współzależności.
2. Organizacja jest otwarta na prowadzenie diagnozy z innymi organizacjami lub instytucjami działającymi w danym obszarze, o ile sprzyja to obiektywności pozyskanej wiedzy.
3. Organizacja dzieli się zdobytą przez siebie wiedzą na temat obszaru, w którym działa, o ile nie szkodzi to jej dobru i dobru potencjalnych beneficjentów.

### Dlaczego jest ważna diagnoza obszaru, w którym działamy?

Znajomość obszaru, którym się zajmujemy, jest kluczowa dla skutecznego działania – chodzi o podstawowe dane, które go dotyczą, wyzwania, jakie się w nim pojawiają, przyczyny i skutki rozmaitych problemów. Co ważne, takie rozpoznanie jest niezbędne nie tylko na początku, gdy tworzymy program, projekt czy misję organizacji, ale jest potrzebne stale – jako wymiar równoległy do działań. Regularna diagnoza wybranego obszaru i obszarów z nim związanych pozwala lepiej reagować, dostosowywać narzędzia, zawiązywać nowe partnerstwa czy rozumieć logikę konkurencji. Bez diagnozy nie ma również szans na pomiar efektów, gdyż to ona dostarcza nam wiedzy niezbędnej do stworzenia modelu interwencji (co robimy, jak i dlaczego) oraz listy wskaźników (informacji, po których poznamy, co się zmieniło)

Jeśli na przykład działamy na rzecz wsparcia wiejskich bibliotek w Polsce – tak, aby lepiej służyły mieszkańcom – powinniśmy:

- dowiedzieć się, ile jest bibliotek w Polsce w podziale na typy lokalizacji (wieś, miasto), wiedzieć, jak działają, znać przeciętne budżety, liczbę pracowników, stan infrastruktury,
- przeczytać raporty i opracowania o tym, jak wygląda obecnie życie na wsi, z jakimi wyzwaniami mierzą się ludzie w małych miejscowościach,
- znać tendencje w rozwoju bibliotek na świecie, dobre praktyki z systemów bibliotecznych w różnych krajach,
- sprawdzić, czy są jakieś inne organizacje lub instytucje, które zajmują się wspieraniem bibliotek (na przykład Biblioteka Narodowa).

Zdarza się, że organizacja zaangażuje się w działania (finansowo, organizacyjnie), zanim wystarczająco dobrze pozna swój obszar. Wiąże się z tym jednak wiele rodzajów ryzyka.



## Ryzyka braku wiedzy i rozpoznania w obszarze, w którym działamy, są następujące:

- nieadekwatny model działań, niedostosowane sposoby interwencji (na przykład skupiamy się na włączeniu nauczycieli do programu edukacyjnego, gdy tymczasem kluczowa jest praca z rówieśnikami),
- nierozumienie rzeczywistych uwarunkowań życia i problemów odbiorców (na przykład pracujemy głównie z rodzicami chorych dzieci, gdy tymczasem źródłem największych problemów jest niedostosowanie szkół do pracy z dziećmi z daną chorobą),
- pomijanie ważnych zasobów, ignorowanie skutecznych metod działania przetestowanych przez innych, brak odpowiedniej współpracy (na przykład nie widzimy, że Biblioteka Narodowa prowadzi analogiczny program do naszego i większość bibliotek woli działać z nią, a nie z nami),
- niemożność wskazania sensownych wskaźników osiągnięcia sukcesu – brak możliwości oceny efektów swoich działań albo robienie tego nieefektywnie,
- słabe rozpoznanie działalności innych organizacji, które pracują w podobnym obszarze, dublowanie działań, bardzo wysokie koszty diagnozy (które przy współpracy z innymi partnerami można by było znacznie obniżyć).

W przeprowadzaniu diagnozy chodzi nie o to, żeby wykonywać jakieś skomplikowane i kosztowne działania (na przykład zlecać badania firmie zewnętrznej), ale o to, aby stale zadawać sobie i współpracownikom pytania (na przykład: Czy rozumiem, co jest źródłem problemu, z którym się mierzę?) oraz poszukiwać odpowiedzi – również na podstawie dostępnych danych i informacji. **Diagnoza to również szukanie istniejących raportów i źródeł danych, ich analizowanie i dyskusowanie. Dyskusja powinna toczyć się zarówno w gronie naszego zespołu, jak i w organizacjach partnerskich czy u przedstawicieli grantobiorców i ekspertów.**

### PRZYKŁADOWA MAPA OBSZARU

## temat/obszar: Zdrowa dieta dzieci i młodzieży

#### Zasoby:

szkoła, Instytuty Badawcze (Instytut Matki i Dziecka, Instytut Żywności i Żywienia), ekologiczne rolnictwo, rodzice, samorząd (?), rolnicy

#### Problemy:

łatwy dostęp do wysokoprzetworzonej żywności, brak wiedzy rodziców i dzieci o zasadach żywienia, działania marketingowe firm spożywczych, ceny zdrowej żywności

#### Wyzwanie, którym się zajmujemy:

Podniesienie wiedzy rodziców i dzieci o zdrowym żywieniu oraz jedzenie dostępne w szkołach

#### Wskaźniki zmiany:

Zakaz sprzedaży napojów gazowanych w szkołach  
Zdrowe drugie śniadania dzieci  
Lepsze wyniki w testach wiedzy o znaczeniu zdrowej żywności

#### Czemu to robimy?

Bo martwimy się stanem zdrowia dzieci  
Bo wiemy ile zdrowej żywności o wspaniałych właściwościach jest w Polsce  
Bo chcemy pomóc lokalnym rolnikom

## ĆWICZENIE

➤ Zorganizujcie robocze spotkanie pracowników, wolontariuszy i partnerów waszej organizacji (od pięciu do dziesięciu osób). Przygotujcie duży karton papieru – co najmniej formatu A1 albo A0 – oraz grube mazaki. Zastanówcie się wspólnie nad odpowiedzią na kilka kluczowych pytań (przykładowe znajdują się poniżej) i umieśćcie je w formie „mapy problemowej” lub „mapy myśli” na dużej kartce papieru.

Przykładowe pytania do wspólnej pracy na spotkaniu zespołu:

- Jak nazwalibyście obszar, w którym działacie (na przykład edukacja najmłodszych, ekologia w dużych miastach, promocja sportowej aktywności wśród młodych dziewcząt)?
- Dlaczego się tym zajmujecie? Jakie są wasze motywacje?
- Jakie są zasoby w tym obszarze. Jakie są organizacje i instytucje, skąd pochodzą pieniądze na działania w tym obszarze. Jakie są dostępne źródła wiedzy (w skrócie – co jest w tym obszarze)?
- Jakie są problemy i wyzwania w tym obszarze? Skąd to wiecie?
- Które z tych problemów chcecie rozwiązać? Jak to robicie? Z kim współpracujecie?
- Po czym poznacie, że zaszła zmiana o którą walczyacie (przykładowe wskaźniki zmiany)?

Odpowiedzi na te pytania starajcie się zmieścić na kartonie w obrazowej formie graficznej – tak, żeby powstała mapa myśli mogła zawisnąć na ścianie biura waszej organizacji.

Przykładowa mapa naszego obszaru jest znakomitym materiałem do dalszej pracy nad modelem interwencji czy naszą teorią zmiany. Wspaniale, gdyby była publiczna lub chociaż wisiąca na ścianie siedziby naszej organizacji. Nie bójmy się ją modyfikować i dopisywać nowe rzeczy. Jeśli z jakichś powodów nie chcecie upubliczniać tej mapy waszego obszaru, porozmawiajcie o tym, dlaczego tak się dzieje.

## Podstawowe sposoby prowadzenia diagnozy

1. Szukanie raportów z ostatnich lat, przygotowanych dla organizacji i instytucji, które działają w tym obszarze. Warto zobaczyć dane z Centrum Badania Opinii Społecznej – są dostępne i dotyczą wielu kwestii społecznych, dużo konkretnych danych jest również gromadzonych w Banku Danych Lokalnych. Ciekawe opracowania są dostępne na portalu ngo.pl oraz na stronie internetowej Instytutu Spraw Publicznych czy Pracowni Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”. Jeśli to nie problem dla was, szukajcie danych zagranicznych – ciekawym repozytorium dysponują organizacja NESTA i brytyjski DEMOS.
2. Szukanie przykładów rozwiązań, które gdzieś funkcjonują, albo raportów ewaluacyjnych, które objaśniają, jak pewne rozwiązania się sprawdzają (lub nie sprawdzają).
3. Realizowanie własnych badań, nawet na bardzo małą skalę – rozmowy z ekspertami lub kilkoma osobami, które mogą być lub są naszymi odbiorcami (na przykład lokalna organizacja zajmująca się wielodzietnymi rodzinami powinna często kontaktować się z pracownikami ośrodka pomocy społecznej).
4. Czytanie statystyk publicznych z podstawowymi danymi dotyczącymi naszego obszaru i obszarów powiązanych. Warto szczególnie zwracać uwagę na to, jak te podstawowe dane zmieniają się w czasie (na przykład jak szybko wzrasta liczba osób z daną chorobą czy jak zmniejsza się liczba bibliotekarzy zatrudnionych na wsi). Takie informacje można znaleźć na stronach internetowych Banku Danych Lokalnych lub Centrum Badania Opinii Społecznej.
5. Zlecenie większych badań firmom czy organizacjom (albo na przykład studentom z lokalnej uczelni wyższej – często wykładowcy szukają tematów do praktycznej nauki i warto to wykorzystać). Bardzo dobrym pomysłem jest realizowanie badania wspólnie z inną organizacją czy instytucją. To wspaniale wzmocni partnerstwo, ale także pozwoli podzielić się pracą i kosztami.
6. Organizowanie warsztatów i spotkań dla organizacji partnerskich, żeby wymienić się doświadczeniami, zainspirować się lub poszukać nowych form działania (niekoniecznie razem, ale w symbiozie). Dbanie o pozyskiwanie

ekspertów i stałą współpracę z nimi – zapraszanie ich do ciał doradczych, opiniowania pomysłów – dzielenie się ich wiedzą w ramach partnerstwa. Eksperci mogą być genialnym zasobem dla naszej sprawy i wspinałymi rzecznikami naszych działań.

