

# ИТРИ СТАНДАРДИ ЗА ЕВАЛУАЦИЈУ

Скраћени назив пројекта:	EVAL- INNO
Пун назив пројекта:	Јачање надлежности за евалуацију у области истраживања, технологије и иновација у региону Југоисточне Европе (Fostering Evaluation Competencies in Research, Technology and Innovation in the SEE Region)
Број пројекта:	SEE/B/0025/1.3/X
План финансирања:	Међународни програм сарадње Југоисточне Европе (SEE Transnational Cooperation Programme)
Координатор:	ZSI – Centre for Social Innovation
Датум почетка пројекта:	1.мај 2011.
Трајање пројекта:	36 месеци

EVAL-INNO пројекат финансиран је под покровитељством Међународног програма за сарадњу Југоисточне Европе. Подаци које се налазе у овој публикацији не одражавају нужно став или мишљење Заједничког техничког секретаријата (ЗТС) или Европске комисије (ЕК). За садржај су одговорни само и једино аутори текста.

#### Издавач и уредник

EVAL-INNO

с/о Институт Михајло Пупин

Волгина 15, 11060

cirt@pupin.rs

#### Дизајн

Krassimir Apostolov, Sofia, Bulgaria

#### Уредник верзије на српском језику

Марија Мосуровић Ружичић

#### Превод са енглеског језика

Удружење научних и стручних преводаца Србије, Београд, Србија

#### Издавачка кућа

Академска мисао, Београд, Србија

Година издања: 2012

Тираж: 480

ISBN 978-86-82183-12-9

## САДРЖАЈ

1. УВОД .....	5
2. ОСНОВИ ИТРИ ЕВАЛУАЦИЈЕ .....	8
2.1. Образложење и карактеристике НТИ политике .....	8
2.2. Терминологија и логика .....	10
2.2.1. Дефиниције .....	10
2.2.2. Функционисање и циљеви евалуације .....	12
2.2.3. Нивои ИТРИ евалуације .....	13
2.2.4. Прорачун времена за евалуацију .....	15
2.2.5. Садржај евалуација .....	15
2.3. Критеријуми за евалуацију .....	17
3. ЕФИКАСНО ПЛАНИРАЊЕ ЕВАЛУАЦИЈА .....	18
3.1. Евалуација у циклусу политике .....	18
3.2. Теоријски оквир за евалуацију .....	20
3.3. Како омогућити обављање евалуације на одговарајући начин .....	23
3.4. Институционални аспекти .....	25
3.5. Правила и етички принципи који важе за евалуаторе и институције које врше евалуацију .....	28
3.5.1. Компетенција евалуатора .....	29
3.5.2. Потенцијални сукоб интереса .....	29
3.6. Обезбеђивање разматрања резултата евалуације .....	32
3.7. Да ли резултати евалуације треба да буду обавезујући? .....	34
4. ПОНУДА ЗА ЕВАЛУАЦИЈУ .....	35
4.1. Како спроводити пројектни задатак у писаној форми (ПЗ) .....	35
4.2. Укратко о компонентама ПЗ-а .....	35
5. ПРЕПОРУКЕ ЗА ПУТАЊУ ЕВАЛУАЦИЈЕ У ЗЕМЉАМА ЈУГОИСТОЧНЕ ЕВРОПЕ .....	38
6. ЛИТЕРАТУРА .....	42

АНЕКС 1: МЕТОДОЛОГИЈЕ И ТЕХНИКЕ ЕВАЛУАЦИЈЕ .....	44
АНЕКС 2: СПИСАК АУТОРА .....	47
САЖЕТАК .....	49

## ТАБЕЛЕ

ТАБЕЛА 1: ГЛАВНЕ ФУНКЦИЈЕ ИТРИ ЕВАЛУАЦИЈА .....	12
ТАБЕЛА 2: МАТРИЦА ДИЗАЈНА ЕВАЛУАЦИЈЕ .....	22
ТАБЕЛА 3: ОБЛАСТИ КОНФЛИКТА КОД ИТРИ ЕВАЛУАЦИЈА .....	30
ТАБЕЛА 4: ОДАБРАНЕ МЕТОДОЛОГИЈЕ И ТЕХНИКЕ ЕВАЛУАЦИЈЕ .....	44

## СЛИКЕ

СЛИКА 1: ПРОГРАМСКИ ЦИКЛУС .....	19
СЛИКА 2: ЦИКЛУС ПОЛИТИКЕ .....	20
СЛИКА 3: ЦИЉЕВИ И ЕФЕКТИ У ОКВИРУ ПРОГРАМСКОГ ЦИКЛУСА .....	24

## 1. УВОД

Стандарди за евалуацију који су овде представљени имају за циљ да допринесу унапређењу мера за примену и коришћење истраживања, технолошког развоја и иновација (Истраживање, Технолошки развој и Иновације (ИТРИ)), путем промовисања корисних процедура за евалуацију ради подстицања стратешког развоја знања и одлучивања заснованог на доказима у оквиру политике из области науке, технологије и иновације (Наука, Технологија и Иновације (НТИ)). Они се односе на:

- a. органе власти који врше ИТРИ евалуације (најчешће су то министарства задужена за истраживање, технолошки развој и иновације, и одговарајуће мере, програми и политике које они спроводе);
- b. евалуаторе који спроводе студије о ИТРИ евалуацијама;
- c. организације и све интересне групе које су подвргнуте евалуацији, као што су агенције за финансирање, јавне истраживачке организације, универзитети и посредничке организације (нпр. канцеларије за трансфер технологије, научно-технолошки паркови, иновациони центри и сл.).

Стандарди за евалуацију обезбеђују податке о циљевима и карактеристикама евалуације на пољу НТИ. Стандарди за евалуацију обезбеђују податке о циљевима и карактеристикама евалуације у области науке, технологије и иновације. Они уводе у употребу међународно признату терминологију и теоријски оквир за евалуацију, пружају много практичних сугестија корисницима у вези питања из праксе која се односе на руковођење, спровођење и коришћење ИТРИ евалуације и нуде практична упутства како треба планирати и примењивати евалуацију, укључујући и писање пројектног задатка о прибављању екстерне ИТРИ евалуације и састављање осмишљеног извештаја о евалуацији, ако поменемо само неке.

Мотив за објављивање ИТРИ стандарда за евалуацију јесте комплексност и хетерогеност истраживачких и иновативних система који захтевају Европски регионални фонд за развој (European Regional Development Fund (ERDF)) и земље кандидати за чланство у Европској унији (Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA)) ради стратешког стицања знања у циљу креирања, примене и наставка спровођења ИТРИ мера на различитим просторним нивоима (локалном, националном, регионалном и европском), бавећи се питањима релевантности, успешности, ефикасности, деловања и одрживости. Евалуација представља једно од суштинских средстава за одлучивање на основу доказа. Ово се посебно односи на регион Југоисточне Европе (South East Europe (SEE)) који карактерише јављање нових ИТРИ политика, програма и организација (за подршку), као и трансформација финансирања из фондова у конкурентне планове. Међутим, недостатак методолошког и процедуралног предзнања, како када се ради о евалуаторима, тако и када је реч о надлежним органима власти задуженим за одговарајућу област, дизајн и примену евалуације, ипак јесте приметан<sup>1</sup>, док потенцијал евалуације за јачање стратешког знања још увек није у потпуности искоришћен.

Нарочито када се ради о финансијским режимима са ограниченим средствима, за потребе ИТРИ неопходно је од самог почетка оправдати разлоге за јавну потрошњу путем идентификације правих аргумената и механизма финансирања ИТРИ заснованих на учинку. Како би се обезбедило да трошење новца пореских обвезника буде оптимално, потребно је поштовати принципе доброг владања. Адекватно спроведене евалуације ИТРИ представљају одговарајуће средство за обезбеђивање транспарентности и одговорности и доприносе да ново руковођење јавним средствима буде ефикасно. Овде представљено Упутство за стандарде за евалуацију подржава исправне и осмишљене тендере за набавку ИТРИ евалуација, а поред тога их и примењује на начин који обезбеђује јачање стратешког знања и одлучивање на основу доказа.

Стандаради су сачињени током интерактивног процеса у који су били укључени стручњаци<sup>2</sup> из шест земаља, кроз дискусију и разматрање постојећег ИТРИ искуства и услова за стварање теоријског оквира у Југоисточној Европи. Ово је први покушај овакве врсте на нивоу Југоисточне Евро-

---

1 EU INNO– На основу пројекта за процену којим је разматрана и обављена процена у области иновативне политике широм Европе, донет је закључак да постоји значајна разлика у примени и употреби евалуације између напреднијих ИТРИ земаља и држава нових чланица ЕУ, да не помињемо Југоисточну Европу.

2 Имена стручњака наведена су у Анексу 2.

пе. Аутори нису започели рад „од нуле“ нити су „измислили точак“, већ су у већој мери користили постојећу праксу евалуационих стандарда из земаља Европске уније (нарочито Евалуационе стандарде Аустрије који се односе на политку истраживања и технологије<sup>3</sup>) и успешне примере из праксе САД<sup>4</sup>, покушавајући да их примене што је могуће свеобухватније, прецизније и применљивије на одређене ситуације и потребе региона.

При крају пројекта, ови ИТРИ стандарди за евалуацију биће ревидирани, а ажурирана верзија биће објављена, обogaћена регионално оријентисаним искуствима које ће конзорцијум стећи кроз заједнички рад под покровитељством EVAL-INNO пројекта.

---

3 Evaluation Standards in Research and Technology Policy Platform —Fteval, Vienna.

4 Детаљан списак литературе налази се на крају документа.

## 2. ОСНОВИ ИТРИ ЕВАЛУАЦИЈЕ

### 2.1. Образложење и карактеристике НТИ политике

Политика науке, технологије и иновација (НТИ):

- a. бави се формулисањем, креирањем прописа, организацијом и администрацијом националних истраживачких и иновативних система;
- b. представља „кишобран“ којим се стимулише и подстиче генерисања знања, употреба знања и процеси ширења знања у оптималној комбинацији, с циљем да се повећа економска конкурентност и социјална добробит;
- c. инкорпорирана је у законе и прописе, стратегије, политике за иницијативу и инструкције, институционалне и владине органе, јавне програме и сродне људске ресурсе.

НТИ политика има за циљ да успостави висок ниво конкурентских и ефикасних развојних и иновативних активности у оквиру одређене географске области (нпр. региона, нације, локала). Интервенције НТИ политике могу да буду вишеструке. Често се јављају у облику различитих мера (нпр. ризични оснивачки капитал) и програма са одређеним буџетом (нпр. програми специјализованих центара или тематски програми, као на пример у области нанотехнологије, биотехнологије или друштвених наука), али такође може да буде и у оквиру наменских организација (нпр. агенција, универзитета, установа за трансфер технологије, инкубатора, институција које пружају услуге иновативног менаџмента)

„Знање” је постало кључни фактор економског раста; разумевање динамике генерисања знања, процес ширења знања и употреба знања постале су дестерминанте за успешну НТИ политику. ИТРИ се односи на чињеницу да нису само истраживачке (и развојне) активности у центру пажње НТИ политике, већ је то и трансфер и примена нових знања у (на) новим(е) производима(е), новим технолошким процесима и новим маркетиншким техникама, као и организационим и социјалним процесима (то јест иновацијама у ширем смислу).

