



INDEED

Evidence – Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation

Deliverable 3.6

D3.6 Professional e-Guidebook on designing, planning and implementing evidence-based practices available in 10 languages

September 2023 (M25)

Authors: Irina van der Vet (UoH), Leena Malkki (UoH), Mina Prokic (UoH)

Abstract:

The INDEED D3.6 report provides the description of the development of the INDEED professional e-guidebook-2 on designing, planning and implementing evidence-based practices. The e-guidebook has been developed drawing upon the results of INDEED's and extensive engagement with front line practitioners across Europe through the INDEED Smart Hubs, RAN meetings and other formats. Evidence-based practice and evidence-based policy making have been consistently recognized as the direction P/CVE and De-Rad initiatives should be moving in. Evidence-based evaluation is a critical component to make evidence-based practice possible. The Evidence-Based Evaluation Model (EBEM) presented in this e-guidebook has been developed under INDEED WP3 - T3.1. The e-guidebook 2 targets practitioners and policy makers who are involved in internal or external evaluation. Firstly, the e-guidebook explains the ABC's of the program design based on evidence. Secondly, a step-by-step approach provides suggestions on





INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation

D3.6 Professional e-Guidebook on designing, planning and
implementing evidence-based practice available in 10
languages
Version: 1.1

how to organise and manage the evaluation process of such initiatives, as well as how to utilize evaluation results. The e-guidebook-2 is tailored to the context of PVE/CVE and DeRad and provides many useful recommendations and considerations.



This project has received funding by the European Union's
Horizon 2020 research and innovation programme
H2020-SU-SEC-2020 under grant agreement no 101021701



INDEED

Evidence – Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation

D3.6 Professional e-Guidebook on designing, planning and
implementing evidence-based practice available in 10
languages
Version: 1.1

Information table

Project Acronym	INDEED
Deliverable Number	3.6
Deliverable Title	Professional e-Guidebook on designing, planning and implementing evidence-based practices' available in 10 languages
Version	1.1
Status	Version Re-Submitted to EC
Responsible Partner	UoH
Main authors	Irina van der Vet (UoH), Leena Malkki (UoH) and Mina Prokic (UoH)
Contractual Date of Delivery	31.01.2023
Type	Other
Actual Date of Delivery	28.02.2023
Re-submission Date of Delivery	30.09.2023
Dissemination Level	PU – Public

This document reflects only the author's views and not that of the Research Executive Agency. The Research Executive Agency is equally not responsible for any use that may be made of the information contained in this document. This document may not be reproduced or copied without permission. © Copyright in this document remains vested in the Project Partner.



This project has received funding by the European Union's
Horizon 2020 research and innovation programme
H2020-SU-SEC-2020 under grant agreement no 101021701



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation

D3.6 Professional e-Guidebook on designing, planning and
implementing evidence-based practice available in 10
languages
Version: 1.1

Document history

Version Number	Date	Status	Author	Description
0.1	26.01.2023	Draft	Leena Malkki (UoH) and Irina Van der Vet (UoH)	First draft
0.2	27.02.2023	First version	Stephan Klose (VUB); Teresa Silva (Scientific AB Member); Kai Brand Jacobsen (PATRIR); Arif Sahar (CENTRIC); Georgi Mitev (GDES)	Partners review
0.3	28.02.2023	Second version	Leena Malkki (UoH) and Irina van der Vet (UoH)	Pre-final version of the report
0.4	28.02.2023	PC accepted	Marzena Kordaczuk-Wąs (PPHS)	Final review by Project Coordinator
0.5	28.02.2023	Pre-Final version	Irina Van der Vet (UoH); Natalia Jarmuzek-Troczynska (PPHS)	Finalised the report
1.0	28.02.2023	Pre-Final version Submitted to EC	Marzena Kordaczuk-Wąs (PPHS); Natalia Jarmuzek-Troczynska (PPHS)	Final approval and submission
1.01	27-29.09.2023	Revision of the final version	Irina van der Vet (UoH); Leena Malkki (UoH); Natalia Jarmuzek-Troczynska (PPHS)	Finalised the report
1.1	30.09.2023	Final version PC & PMO accepted. Re-Submitted to EC	Marzena Kordaczuk-Wąs (PPHS); Natalia Jarmuzek-Troczynska (PPHS)	Final approval and re-submission