Proste wskaźniki, które pomogą określić, czy w obszarze „diagnoza” masz przed sobą dużo pracy, trochę usprawnień czy może twoja organizacja lub twój program radzą sobie znakomicie. Odpowiedz szczerze.

| Pytanie (wskaźnik)                                                                                                                                                                                                                             | Twoja odpowiedź: TAK/NIE                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Czy w ostatnim miesiącu czytałeś w związku z pracą w swoim programie jakiś raport czy jakieś wyniki badań? (liczy się także filmik z wykładem czy obejrzana graficzna prezentacja z danymi)                                                    | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy w waszej organizacji jest osoba (są osoby), która ma w swoim zakresie obowiązków szukanie danych na temat obszaru waszych działań?                                                                                                         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy w ciągu ostatniego roku wasza organizacja pod wpływem wiedzy z raportów czy badań zmodyfikowała lub zmieniła jakiś aspekt swoich działań (nawet bardzo drobny)?                                                                            | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy w ciągu ostatniego roku ktoś z waszej organizacji był na konferencji poświęconej jakiemuś aspektowi obszaru waszych działań? Czy pamiętasz jakieś wnioski z takiej konferencji?                                                            | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy w ciągu ostatnich czterech lat wasza organizacja przeprowadziła na własną rękę lub zlecała jakieś badania?                                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy pamiętasz, aby w ciągu ostatniego półrocza w waszej organizacji odbyło się spotkanie (warsztat, burza mózgów) pod wpływem wyników badań, raportu?                                                                                          | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy w ciągu ostatniego półrocza wymieniałeś się wiedzą, raportem, informacją czy danymi z kimś z innej organizacji (chodzi zarówno o wysłanie komuś danych, jak i uzyskanie jakichś danych od kogoś)?                                          | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy twoja organizacja ma uzgodnione typy danych, które stale monitoruje ze względu na swoje działania – na przykład liczba odwiedzających bibliotekę, liczba dzieci z zespołem Aspergera lub liczba ośrodków, które prowadzą dla nich terapię. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

## Oknem grantobiorcy

Wiedza o naszym obszarze działania lepiej nam będzie służyć, jeśli będzie gromadzona i analizowana wspólnie – z zespołem, z partnerami, ale przede wszystkim z innymi grantobiorcami i naszymi grantodawcami.

Praktyczne wskazówki:

- Warto zaproponować spotkanie (dyskusję) z grupą innych grantobiorców na temat danych i wyzwań z naszego obszaru, ich perspektywy działania oraz pomysłów na rozwiązania (albo zaproponować takie spotkanie przy okazji jakiegoś innego wydarzenia organizowanego w ramach programu). Być może grantodawca wesprze was organizacyjnie i merytorycznie.

- Jeśli nie ma możliwości spotkania, być może warto zaproponować powstanie grupy online do wymiany znalezionych raportów, inspiracji, danych. Dzielmy się nawzajem wiedzą i informacjami, które zdobyliśmy, szczególnie podstawowymi danymi o naszym obszarze i przykładami rozwiązań.
- Warto starać się o pomoc grantodawców w projektowaniu badań i ich realizacji. Pytać o to, czego chcieliby się dowiedzieć, w co mogą się zaangażować finansowo – z ich perspektywy jest łatwiej sfinansować badanie lub zaangażować ekspertów.
- Warto w ramach jednego programu przygotować wspólną prezentację z opisem naszego wyzwania, danymi, proponowanymi działaniami – razem lepiej jest stworzyć dobrej jakości spójny materiał i przy wsparciu grantodawcy sfinansować jego oprawę graficzną. Opracowanie materiału nie jest bardzo skomplikowane, a może stać się bezcennym narzędziem budowania wiedzy o naszym programie, zdobywania partnerów czy rozwijania społecznego poparcia dla naszej misji.

## Dobre praktyki

- Polska Fundacja Dzieci i Młodzieży od lat rozbudowuje repozytorium wiedzy dotyczącej sytuacji młodych ludzi żyjących na obszarach wiejskich, ponieważ właśnie do tej grupy kieruje od lat swoje działania w Programie „Równać Szanse”. Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, która jest partnerem tego przedsięwzięcia, inwestuje w badania i ekspertyzy dotyczące nie tylko Programu „Równać Szanse”, ale także szerokiej diagnozy obszarów wiejskich.  
Przykładem takiego działania jest raport Młodzież na wsi, udostępniany na stronie programu: [http://www.rownacsanse.pl/uploads\\_public/cms/parameter-1599/18702\\_mlodziuz\\_na\\_wsi\\_raport.pdf](http://www.rownacsanse.pl/uploads_public/cms/parameter-1599/18702_mlodziuz_na_wsi_raport.pdf).

Dzięki szerokiemu spojrzeniu na cały obszar programu Polskiej Fundacji Dzieci i Młodzieży mogą być modyfikowane zgodnie z realnymi potrzebami, działania zaś mogą być rozbudowywane lub – przeciwnie – zredukowane do tylko najważniejszych.

- Ponadto corocznie w Marózie Fundacja Wspomagania Wsi wspólnie z Fundacją Rozwoju NIDA organizuje ogólnopolskie spotkania, na których organizacje pracujące w środowiskach wiejskich dzielą się swoją wiedzą i pomysłami. Tam również prezentowane są najnowsze wyniki badań, organizacje opisują swoje bieżące działania, a eksperci zwracają uwagę na to, co w danym momencie i w pewnej perspektywie powinno być przedmiotem interwencji. W każdym z obszarów warto poszukać tego rodzaju cyklicznych spotkań działaczy i ekspertów, ponieważ zapewni nam to możliwość szybkiego zdobycia najświeższej wiedzy.  
Link do wydarzenia: <http://fundacjawspomaganiawsi.pl/activity/spotkania-w-marozie>.

## OBSZAR TRZECI. OPRACOWANIE MODELU INTERWENCJI, CZYLI STWÓRZMY SCHEMAT NASZEGO DZIAŁANIA

### LISTA STANDARDÓW:

1. Na podstawie przeprowadzonej diagnozy organizacja określa model interwencji dla każdego swojego programu (projektu), testuje go, a następnie regularnie rewiduje, w miarę uczenia się organizacji.
2. Model interwencji jest spisany i zrozumiały dla zespołu organizacji, ponadto wyraźnie są w nim różnione cele, działania, produkty i efekty.
3. Do tworzenia i rewidowania modelu interwencji organizacja zaprasza zespół ludzi o różnych kompetencjach, również spoza grona swoich pracowników i władz.

### Dlaczego stworzenie modelu interwencji jest ważne?

**Logiczny model interwencji** jest to, w największym uproszczeniu, schemat postępowania danej organizacji prowadzący do osiągnięcia zakładanych przez nią celów. Na podstawie pogłębionej diagnozy potrzeb, wyzwań i problemów, której zasady zostały opisane w poprzednim rozdziale, organizacja przystępuje do działania, aby uzyskać zakładane efekty.

### Czym jest teoria zmiany?

Dobór działań (czyli naszych rozmaitych interwencji w rzeczywistość) nie powinien wynikać tylko z przyzwyczajenia lub intuicji liderów organizacji (choćby najbardziej genialnych) ani ze zdrowego rozsądku czy po prostu ideologicznych przekonań. Dobór działań prowadzących do określonych efektów za każdym razem powinien być oparty na diagnozie i dobrze uzasadnionej **teorii zmiany, czyli (uproszczonym) schemacie przyczynowo-skutkowym**, który pokazuje, w jaki sposób wybrane przez organizację działania doprowadzą do pożądaných efektów.

Teoria zmiany jest to po prostu kilka dobrze przemyślanych stwierdzeń typu „Jeśli są zastosowane następujące działania..., to efektem jest...”, które zostaną spisane i będą zrozumiałe dla wszystkich członków zespołu organizacji.

Teoria zmiany zdecydowanie powinna być oparta na dowodach, przede wszystkim naukowych (*evidence-based*).

Przykład: jeśli chcemy naszymi działaniami poprawić zdrowie osób starszych, powinniśmy dążyć do sprawdzenia, jakie konkretnie sposoby, na przykład gimnastyka seniorów, taniec, spacer, oddziałują na ich zdrowie i jakość życia (jakie efekty uzyskamy przy zapewnieniu grupie seniorów półgodzinnego spaceru dziennie, a jakie efekty będą możliwe do osiągnięcia przy zapewnieniu półgodzinnego spaceru raz w tygodniu). Warto oczywiście sięgnąć do stosownej literatury na ten temat, w której można znaleźć dowody naukowe na temat skuteczności określonych działań.

## Co zatem musi zrobić zespół organizacji, od bardzo praktycznej strony, aby doprowadzić do powstania skutecznego modelu interwencji?

Opracowanie modelu interwencji powinno się składać z następujących kroków:

**KROK PIERWSZY** – dobre, dogłębne **zrozumienie problemu**, który chcemy rozwiązać, lub układu problemów, na który chcemy pozytywnie wpłynąć (patrz opis obszaru pierwszego naszych standardów).

**KROK DRUGI** – **przemyślenie, jakie efekty chcemy uzyskać** i w jakim czasie (z dużym prawdopodobieństwem problem nie jest do rozwiązania na szybko). Skala czasowa jest niezmiernie ważna przy opracowaniu modelu interwencji. W wypadku oddziaływania na młodzież nastoletnią określonych efektów (głównie behawioralnych) można się spodziewać po roku oddziaływania (poprawa zachowania, poprawa ocen szkolnych), ale naprawdę trwałych efektów (na poziomie trwałych motywacji i postaw młodych ludzi) można się spodziewać dopiero po kilku latach, na etapie podejmowania przez nich decyzji życiowych, wybierania przez nich studiów lub pracy (dopiero wówczas można zaobserwować na przykład zwiększone poczucie własnej wartości, samoświadomość własnych mocnych i słabych stron, gotowość do podejmowania ryzyka, odpowiedzialność). Warto odpowiedzieć sobie na pytanie o to, czy chcemy zmienić widoczne zachowanie, postawy, motywacje, czy też otoczenie beneficjentów.

**KROK TRZECI** – zorientowanie się, **jakimi zasobami dysponujemy teraz**, jak je chcemy rozwinąć i jak chcemy (możemy) ich użyć. Zasoby to między innymi czas, jaki mamy do dyspozycji, liczba i kompetencje personelu, możliwość produkcji określonych dóbr i dostarczenia konkretnych usług, wiedzy, funduszy, czyli wszystko to, co określa się angielskim terminem *input*.

**KROK CZWARTY** – **opracowanie schematu naszego działania na podstawie analizy przyczyn problemów**, które te przyczyny będzie: neutralizowało, przeciwdziałało ich pojawieniu się lub minimalizowało ich negatywne konsekwencje.

Przykład: przy założeniu, że chcemy rozwiązać problem przemocy w szkole, można przyjąć, że jej przyczyną jest zarówno niezdolność młodych ludzi do rozpoznawania i samokontroli swojej psychiki i własnych emocji, jak i nieumiejętność rozwiązywania konfliktów w sposób społecznie akceptowany (zauważmy, że są to dwie zupełnie różne przyczyny). Działanie nasze może zatem mieć charakter profilaktyczny (zapobieganie zachowaniom przemocowym) lub charakter naprawczy (wsparcie i wzmocnienie ofiar przemocy, terapia dla sprawców). W modelu interwencji musi być jednak zawarta jakaś hipoteza o przyczynach przemocy, a także planowana skala czasowa interwencji, powinien być również dokładnie opisany sposób zmiany czynników wywołujących przemoc.

**KROK PIĄTY** – **decyzja o zakresie (skali) naszej interwencji**. Zawsze warto, porównując opis i skalę problemu oraz nasze obecne zasoby, zweryfikować, na jak duży obszar możemy realistycznie wpływać – czy możemy zmienić postawy jednej grupy, jednej klasy, jednej szkoły, kilku szkół czy całego regionu.