Циљне групе НТИ политике (нпр. истраживачи, јавне и приватне ИТРИ организације, као и иновативне компаније) често се директно или индиректно финансирају како би се смањили постојећи тржишни и системски пропусти. Ови пропусти, као и спољни аспекти повезани са динамиком знања, јављају



се због информационе асиметрије<sup>5</sup>, неопходних карактеристика јавних добара пре-конкурентног, нарочито основног истраживања, а понекад и због нежељеног задржавања знања или утицаја преливања<sup>6</sup>, што може да омете комерцијално присвајање генерисаног знања и доведе – уколико се не успостави противтежа – не само до недовољне искоришћености постојећег знања, већ и до недовољних ИТРИ инвестиција у приватни пословно-предузетнички сектор.

Очигледно је да НТИ политика има за циљ да обезбеди највиши могући ниво ефеката „додавања“ својих ИТРИ изума, ангажованих ради превазилажења постојећих тржишних и системских пропуста који се мере унутар теоријског оквира за евалуацију. Следеће додаване нивое<sup>7</sup> обично одликује:

- Додатни допринос који представља ниво до кога се истраживање и развој увећавају, као резултат интервенције владе.
- Додавање учинка што представља ниво до кога се додатни учинак повећава као резултат јавне интервенције, нпр. пораста нових публикација или јавних продаја, извозних активности, патената, нивоа технологије.
- Функционално додавање што представља ниво до кога корисници и остале интересне групе мењају своје функционисање и постају конкурентнији у односу на постављене циљеве.

У оквиру повећаног значаја НТИ политике, ИТРИ евалуациона пракса еволуирала је почевши од касних 60-тих година овог века, у Сједињеним Америчким Државама и у 70-тим годинама у Европи. Осамдесетих година овог века, када је теорија НТИ политике постала више системски оријентисана и усмерена на задатке, ИТРИ евалуација добила је додатни импулс:

*“Бављење употребом резултата истраживања и сврставање НТИ програма у друштвене потребе резултирало је новим друштвеним споразумом између науке и друштва, што је заузврат имало утицаја на евалуацију научне и социјалне политике (видети, нпр. Dalpe & Anderson, 1993; Jaffe, 1998). Стратешки циљани развој и истраживање захтевали су спровођење евалуације у циљу процене да ли су*

---

5 ... што објашњава због чега је инвестирање у развој нових знања (типично истраживање и развој) увек на субоптималном макро-нивоу.

6 ... што објашњава због чега финансирање истраживања и развоја не може да буде директно повезано са иновативном продуктивношћу.

7 OECD (2006): Government R&D Funding and Company Behaviour – Measuring behavioural additionality. OECD, Paris.

*постигнути специфични циљеви политике и да ли је на тај начин подржан процес одлучивања.“ (Mollas-Gallart; Davies 2006: 71)*

Данас је ИТРИ политика евалуације постала један од најважнијих стратешких извора знања за креаторе политика на пољу НТИ. Један од елемената који генерише ово интересовање јесте и *„настанак нових приступа у јавном управљању уз наглашену примену у свим јавним функцијама (укључујући и финансирање активности истраживања и развоја) управљачке праксе оријентисане на контролу учинка пре него на једноставно праћење процеса и доприноса.“ (ибид., п.71)*

За пример евалуационих стандарда узети су Аустријски стандарди за евалуацију у политици истраживања и технологије<sup>8</sup>, који су заједнички сачиниле аустријске ИТРИ интересне групе, Протокол о стандарду за евалуацију 2009-2015 (СЕП), који је четврти протокол за процену научних истраживања у Холандији<sup>9</sup>, развијен од стране неколико водећих холандских интересних група и Британских стандарда за евалуацију истраживања, коришћених у вежби за процену истраживања. Поред тога, у великој понуди литературе предложени су различити стандарди на различитим нивоима обавеза и опсега. Ово се односи и на Белу књигу која се користи за библиометријску процену истраживања објављених од стране Thomson Reuters-а<sup>10</sup>; стандарде за евалуацију квалитативног истраживања<sup>11</sup>; предложене специфичности за евалуацију пројеката трансдисциплинарних истраживања<sup>12</sup> и предложене стандардне процедуре за евалуацију истраживања етике које је припремила Европска федерација удружења психолога.<sup>13</sup>

## 2.2. Терминологија и логика

### 2.2.1. Дефиниције

Евалуација представља вишеслојни процес са више учесника, који укључује оне којима је евалуација поверена у надлежност (нпр. министре), оне који је примењују и примаоце или кориснике. Евалуација има неколико различитих

8 <http://www.fteval.at/>

9 [http://www.knaw.nl/content/Internet\\_KNAW/publicaties/pdf/20091052.pdf](http://www.knaw.nl/content/Internet_KNAW/publicaties/pdf/20091052.pdf)

10 [http://thomsonreuters.com/content/science/pdf/ssr/training/UsingBibliometricsinEval\\_WP.pdf](http://thomsonreuters.com/content/science/pdf/ssr/training/UsingBibliometricsinEval_WP.pdf)

11 податке прибавити из NSF извештаја: [http://scholar.harvard.edu/sites/scholar.iq.harvard.edu/files/lamont/files/nsf\\_report\\_tackles\\_standards\\_of\\_evaluation\\_for\\_qualitative\\_research.pdf](http://scholar.harvard.edu/sites/scholar.iq.harvard.edu/files/lamont/files/nsf_report_tackles_standards_of_evaluation_for_qualitative_research.pdf)

12 [http://www.transdisciplinarity.ch/documents/Evaluation\\_WorkingPaper.pdf](http://www.transdisciplinarity.ch/documents/Evaluation_WorkingPaper.pdf)

13 <http://science.efpa.eu/information-/proposed-standards-for-research-ethics-evaluation-procedures/>

дефиниција, у зависности од предмета на који се односи (нпр. ИТРИ евалуација, тржиште рада, развој корпоративне евалуације), примењене методологије (нпр. процес евалуације, екс анте или екс пост процена утицаја) и примена резултата (нпр. евалуација пројекта, евалуација програма, евалуација организације, евалуација политике). Доле је наведено неколико дефиниција евалуације:

*„Евалуација може да се дефинише као систематски и објективни процес којим се процењује релевантност, ефикасност и делотворност политика, програма и пројеката, у циљу постизања првобитно постављених циљева. Она уједно представља и теоријски и практичан притуп. Резултат евалуације представља повратна информација у процесу креирања политике, тако да је она део континуираног процеса учења. Због овога је процес креирања политике транспарентан и одговоран и помаже приликом формулисања и процене образложења.“* (RTD Evaluation Toolbox. 2002, p. 15)

*„[Евалуација је ...] систематска и објективна процена текућег или завршеног пројекта, програма или политике, њеног дизајна, примене и резултата. Њена сврха је да се утврди релевантност и испуне задати циљеви, ефикасност развоја, делотворност, утицај и одрживост. Евалуација треба да обезбеди информације које су уверљиве и корисне, и које је могуће инкорпорирати у поуке научене у процесу доношења одлука, како када је реч о корисницима, тако и када се ради о даваоцима. Евалуација се такође односи на процес одређивања вредности или значаја неке активности, политике или програма. [Евалуација је ...] процена, колико год је могуће систематична и објективна, планиране, текуће или завршене развојне интервенције.“* (DAC's Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. 2010, p.21)

*„Евалуација је процес који покушава да одреди што систематичније и објективније може, релевантност, ефикасност, делотворност и утицај који активности имају, у светлу наведених циљева. Она представља средство за учење и акционо управљање, и организациони процес за унапређење како текућих тако и будућих планова, програма и доношења одлука.“* (A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation. 1991, p. 2)<sup>14</sup>

---

14 A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation. Making a Difference? (1991) p.2

Евалуација може да буде конципирана у складу са различитим функцијама и циљевима, различитим нивоима окупљања, различитим временским периодима и садржајима, онако како је то објашњено у неколико следећих ставова.

## 2.2.2. Функционисање и циљеви евалуације

С обзиром на то да свако јавно финансирање у области ИТРИ (али не искључиво) подразумева постојање различитих учесника са различитим интересима и очекивањима – као што су креатори политике или клијенти њихових ИТРИ инвестиција (нпр. компаније или истраживачи) – евалуације се такође разликују по свом функционисању и циљу. Стога, у зависности од основних предвиђених услова, евалуација може да врши различите функције, како је то приказано у доњој табели. Иако евалуације могу да буду ретроспективне, у суштини су окренуте будућности зависно од њихове сврхе, што може да утиче на допринос унапређењу политике, процедуре или технике, или, ако се узме у обзир континуираност или престанак континуитета пројекта, мерења, организовања или програма и слично<sup>15</sup>.

ТАБЕЛА1: ГЛАВНЕ ФУНКЦИЈЕ ИТРИ ЕВАЛУАЦИЈА

	Евалуације...	Неопходна комплексност анализе	Простор за експериментисање
<b>Функција законског признавања</b>	Оправдава коришћење јавних добара	висока	висок
<b>Функција прибављања информација</b>	Подиже ниво свести код јавног мњења и политике информисаности	може да буде и ниска и висока	прилично висок
<b>Функција учења</b>	Омогућава да учесници добију повратну информацију	висока	висок
<b>Функција управљања</b>	Припрема одлуке и одређује будуће политике	висока	низак
<b>Функција контроле</b>	Проверава да ли се поштују правила	зависи, али је обично ниска	низак
<b>Функција посредовања</b>	Спаја интересне групе	није битна	није битан

Извор: Функције (прва и друга колона) наведене су у оригиналном облику онако како су дате у Стандардима за евалуацију политике истраживања и технологије (у целости). Plattform – Fteval, Vienna, додаци (трећа и четврта колона) BORSI, Balazs.

<sup>15</sup> OECD DAC Quality Standards (2010): p. 8.

Јасна презентација онога што се очекује од евалуације (сврха, циљеви и циљни корисници) релевантна је за све стране учеснице у процесу евалуације и треба да буде разјашњена на самом почетку. Шире узевши, сврха и очекивања везана за процес евалуације подељени су на два функционална дела:

1. **Формативну евалуацију:** *„Евалуација која се односи на испитивање начина унапређивања и јачања примене и управљања интервенцијама. Формативне евалуације теже да буду спроведене у користи оних који управљају интервенцијом са намером да унапреде свој рад.“*(RTD Toolbox: 2002, 259)
2. **Сумативна евалуација:** *„Евалуација која се односи на одређивање суштинске ефикасности програма. Сумативне евалуације теже да буду спроведене у корист екстерних учесника (група које нису директно ангажоване у управљање програмом), због одговорности или како би помагали приликом доделе средстава из буџета.“* (RTD Toolbox: 2002, 266)

Специфични циљеви евалуације морају да разјасне шта евалуација тежи да открије (OECD DAC стандарди квалитета 2010: 22). На пример, требало би да:

- Утврди резултате (учинак, исход, утицај) и процени ефикасност, делотворност, релевантност и одрживост одређене интервенције<sup>16</sup>;
- Обезбеди резултате претраге, закључке и препоруке који се односе на одређену интервенцију, у циљу извлачења поуке за неко будуће дизајнирање и примену.