This project has received funding by the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme H2020-SU-SEC-2020 under grant agreement no 101021701

Table of Contents

1. Introduction	6
1.1 INDEED Project Overview	6
1.2 WORK PACKAGE 3 Overview	6
1.3 Task 3.3 Creation of professional e-Guidebook for designing, planning, implementation and evaluation of PVE / CVE / De-radicalisation initiatives	7
1.4 Synergies between work packages	7
2. Implementation of T3.3.	9
2.1 Objectives.....	9
2.2 Methodology and Timeline	9
2.3 Strengths.....	11
2.4 Limitations.....	12
2.5 Dissemination strategy.....	12
3. Results from the background research for the e-guidebooks	14
3.1 Definitions and aspects of evidence-based evaluation (WP1)	14
3.2 Gaps and needs highlighted by practitioners (WP2)	15
3.3 Comparative research on topics covered by existing guidebooks in the field	15
Annex: E-guidebook 2 in 10 languages.....	18

List of Figures

Figure 1: Four phases of the Task 3.3
Figure 2: Task 3.3 Timeline

List of Tables

Table 1: Comparative analysis of guidebooks in the P/CVE/DeRad (Part 1)
Table 2: Comparative analysis of guidebooks in the P/CVE/DeRad (Part 2)

List of Acronyms

Acronym	Definition
AB	Advisory Board
CENTRIC	Sheffield Hallam University
CT	Counter-Terrorism Unit
DoA	Description of Action
DPO	Data Protection Officer
EBE	Evidence-based evaluation
EBEM	Evidence-based Evaluation Model
EUCPN	European Crime Prevention Network



EC	European Commission
IPS	Innovative Prison Systems
GA	General Assembly
GDPR	General Data Protection Regulations
GELSA	Gender, Ethical, Legal and Social perspectives
HP	Hellenic Police
INDEED	Strengthening a comprehensive approach to prevent and counteract radicalisation based on a universal evidence-based model for evaluation of radicalisation prevention and mitigation
KEMEA	Center for Security Studies
LEA	Law Enforcement Agency
NGO	Non-governmental organisation
PPHS	Polish Platform for Homeland Security
PVE/CVE/DeRad	Preventing violent extremism/ countering violent extremism and de-radicalisation
Q&A	Question and Answer
RAN	Radicalisation Awareness Network
SMART Hub	Stakeholder Multisectoral Anti-radicalisation Team
SWOT analysis	Technique that helps to identify Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
UoH	University of Helsinki
VUB	Vrije Universiteit Brussel
WP	Work Package



1. INTRODUCTION

1.1 INDEED PROJECT OVERVIEW

INDEED aims to strengthen the knowledge, capabilities and skills of PVE/CVE and De-radicalisation (DeRad) first-line practitioners and policy makers in designing, planning, implementation and in evaluating initiatives in the field, based on evidence-based approaches. INDEED builds from the state-of-the-art, utilising the scientific and practical strengths of recent activities – enhancing them with complementary features to drive advancements and curb a growing rise of radical views and violent behaviour threatening security.

The INDEED methodological framework is based on the '5I' approach i.e. 5 project phases: Identify; Involve; Innovate; Implement; Impact. At the core of INDEED's work methodology is an interdisciplinary and participatory approach, which includes the co-creation of individual project phases and implementing them with the close engagement of multi-sectoral stakeholders. The creation of SMART Hubs (Stakeholder Multisectoral Anti-Radicalisation Teams) as part of INDEED is intended to facilitate this process.

The selected results of the project are:

1. The Universal Evidence-Based Evaluation Model (EBEM) for evaluation of PVE/CVE and DeRad initiatives.
2. A practical EBEM-based Evaluation Tool.
3. A collection of user-friendly repositories (repositories of radicalisation factors and pathways into radicalisation; factors strengthening resilience to radicalisation; repositories of evidence-based practices) for practical use by practitioners and policy makers.
4. Targeted curricula and trainings (offline/online).
5. Lessons learnt and policy recommendations.