## Trzy podstawowe poziomy, na które możemy starać się wpływać

W skrócie, każda interwencja, którą podejmie organizacja (czy będą to dotacje, stypendia, szkolenia, eksperymenty, poradnictwo, rzecznictwo, wsparcie grup wykluczonych, czy też będzie to rozprzestrzenianie się nowego typu usługi lub produktu), może mieć skutki co najmniej na jednym z trzech poziomów:

**1. Interwencja na poziomie zachowań konkretnych ludzi:** gdy zmienia się to, co ludzie robią, mówią, myślą i czują, czyli motywacje jednostek, zachowania, nawyki, kiedy zostaną przełamane ludzkie ograniczenia i bezsilność. Na przykład organizacjom **promującym zdrowie** może zależeć przede wszystkim na zmianie zachowań konkretnych ludzi – na tym, aby przestali palić papierosy, nadużywać alkoholu, zmienili swoje nawyki żywieniowe. Nie mają przy

tym ambicji wpływania na wyższy poziom systemu, na przykład na globalne łańcuchy dostaw żywności do tanich sklepów (dyskontów), które polegają na tym, że dominuje tam niezdrowa żywność, masowo produkowana, zamiast produktów lokalnych.

**2. Interwencja na poziomie konkretnych procesów** – spójrzmy na przykład organizacji **promujących zdrowie**. Zależy im, aby uruchomić lub zmodyfikować pewne rzeczywiste procesy, na przykład usprawnić komunikację „pacjent – lekarz”, uruchomić nowe kanały informowania o zdrowiu, usprawnić proces informowania rodziny na temat dalszej opieki nad osobą, która opuszcza szpital, zahamować negatywne „trajektorie” i błędne koła, na przykład szybkiego wypalania się zawodowego pielęgniarzek i innych opiekunów osób chorych i zależnych, trajektorię ciągłego powracania tych samych pacjentów do szpitali po nieudanej rehabilitacji.

**3. Interwencja na poziomie mechanizmów systemowych** – interwencja na poziomie mechanizmów systemowych oznacza, że dana organizacja ma ambicję zmienić całe „pole”, w którym chce działać, czyli na przykład podstawowe motywatory ludzi, reguły i skrypty kulturowe, mówiące, jakie działania są wymagane, dozwolone, zakazane. Tego typu interwencję, a w zasadzie cały łańcuch interwencji, uruchomił na przykład ruch hospicyjny w Polsce, który zagospodarował „pole niczyje”, jakim był obszar między życiem i śmiercią. I nie chodziło tylko o stworzenie standardów i procedur godnego odchodzenia, opieki paliatywnej, budowę placówek, wykształcenie specjalistów, ale przede wszystkim o **trwałą zmianę świadomości** ludzi na temat odchodzenia bliskich, zmianę perspektywy patrzenia na to fundamentalne ludzkie doświadczenie.

Kiedy zatem już odpowiemy sobie na pytanie o to, na jakim poziomie chcemy przeprowadzić interwencję, kolejne pytania dotyczą spodziewanych owoców naszej interwencji, czyli jej produktów (*outputs*) i efektów (*outcomes*) – zarówno bezpośrednich rezultatów, jak i kluczowych dla nas długotrwałych oddziaływań.

#### PRZYKŁAD OPRACOWANIA MODELU INTERWENCJI

**Problem, z którym chcemy się zmierzyć:** deficyt właściwej opieki i opiekunów dla osób zależnych (seniorów, osób chorych, z niepełnosprawnościami).

**Teoria zmiany:** osoba starsza i jej opiekun stanowią jeden system „naczyni połączonych”. **Jeśli** chcemy zmienić jakość życia i zdrowia osoby starszej zależnej, **to** musimy również wzmocnić opiekunów. Na tym polega tak zwana opieka wytchnieniowa, zapobieganie wypaleniu zawodowemu, wzmocnienie, motywowanie finansowe i inne.

**Doprecyzowanie skali problemu:** brak opiekunów dla osób starszych, które już nie wstają z łóżka, w naszej gminie X.

**Zrozumienie problemu:** coraz więcej osób starszych, duża emigracja zarobkowa (nie ma dorosłych w wieku produkcyjnym na miejscu), brak oferty firm zajmujących się wynajmowaniem opiekunek, niewystarczająca liczba pracowników ośrodków pomocy społecznej, wielochorobowość ludzi starszych, trudności w rozpoznaniu ich potrzeb.

**Co możemy zrobić:** zapewnić trening zawodowy i superwizję dla bezrobotnych osób z okolic, które chciałyby zostać opiekunem osób starszych, zaangażować imigrantów z różnych krajów, dla których praca w Polsce jest atrakcyjna, wypracować system rotacji opiekunów między starszymi osobami wymagającymi opieki.

**Czym dysponujemy:** kontaktem do organizacji wspierającej osoby bezrobotne z powiatu, współpracą z lokalnym ośrodkiem pomocy społecznej, deklaracjami rodzin osób starszych, że są gotowe ponosić koszty opieki, trenerami specjalizującymi się w geriatrii i psychogeriatrici.

W powyższym przykładzie model interwencji opiera się na założeniu, że jedną z kilku przyczyn problemu, którą możemy się zająć, jest deficyt dorosłych osób potrafiących profesjonalnie zająć się opieką.

Aby móc oszacować skuteczność naszych działań i precyzyjnie opisać model interwencji, powinniśmy jeszcze uwzględnić następujące dane i fakty:

- realna liczba osób starszych, które wymagają takiej opieki,
- realna stopa bezrobocia,
- liczba osób, które wyjechały za granicę w celach zarobkowych,
- liczba legalnie pracujących obcokrajowców.

Opisywany projekt może zmienić sytuację w każdym z powyższych punktów.

Oczywiście do naszego modelu interwencji można dokładać wiele innych elementów, na przykład opisać dokładnie „persony” naszych beneficjentów (ich rozmaite profile wraz z różnymi motywacjami i zachowaniami) i dopasować modele interwencji do tych różnych „person”.

### DRZEWO CELÓW: PRZYKŁAD I ĆWICZENIE

Na początku podręcznika zachęcaliśmy do stworzenia takiej podstawowej mapy kluczowych elementów naszego działania. Mapa z zasobami, wyzwaniem i celem powinna wisieć w widocznym miejscu naszego biura. Kolejnym wspólnym ćwiczeniem dla całego waszego zespołu powinno być gruntowne przemyślenie, jakie inne cele cząstkowe prowadzą do osiągnięcia celu głównego. Tworzenie drzewa celu jest kolejnym uzupełnieniem myślenia o modelu interwencji, ale pod kątem logiki celów. Popatrzcie na rozbudowane drzewo celów Programu „Równać Szanse” – po jego przeczytaniu sami pewnie moglibyście zaproponować model działania (model interwencji), dokładnie bowiem widać, co krok po kroku składa się na urzeczywistnienie celu głównego.

**Najważniejsze jest jednak uczciwe przetestowanie modelu interwencji.** Zanim zastosujemy go w szerszej skali, jego wersja „beta” powinna być przetestowana w małej skali, na przykład jednej grupy pilotażowej beneficjentów. Być może zmiana istotnie zachodzi, ale raczej jako „skutek uboczny” na przykład szerszego wymiaru społecznego, tego, co jednocześnie dzieje się w gospodarce lub sektorze publicznym? Dopiero testowanie – wypuszczenie na rynek naszej usługi, produktu, badanie reakcji beneficjentów – zweryfikuje przydatność naszego modelu.

### PRZYKŁAD

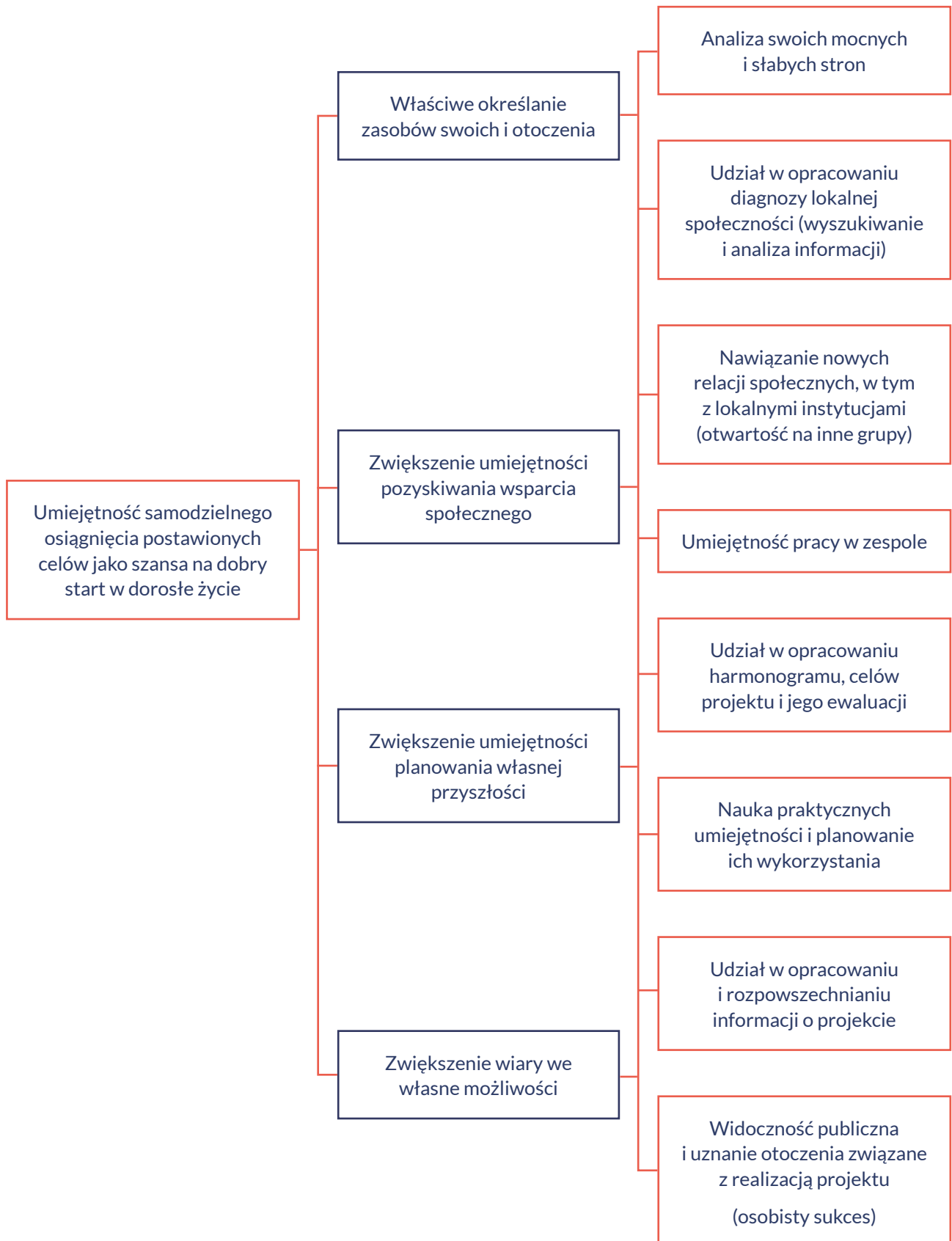
Aby zobrazować, jak ważne są diagnoza, teoria zmiany i model interwencji, przeanalizujemy przykład dotyczący pracy z osobami trwale bezrobotnymi. Wiele stosowanych modeli interwencji opiera się na kompetencjach tych osób (teoria zmiany zakłada, że gdy osoby trwale bezrobotne nauczymy pewnych konkretnych umiejętności i wesprzemy szkoleniami z kompetencji miękkich, to ich szanse na rynku pracy powinny wyraźnie wzrosnąć). Model interwencji jest więc oparty na uczeniu tych osób i na szkoleniu. Słabe efekty tego modelu kazały niektórym wrócić do diagnozy przyczyn i okazało się, że jedną z kluczowych i pomijanych w modelach interwencji barier jest bardzo słaby stan... uzębienia (i w ogóle wygląd), który potęguje poczucie wstydu, wycofania i nie pozwala wyszkolonym ludziom zaprezentować swoich zdolności. Pracodawcy również mniej chętnie zatrudniają ludzi gorzej wyglądających i z widocznymi brakami w uzębieniu. Model interwencji, aby być skutecznym, nie może pomijać leczenia stomatologicznego.