### 2.2.3. Нивои ИТРИ евалуације

Када се ради о евалуацији НТИ политике, требало би узети у обзир следеће нивое евалуације, диференциране на одговарајући начин:

- **Евалуације политике** (нпр. истраживање и/или политика иновације на различитим просторним нивоима, као што је национални, регионални или локални): Политика<sup>17</sup> је типично описана као осмишљен план акције за усмеравање одлука и постизање рационалног(их) исхо-

---

<sup>16</sup> Не могу сви критеријуми за евалуацију да буду подвргнути процени која се односи на све програме/пројекте – најупечатљивији критеријуми за процену су ефикасност, уицај и одрживост. У случају да је логика интервенције погрешна, нпр. активности нису одговарајуће за постизање одређених циљева, тада нема смисла евалуирати њихов допринос.

<sup>17</sup> Дефиниције су коришћене према EVALSED (2009) i fteval Evaluation Standards.

да, док је циклус политике термин који се користи да би се описао рок трајања неке политике, почевши од њеног формулисања, па до разматрања. Она обухвата: потребе за сачињавањем процене/плана; планирање/формулисање политике; примена политике; праћење политике; и евалуацију и повратну информацију. За разлику од закона који може да пропише или забрани, политика само пружа упутство за акције у правцу за који постоји највећа вероватноћа да ће достићи жељени исход. Политика, уопште гледано, није ограничена ни временом ни буџетом, за разлику од пројеката и програма.

- **Евалуације система:** нпр. ИТРИ система за финансирање, укључујући директне и индиректне компоненте финансирања.
- **Евалуације сектора:** нпр. главне индустријске области или сектори за пружање услуга у целини.
- **Евалуације организације:** свака организација подлеже евалуацији, међутим, у овом контексту, универзитети, код којих постоји комбинација истраживачке и наставне делатности, истраживачке институције и организације или агенције за финансирање, као и посредничке организације, могу да се сматрају за најрелевантније.
- **Евалуације портфолија:** нпр. разумевање одређеног броја програма, мера, организација и слично, усмерено на сличне циљеве, нпр. механизми за подршку ризичног оснивачког капитала или одређене научне области и слично.
- **Евалуације програма:** програм је скуп финансијских алата, организационих решења и интервенција које обављају људи, припремљених за постизање јасно наведеног циља у одређеном периоду. Програм је ограничен условима који се односе на временски период и буџет. Циљеви програма унапред су дефинисани; потребно је уложити напор и систематски настојати да се спроведе кохерентност ових циљева. Три главна корака у животном циклусу програма јесу дизајн, примена и екс пост евалуација. Програм је увек у надлежности једног или више органа власти, који заједно учествују у одлучивању. Програми су често подељени на осе, мере и пројекте.
- **Евалуација пројекта:** пројекат представља појединачну интервенцију усмерену у правцу постизања оперативног циља, са фиксним распоредом временских периода, и са одређеним буџетом стављеним у на-

длeжност извршиоца. Посебно се врши екc анте евалуација за веће интервенције (нарочито за ИТРИ пројекте инфраструктуре), уз употребу технике анализе трошкова и користи

## 2.2.4. Прорачун времена за евалуацију

Према времену потребном за спровођење евалуације и у зависности од сврхе евалуације, корисно је разликовати следеће елементе:

- **Екс анте евалуација** — евалуација се спроводи пре примене стратегије, ставке закона, програма или пројекта;
- **Привремена евалуација** — евалуација се спроводи током примене стратегије, програма, пројекта или током пословања организације;
- **Завршна евалуација** — евалуација се спроводи непосредно при крају примене стратегије, програма, пројекта или ставке закона;
- **Екс пост евалуација** — евалуација се спроводи одмах након завршетка примене стратегије, програма, пројекта или ставке закона;
- **Периодична евалуација** — евалуација се спроводи редовно током примене стратегије, програма или организације, на пример сваке друге године;
- **Ад хок евалуација** — евалуација није предвиђена током развоја или примене стратегије, организације, програма или пројекта, али се спроводи како би изашла у сусрет потребама које могу да настану касније.

## 2.2.5. Садржај евалуација

Садржај евалуација<sup>18</sup> може да се подели на:

- **Концепти евалуације:** преглед задатка, претпоставки, фундаменталних хипотеза и основних услова програма (институција или пројекта). Концепти евалуације процењује до ког нивоа је оправдано користити одређену политику, програм или пројекат (укључујући било који метод за разрешавање на који се наиђе) у борби са проблемом који је раније идентификован. Концепти евалуације су типичне компоненте екc анте евалуације.

---

18 Evaluation Standards in Research and Technology Policy Platform —Fteval, Vienna, p.6.

- **Дизајн евалуације:** бави се ефикасношћу дизајна интервенције и његове организационе структуре. Дизајн евалуације процењује до које мере је одређени оперативни циљ прикладан за одговарајуће проблеме, као и да ли су инструменти који се користе погодни да задовоље предвиђене циљеве и ако јесте или је било тако, да ли је могуће остварити их. Дизајн евалуације је типична компонента свих фаза евалуације програма (**екс анте, привремена и екс пост**).
- **Процес евалуације:** у раним фазама новог програма или нове иницијативе у оквиру програма, питање евалуације често је усмерено на процес програма, нпр. у којој мери задовољавају и како се спроводе активности за које је дато овлашћење и да ли допиру до циљне групе прималаца. Студије евалуације које су сачињене тако да се односе на квалитет, ефикасност и делотворност програмских операција, често се називају процес или примена евалуације. Процеси евалуације јесу типична компонента привремене евалуације и често се јављају у програмима и веома су захтевни када се ради о управљању програмом који се односи на промовисање, комуникацију, временске рокове, консултовање и контролу.
- **Примена евалуације:** проналази одговор на питања везана за узроке и последице, и промене у исходу које се директно односе на политику, програм или пројекат. Анализа утицаја процењује у којој мери су постигнути циљеви програма и покушава да идентификује и одреди количину, колико је то могуће, свих ефеката који су настали током програма, директно или индиректно, са намером или не. При томе направљена је диференцијација између непосредног „**учинка**“ програма (нпр. броја финансираних пројеката), резултата „**исхода**“ (нпр. броја патената који се могу користити) и ефеката „**утицаја**“ (нпр. профит остварен на тржишту или повећање промета). У погледу пословних ИТРИ, ефекте програма треба пронаћи тамо где су нови изуми и где развој интерактивно утиче на тржиште. Они се обично јављају у економским условима. Утицај (јавног) ИТРИ такође може да буде измерен у не-економском окружењу (нпр. стопа објављених цитата; индикатори друштвеног и животног окружења). Бележење враћања на програм/пројекат социјалног окружења увек је у жижи интересовања, и превазилази пуку личну корист. Анализе утицаја представљају важну компоненту екс пост евалуације.



## 2.3. Критеријуми за евалуацију

---

Приликом евалуације програма, пројеката и осталих интервенција, корисно је узети у обзир следеће OECD-DAC<sup>19</sup> критеријуме за евалуацију:

**Релевантност** представља меру до које је активност усклађена са приоритетима и политикама циљне групе, примаоца или донатора.

**Ефикасност** мери учинак — квалитет и квантитет — у односу на улагање.

**Делотворност** означава до које мере су циљеви интервенције постигнути, или се очекује да буду постигнути, узимајући у обзир њихову релативну вредност.

**Утицај** може да буде схваћен двојачко, као позитиван или негативан, као примарни и секундарни дугорочни ефекти настали интервенцијом, директно или индиректно, с намером или без ње.

**Одрживост** представља наставак стицања користи на основу интервенције након окончања значајне помоћи/финансирања. У ово је укључена и процена вероватноће дугорочне добробити. Отпорност на ризик од нето користи увећава се током времена. Потребно је да пројекти буду одрживи и у животном окружењу и финансијски.

---

19 Glossary of Evaluation and Results Based Management (RBM) Terms, OECD (2010).

## 3. ЕФИКАСНО ПЛАНИРАЊЕ ЕВАЛУАЦИЈА

### 3.1. Евалуација у циклусу политике

Евалуација политика, организација, портфолија програма/мера или појединих програма изузетно помаже приликом постизања задатих циљева, и пружа могућност – уколико подбаце – преусмеравања у циљу враћања финансијских ресурса у оптималну употребу. Евалуације пружају информације творцима политике у области у којој економски индикатори често нису спремни за употребу код процене утицаја. Ово се посебно односи на ИТРИ политику, за коју су потребне године да би се видели ефекти научног, друштвеног, еколошког и економског утицаја, а када се то и деси, у оквиру тако комплексног система, тешко их је приписати одређеној интервенцији.

Одређивање термина за евалуацију веома је важно зато што је потребно да она допре до оних који одлучују пре него што донесу главне одлуке које се односе на одређене интервенције. Ово захтева прикупљање података од органа власти (или евалуатора) пре него што настане аналитичка процена. Као основ за овај планирани процес, потребно је у документа за спровођење програма унети одређене термине евалуације, како би били сигурни да органи власти (нпр. агенција која управља имплементацијом програма) имају довољно времена, средстава у буџету и утврђених рокова за прикупљање одговарајућих података (често из екстерних извора) и правовремено спровођење евалуације. Приликом уношења података о роковима за евалуацију у документа за спровођење програма на стратешком нивоу, треба узети у обзир период времена у оквиру кога је реално очекивати да ће пре програмске интервенције почети да постиже свој циљ.

Слика 1 приказује четири важна корака „програмског циклуса“:

1. Планирање интервенције (нпр. разматрање циљева програма и његових главних карактеристика у односу на тематску оријентацију буџета);
2. Дизајн (укључујући одлуке о трајању и конструкцији програма, његовој организационој имплементацији, мерама у околностима када настану пропусти, претпоставкама и предусловима, захтевима евалуације);
3. Имплементација (нпр. преко одређеног броја позива за подношење предлога за пројекте са јасном екс анте евалуацијом пројектне процедуре);
4. Евалуација интервенције у потпуности.

СЛИКА 1: ПРОГРАМСКИ ЦИКЛУС



Извор: ILO, Дизајн, надзор и евалуација програма техничке сарадње и пројеката

У оквиру овог програмског циклуса, неколико евалуација може да се одвија на различитим нивоима и у различито време. На слици 2 је уопштен приказ „Циклуса политике“ за ИТРИ интервенције које се могу описати на следећи начин: програм је обично развијен и дизајниран тако да буде окренут решавању одређеног проблема (нпр. друштвени или технолошки изазов) који треба превазићи. Предлози се подносе и разматрају, консултују се интересне групе и неке од потенцијалних интервенција са различитим циљевима, припрема се нацрт дизајна за разматрање од стране политичких тела. Експертна евалуација нове интервенције обавља се уз преиспитивање адекватности и дизајна, укључујући и логику интервенције. Након обављених модификација, планирана интервенција биће примењена, што често значи да је одређена агенција задужена да прихвати ову активност и управља програмом, која је углавном заснована на упутству за спровођење. Након што започне имплементација, привремена евалуација може да започне у одређеном тренутку уз вршење процене напретка финансираних пројеката и програма управљања, са освртом на прибављање препорука и предлагање корективних акција за даљу имплементацију програма.