Gruntowne przemyślenie i opracowanie modelu interwencji stosowanego przez organizację (czyli jej modelu zmiany rzeczywistości, wraz z teorią zmiany) jest niezbędnym elementem funkcjonowania **organizacji uczącej się**, pozwala także organizacji bardzo dojrzeć w swoim rozwoju i we własnych działaniach.

Peter M. Senge definiuje „organizację uczącą się” jako organizację, która stale rozszerza swoją elastyczność i potencjał tworzenia własnej przyszłości, co oznacza, że rozwój tej organizacji jest z czasem coraz mniej zależny od rozmaitych czynników zewnętrznych, na przykład dostępności funduszy unijnych czy dotacji państwowych.



DRZEWO CELÓW PROGRAMU „RÓWNAĆ SZANSE” POLSKIEJ FUNDACJI  
DZIECI I MŁODZIEŻY ORAZ POLSKO-AMERYKAŃSKIEJ FUNDACJI WOLNOŚCI  
([HTTP://WWW.ROWNACSZANSE.PL/DRZEWO-CELOW-PROGRAMU](http://www.rownacszanse.pl/drzewo-celow-programu))



## Wyróżniki organizacji uczącej się to między innymi:

- uczenie się na własnych błędach i porażkach,
- chętnie przyjmowanie informacji zwrotnych o sobie,
- stałe uczenie się pracowników, nie tylko przez zwyczajne szkolenia, ale także przez doświadczenia, gry szkoleniowe, symulacje różnych sytuacji, twórcze wydarzenia,
- stymulowany przez lidera (liderów) rozwój osobisty pracowników,
- delegowanie uprawnień i decentralizacja ośrodków decyzyjnych,
- podejmowanie ryzyka, zachęcanie do eksperymentowania,
- częste krytyczne analizy obowiązujących procedur, nawyków działania,
- podejmowanie decyzji na podstawie faktów, dowodów naukowych, diagnozy (*evidence-based reasoning*).

Źródło: Peter M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

Kilka prostych pytań, które pomogą określić, czy w obszarze „model interwencji” organizacja (zespół programu) ma przed sobą dużo pracy, trochę usprawnień czy radzi sobie znakomicie. Odpowiedz szczerze

| Pytanie (wskaźnik)                                                                                                                                                                                                                                | Twoja odpowiedź: TAK/NIE                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Czy organizacja wie, jakie cele chce osiągnąć, z jakich przesłanek wynikają te cele?                                                                                                                                                              | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy jest to wiedza podzielana przez wszystkich pracowników, partnerów, interesariuszy?                                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy w ostatnim miesiącu zapoznałeś się z ciekawym modelem działania jakiejś organizacji z twojej branży, z Polski lub zagranicy, albo zadałeś sobie refleksyjne pytanie „Na czym polega sukces tej innej organizacji – co jest ich tajemnicą”?    | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy istnieje opracowany szczegółowo model interwencji, w formie na przykład „drzewa celów”, tabeli działań lub listy produktów i efektów?                                                                                                         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy istnieje coś takiego jak „teoria zmiany”? Czy jest ona znana całemu zespołowi, czy też zna ją tylko zarząd? Czy informacje na ten temat są publikowane na stronie internetowej organizacji i w jej raportach rocznych?                        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy nowe modele działania są najpierw testowane jako pilotaże w mniejszej skali?                                                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy organizacja dysponuje mechanizmem cyklicznej weryfikacji (regularnego „przeglądu”) swojego modelu interwencji? Czy na przykład zwołuje panele ekspertów ze swojej dziedziny, aby posłuchać zewnętrznych opinii na ten temat swojego programu? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

## Okiem grantobiorcy

Praktyczne wskazówki:

- Warto zorganizować spotkanie (dyskusję) z grupą innych grantobiorców na temat stosowanych modeli interwencji, ustalić, czy używamy tych samych kategorii co inni, czy tak samo rozumiemy cele, produkty, efekty, wpływ, teorię zmiany.

- Warto w ramach jednego programu mieć przygotowaną wspólną prezentację z opisem modelu interwencji lub „drzewa celów” oraz teorią zmiany.

## Inspiracja

Znakomitą ilustracją i przewodnikiem po tym, jak rozumieć i przygotować model interwencji oraz teorię zmiany, jest opracowanie organizacji GrantCraft, która wspiera amerykańskie fundacje w tworzeniu przemyślanych programów grantowych: <http://www.grantcraft.org/guides/mapping-change>.

## Dobre praktyki

- Program „Zdrowo Jemy, Zdrowo Rośniemy” Fundacji Nutricia jest przykładem precyzyjnej teorii zmiany opartej na diagnozie sytuacji i przedsięwzięcia realizującego logiczny mechanizm interwencji. Wnioski z badania zrealizowanego przez Instytut Matki i Dziecka na dzieciach w wieku 13–36 miesięcy (*Kompleksowa ocena sposobu żywienia dzieci w wieku 13-36 miesięcy w Polsce*, Instytut Matki i Dziecka, Warszawa 2011) wskazują, że 55% dzieci ma nieprawidłowy wskaźnik masy ciała (zbyt duża lub zbyt mała masa ciała), 80% cierpi na niedobór wapnia i witaminy D, 90% je za dużo soli, a 80% spożywa za dużo cukru. Co można zrobić? Zmienić menu tam, gdzie mamy nad tym większą kontrolę, czyli w żłobkach i przedszkolach. Fundacja wsparła 170 dietetyków, którzy jako edukatorzy żywieniowi wyszkolili blisko 8,5 tysiąca pracowników w ponad 1,3 tysiąca placówkach w całej Polsce. Jakie są rezultaty? Imponujące – 93% żłobków i przedszkoli, które wzięły udział w programie i zmieniły menu na zdrowsze, co przekłada się na realną poprawę sposobu żywienia ponad 65 tysięcy dzieci (*Wyniki badania ewaluacyjnego, przeprowadzonego w 2016 roku wśród przedstawicieli biorących udział w programie żłobków i przedszkoli*, Millward Brown).  
Szczegółowe informacje i dane na stronie programu: <http://www.zdrowojemy.info>.
- Krótki opis teorii zmiany jakości życia przez ruch i sport na przykładzie Cirque du Monde: <https://www.cirquedusoleil.com/en/about/global-citizenship/social-circus.aspx>.  
Fundacja IDEO (autorzy metody Design Thinking – <https://www.ideo.com/about>).
- Przykład opisu modelu zmiany przez organizację Beat the Streets: <http://www.intelligenthealth.co.uk/wp-content/uploads/2016/02/IH-BTS-Brochure.pdf>.

## OBSZAR CZWARTY. METODOLOGIA OCENY EFEKTÓW I ZASOBY, CZYLI JAK TO ZROBIĆ

### LISTA STANDARDÓW:

- Organizacja przeznaczona racjonalną część budżetu projektu na badanie efektów.
- Organizacja wyznacza pracownika (pracowników) odpowiedzialnego za pomiar efektów (patrz obszar trzeci i przygotowanie organizacji do pomiaru efektów).
- Jeśli organizacja dokonuje pomiaru efektów wewnętrznymi zasobami, to okresowo stara się korzystać ze wsparcia ekspertów zewnętrznych, z którymi konsultuje metody badania i sposób analizy.
- Organizacja dąży do używania kilku metod badawczych: analizy dokumentów, metod jakościowych i ilościowych.
- Wskaźniki są ustalane przy projektowaniu modelu interwencji programu, następnie cyklicznie weryfikowane.

Większość z nas, gdy coś robi od razu, na bieżąco sprawdza, czy udało się osiągnąć cel lub przynajmniej wprowadzić jakąś zmianę. **Każdy z nas codziennie jest takim tropicielem efektów.** Poszliście na zakupy? Po powrocie podsumowujecie w głowie, czy był to udany wypadek: czy kupiliście to, co planowaliście. Czy udało się załatwić coś jeszcze? Czy wydaliście więcej lub mniej pieniędzy niż zakładaliście, że wydacie? Gdy zorganizowaliście cykl szkoleń dla samorządów z zakresu angażowania mieszkańców w budżet partycypacyjny, sprawdzacie, ilu z nich po szkoleniu zrealizowało projekt budżetu obywatelskiego? Ile osób wzięło w tych procesach udział? Czy były ewaluowane? Czy projekty poddane osądowi obywateli zostały zrealizowane?

**Ocena efektów to sprawdzanie, jakie zmiany zaszły pod wpływem naszych działań.** Dzięki pracy nad modelem naszej interwencji, czyli silnikiem naszego programu, wiemy, co chcemy zmienić i za pomocą jakich zasobów. W badaniu efektów musimy umieć tę zmianę zobaczyć, oszacować, a sam pomiar odpowiednio regularnie powtarzać.

Żeby móc to zrobić, potrzebujemy w ramach naszego modelu interwencji umieć wyróżnić „wskaźniki” zmiany, po których poznamy, że zmiana zaszła. Wymyślenie dobrego wskaźnika zmiany (czy inaczej sygnału, danej, „objawu”) to kluczowy element procesu pomiaru efektów.

Kolejnym jest odpowiedź na pytanie o to, w jakim stopniu możemy dane do ustalenia wskaźnika pozyskać – na przykład wiele procesów ma na celu podniesienie jakości życia ludzi, ale wskaźniki takiego lepszego życia są trudne do uzgodnienia (wyższe zarobki? więcej czasu wolnego? więcej podróży?) i pomiaru (jak zbadać obiektywnie poziom szczęścia człowieka?).

## Co to jest wskaźnik?

Wskaźnik to informacja, po której poznamy, że zaszła zmiana. Wskaźnik jest kluczowym elementem procesu ustalania zaistnienia zmiany. Powinien być jak najbardziej:

- obiektywny,
- mierzalny,
- niezależny od innych czynników niż nasza interwencja,
- ważny i zrozumiały dla innych – żeby służył naszej organizacji w procesach promocji, nawiązywania partnerstw i budowania pozycji.

Dobrze, gdy organizacja w odniesieniu do swoich działań ma kilka wskaźników.

**Przykładowa lista wskaźników dla organizacji, która przyznaje stypendia zdolnym dzieciom z małych miejscowości.** W zależności od celów programu wskaźnikami mogą być szkolne oceny stypendystów i odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy stypendyści dostali się do liceum?
- Czy stypendyści dostali się na studia i czy na te, na które chcieli?
- Czy ukończyli studia?
- Czy stypendyści ukończyli studia w terminie?
- Czy znaleźli pracę?
- Czy angażują się w działalności organizacji pozarządowych?
- Czy wierzą w siebie?
- Czy są zadowoleni ze swojego życia?
- Czy mają marzenia? Jakie?
- Czy rodzice i nauczyciele widzą zmiany w ich zachowaniu? Jakie?
- Czy mają więcej znajomych?

Pięć pierwszych wskaźników można uznać za obiektywne. Oceny w szkole są do pozyskania od nauczycieli, jeśli włączymy ich w procesy badania. Obiektywne są również wyniki egzaminów do liceum i na studia – choć tutaj polegamy na informacjach od naszych uczestników.

Wiara w siebie, zadowolenie z życia, horyzont marzeń – są miarami subiektywnymi, ale mają duże znaczenie jeśli chodzi o wpływ naszego programu na postawy i motywację do życia.

Warto przy wskaźnikach zastanowić się, czy informacje o nich pochodzą tylko z jednego źródła (na przykład od uczestników albo od szkoły). Jeśli tak, warto zadbać o pewną różnorodność – być może informacje od rodziców i wskaźnik budowanych na ich opinii dołożyć nową, ciekawą perspektywę.

## WYZWANIE ATRYBUCJI

Myśląc o wskaźnikach, warto się zastanowić, w jakiej mierze możemy stwierdzić, że dana sytuacja (zmiana) jest rzeczywiście spowodowana naszą interwencją. Jest to częste wyzwanie określenia atrybucji (przyczyny) i musi być arbitralne, ponieważ wpływu różnych czynników na daną sytuację (zmianę) nie można od siebie oddzielić. Na przykład dzieci w danej miejscowości lepiej zdały test gimnazjalny, co więc mogło na to wpłynąć:

- a. udział w naszym programie edukacyjnym,
- b. nowy nauczyciel, który zaczął pracować w szkole,
- c. łatwiejsze zadania w teście,
- d. to, że dużej grupie uczniów udało się ściągać wyniki od siebie.

Gdy nie możemy z całą pewnością określić rzeczywistych przyczyn i skali ich wpływu, możemy po prostu wymienić wszystkie, z których zdajemy sobie sprawę.

## Planowanie badania

Gdy mamy już listę wskaźników – opartą na modelu interwencji, którą nasza organizacja stosuje w danym programie, a więc przedyskutowaną w zespole – musimy zaplanować badanie, które pozwoli nam zdobyć wiedzę o tych wskaźnikach.

W naszym przykładzie mamy dwa źródła danych:

- samych uczestników,
- ich rodziców i nauczycieli.

Badając, możemy wykorzystać zarówno ankiety (metody ilościowe), jak i wywiady (metodę jakościową).

Uczestnicy powinni na początku programu wypełnić ankietę z pytaniami, które powtarzamy w trakcie programu, po jego zakończeniu i w określonych momentach później. **Pierwsza ankieta pełni funkcję tak zwanego pomiaru wstępnego** – to z wynikami tej ankiety będziemy porównywać wyniki kolejnych i w ten sposób określać, co się zmieniło.

## Co to znaczy „badania jakościowe” i „badania ilościowe”?

Najczęściej badania społeczne kojarzą się wszystkim z ankietami. Ankieta pozwala zebrać odpowiedzi na zestandaryzowane pytania. Może prowokować odpowiadającego do samodzielnego sformułowania odpowiedzi (ankieta z pytaniami „otwartymi” – unika się ich jednak, ponieważ są trudne do zinterpretowania i większość badanych zostawia puste pole) lub dawać możliwość wyboru wcześniej sformułowanych odpowiedzi (ankieta z pytaniami „zamkniętymi”). Ankieta jest zaliczana do badań ilościowych, gdyż za jej pomocą sprawdzamy, jak dużo osób coś robi lub coś myśli (mierzymy ilość). Rezultatem końcowym jest wykres, na którym pokazujemy ile osób: popiera wójta, je rano śniadanie albo nie chodzi na wybory. Badania jakościowe to przede wszystkim rozmowy z ludźmi (indywidualne lub grupowe) oraz obserwacje miejsc i analizy treści. Odbývają się one według jakiegoś planu (lista pytań), ale są dużo bardziej swobodne i pozwalają zrozumieć, „dlaczego” ludzie popierają wójta, nie jedzą rano śniadania albo nie chodzą na wybory.

Oprócz tego klasycznego myślenia o metodach badawczych współcześnie coraz bardziej powszechne jest skupianie się na odtworzeniu doświadczeń ludzi, żeby zrozumieć ich jeszcze lepiej niż w trakcie zwykłej rozmowy. Aby zrozumienie to było możliwe, warto na etapie diagnozy sięgnąć po **metody etnograficzne**, które pozwalają na zwiększony stopień empatii – wczucia się w problemy danej grupy. **Etnografia to, w wielkim uproszczeniu, spędzenie czasu i obserwowanie ludzi w ich naturalnym środowisku, współdzielenie z nimi doświadczeń. Empatia** jest jednym z najważniejszych, niedających się w żaden sposób pominąć etapów w coraz bardziej popularnej metodzie dochodzenia do rozwiązań problemów społecznych, zwanej *design thinking* (por. [www.ideo.org](http://www.ideo.org)). Zastosowanie empatii polega na głębokim, precyzyjnym odtworzeniu **doświadczenia użytkownika**, czyli *user experience* (pacjenta, klienta, beneficjenta), na przykład pacjenta szpitala lub domu pomocy społecznej, na wszystkich etapach tego doświadczenia (głównie metodami jakościowymi lub wejściem w rolę takiego pacjenta czy klienta).

## Przykładowe pytania do ankiety

1. Jak myślisz, czy uda ci się zrealizować choćby część swoich marzeń w dorosłym życiu?
  - a. zdecydowanie nie,
  - b. raczej nie,
  - c. nie wiem,
  - d. raczej tak,
  - e. zdecydowanie tak.

2. Jaką masz średnią ocen w szkole?
3. Czy planujesz iść na studia?
4. Ilu masz bliskich znajomych?

Ankieta realizowana w trakcie programu i na jego końcu – oraz wysyłana już do absolwentów – musi być zmodyfikowana, ale część pytań może zostać bez zmian (na przykład o zadowolenie z życia).

Na pewno warto oprócz ankiet – które uczestnicy mogą także wypełniać online i które są zawsze standardowe – pokusić się o rozmowy z jakąś grupą uczestników, ich rodziców i nauczycieli. Być może w toku takich rozmów odkryjemy jakiś inny wskaźnik, który pokaże skuteczność naszych działań. Na przykład rodzice wskażą, że pod wpływem programu ich dzieci bardziej interesują się pomaganiem w domu, mniej wchodzi w konflikty z rodzeństwem, są bardziej towarzyskie. W ten sposób możemy odkryć nowe elementy naszego mechanizmu zmiany.

## Kolejność działań w procesie badawczym

1. Dyskusja o wskaźnikach, które najlepiej mogą pokazać zmianę, jaką chcemy osiągnąć.
2. Decyzja o tym, jaką część w planowanym budżecie możemy wydać na pomiar efektów.
3. Wyznaczenie osoby (lub osób) z zespołu odpowiedzialnej za koordynowanie działań badawczych. W zależności od tego, czy możemy sobie na to pozwolić – zatrudnienie eksperta (ekspertów), który wesprze tę osobę w wymyśleniu założeń badania i jego realizacji.
4. Wybranie metod badawczych (co najmniej dwóch lub trzech), które pozwolą nam zebrać dane do określenia wybranych przez nas wskaźników.
5. Włączenie metod badawczych do procesu realizacji działań (rozszerzenie pytań do ewaluacji, nowa formatka sprawozdań, pomiar wstępny).
6. Analiza danych zebranych w trakcie procesu badawczego. Tworzenie pierwszej wersji raportu (wewnątrz zespołu lub przy wsparciu ekspertów). Poddanie pierwszej wersji raportu wewnętrznej dyskusji, zebranie uwag. Stworzenie wersji finalnej raportu.

Opisane metody badawcze i ich zastosowania oraz przykłady konkretnych narzędzi badań (ankiety, scenariusze wywiadów, formatki raportów) znajdziecie w następujących publikacjach:

Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”: <http://stocznia.org.pl/publikacje/ewaluacja-jak-to-sie-robi>.

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności: <http://stocznia.org.pl/publikacje/box-badanie-oddziaływanie-na-kapitał-społeczny-podrecznik-o-tym-jak-badac-swoj-wpływ-na-społeczność-i-po-co-to-robić>.

Polska Fundacja Dzieci i Młodzieży: : [http://www.pcyf.org.pl/index.php?s1=programy&s2=zakończony&s3=projekt\\_educacji\\_NGO&s4=podrecznik\\_przepis\\_na\\_diagnozę](http://www.pcyf.org.pl/index.php?s1=programy&s2=zakończony&s3=projekt_educacji_NGO&s4=podrecznik_przepis_na_diagnozę).

## Długofalowe planowanie (badań)

Szanse na to, że ocena efektów będzie użyteczna, bardzo rosną, gdy organizacja wie mniej więcej, jakie decyzje dotyczące rozwoju działalności, projektów i programów czekają ją w przyszłości. Ocena efektów może wówczas dostarczyć danych potrzebnych do podjęcia tych decyzji. Jeśli na przykład organizacja rozważa wprowadzenie do programu nowych komponentów, może przetestować różne warianty i od obserwowanych efektów uzależnić, który z nich uruchomi. A gdy rozważa zmianę zasad rekrutacji, może sprawdzić, jakie efekty jej program przynosi w różnych grupach docelowych. **Organizacja z dobrą strategią i z planem na przyszłość** jest lepiej przygotowana do oceny efektów, wie bowiem, na jakie pytania potrzebuje odpowiedzi. Może efektywniej planować budżet na badania i rozszerzać je o ważne strategicznie komponenty.

## Co jest ważne w procesie pomiaru efektów?

- Wiedzieć, po czym poznamy, że zaszła zmiana (czyli mieć wskaźniki).
- Zbadać wskaźniki możliwie wcześnie i regularnie dokonywać ich pomiaru, żeby móc zarejestrować zmianę (czyli na przykład odsetek otyłych dzieci na początku programu).
- Starać się zmierzyć efekty w jakimś czasie po uczestnictwie w programie – dużo ważnych zmian społecznych pojawia się z pewnym opóźnieniem.
- Stale myśleć nad zdobywaniem wiedzy o wskaźnikach, na bieżąco dzielić się wynikami analiz z zespołem i z partnerami.