Из имплементације резултата евалуације — добијених како на основу привремене тако и након завршне евалуације — проистичу последице, које или пролонгирају програм под надзором, како би га окончали или како би га модификовали или прилагодили. Пратећа евалуација обично указује на тренутне могућности за модификацију и оптимизацију дизајна, и да на одговарајући начин управља и имплементира интервенцију.

СЛИКА2: ЦИКЛУС ПОЛИТИКЕ



Извор: Plattform Forschungs- und Technologieevaluierung, Standards der Evaluierung in der F&T-Politik

Евалуација обично укључује и односи се на различите нивое: стратешки ниво који је задужен за развој и дизајн интервенције, ниво имплементације (нпр. овлашћена агенција) и циљне групе и корисници интервенције. Важно је да постоји јасно разграничење рада и структуре комуникације између ова три нивоа. То је, на пример, веома битно за трансфер резултата евалуације „на горе“ према стратешком нивоу, где они постају део активности везаних за процене, сазнања и одлучивања од стране оних који су одговорни за НТИ политику. Уколико проток информација у циклусу политике није затворен, расте опасност од микро-активности, задржавања нежељеног континуитета, као и ад хок ломова и политике извршења засноване на недостатку доказа. Евалуација није замена за политику извршења!

### 3.2. Теоријски оквир за евалуацију

Теоријски оквир за евалуацију излаже свеукупну логичку структуру и захтеве процеса евалуације пре започињања саме евалуације. У циљу обезбеђења његовог одржања, теоријски оквир за евалуацију треба да буде утврђен у оквиру докумената за спровођење програма или пројеката. Приликом креи-

рања активности за евалуацију, потребно је одговорити на бројна питања, укључујући и следећа:

1. Ко врши евалуацију (нпр. екстерни евалуатори, органи власти или агенције за финансирање) и на који начин је могуће обезбедити транспарентност?
2. Шта су циљеви евалуације?
3. Каква је свеукупна методологија евалуације?
4. Која средства ће се користити за вршење евалуације?
5. Који извори података су потребни за вршење евалуације и на који начин се до њих долази?
6. У које време је потребно да различит учинак евалуације буде финализиран (извештаји, састанци и слично)?
7. Какви ће бити резултати/учинак евалуације?
8. Како ће учинак евалуације бити употребљен, објављен и достављен онима који су овлашћени да доносе одлуке?

Док су сва горе наведена питања од суштинског значаја за разматрање приликом установљавања логичког теоријског оквира за развој плана евалуације, питања од 2 до 5 захтевају посебну пажњу. Матрица дизајна евалуације помаже ако се систематски узму у обизр ова питања и осмисли план евалуације који нуди најбоље одговоре на ова питања, с обзиром на време и доступне финансијске ресурсе. У следећој табели наведен је пример матрице дизајна евалуације<sup>20</sup>:

---

20 'Designing Evaluations', Unites States Government Accountability Office, Applied Research and Methods, 2012 Revision.

ТАБЕЛА2: МАТРИЦА ДИЗАЈНА ЕВАЛУАЦИЈЕ

Питања за истраживање	Неопходни подаци и извор(и) података	Преглед и методологије	Ограничења	Шта ће нам евалуација омогућити да закључимо
<p>На која питања тим за евалуацију покушава да одговори?</p>	<p>Која информација је потребна тиму како би одговорио на свако питање о евалуацији и на који начин је могуће доћи до те информације?</p>	<p>Како ће тим одговорити на свако питање о евалуацији?</p>	<p>Која су ограничења дизајна и на који начин ће утицати на исход?</p>	<p>Који су очекивани резултати?</p>
<p>Ова питања треба да се заснивају на постизању циљева евалуације онако како су приказани у програму или документима политике.</p> <p>Питања треба да буду специфична, објективна, мерљива и остварљива.</p>	<p>Врсте докумената и неопходне информације</p> <p>Извор за идентификацију потребних информација као што су базе података, студије, експерти за одређену област, функционери програма, модели и други.</p>	<p>Користиће се метод ради прикупљања информација/ података (нпр. упитници, студије случаја, употреба постојећих база података)</p> <p>Опис на који начин ће свака стратегија бити спроведена током времена</p> <p>Технике које ће бити коришћене за анализирање података (анализа назадовања, анализа трошкова и користи, резиме студије случаја и др.)</p>	<p>Непоуздан квалитет података</p> <p>Немогућност приступа одређеним врстама података или подацима из одређеног периода</p> <p>Немогућност да се изврши тачно уопштавање на основу података</p> <p>Разматрање на који начин ће ограничења утицати на финални производ</p>	<p>С обзиром на доступне податке, време и финансијске препреке, доступне методе и ограничења, може ли се одговорити на питања из истраживања? Ако не, потребно је редизајнирати евалуацију.</p>

Извор: Designing Evaluations', Unites States Government Accountability Office, Applied Research and Methods, 2012 Revision

### 3.3. Како омогућити обављање евалуације на одговарајући начин

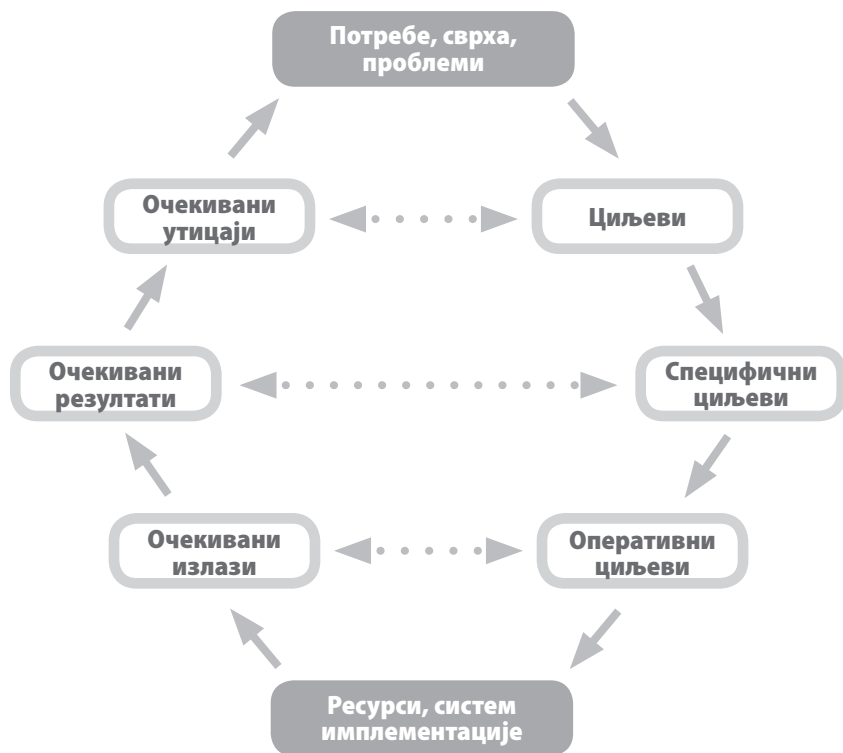
Разумевање циљева сваке интервенције (нпр. политике, програма, мере, пројекта или организације) о којој је реч, представља фундаментално питање за свако спровођење евалуације. Стога, органи власти надлежни за интервенцију треба да буду сигурни да су циљеви јасно формулисани и сачињени, те да тако омогућавају да сви учесници (креатори политике, руководиоци програма, евалуатори и корисници) добију јасну замисао шта је то због чега је нека интервенција успешна а нека није. Такође, потребно је да логика интервенције сваке политике/организације/програма/пројекта и слично буде јасна, то јест да јасно приказује на који начин су специфични доприноси, активности, компоненте и мере повезане и какав је њихов допринос остваривању циљева. Уколико логика интервенције има пропусте, нпр. активности нису у довољној мери одговарајуће како би постигле одређене циљеве, или ако су доприноси једноставно сувише маргинални да би могли да креирају покретачку силу која води ка остварењу циљева, у том случају нема смисла евалуирати њихова достигнућа.

Како би се осигурало што боље обављање евалуације препоручљиво је формулисати SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Time-bound) циљеве за интервенцију, који су специфични, мерљиви, достижни, реални и временски одређени. У пракси, нарочито је мерљивост циљева често постајала прави изазов. Утврђивањем квантитета промена које су (или би могле бити) изазване интервенцијом процењује се да ли су ови циљеви постигнути на лакши начин (или не). У сваком случају, утврђивање квантите-та није увек применљиво и у неколико случајева не би ни могло да се користи. Ако пођемо од претпоставке да је тако, верификацију би требало решити на квалитативни начин.

Циљеви „кишобран“ програма са неколико под-програма као што је „Оперативни програм структуралног фонда“ обично су више-димензионални. У таквим случајевима, идентификација успешности или пропуста није једноставна, као што ни програм не може да буде аутоматски сматран за успешан ако су његове компоненте успешне. Постојеће синергије, спољни аспекти и додаци у оквиру компонената програма и њихов допринос свеукупном циљу треба да буде јасан. Корисна публикација, која омогућава неколико методолошких приступа вишеструкој димензионалности програма, налази се у 4. тому MEANS collection.<sup>21</sup>

21 European Commission (1999), Evaluating socio-economic programmes: Technical solutions for evaluation within a partnership framework, MEANS collection Volume 4.

СЛИКА 3: ЦИЉЕВИ И ЕФЕКТИ У ОКВИРУ ПРОГРАМСКОГ ЦИКЛУСА



Извор: European Commission (1999): Evaluation design and management, MEANS Collection Volume 1

Приликом формулисања циљева, неопходно је узети у обзир следећа питања (такође видети Слику 2):

- **Мотивација:** На које потребе, питања и проблеме је потребно обратити пажњу? Шта имамо намеру да радимо? Који је наш задатак?
- **Стратешки циљеви:** Који су главни стратешки циљеви и у каквом су они односу са жељеним утицајем?
- **Специфични и оперативни циљеви:** Који су то специфични и оперативни циљеви који су у служби стратешких циљева? Које резултате и исходе је потребно постићи како би се испунили ови циљеви? Да ли је



изводљиво и корисно одређивати квантитет ових циљева? Уколико то није изводљиво, може ли процедура да се подеси да разматра постизање ових циљева на квалитативан начин?

- **Логика интервенције:** Како је програм (или нека друга интервенција) дизајниран да постигне свој циљ? Који механизми служе за постизање тога? Које су главне претпоставке? Када је могуће очекивати да различите врсте ефеката буду очљиве? Који предуслови треба да буду реализовани пре почетка програма/интервенције?