## Organizacyjnie

- W zespole – bez względu na wielkość – są wyznaczone osoby (osoba), które w ramach swoich obowiązków zajmują się zbieraniem danych do ewaluacji i oceny efektów. Bez tego proces ten będzie zagrożony.
- Wydatki na badanie i ewaluację są przewidziane w budżecie.
- Dbamy, żeby regularnie – przynajmniej raz do roku – zaprosić zewnętrznego eksperta, który zweryfikuje nasze wskaźniki i sposoby zdobywania informacji.

Odpowiadając szczerze na poniższe pytania wskaźniki, zobaczysz, w jakim stopniu jako organizacja jesteście zaawansowani w obszarze badania efektów

| Pytanie (wskaźnik)                                                                                                                              | Twoja odpowiedź: TAK/NIE                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1. Czy możesz wskazać konkretną osobę, która na co dzień w waszej organizacji zajmuje się pomiarem efektów (gromadzeniem danych o wskaźnikach)? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 2. Czy potrafisz wymienić dwa, trzy wskaźniki, których używa wasza organizacja w określaniu efektów swoich działań?                             | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 3. Czy wasza organizacja prowadzi badania ankietowe wśród uczestników swoich działań?                                                           | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 4. Czy wasza organizacja organizuje spotkania, warsztaty lub wywiady z uczestnikami swoich działań?                                             | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 5. Czy znasz podsumowania, raporty z prowadzonych badań wśród uczestników działań waszej organizacji? Czy wiesz, gdzie są one dostępne?         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 6. Czy w waszej organizacji prowadzicie dyskusje o jakości wskaźników zmiany, które stosujecie, albo o wynikach badań?                          | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 7. Czy w ciągu czterech ostatnich lat jakiś wskaźnik został zmieniony, zmodyfikowany albo wprowadzono nowy?                                     | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 8. Czy wasza organizacja współpracuje z ekspertami, badaczami, którzy dostarczają zewnętrznego spojrzenia na badanie zmiany waszej organizacji? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 9. Czy wasza organizacja ma zarezerwowany budżet na badania, gromadzenie danych, analizę informacji?                                            | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |



**Ważne:** prowadząc badania, starajcie się zwracać uwagę na:

- uzyskanie zgody na wywiad czy nagranie w trakcie badania jakościowego,
- anonimizowanie danych (nieupublicznianie nazwisk ani żadnych informacji, które mogłyby pomóc zidentyfikować waszego rozmówcę),
- jeśli z jakiegoś powodu gromadzicie dane osobowe badanych, musicie przestrzegać odpowiednich zasad dotyczących ich przechowywania i przetwarzania.

## Okiem grantobiorcy

- Ustalaj wskaźniki w porozumieniu z grantodawcą i nie bój się wyrazić swojej opinii o wskaźnikach, gdy zostają ci one narzucone.
- Jeśli grantodawca nie przekazał ci listy wskaźników, koniecznie o to poproś albo zaproponuj, że warto na ten temat zorganizować spotkanie wewnątrz programu.
- Warto przekonać grantodawcę do finansowego wsparcia procesów mierzenia efektów i gromadzenia wiedzy niezbędnej do określania wskaźników zmiany.
- To ty możesz wskazać dobre źródła wiedzy i sposoby gromadzenia danych, jesteś bowiem bliżej uczestników działań. Jeśli oczekiwania grantodawcy co do sposobu pomiaru efektów są nierealistyczne, daj mu znać. To dużo lepsze niż mechaniczne wypełnianie ankiet niemających nic wspólnego z rzeczywistością.

## OBSZAR PIĄTY. RELACJE DARCYŃCÓW Z GRANTOBIORCAMI W WYMIARZE OCENY EFEKTÓW

### LISTA STANDARDÓW:

1. Organizacja grantodawcza jasno informuje grantobiorców o swoich działaniach i ich celach, o planowanym procesie oceny efektów, a także o tym, jaka ma być w tym procesie rola grantobiorców i jakie są oczekiwania względem nich w tym zakresie.
2. Organizacja wspiera swoich grantobiorców w całym procesie oceny efektów, między innymi:
  - dostarczając im odpowiedniej wiedzy i przystępnych narzędzi badawczych,
  - zapewniając możliwość przeznaczenia części udzielonych dotacji na pomiar efektów lub wzmocnienie kompetencji pracowników w tym zakresie,
  - starając się, aby jej relacja z grantobiorcami stwarzała przestrzeń do komunikowania także trudności, niepowodzeń i lekcji, jakie wypływają z popełnionych błędów,
  - stwarzając warunki tworzenia sieci kontaktów i wymiany wiedzy między grantobiorcami.

### Dlaczego ten obszar jest ważny?

Aby pomiar efektów był wykonalny, musi być procesem wspólnym i zrozumiałym dla wszystkich tych, którzy biorą udział w realizacji programu (projektu). Tak jak podkreślaliśmy rolę włączenia wszystkich pracowników organizacji do dyskusji nad wskaźnikami zmiany, tak samo w projektach realizowanych przez grantobiorców musimy zadbać, aby byli maksymalnie zorientowani w założeniach oceny efektów i swoich zadaniach w jego ramach. To grantobiorcy mają bezpośredni kontakt z tym, jak nasz program działa, to oni widzą zmiany i doświadczają ich, i to bez nich proces gromadzenia danych jest niewykonalny.

Ocena efektów jest:

- długofalowa → warto więc uprzedzić grantobiorców z wyprzedzeniem, że planujemy się tego zadania podjąć,
- skomplikowana → warto więc wykorzystać wiedzę grantobiorców o programie, zapytać ich o to, jak widzą zmiany generowane przez nasze wspólne działania i jakie mają pomysły na ich pomiar. Przy korzystaniu z wiedzy ekspertów warto ich propozycje przekazywać grantobiorcom, by mogli je poznać i ewentualnie skomentować,
- kosztowna → i chodzi nie tylko o pieniądze, ale także czas na namysł i wspólną pracę, dlatego to grantodawca powinien zadbać o wsparcie dla zwykle mniejszych i mających mniej pracowników grantobiorców: przygotować im przewodnik po procesie mierzenia efektów, zorganizować szkolenie z jego prowadzenia, zadbać o czytelne instrukcje na poziomie realizacji pomiaru.

W tym rozdziale podkreślamy coś, co często umyka w procesie realizacji projektów – bardzo ważny jest stały przepływ informacji, danych i myślowych założeń między tymi, którzy przekazują fundusze, i tymi, którzy te środki inwestują w konkretne działania. Bez harmonijnego podtrzymywania tej wymiany nie ma mowy o efektywnej zmianie ani o jej pomiarze.

### Praktyczne narzędzia, które mogą służyć ustanowieniu stałej praktyki takiej wymiany informacji (myśli), ale także nadziei i obaw

- Wykorzystanie spotkań z przedstawicielami instytucji czy organizacji, które mają znaczenie na różnych poziomach programu, do rozmowy o planach oceny efektów i praktycznych instrukcjach, jak to zrobić najbardziej efektywnie. Wśród aktorów programu znajdują się: grantobiorcy, partnerzy, organizacje partnerskie, podwykonawcy, beneficjenci, ale także organizacje i instytucje eksperckie z tego samego obszaru (na przykład zdrowie, edukacja), instytucje akademickie czy konsultingowe.
- Cykliczne analizowanie adekwatności stosowanego w programie modelu interwencji, w tym przede wszystkim sprawdzenie, czy nie powinniśmy zmienić lub rozszerzyć wskaźników zmiany i metod pozyskiwania danych (również do ewaluacji). Warto zadbać, aby grantobiorcy czuli się swobodnie z krytycznym kwestionowaniem starych założeń i mogli zaproponować coś nowego.
- Upublicznianie wiedzy o obszarze, w którym działamy – dane, informacje i raporty pomocne wszystkim w rozumieniu istoty działań. Organizacje – zarówno grantodawcy, jak i grantobiorcy – powinny z pasją angażować się w **popularyzację wiedzy o efektach działań**, na przykład przez publikację podsumowań raportów wpływu w *social media*, kreatywne użycie mediów, występowanie na konferencjach typu TEDx.
- Organizowanie warsztatów i spotkań dla naszych grantobiorców w celu technicznego ich wspierania w gromadzeniu danych czy prowadzeniu badań. Przy braku możliwości organizowania spotkań przygotowywanie przejrzystych podręczników czy zasad gromadzenia danych, które ułatwią grantobiorcom wywiązać się z obowiązku dostarczenia danych.
- Zapewnianie informacji zwrotnej na temat wyników pomiaru zmiany, tak żeby wszystkie te osoby i instytucje, które realizują program, miały łatwy dostęp do tej wiedzy i możliwość poznania finalnych rezultatów. To może zwrócić bardzo podnieść motywację do dalszego wspierania procesu gromadzenia danych, wiadomo bowiem, że cykliczność jest fundamentalnym założeniem pomiaru efektów.

Bardzo ważne jest znalezienie bezpiecznych sposobów na dyskusję o tym, co w realizacji danego programu nie działa, jakie porażki ponoszą grantobiorcy. Najgorsze, co może się zdarzyć, to poczucie, że w relacji z grantodawcami trzeba lukrować rzeczywistość, gdyż od tego zależy uzyskanie dofinansowania. To częsty ślepy zaułek, który polega na tym, że prawda jest ukrywana i spadają szanse na efektywne działania, ponieważ w interesie wszystkich jest podtrzymywanie nieefektywnego *status quo*.

### ZAKRES PRZYCZYŃ PORAŻEK (OD LEWEJ TE, KTÓRYCH NAJBARDZIEJ NALEŻY UNIKAĆ, OD PRAWEJ TE, KTÓRE TRZEBA WSPIERAĆ MIMO RYZYKA)



<sup>6</sup> Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania 2013, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013.

## Inspiracja

W artykule Amy Edmondson w „Harvard Business Review” są opisane rozmaite strategie uczenia się na błędach (<https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>). Autorka wskazuje liczne postawy ludzi i organizacji wobec błędów i porażek. Postawy te mogą być konstruktywne i destrukcyjne (począwszy od świadomego odejścia do procedur i braku kompetencji, przez nieradzenie sobie ze złożonością i z niepewnością, aż po najzdrowsze podejście, takie jak testowanie hipotez i rozwiązań). Amy Edmondson zachęca organizacje do przyjęcia postawy eksperymentatorów. Każdy projekt, nawet najlepiej opracowany, jest eksperymentem. Dopiero żywioł rzeczywistości społecznej weryfikuje jego założenia. Grantodawcy powinni pozwolić grantobiorcom eksperymentować (na przykład w pilotażach), uczyć się na błędach i rozwijać w ten sposób.

**Ważne:** niezwykle istotnym elementem współpracy z grantobiorcami są raporty sprawozdawcze i w ogóle proces sprawozdawczy, który warto w miarę możliwości rozszerzać o element bezpośredniego kontaktu z organizacjami grantodawczymi (na przykład pojechać do nich albo dużo łatwiej – zadzwonić i porozmawiać o sposobach pracy, problemach i efektach).

Raporty sprawozdawcze mogą zawierać pytania, które przydadzą się w ocenie efektów – musimy tylko zadawać je tak, aby pokrywały się z ustalonymi wcześniej wskaźnikami. Traktujmy sprawozdawczość bardziej jak element oceny efektów właśnie, a nie kontroli.

### PRZYKŁAD PYTAŃ SŁUŻĄCYCH OCENIE EFEKTÓW

Jeśli jednym z naszych celów jest włączenie rodziców do procesu wspierania edukacji dzieci, zapytajmy w sprawozdaniu o to:

- ilu rodziców było na organizowanych wydarzeniach,
- ilu rodziców zadało pytania związane z programem (na spotkaniach, przez telefon),
- ilu rodziców zaczęło odprowadzać swoje dzieci na zajęcia.

Jeśli naszym celem jest aktywizacja zawodowa kobiet w małych miejscowościach, zapytajmy w sprawozdaniu o to:

- ile jest bezrobotnych kobiet w gminie,
- ile z nich było obecnych na organizowanych spotkaniach aktywizacyjnych czy informacyjnych,
- ile zgłosiło się do urzędu pracy?

Z kolei dobrym sposobem na pokazanie otwartości na perspektywę grantobiorców jest dołączenie do sprawozdawczości pytań o to, jak oceniają oni działania grantodawców, co – ich zdaniem należałoby – usprawnić czy zmienić. Kluczowa kwestia: należy pojawiające się uwagi zawsze przemyśleć – pokazać, że jesteśmy gotowi się sami zmienić.

Odpowiedź na poniższe pytania wskaźniki pozwoli ci ocenić, w jakim zakresie wykorzystujesz współpracę z grantobiorcami w usprawnieniu procesu oceny efektów (na następnej stronie).

| Pytanie (wskaźnik)                                                                                                                                         | Twoja odpowiedź: TAK/NIE                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Czy w ramach programu odbywają się spotkania, na których grantobiorcy mogą przedyskutować model interwencji, wskaźniki zmiany i sposoby zdobywania danych? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy kiedykolwiek zdarzyło się zmienić jakiś element programu (projektu) pod wpływem uwag grantobiorców?                                                    | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy cele waszego programu są publicznie dostępne? A czy są dostępne waszym grantobiorcom (i w jakiej formie)?                                              | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy włączacie swoich grantobiorców do badań ewaluacyjnych i (lub) badań efektów?                                                                           | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy zapewniacie swoim grantobiorcom informacje zwrotne na temat ich raportów sprawozdawczych?                                                              | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy w formularzu sprawozdań pytacie o dane potrzebne do ustalenia poziomu wskaźników zmiany?                                                               | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy w formularzu sprawozdań jest przestrzeń do tego, żeby grantobiorcy mogli ocenić sposób działania grantodawców?                                         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

## Dobre praktyki

Fundacja im. Stefana Batorego wspiera organizacje w taki sposób, aby miały poczucie bezpieczeństwa i komfortu w dążeniu do jak najlepszych efektów. Wychodząc z założenia, że to organizacje są ekspertami w swoich dziedzinach, Fundacja Batorego buduje z nimi partnerskie relacje – rozmawia otwarcie o problemach, porażkach czy zmianach w otoczeniu, które należy wziąć pod uwagę na kolejnych etapach działań. W rozmowach stale powraca z pytaniem o efekty – sposoby ich oceny i dowody wystąpienia zmian. Sprawozdania składane do Fundacji Batorego bardziej niż kontroli służą refleksji nad tym, co udało się osiągnąć i po czym można to poznać. Sprawozdaniom zawsze towarzyszy rozmowa – bezpośrednia lub telefoniczna. Ponadto Fundacja Batorego kontaktuje ze sobą organizacje, które mogą się od siebie uczyć lub działać wspólnie. Umożliwia nawet pokrycie z dotacji związanych z tym kosztów podróży i spotkań. Fundacja organizuje także spotkania lub warsztaty dla organizacji działających w tym samym obszarze, aby mogły wymienić się wiedzą, doświadczeniem lub skoordynować działania wokół tego samego problemu.

Dużą dbałością o merytoryczną współpracę ze swoimi grantobiorcami charakteryzuje się Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. Umieszczone na stronie podsumowania i poradniki są przejrzystymi materiałami dla bibliotek. Warto zobaczyć podsumowanie współpracy fundacji z siecią bibliotek (<http://frsi.org.pl/biblioteka-wiecej-niz-mylisz-6-lat-programu-rozwoju-bibliotek-2>) albo skorzystać z dużej liczby poradników dla partnerów programu (<http://www.biblioteki.org/poradniki.html>). Dzięki tym poradnikom biblioteki dobrze rozumieją swoją rolę w programie, mają jasność, jakimi narzędziami mogą się posługiwać, realizują swoje zadania, ale także wiedzą, o jaką zmianę w bibliotekach chodzi i jak ją można zaobserwować.

## OBSZAR SZÓSTY. RELACJA Z OTOCZENIEM I BENEFICJENTAMI, CZYLI JAK DBAĆ O KOMUNIKOWANIE NASZYCH DZIAŁAŃ

### LISTA STANDARDÓW:

- Organizacja regularnie przekazuje wszystkim partnerom i opinii publicznej informacje o efektach swoich działań, a nie tylko o produktach, i dba o to, aby informacje te były oparte na wiarygodnych źródłach, nie zaś na przekonaniach.
- Organizacja dzieli się z opinią publiczną nauką wyniesioną z realizacji programów (projektów), w tym również wypływającą z trudnych doświadczeń.
- Organizacja dostosowuje do odbiorców treść i formę komunikacji na temat efektów swoich działań oraz wyniesionej nauki, dbając o zrozumiałość przekazu.
- Organizacja zabiega o to, aby w procesie pomiaru efektów uczestniczyli beneficjenci i inni interesariusze zewnętrzni.

### W jakim celu opowiadać o efektach?

Kiedy już zgromadziłeś dane i dowody potwierdzające efekty działalności twojej organizacji, byłoby marnotrawstwem nie pokazać ich światu. Jeśli naprawdę masz wpływ na rzeczywistość, to chwal się nim – skromność to piękna cecha, ale w tej sytuacji zupełnie niepotrzebna. Twoja organizacja może wiele zyskać, opowiadając o efektach swojemu otoczeniu:

- Dane o efektach to najlepszy sposób, aby przekonać **radę nadzorczą lub darczyńcę**, że działalność ma sens i warto ją dalej prowadzić.
- **Darczyńcy** chętniej prześlą pieniądze na działalność organizacji, która potrafi udowodnić swój pozytywny wpływ. Wielu, zwłaszcza tych większych, traktuje swoją darowiznę jako inwestycję, która powinna przynieść wymierny zwrot – zmianę społeczną.
- Pojawiają się nowi **partnerzy i sojusznicy**, ponieważ twoja organizacja zyska na wiarygodności – będzie postrzegana jako skuteczna i profesjonalna.
- **Wolontariusze** będą bardziej gotowi poświęcić swój czas, gdy zobaczą sens przedsięwzięcia i w nie uwierzą. Rozumiejąc efekty, będą również lepiej wiedzieli, czemu służy ich praca, i będą potrafili ją lepiej wykonać.
- Potencjalni **uczestnicy i beneficjenci** chętniej zgłoszą się do twoich programów (projektów) i będą podchodzić do nich z większym zaufaniem, gdy zobaczą, co rzeczywiście mogą zyskać.
- **Instytucje i organizacje** stawiające sobie podobne do twoich cele będą chętnie uczyć się od twojej organizacji i korzystać z jej rozwiązań, gdy przekonają się o ich skuteczności. Przykład twojej organizacji może wzbogacić dyskusję na temat sposobów radzenia sobie z wybranym problemem. W ten sposób zwielokrotnisz swoje oddziaływanie, zyskasz pośredni wpływ na programy i polityki.
- **Opinia publiczna** może poprawić swoje zdanie o organizacjach pozarządowych jako całym sektorze – obecnie mniej niż połowa Polaków twierdzi, że rozwiązują one istotne problemy społeczne, i widzi efekty ich działania<sup>6</sup>.
- Nawet prowadząc program lub projekt od lat, **członkowie twojego zespołu** często różnie rozumieją jego cele i priorytety. Opowiadanie o efektach pomaga to rozumienie uspołnić, co przekłada się na sprawniejsze i skuteczniejsze działanie. To również świetne ćwiczenie mobilizujące do myślenia i rozmowy o efektach.

## Jak opowiadać o efektach?

O efektach można opowiadać na wiele sposobów, korzystając z różnych mediów i form. Ważne, aby dostosować je do potrzeb, możliwości, gustów i przyzwyczajęń osób, do których mówimy. Dlatego na początku na pewno warto odpowiedzieć sobie na pytania:

- Komu chcesz opowiedzieć o efektach? Do jakich odbiorców chcesz dotrzeć?
- Co chcesz osiągnąć, opowiadając im o efektach?
- W jaki sposób najskuteczniej można do nich dotrzeć?
- Co chcieliby wiedzieć? Co jest dla nich ważne?
- Jaka forma jest dla nich najbardziej odpowiednia?

O efektach na pewno dobrze jest opowiadać bezpośrednio i osobiście, zwłaszcza gdy trzeba dotrzeć do małej grupy ważnych odbiorców, na przykład partnerów lub rady nadzorczej. W zależności od potrzeb mogą się sprawdzić także broszury, ulotki, publikacje, filmy, wiadomości prasowe, audycje radiowe lub telewizyjne, plakaty, newsletter. Specjaliści od komunikacji i promocji z pewnością znajdą sposoby najwłaściwsze dla twojej organizacji i grupy odbiorców (jeśli w twojej organizacji nie ma takiej osoby, możesz poszukać zewnętrznego eksperta). Zwróć uwagę na kilka sposobów stosowanych w tym celu:

- **Sprawozdanie wpływu** (impact report). W Polsce ciągle jeszcze bardzo rzadkie, podczas gdy za granicą wiele organizacji publikuje je co roku. Takie sprawozdanie różni się od zwykłego sprawozdania merytorycznego tym, że przedstawia nie tylko podjęte działania, ale przede wszystkim ich efekty. Zwykle jest publiczne i skierowane do szerokiego grona odbiorców. Nieodłącznym elementem każdego sprawozdania wpływu są dane i dowody. Jeśli nie możesz publikować takiego sprawozdania co roku, pomyśl o przygotowaniu go raz na kilka lat.
- **Sprawozdanie merytoryczne**. Jeśli posiadasz dane o efektach, spróbuj wykorzystać je w sprawozdaniu merytorycznym swojej organizacji lub swojego programu. Może znaleźć się w nim stałe miejsce na przedstawienie efektów?
- **Zakładka o wpływie na stronie WWW**. Strona internetowa jest wizytówką organizacji (programu). Zakładka o efektach pokaże, że twoja organizacja troszczy się o efekty i zaspokoi ciekawość wszystkich, których interesuje skuteczność jej działań.
- **Prezentacja**. Przygotuj prezentację o efektach do wykorzystania przy nadarzających się okazjach: na konferencjach, jubileuszach, galach, szkoleniach dla wolontariuszy, spotkaniach z partnerami.
- **Publiczny raport ewaluacyjny**. Jeśli posiadasz raport z ewaluacji twojego programu lub projektu, pomyśl o jego opublikowaniu na stronie internetowej. Takie raporty są dalekie od ideału jako materiał promocyjny – często są opasłe i pisane hermetycznym językiem – ale zamieszczenie raportu na stronie WWW jest bardzo proste, czasem potrzebna jest tylko drobna redakcja.