### 3.4. Институционални аспекти

Институционални аспекти важни су за креирање повољног животног окружења за прибављање, спровођење и коришћење резултата евалуације. Неки од ових аспеката формулисани су у питања и наведени даље у тексту.

- **Да ли је неопходно да постоје институције специјализоване за евалуацију?**

*... на ком нивоу и која је њихова сврха?*

Примери из различитих земаља показују да постоје различити облици институционализованих надлежности за евалуацију. То могу да буду специјализована одељења на нивоу министарстава (или одговарајући органи јавне администрације), или мање или више специјализоване независне јавне агенције за евалуацију, коју су усмерене на програме и институције; то може да буде и Суд ревизора, а могу да буду и компетентне приватне службе за пружање услуга евалуације (профитне или не-профитне). Постоје разлози и за и против који се односе на сваку од установљених институција. На пример, једна од предности централизовано установљене институције (нпр. специјализовано одељење у оквиру министарства или јавне агенције) јесте та да релевантно знање може да се прикупи у оквиру саме институције (под условом да постоји добар систем за унапређење људских ресурса и знања). Штавише, у позадини сваке интерне институције постоји задатак који усмерава планове за евалуацију и који такође има обавезујући карактер. Разлози против таквих централизованих унутрашњих решења укључују повећану бирократију, појаву бесмислене аутоматизоване евалуације или опасност од утицаја политике. Када се ради о мањим државама, решења која се односе на спровођење евалуације унутар сопственог окружења мање су извесна, уколико критична маса за евалуацију постане у довољној мери доступна током дужег пери-

ода времена. Предност приватних институција за пружање оваквих услуга је та да оне могу да обраде један по један случај на тржишту, без потребе да формирају стално и вероватно неисплативо одељење, које би постојало чак и када не би било потребе да се имплементира и једна евалуација. Са друге стране, тржишни приступ захтева да довољно локалних овлашћења буде на располагању. У супротном, настаје потреба за обраћањем екстерним евалуаторима из иностранства који могу да донесу драгоцену гледишта којих у земљи нема, али који такође не могу да имају увид у ИТРИ систем једне земље или који нису у стању да разумеју језик тог окружења. Поред тога, ангажовање експерата са стране могло би да потпадне у надлежност јавне набавке, чија имплементација изискује посредовање у име наручиоца. Међутим са друге стране, независан и новији приступ од стране стручњака који послују ван основног система НТИ политике могао би да повећа објективност и кредибилитет евалуације.

- **Да ли постоји потреба за креирањем законодавне базе која би евалуацију учинила обавезном?**

Законски прописи обухватају регулисање евалуације, законску правоснажност (до одређене мере) и успостављање одговарајућих структура, као и допринос општем развоју културе евалуације. Међутим, постоји опасност да ће се на евалуацију гледати као на нешто наметнуто и надмоћно. Такође могло би да се деси да форма надвлада суштину. У циљу превазилажења различите праксе евалуирања која постоји у многим земљама Југоисточне Европе и утврђивања главног правца ИТРИ евалуације, предложено је да се законске мере уведу макар за интервенције које превазилазе ниво буџета.

- **Да ли је потребно да постоје строги претходно дефинисани захтеви који се односе на евалуацију или је довољно да постоји само ад хок евалуација за одређене сврхе?**

У САД све владине канцеларије морају да легализују своје активности – и сходно томе и свој буџет – тако што пролазе кроз ригорозну процедуру евалуације, док у Аустрији, на пример, евалуација варира, у зависности од њене сврхе. Ово ипак не значи да у Аустрији преовладава ад хок систем. Према аустријским прописима за финасирање ИТРИ, евалуација се примењује у случајевима када се прекораче одређене околности. Стога је уобичајено да се програми много чешће евалуирају, с обзиром на то да постоји и обавезујући фактор везан за временски период и да се више средстава додељује из буџета.

## ■ Да ли је евалуација претежно инструмент управљања или инструмент за стицање знања?

Потребно је пронаћи равнотежу између само-евалуације/добровољно спроведене екстерне евалуације и праве екстерне евалуације која се спроводи од стране трећег лица (нпр. министарство као власник програма спроводи екстерну евалуацију која такође процењује управљање програмом овлашћене агенције). Добровољна примена евалуације (било само-евалуације или екстерне евалуације) на бољи начин подстиче учење, иако је објективност само-евалуације стављена у питање. Екстерне евалуације су објективније, али обично наглашавају резултате испитивања који су погоднији за контролу и руковођење програмом. У сваком случају, круг политике треба да се затвори достављањем резултата евалуације свим заинтересованим нивоима (министарства, агенције, остале интересне групе) ради подстицања разматрања, разумевања и учења.

## ■ Однос трошкова и користи код евалуације:

Евалуација је скуп процес и стога је потребно одвојити средства за ту сврху. Међународна пракса показује да у просеку 1–2% укупног износа буџета за веће програме (нпр. више од 5 милиона еура) треба да буде потрошено на евалуацију. Када се евалуација ради у оквиру мањих програма, проценат резервисаних средстава за ту намену повећава се с обзиром на ефекат величине критичног минума.

Програми великих размера требало би да подлежу експресе, привременој и експост евалуацији од стране екстерних евалуатора. Док дефиниција онога што чини програм „великих размера“ може да се разликује у односу на временски период и буџет земље и региона у оквиру кога се програм одвија, дотле би се програм који траје дуже од 5 година и чији је обим најмање 1.500.000,00 евра сматрао програмом „великих размера“ у развијеним земљама. Програми са сличним буџетом и краћим роком трајања ређе би били предмет евалуације, као што је мала експресе процена од стране екстерних стручњака и требало би да подлежу мањем броју евалуација и завршној евалуацији. Док су формалне евалуације веома важне за обезбеђивање да се програми спроводе на такав начин да могу да постигну свој стратешки циљ, блаже пратеће мере као што су радионице са вођама пројекта, такође могу да помогну у формирању одговарајућег дискурса напретка имплементације програма.

Руководство коме је влада дала мандат би требало да успостави систем за мерење свог сопственог интерног деловања и ефикасности, као и да прибави

ви податке о регуларно финансираним пројектима ангажовањем система за надзор; ово такође намеће додатне трошкове.

### 3.5. Правила и етички принципи који важе за евалуаторе и институције које врше евалуацију

Евалуација мора да се заснива на одговарајућим професионалним и етичким смерницама и кодовима понашања за поједине евалуаторе. Евалуација треба да буде спроведена исправно и поштено. Извршиоци евалуације (тј. они који спроводе евалуацију), руководиоци евалуације и евалуатори треба да поштују људска права и културне разлике, обичаје, верска уверења и праксу свих интересних група. Евалуатори треба да узимају у обзир и разлике међу половима, етничку припадност, физичку способност, старосно доба, сексуалну оријентацију, језик и остале разлике, приликом креирања и спровођења евалуације<sup>22</sup>.

Сврха етичких принципа и смерница јесте да промовише<sup>23</sup>:

- одговорно понашање према свим интересним групама, а посебно према онима на које утиче интервенција приликом евалуације;
- кредибилитет резултата евалуације, тиме што применом одговарајућих приступа и метода треба да буду непристрасни, да спроводе инклузивност и свеобухватност у раду;
- одговорно коришћење ресурса.

Приликом планирања и спровођења евалуације, евалуатори и они који врше евалуацију морају да раде у складу са одређеним прописима како би били сигурни да процес евалуације може да обезбеди и да иде у правцу постизања транспарентне и поштене процене када је реч о ИТРИ интервенцији. Ова правила, на која у целини може да се гледа као на једну врсту кодекса понашања, првенствено се односе на<sup>24</sup>:

- компетенцију евалуатора;
- систематско планирање и имплементацију евалуације;

22 OECD, 2010: Quality standards for development evaluation, p.6.

23 Коришћене су дефиниције из GEF Evaluation Office Ethical Guidelines (2007), ст.2.

24 Коришћене су дефиниције из Evaluation Standards in Research and Technology Policy Platform – Fteval, Vienna, p.24.

- коректност и кредибилитет евалуатора.

### 3.5.1. Компетенција евалуатора

Евалуатори морају да буду методолошки и професионално компетентни за вршење одређених евалуација и требало би да поседују стручна знања из области техничких и друштвених наука или дисциплина везаних за евалуацију. У случају да неке суштинске компетенције за имплементацију евалуације не могу да буду обухваћене, евалуаторима треба да буде јасно који основни садржај и/или методолошка ограничења могу да очекују приликом евалуације, као и да је потребно да накнадно обезбеде компетенцију која недостаје ангажовањем треће стране.

У циљу што успешнијег спровођења евалуације, потребно је да евалуатори користе не само знање и способности, већ и стратегије и вештине како би применили своја знања и способности у одређеном контексту. Они би такође требало да се уздрже од изражавања неприкладних осећања и ставова, и изнад свега, да поседују способност делотворне самоконтроле у датим ситуацијама.

Суштински је важно да тим за евалуацију буде непристрастан и независан. Неопходно је да евалуатори нису у сукобу интереса. Они морају да задрже независност просуђивања како би избегли притисак који намеће нека од страна која захтева измену налаза евалуације. Међутим, евалуатори би требало да успоставе добре односе са клијентима, као и са другим интересним групама за евалуацију и да штите њихова права<sup>25</sup>. Потребно је да континуирано теже поштенom просуђивању које треба да се заснива на транспарентној расположивости добијених података, као и на одговарајућим приступима и методама.

### 3.5.2. Потенцијални сукоб интереса

О типичним конфликтима који проистичу из практичне имплементације ИТРИ евалуације често се говори као о „несугласицама приликом извршења“, „несугласицама у вези клијента“ и „несугласицама у вези руковођења“<sup>26</sup> како је доле приказано у Табели 3:

<sup>25</sup> GEF Evaluation Office Ethical Guidelines (2007), p.5–6.

<sup>26</sup> Boden, M. and Stern, E. (2002): User Perspectives. In: RTD Evaluation Tool Box

ТАБЕЛАЗ: ОБЛАСТИ КОНФЛИКТА КОД ИТРИ ЕВАЛУАЦИЈА

„несугласице приликом извршења“		„несугласице у вези клијента“		„несугласице у вези руковођења“	
<i>Шта желе творци политике...</i>	<i>Шта на то одвраћају евалуатори...</i>	<i>Шта желе евалуатори...</i>	<i>Шта говоре креатори политике...</i>	<i>Шта говоре руководиоци програма...</i>	<i>Шта одговарају евалуатори...</i>
правовремене информације ради доношења одука	ефекти истраживања могу да се виде тек након више година	јасно хијерархијски дефинисани циљеве за сваку интервенцију	програми представљају компромис који укључује вишеструке а такође и сукобљене интересе	Имам гомилу посла и много клијената	Добро! Где је документација?
јасну примену ефеката на инвестиције	линеарни модели су ретки а додатке је тешко проценити	гарантована независност	препоруке морају да буду у реалним оквирима политике	Погледај како ово лепо напредује!	Где је повраћај друштвених средстава?
независтан доказ о успешности истраживања	колеге обично штите и своје поље рада и једни друге	довољно времена и средстава за обављање посла	потребни су им резултати у року од 3 месеца	Прикупили смо много података о нашим пројектима!	Да, али ни једна једина цифра није употребљива за додатно мерење.
кључне индикаторе за праћење и утврђивање стандарда	сувише крути режими нарушавају спровођење мерења и њима се може манипулисати	пун приступ информацијама и интересним групама	сви су преоптерећени и презапослени		

Извор: Boden, M. and Stern, E. (2002): User Perspectives. In: RTD Evaluation Tool Box

Поред тога, а понекад такође и због „извршења“, „клијента“ и „руковођења“ могуће је да се појаве још неке потенцијално конфликтне области:

- Евалуатори треба да настоје да испуне захтеве организације која је именовала евалуаторе, али њихов рад може да буде у супротности са осталим (јавним) интересима.

- У пракси евалуација представља рад на истраживању хипотеза и спровођење евалуације на систематски начин који може да буде у супротности са осталим интересима исте интересне групе (нпр. креатора политике, власника програма, корисника).
- Приликом евалуације може да се догоди да се компетенција и кредибилитет евалуатора у конфликтној ситуацији доведу у питање.
- Трећа страна може да има легитиман интерес, што би могло да дође у сукоб са интересом организације која спроводи евалуацију.
- Како се резултати евалуације појављују и учвршћују током свог настанка, потенцијално штетне последице за одређене стране такође постају све видљивије, што може да постане разлог за конфликт.
- Недостатак одговарајућих података је уобичајен, нарочито у земљама са слабо развијеним режимом евалуације, што повећава значај ослањања на квалитативне методе истраживања у области друштвених наука; ово је понекад предмет оцењивања, расправа и критике.
- Евалуатори могу да имају сопствени интерес који се односи на предмет евалуације и стога, тумачење резултата евалуације које изврши трећа страна може да се буде различито од њиховог.

Случајеве код којих је кредибилитет резултата евалуације стављен у питање треба избегавати путем објективног одабира на тендерима, транспарентне комуникације, конструктивно решених конфликата или укључивањем другог(их) независног(их) стручњака. Евалуатори не би требало да траже само пропусте (као што се претпоставља да ревизори и раде), већ такође треба да оцењују и добре резултате.

Строго се препоручује да евалуатори увек раде тимски, зато што утисак који стекне група представља веома важну корективну меру. Евалуатори су одговорни за своје процене и препоруке. Стога, евалуације треба да буду методолошки сигурне и прецизно примењене. Понекад се од евалуатора такође тражи да прате спровођење својих препорука. Евалуатори треба да буду свесни чињенице да тај део не спада у њихову евалуацију, већ је пре у делокругу подршке организационог развоја и слично. Они морају да одлуче да ли јесу или нису спремни и способни за рад. Када прихвате обавезу, мењају улогу и приликом сваке следеће евалуације одређеног предмета могу да се нађу у ситуацијама у којима постоји сукоб интереса.

### 3.6. Обезбеђивање разматрања резултата евалуације

---

Употреба резултата евалуације у креирању политике представља знатан изазов. Два аспекта су веома важна. С једне стране, битно је креирати пратеће структуре и услове за олакшавање коришћења резултата евалуације. Са друге стране, резултати треба да буду припремљени и презентовани на такав начин да буду „лако сварљиви“ за све који су у то укључени.

Тражење резултата евалуације требало би да подстакне:

- уверавање да они који одлучују на вишим нивоима хијерархије подржавају евалуацију;
- учешће интересних група у процесу евалуације како би били мотивисани да активно прихвате евалуацију и користе њене резултате;
- постављање реалних очекивања.

Одговарајуће окружење за евалуацију могло би да се креира тако што ће се:

- евалуација укључити у поступак креирања политике, а сходно томе настаће и регуларно спровођење евалуације;
- пратити примена резултата, а нарочито повезивање евалуације са планирањем буџета;
- узимати у обзир потребе интересних група приликом осмишљавања циљева евалуације;
- осигурати релевантност резултата намењених креирању политике и интересним групама;
- објединити они који су укључени и они на које се евалуација односи;
- обезбедити да квалитет евалуације буде у складу са међународним стандардима и примени добре примере из праксе;
- саопштавати појам евалуације и њених резултата на одговарајући начин;
- учинити да процес евалуације буде транспарентан, а резултати евалуације доступни свим заинтересованим странама.



Поред креирања повољног окружења за смислено спровођење и извршење евалуације, изузетно је важно и извештавање и саопштавање резултата евалуације.<sup>27</sup> Ово се може унапредити ако се води рачуна о следећем:

- Налази евалуације саопштавају се у року важности, интерно и екстерно и на начин који је у складу са специфичним потребама оних на које се евалуација односи. Поред тога, заинтересоване стране у широј заједници идентификоване су и усмерене да максимално користе налазе.
- Закључци, препоруке и поуке су јасне, вредне пажње и добро фокусиране. Поред тога, препоруке треба да буду реалне у односу на специфично окружење одређене државе.
- Уколико је орган за наименовање то одобрио, резултати треба да буду саопштени комбиновањем писменог извештаја са осталим формама комуникације (нпр. самостални извршни резиме, брошура са илустрованом презентацијом главних тачака, чланци из специјализованих штампаних публикација, напомене везане за програм или руковођење или финансирање на сајту агенције).

Поред тога, како би се унапредило даље разматрање резултата евалуације, извештај о евалуацији треба да:

- садржи извршни резиме којим је обезбеђен преглед извештаја, у њему су истакнути главни налази, закључци, препоруке и свеобухватне поуке;
- описује садржај интервенције која је евалуирана, пружа појашњење политике, циљева и стратегије, друштвено-економског контекста, институционалног контекста и учешће интересних група;
- описује интервентну логику (нпр. ИТРИ програм), укључујући основне претпоставке и факторе који утичу на успех интервенције;
- описује и објашњава методологију евалуације и изворе информација који су коришћени и да разјасни сваку ограниченост у методологији, процесу, узорку или коришћеном податку; размотри валидност и поузданост;
- експлицитно наведе сваку претпоставку у основној анализи;

---

27 Неке од препорука у овом делу заснивају се на: OECD (2010), Quality Standards for Development Evaluation, DAC Guidelines and Reference Series

- увери се да су закључци поткрепљени налазима и анализом;
- презентује сваки налаз, закључак, препоруку и поуку коју треба усвојити, посебно и на посебан начин који омогућава читаоцу да прати логику аргумената;
- прихвати све неразрешене разлике у мишљењу у оквиру тима;
- размисли о коментарима припадника интересних група који се односе на битна неслагања.

### 3.7. Да ли резултати евалуације треба да буду обавезујући?

---

Природно је да резултати пројекта евалуације треба да обавезују у што већој мери, зато што се одлуке типа „стани – крени“ обично приписују пројектима за евалуацију. То у великој мери зависи од специфичног контекста одређеног случаја програма евалуације, организације евалуације или инструмента евалуације, и ту могу да постоје различити нивои обавезе. Све ово зависи од политичке културе у земљи, задатка који налаже политика интервенција, интереса који су саставни део евалуације, портофилија доступних инструмената политике и – на крају, али не мање битно – од тога колико су снажни резултати евалуације. Што се тиче последњег, ниво обавезивања директно је повезан са прецизношћу налаза, што значи да би последице требало много више да обавезују у случају да су резултати евалуације више дефинисани и добро поткрепљени. Одређивање квантитета, унапред јасно дефинисање циљева и смањење на минимум фактора који је тешко предвидети, повећава вредност евалуације и њене одрживости која представља основ за деловање и последице.

## 4. ПОНУДА ЗА ЕВАЛУАЦИЈУ

### 4.1. Како спроводити пројектни задатак у писаној форми (ПЗ)

Докуменат који представља пројектни задатак (ПЗ) у мањој или већој мери одређује теоријски оквир о томе како евалуатори треба да спроводе евалуацију. У основи, интересне групе које иницирају евалуацију јесу прва страна одговорна за писање ПЗ-а. Писање ПЗ-а за евалуацију је важан и одговоран корак у процесу евалуације, зато што дефинише циљеве и преглед планиране евалуације, истиче одговорности евалуатора и обезбеђује јасан опис ресурса који омогућују спровођење евалуације. *„Развој прецизног и добро сачињеног ПЗ-а представља критичан корак у управљању високо квалитетном евалуацијом. Документ ПЗ евалуације служи као основ за континуиран споразум са једним или више евалуатора и поставља параметре према којима је могуће мерити успех задатка.“*<sup>28</sup>

### 4.2. Укратко о компонентама ПЗ-а

Овде је представљено неколико основних принципа и смерница за припрему ПЗ-а, који се користе у оквиру специфичног контекста и формата, који ће се донекле разликовати по основу организационих захтева или, на пример, по врсти задатка. Компоненте које би требало да буду уврштене у Пројектни задатак<sup>29</sup> су следеће:

1. **Позадина и образложење:** Уводном делу ПЗ-а обично је дата оријентација целог програма, пројекта или неке друге интервенције коју треба евалуирати.
2. **Специфични циљеви евалуација и питања о евалуацији:** Уобличавање и презентација циљева евалуације обично је сажет али битан део сваког ПЗ-а. Једноставно разумевање и консензус око наведених циљева и питања евалуације биће важни током преговора и реализације додељених задатака. Циљеви евалуације могу да се односе на унапред одређене критеријуме, као што је релевантност, ефикасност, делот-

28 The World Bank (2011): Writing Terms of Reference for an evaluation: a how to guide. st. 2.

29 Компоненте ПЗ су дефиниције и текст преузети из: The World Bank (2011): Writing Terms of Reference for an evaluation: a how to guide. st. 2.