Stworzenie przekonującej i ciekawej opowieści o wpływie programu lub projektu to prawdziwa sztuka. Nie wystarczy tu przedstawienie suchych liczb i statystyk. Niezależnie od wybranego medium w ułożeniu dobrej opowieści może pomóc zastosowanie zasady tak zwanego trójkąta retorycznego. Według klasycznej retoryki, aby skutecznie przekonywać, są potrzebne trzy składniki:

- **Ethos**, czyli osobista wiarygodność. W naszym wypadku można ją budować, mówiąc o wartościach i historii organizacji, przedstawiając jej kompetencje oraz partnerów, którzy już jej zaufali, demonstrując dokonania, doświadczenie i przywiązanie do efektów. Ważne, aby mówić o efektach szczerze, nie ukrywając słabszych stron i niepowodzeń – w rzeczywistości niezwykle rzadko wszystko idzie zgodnie z planem, dlatego historie stuprocentowego sukcesu zawsze brzmią podejrzanie. Mądrzej jest opowiedzieć również o trudnych doświadczeniach, pokazując, jaką naukę wyniosła z nich organizacja i jak uczyniło ją to lepszą. W ten sposób dajemy do zrozumienia, że jest to organizacja refleksyjna i odważna, która potrafi uczyć się na swoich doświadczeniach.
- **Logos**, czyli element racjonalny. W opowieści o efektach nie może zabraknąć danych, liczb, faktów i argumentów, stanowiących dowody skuteczności prowadzonych działań. Trzeba również zadbać, aby były one dla odbiorcy zrozumiałe i łatwe do przyswojenia. Ważny jest wybór istotnych faktów oraz ułożenie ich w logiczną całość. Wartym naśladowania układem narracji jest wyjście od potrzeby lub problemu, następnie przedstawienie wizji, którą organizacja pragnie zrealizować, i działań, które w tym celu podejmuje oraz, na koniec, efektów tych działań wraz z danymi dowodzącymi ich prawdziwości. Dobrze jest również zadać o przejrzystość prezentowanych

danych – warto stosować różne techniki wizualizacji: wykresy, diagramy, osie czasu, infografiki itp.

- **Pathos**, czyli odwołanie do uczuć. Język liczb i faktów bywa suchy, abstrakcyjny i po prostu nudny. Aby przyciągnąć i utrzymać uwagę, trzeba poruszyć emocję i wyobraźnię odbiorcy. Świetnie działa opowiadanie historii konkretnych osób, które albo korzystały z programu (projektu), albo są z nim jakoś związane. Ciekawe są autentyczne cytaty i świadectwa. Warto posługiwać się plastycznymi przykładami, konkretem i szczegółem, który zapada w pamięć. Bezценne są zdjęcia prawdziwych miejsc i ludzi, o których opowiadamy – w takim wypadku mówi się, że jeden obraz jest wart tysiąca słów.

## Włączanie w ocenę efektów

Opowiadanie o efektach to tylko pierwszy stopień budowania więzi z otoczeniem organizacji. Więź tę można jeszcze wzmocnić, zapraszając darczyńców, partnerów, wolontariuszy, beneficjentów do udziału w ocenie efektów. Ich wkład może być bardzo cenny, wnoszą bowiem nową perspektywę, znają program (projekt) z innej strony, często wiedzą o aspektach programu (projektu), na które prowadzący go zespół nie zwrócił uwagi. Jednocześnie uczestnicząc w ocenie efektów programu (projektu) – dyskutując o jego celach i ich osiągnięciu – lepiej go poznają, mają poczucie współtworzenia, na chwilę dołączają do jego zespołu, w pewnym sensie staje się to również ich przedsięwzięciem. Zwykle idzie za tym większe zainteresowanie i silniejsze zaangażowanie.

Osoby z otoczenia organizacji można zaprosić do udziału w ocenie efektów na wszystkich jej etapach: w trakcie określania diagnozy obszaru, dyskusji o modelu interwencji, przy określaniu kryteriów oceny i stawianiu pytań badawczych, przy gromadzeniu informacji i ich analizie oraz kiedy trzeba przedłożyć wnioski z oceny efektów na konkretne rekomendacje. Na każdym etapie trzeba się oczywiście zastanowić, czyj wkład przyniesie najwięcej pożytku. Na przykład beneficjentów warto zaangażować w analizę zgromadzonych danych, ich perspektywa może bowiem rzucić ciekawe światło na interpretację wyników. Z kolei wolontariuszy można poprosić o pomoc w pozyskiwaniu informacji – mogą na przykład prowadzić wywiady ankietowe lub pogłębione. Dla partnerów ciekawa może być dyskusja o modelu interwencji, zwłaszcza jeśli ma on bezpośrednie przełożenie na ich pracę.

## PO CZYM POZNASZ, ŻE DBASZ O RELACJĘ Z OTOCZENIEM?

| Pytanie (wskaźnik)                                                                                                                                                              | Twoja odpowiedź: TAK/NIE                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Czy w ciągu ostatniego miesiąca opowiadałeś komuś o efektach twojego programu (projektu)?                                                                                       | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy w ciągu ostatniego roku zdarzyło się, że słuchałeś, co na temat efektów twojego programu (projektu) mają do powiedzenia darczyńcy (partnerzy, wolontariusze, beneficjenci)? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy potrafisz interesująco opowiedzieć kilka historii wpływu twojego programu (projektu) na beneficjentów?                                                                      | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy w sprawozdaniu merytorycznym organizacji (programu, projektu) są przedstawione efekty? Czy opis zawiera dowody?                                                             | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy w materiałach informacyjnych lub promocyjnych organizacji (programu, projektu) są przedstawione efekty? Czy opis zawiera dowody?                                            | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Czy na stronie internetowej organizacji (programu, projektu) są przedstawione efekty? Czy opis zawiera dowody?                                                                  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |



## Dobre praktyki

### SPRAWOZDANIE MERYTORYCZNE

- Misją Fundacji LOTTO Milion Marzeń jest wspieranie społeczeństwa na drodze do szczęśliwego i odpowiedzialnego życia. W rocznym publicznym sprawozdaniu merytorycznym fundacja opisuje wszystkie swoje programy. Kładzie przy tym nacisk na ich efekty. Każdy program ma zakładkę „efekty”, w której są przedstawione dane i dowody dokumentujące zmianę. Raport z działań Fundacji LOTTO Milion Marzeń w 2015 roku – [http://fundacjalotto.pl/fundacjalottowww/wp-content/uploads/2017/04/Fundacja\\_LOTTO\\_2015\\_sprawozd\\_merytoryczne.pdf](http://fundacjalotto.pl/fundacjalottowww/wp-content/uploads/2017/04/Fundacja_LOTTO_2015_sprawozd_merytoryczne.pdf).

### INFOGRAFIKA

- Program Rozwoju Bibliotek Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego wspiera rozwój bibliotek w małych miejscowościach. Infografika „Co się zmieniło w bibliotekach” korzysta z danych Głównego Urzędu Statystycznego, aby pokazać, jak biblioteki uczestniczące w programie zmieniły się przez lata na tle innych polskich bibliotek ([http://www.biblioteki.org/artykuly/Jak-\\_zmieniaja\\_sie\\_biblioteki\\_raport\\_z\\_analzy\\_danych\\_GUS.html](http://www.biblioteki.org/artykuly/Jak-_zmieniaja_sie_biblioteki_raport_z_analzy_danych_GUS.html)).

### PUBLIKACJA

- Stypendia Pomostowe to program realizowany przez Fundację Edukacyjną Przedsiębiorczości, który oferuje wsparcie finansowe na pierwszym roku i na kolejnych latach studiów młodzieży z małych miejscowości i niezamożnych rodzin. W publikacji Spełnione marzenia absolwenci programu opowiadają o swojej drodze na studia i znaczeniu programu. Spełnione marzenia. Stypendia pomostowe 2002–2015, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości – [http://www.stypendia-pomostowe.pl/wp-content/uploads/2016/12/Spelnione-Marzenia\\_2016\\_www.pdf#post-6573](http://www.stypendia-pomostowe.pl/wp-content/uploads/2016/12/Spelnione-Marzenia_2016_www.pdf#post-6573).

### SPRAWOZDANIE WPŁYWU

- Oomph! to brytyjskie przedsiębiorstwo społeczne działające na rzecz jakości życia seniorów. Każdego roku swój wpływ opisuje w „sprawozdaniu wpływu”. Por. na przykład: Oomph! Annual Impact Report 2014/2015 – <http://www.oomph-wellness.org/uploads/uploads/00000/00000610.pdf>.
- Send a cow to organizacja walcząca z niedożywieniem dzieci w Afryce. Regularnie sprawozdaje swoje efekty na stronie internetowej i w rocznych raportach. Por. na przykład: Send a cow. Our Impact – <http://www.sendacow.org.uk/assets/files/Related-downloads/Send-a-Cow-Impact-Report-WEB.pdf>.
- Enabling Enterprise jest przedsiębiorstwem społecznym, którego misją jest pomoc młodzieży w nabywaniu umiejętności, doświadczeń i ambicji, których potrzebują, aby dobrze pokierować swoim życiem. Od kilku lat organizacja publikuje roczne sprawozdanie wpływu Enabling Enterprise. Our Impact – <http://enablingenterprise.org/about/our-impact>.

## WYDAWCA:

Forum Darczyńców w Polsce  
ul. Bagatela 10/36  
00-585 Warszawa  
e-mail: poczta@forumdarczyncow.pl  
www.forumdarczyncow.pl  
tel. +48 535 990 910

Autorzy:  
Aleksandra Gołdys  
Łukasz Ostrowski  
Maria Rogaczewska

Redakcja merytoryczna:  
Alicja Garlińska-Cieślak  
Magdalena Pękacka

Projekt graficzny, redakcja, skład i korekta:

 RZECZYOBRAZKOWE

Publikacja jest rozpowszechniana bezpłatnie.

Wszelkie prawa zastrzeżone  
© 2017 Forum Darczyńców w Polsce

Niniejsza publikacja powstała w ramach projektu „Działamy dla zmiany” dofinansowanego ze środków programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich.