*ворност, утицај или одрживост, или неке друге – често много више хоризонталне одлике – као што је питање полова.*

3. **Обим евалуације:** *У овом делу представљени су обим и ограничења евалуације. Обим треба да буде реалан с обзиром на време и ресурсе који су на располагању за имплементирање у студију о евалуацији.*
4. **Приступ и методологија:** *Навођење приступа евалуацији може да представља велики изазов приликом сачињавања ПЗ-а. У овом делу треба истаћи на који начин ће евалуација бити спроведена. Па ипак, многи ПЗ-и остављају простор да евалуатор(и) дефинишу методологију много детаљније у складу са прописаним обимом и циљевима, што је препоручљиво.*
5. **Управљање и одговорност:** *У овом делу ПЗ-а прецизирано је управљање и руковођење аранжманима за спровођење евалуације. Сваки аранжман за одлучивање (као што је управни одбор или саветодавна група) треба овде да буде описан у односу на своју организацију и функцију(е). Такође треба да буде наведено учешће осталих интересних група (на пример, представника корисника приликом овере резултата) и линија одговорности, барем са јасним смерницама ко ће прегледати и одобрити план евалуације, као и наредне производе евалуације (нпр. почетни извештај, концепт извештаја и финални извештај).*
6. **Водећи принципи и вредности:** *У ПЗ-у је наведена етика истраживања и процедуре које евалуатори треба да поштују. Ту могу да буду укључени суштински принципи организације која додељује задатак(е), основна начела којима се треба руководити током студије (на пример, транспарентност, исплативост, сарадња са корисницима, ангажовање локалних саветника, укључивање локалних агенција, и сл.) или пракса за коју се може очекивати да је евалуатори узму у обзир (на пример, поверљивост података, анонимност одговора, стављање података на располагање јавности и тако даље).*
7. **Професионалне квалификације:** *Скуп тражених предзнања, вештина и искустава зависиће од обима и методологије евалуације. У ПЗ треба посебно навести што је јасније могуће, какав треба да буде профил евалуатора или тима како би се привукли најспособнији кандидати за спровођење студије.*

8. **Извршење и план:** *Очекивани захтеви везани за учинак и извештавање о евалуацији треба да буду наведени заједно са траженим или предложеним роком трајања студије. Јасна упутства у овом делу помоћи ће да учинак евалуације буде у складу са очекивањима.*
9. **Буџет и плаћање:** *Извршиоци евалуације треба да сматрају да су средства доступна за подрже задатке предвиђене за евалуаторе. У случајевима када је буџет ограничен што ће вероватно утицати да обим и методологију студије, уз помоћ ефикасне праксе треба да се формулише постојећи буџет и тражи од предлагача да опишу циљеве које очекују да постигну. Ово омогућава процену ефикасности пословања.*
10. **Структура предлога и смернице за подношење:** *ПЗ може да се користи ради тражења предлога од потенцијалних евалуатора, као део тендерског поступка. У том случају ПЗ треба да обезбеди инструкције које се односе на предложени формат, садржај и процес подношења.*
11. **Додатне препоруке и ресурси:** *Евалуација високог квалитета привући ће постојеће знање које се односи на одговарајуће раније студије и оне које су у току, као и на програмска искуства. ПЗ треба, колико год је то могуће, да препозна корисне изворе информација за евалуатора да би било још сигурније да ће се тај корпус знања разматрати у оквиру планирања и спровођења евалуације.*

## 5. ПРЕПОРУКЕ ЗА ПУТАЊУ ЕВАЛУАЦИЈЕ У ЗЕМЉАМА ЈУГОИСТОЧНЕ ЕВРОПЕ

Евалуација истраживања, технолошког развоја и иновација (ИТРИ) јавила се у касним 60-тим годинама у оквиру англо-саксонске политике животне средине и брзо се развила; ИТРИ је постао камен темељац политике конкурентности. У исто време, нова правила за управљање у јавном сектору позивала су на унапређивање ефикасности јавне политике. Креирање и усвајање стандарда за евалуацију представљају оруђе којим политика стреми ка подизању свести и развоју добре равнотеже између процеса, прорачуна времена, броја, квалитета и врста евалуације. У земљама у којима култура евалуације још увек расте, стандарди могу да допринесу и помогну интересним групама да се договоре о приоритетима и установе путању која води до постизања високог квалитета политике евалуације ИТРИ. *У том смислу, свака држава Југоисточне Европе (ЈИЕ) треба да усвоји стандарде за евалуацију ИТРИ како би спроводила овај процес на усклађен начин.*

Евалуација може да се односи на организације, програме, инструменте/ мере или пројекте, али најважније је да се спроводи у духу континуираног унапређивања ИТРИ политике, и то не само њених појединих компоненти, већ и комбинованих портфолија и целокупног система. *Из овог разлога, важно је да се све интересне групе договоре о одређеним основним стандардима који се тичу транспарентности, временских ограничења и учесталости евалуације.*

Циљ политике јавног истраживања и развоја (Истраживање и Развој (ИР)) јесте да унапреди квалитет и квантитет ИР, задуживање пословно-финансираног ИР, стварање услова за ИР сарадњу и истраживачки ефикасне јавне истраживачке инфраструктуре. Политике иновација превазилазе ово покретањем нових производа (заснованих на ИР и оних који нису засновани на ИР) и услуга на тржишту. Јасно постављени циљеви за сваки конкурентски или институционални режим финансирања, програме или мере, представљају суштински значајан темељ за креирање и имплементацију добре евалуације. У многим земљама са ограниченом потражњом ИТРИ политике у пословном сектору, политика дизајнирана по етапама (од врха према доле) покушава да надокнади недостатак искуства копирањем најбоље праксе из других земаља. Док је ово практичан начин за олакшање развоја политике, постоји и ризик да се такве идеје само пресликају али се не усвоје. *Како би избегли неприкладно имитирање, потребно је да власници програма и креатори политика буду посвећени задатку и навикну се да веома јасно формулишу циљеве*

*сваке мере и/или портфолија мера које усвоје или креирају, и да од самог почетка идеално уграде индикаторе учинка у програм или мере, тако да евалуација може да се фокусира на процењивање достигнућа одређених циљева.*

Евалуације имају много функција и када се евалуација покрене важно је знати чему служи примарна функција (легитимизација, прибављање информација, сазнавање, управљање, контрола или медијација). Евалуације могу да се спроводе на појединим мерама или програмима, протфолију програма, читавим политикама или целом систему иновација (на регионалном, националном и секторском нивоу). Такође могу да буду усмерене на појединачне организације (истраживачке институте, универзитете, агенције, посредничке организације). У погледу времена, евалуације могу да се одвијају пре имплементације (екс анте), током имплементације (променљиве или у реалном времену), на самом крају имплементације (завршна), краће или дуже време након завршетка имплементације (екс пост) или редовно током целе имплементације. Ад хок евалуације нису предвиђене током развоја или имплементације стратегије, програма или става закона, али се спроводе у складу са потребама које се касније јаве. *Све у свему, с обзиром на то да су евалуације скупе, од држава које имају потребу да инвестирају у ИТРИ евалуације очекује се да почну да систематски врше евалуацију свих својих програма било у реалном времену или екс пост. Међутим, потребно је да ове евалуације буду спроведене благовремено како би биле унете у следећи циклус политике.* У исто време, очекује се да сви ће универзитети бити евалуирани у контексту Болоњског процеса.

*Онда када прве евалуације постану рутинске (у неким случајевима чак и обавезне, иако се ово не препоручује за земље Југоисточне Европе у њиховом садашњем стању) и све интересне групе постану учеснице и буду задовољне евалуацијама, следећи корак био би организовање портфолио и системске евалуације у редовним временским периодима (нпр. сваких 5 година).* Ад хок евалуације појавиће се аутоматски, онда када политике постану амбициозније.

Стандарди који су „при руци“ обухватају серију релевантних тема, расправљају о садржају евалуација и критеријумима за евалуације који се односе на релевантност, ефикасност, делотворност, утицај и одрживост. Интересне групе треба да буду свесне постојања тих елемената и онога што они могу да понуде.

Ови стандарди власницима програма нуде смернице о томе како да планирају, дају понуде и спроводе евалуације. Добро планирање почиње добрим разумевањем циљева и могућим остварењем тих циљева током вре-

мена. Следећи корак је усаглашавање о потенцијалним евалуаторима. Уопштено говорећи, за веће програме погоднији су екстерни евалуатори, јер су објективнији и нису повезани са проблемима које имају агенције, нити са интересима појединаца. Мање интервенције могу да се евалуирају интерно. *Важно је да једна земља има искусне евалуаторе (јавне, приватне, непрофитно или профитно оријентисане), али како неке од земаља Југоисточне Европе не поседују задовољавајућу базу професионалних евалуатора да би биле способне да организују јавно надметање понуда, екстерни евалуатори могу да понуде своје услуге на међународном тржишту, док се од домаћих евалуатора може очекивати да ангажују искусне евалуаторе из иностранства. У том случају, нуз-производ евалуације био би процес учења намењен професионалцима са локалног подручја. Стицањем потребних вештина они могу да формирају будућу националну базу професионалних евалуатора.*

У исто време са развојем тржишта важно је усвојити јасна правила и етику за именовање институција и евалуатора, како би се обезбедило одговорно понашање, кредибилитет резултата и исплативост. Евалуатори треба да буду независни, да имају кредибилитет и да буду непристрасни. Ова правила су дефинисана у постојећим стандардима и важно је да одмах буду усвојена у свакој земљи, како би култура евалуације била креирана на чврстим темељима.

Стандарди помажу именованим институцијама, посебно када треба да припреме евалуације на одговарајући начин и искористе их на најбољи начин. Садашњи стандарди обухватају препоруке о томе како дизајнирати теоријски оквир за евалуацију пре лансирања тендера и описују основне елементе Пројектног задатка. *Када власници програма први пут дају понуду за набавку услуге екстерне евалуације, морају стриктно да се усклађују са стандардизованим препорукама, али могу и сами да креирају комплекснији пројектни задатак за сложеније евалуације, онда када за то стекну потребно искуство.* Класична замка коју треба избећи приликом давања понуде за евалуацију јесте претерано навођење података. Иако органи који спровode тендер треба да знају тачно који резултат могу да очекују, важно је да евалуатор има одређен степен слободе који се односи на методологију која ће се применити. Претерана количина података олакшава упоређивање понуда, али умањује разноликост приступа која може да обогати информативни садржај евалуације.

Укратко, замисао овог документа о стандардима за земље Југоисточне Европе обухвата добру праксу издвојену из праксе земаља које већ имају развијену културу евалуације и следећу предложену путању:



1. Усвајање стандарда (оних који су предложени у дословном облику или усвојена варијанта) договорених од стране свих надлежних националних интересних група.
2. Почетак примене уз обавезу да се редовно врши евалуација већих програма и јавних организација (укључујући и универзитете) од стране екстерних евалуатора. Могуће је да ће бити потребне три до четири године за ову прву фазу, у којој ће програми имати постављене јасне циљеве и средства из буџета намењена за евалуацију у обиму 1-2% од укупног износа средстава (у зависности од величине програма).
3. Током овог процеса, наименоване институције стећи ће искуство, евалуатори ће се обучити, и створиће се тржиште за евалуације.
4. Власници програма ће, на основу свог сопственог искуства, повећати своје амбиције када се ради о политикама ИТРИ, нудећи комплексније евалуације (портфолио и системске), док ће се национална јавност, приватни непрофитно и профитно оријентисани појединци појављивати како би покрили потражњу на тржишту.

## 6. ЛИТЕРАТУРА

European Commission (1999): Evaluation design and management, MEANS Collection Volume 1. Luxembourg.

European Commission (1999): Evaluating socio-economic programmes: Technical solutions for evaluation within a partnership framework, MEANS collection Volume 4. Luxembourg.

European Commission (2002): RTD Evaluation Toolbox – Assessing the Socio-Economic Impact of RTD-Policies, IPTS. Technical Report Series, EUR 20382 EN.

European Commission (2009): EVALSED Guide: The Resource for the Evaluation of Socio-Economic Development.

FTEVAL (2003): Evaluation Standards in Research and Technology Policy. Vienna.

Global Environment Facility (2008): GEF Evaluation Office Ethical Guidelines. Washington, D.C.

Independent Evaluation Group, World Bank (2011): Writing Terms of Reference for an evaluation: a how to guide. Washington, D.C.

INNO-Appraisal (2010): Understanding Evaluation of Innovation Policy in Europe. Final Report. Pro Inno Europe.

Kuhlmann, S. (2001): Future Governance of Innovation Policy in Europe – Three Scenarios. In: Research Policy, Special Issue “Innovation Policy in Europe and the

US: New Policies in New Institutions”, edited by Hans K. Klein, Stefan Kuhlmann, and Philip Shapira, vol. 30, 6/2001, 953-976.

Molas-Gallart, J. and Davies, A. (2006): Toward theory-led evaluation: the experience of European science, technology and innovation policies. In: American Journal of Evaluation, 27 (1), 64-82.

OECD (2006): Government R&D Funding and Company Behaviour – Measuring behavioural additionality. OECD, Paris.

OECD (2010): DAC’s Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Paris.

Stevahn, L., King, J. A., Ghere, G., & Minnema, J. (2005). Establishing essential competencies for program evaluators. In: American Journal of Evaluation, 26, p. 43-59.

UNICEF (1991): A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation: Making a Difference? Evaluation Office, New York.

US Government Accountability Office (GAO) (2012): Designing Evaluations’: Applied Research and Methods, Washington, D.C.

# АНЕКС 1: МЕТОДОЛОГИЈЕ И ТЕХНИКЕ ЕВАЛУАЦИЈЕ

ТАБЕЛА 4: ОДАБРАНЕ МЕТОДОЛОГИЈЕ И ТЕХНИКЕ ЕВАЛУАЦИЈЕ

Методологија	Тражени подаци	Предности	Ограничења
Предвиђање/ технологија процене	Сценарио утврђивања квалитативних података	Стварање консензуса ради смањења несигурности због различитих сценарија  Комбинација података о јавним и приватним добрима  Артикулација и путања развоја нове технологије	Немогуће је установити веће ИТР помаке
Исплативост	Микро подаци о профиту&процена трошкова	Обезбеђивање процене друштвено- економских ефеката интервенције  Добар приступ процени ефикасности интервенције  Учинак је обично изражен не-монетарно	Захтева високе техничке капаците  Одређен степен просуђивања и субјективности, углавном зависи од начињених претпоставки
Анализа трошкова и користи	Микро подаци о Профиту и процена трошкова	Обезбеђивање процене друштвено- економских ефеката интервенције  Добар приступ процени ефикасности интервенције  Наглашава експлицитно све економске претпоставке утицаја интервенције	Захтева високе техничке капаците  Одређен степен просуђивања и субјективности, углавном зависи од начињених претпоставки  Није лако упоредив на основу предмета  Пажљива интерпретација резултата када квантитет користи није лако измерити у монетарним условима

Методологија	Тражени подаци	Предности	Ограничења
Преглед иновација	Микро подаци о издацима профиту патентима, иновацији	Открива иновативне трендове и увид у погодности иновација Налази из интервјуисаног узорка могу да се уопштавају према популацији Дозвољава идентификацију величине и распрострањености утицаја Обезбеђује поређење група и промене током времена	Високи трошкови и захтева много времена Процесуирање и анализа података захтева велику количину људских ресурса Неке врсте информација није лако прибавити Дугорочне серије уопштено нису доступне
Одређивање стандарда	Научни и технолошки индикатори	Поређење метода кроз различите секторе Подршка системској евалуацији институција и система	Захтевају се детаљи о подацима Није преносиво
Макроекономско моделирање и симулација	ИР издаци ИР учинак макроекономски подаци	Друштвена стопа повраћаја средстава за ИР Преузимане ИР вишка Процена дугорочне политике утицаја интервенције Симулација сценарија за географске области које политика подржава	Просечан повраћај Лачина резултата Заостатак времена за обсервацију ефеката
Анализа продуктивности	Микро подаци о издацима профит ИР, патенти	Процена ефеката ИР на продуктивност Процена стопе повраћаја заИР	Квалитет података Дефлација серије ражене претпоставке за мерење варијабли залиха

Методологија	Тражени подаци	Предности	Ограничења
Студије микроекономске евалуације	Микро подаци о издацима профит патенти	Резултати засновани на експлицитној формулацији теорије засноване на узрочним односима ИР додатака Контрола различитих ефеката: величина предузећа, издаци, капацитет иновације	Квалитет података Убеђивање учесника и оних који не учествују да дају информације Само стопа приватног повраћаја за ИР
Пристап контролној групи	Микро подаци о издацима профит патенти	Прихватање утицаја политике интервенције на ентитет учесника програма	Захтева високе техничке капаците Високи трошкови примене Велики захтеви за подацима
Интервјуи и рад на терену/студија случаја	Подаци о пројектном програму	Посматрање друштвено-економских утицаја интервенција у природним условима Добро као истраживачко и описно средство за истраживање Добро за разумевање како контекст утиче на облик утицаја	Резултате није могуће генерализовати
Експертски панели/ међусобно разматрање	Подаци о пројектном програму	Процена флексибилности научних Широк обим примене Поштење	Независност колега Задржана економска корист
Анализа мреже	Подаци о пројектном програму	Свеобухватни емпиријски материјал Компилација у сврху политике Везе за сарадњу	Потребно је дуже време за прикупљање информација за истраживање Захтеви за убеђивање

## АНЕКС 2: СПИСАК АУТОРА

Balázs BORSI, саветник за политику, професор, екстерни стручњак, Public Foundation for the Development of Industry (IFKA)

Zoya DAMIANOVA, Applied Research and Communication Fund (ARC Fund)

Katharina DEMEL, Savetnik i ekspert za evaluaciju, Austrija

Martin Felix GAJDUSEK, Centre for Social Innovation (ZSI)

Robert HICKEY, Applied Research and Communication Fund (ARC Fund)

Tatjana KNEŽEVIĆ, Univerzitet Crne Gore–Kancelarija za medjunarodne odnose (International Relations Office (UM-IRO))

Đuro KUTLAČA, Institut „Mihajlo Pupin“ (MPI)

Daniela MINEVA, Applied Research and Communication Fund (ARC Fund)

Ines MARINKOVIĆ, Centre for Social Innovation (ZSI)

Nikos MAROULIS, Саветник и експерт за евалуацију, Grčka

Marija MOSUROVIĆ RUŽIČIĆ, Institut „Mihajlo Pupin“ (MPI)

Klaus SCHUCH, Centre for Social Innovation (ZSI)

Dušica SEMENČENKO, Institut „Mihajlo Pupin“ (MPI)

Nikos SIDIROPOULOS, National and Kapodistrian University of Athens – Centar za finansijske studije (Center of Financial Studies (NKUA-CFS))

Lena TSIPOURI, National and Kapodistrian University of Athens – Centar za finansijske studije (Center of Financial Studies (NKUA-CFS))

Mira VUKČEVIĆ, Univerzitet Crne Gore–Kancelarija za medjunarodne odnose (International Relations Office (UM-IRO))





## САЖЕТАК

Стандарди за евалуацију који су овде представљени, развијени су у оквиру пројекта „*Јачање надлежности за евалуацију области истраживања, технологије и иновација у региону Југоисточне Европе (EVAL-INNO)*“. Главни циљ пројекта EVAL-INNO jeste da промовише улогу ИТРИ (Истраживање, Технолошки развој и Иновације) евалуације као важног елемента стратешке политике знања за унапређивање националних система за истраживање и иновације.

Тачније, циљ овог пројекта је да:

- промовише улогу ИТРИ евалуације као пресудног предуслова за систем истраживања повратног учења и иновације;
- развија потребне капацитете и надлежности за обимну ИТРИ евалуацију;
- обезбеђује процедурална и методолошка сазнања и средства, како на страни евалуатора, тако и на страни одговарајућих органа власти, у циљу олакшаног коришћења ИТРИ евалуације.

Активности које су усмерене на развијање ИТРИ евалуације у региону Југоисточне Европе укључују: обуку, радионице и конференције, успостављање платформи за размену података и базе података, примену пилот-евалуација и последње, али не мање важно – објављивање стандарда за евалуацију.

Професионални стандарди за евалуацију имају суштински значај за спровођење наредних ИТРИ евалуација у Југоисточној Европи на високом међународном нивоу.

Они се односе на:

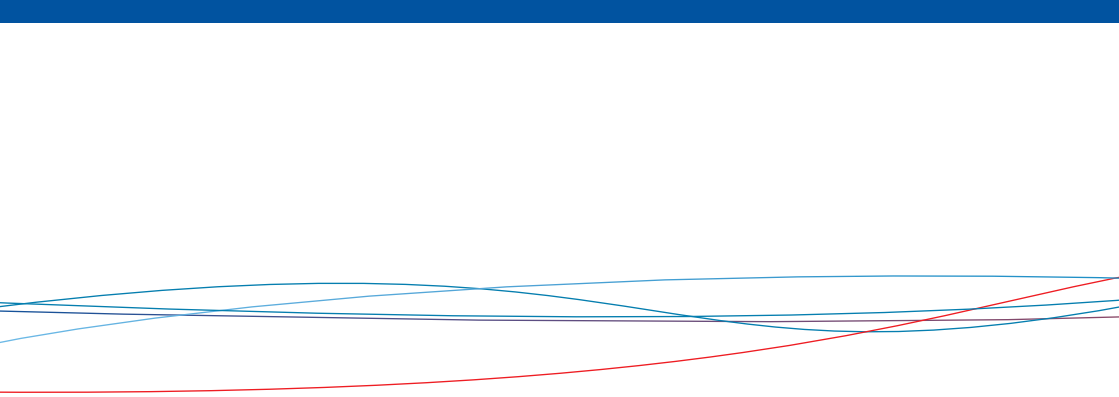
- органе власти који врше ИТРИ евалуације;
- евалуаторе који спроводе студије о ИТРИ евалуацијама;

- организације и интересне групе (њихове одговарајуће програме и мере) који подлежу евалуацији.

Стандарди пружају информације о сврси и карактеристикама евалуације на пољу науке и технологије, обезбеђују кориснике са међународно признатом терминологијом и теоријским оквиром евалуације, корисницима пружају упутства везана за спровођење питања која се односе на примену управљања у пракси, спровођење и коришћење ИТРИ евалуације и нуде практична упутства како треба планирати и примењивати евалуацију. Садашњу верзију стандарда за евалуацију развио је тим стручњака из Аустрије, Бугарске, Грчке, Мађарске, Црне Горе и Србије.

Срдачно вас позивамо да користите, преиспитате и усвојите ове стандарде као средство политике за евалуацију и побољшање истраживања, технолошког развоја и иновација у вашој земљи. Позивамо цењене читаоце и све заинтересоване да нам омогуће да добијемо повратну информацију како бисмо објавили ново и унапређено издање ових евалуационих стандарда, заснованих на ширем саветодавном процесу, након завршетка пројекта.





**ISBN 978-86-82183-12-9**