All results will be integrated and openly accessible in the INDEED multilingual Toolkit for practitioners and policy makers in the field for the entire lifecycle of PVE/CVE and De-radicalisation initiatives, from design to evaluation.

INDEED promotes the EU's values and principles; heeding multi-agency and cross-sectoral methods, including gender mainstreaming, societal dimensions and fundamental rights.

1.2 WORK PACKAGE 3 OVERVIEW

According to the INDEED Description of Action (DoA), the overall target of WP3 is, on the one hand, the development of the universal Evidence-Based Evaluation Model (EBEM) for radicalisation prevention and mitigation and, on the other hand, the development of an Evaluation Tool dedicated to PVE/CVE and DeRad initiatives. All 19 project partners have been involved in the design, development, and verification of the EBEM, together with practitioners and policy makers participating in INDEED SMART Hubs, in order to gain insights on the most up-to-date, ethical and legal evidence-based methods, techniques and tools for evaluation of: a) policies and strategies, b) long-term comprehensive programmes, c) short-term actions and d) and *ad-hoc* interventions. **The developed model and the evaluation tool will ultimately enrich the knowledge of practitioners, policy makers and other stakeholders on how to design and improve evidence-based evaluation** – and from this, enrich the evidence-base from which to develop evidence-based policies and practices. In addition, both **the model**



and the tool are an attempt to fill in the existing gap in the standardisation¹ of the evaluation practice through an agile and flexible solution.

The development of the model and the tool are foreseen as a “living process” throughout the project allowing for continuous testing, evaluation and refining to ensure a high-quality, user-friendly outcome. The WP3 tasks are built upon the findings received from WP1² and WP2³, mainly D1.2⁴, D2.4⁵, D2.5⁶ and D2.6⁷. The WP1 outcomes are essential for the conceptualisation and definition of the evidence-based evaluation practice, both in the field related to PVE/CVE and De-radicalisation and beyond. The results of WP3, in their turn, will be used in WP4 where the INDEED team conducts evidence-based evaluations of European, national, regional and local initiatives. The results will be incorporated into the Toolkit for practitioners and policy makers and used during the trainings in WP5⁸.

1.3 TASK 3.3 CREATION OF PROFESSIONAL E-GUIDEBOOK FOR DESIGNING, PLANNING, IMPLEMENTATION AND EVALUATION OF PVE / CVE / DE-RADICALISATION INITIATIVES

The task was performed by the UoH with support from the Coordinator (PPHS), task partners (VUB, CENTRIC, EFUS, PATRIR, VICESSE, DBL, Transform, ITTI, LPR, KWPG, HP, RMP, MoJ, KEMEA, IPS, GDES, and PMM), and many external actors from SMART Hubs, academics and RAN practitioners⁹.

The task aimed at the development of two multi-lingual electronic guides for practitioners and policy makers. These e-guidebooks are:

1. **INDEED e-guidebook 1:** Evidence-based evaluation of PVE/CVE and De-radicalisation initiatives – Principles, challenges and methods (D3.5).
2. **INDEED e-guidebook 2:** Evidence-based evaluation in practice – Designing PVE/CVE and De-radicalisation initiatives and evaluations according to the principles of evidence-based practice (D3.6).

The current deliverable D3.6 concerns the second e-guidebook (or e-guidebook 2) that provides suggestions designing evidence-based practice and a step-by-step guide to evidence-based evaluation of different types of PVE/CVE and DeRad initiatives.

1.4 SYNERGIES BETWEEN WORK PACKAGES

The T3.3 has built upon the results of the WP1 and WP2. It has especially drawn from the research done for the deliverables [D1.2 Report outlining identified, analysed and recommended research approaches, methods and tools for evidence-based evaluation coming from the area of](#)

¹ See RAN Concluding paper (2021): “Effective and Realistic Quality Management and Evaluation of P/CVE Effective and Realistic Quality Management and Evaluation of P/CVE”.

² WP1 Identification and analysis of the scientific concepts and approaches to the evidence-based evaluation of initiatives on PVE / CVE / De-radicalisation.

³ WP2 Identification of Practitioners’ and Policy Makers’ Gaps and Requirements.

⁴ D1.2 Report outlining identified, analysed and recommended research approaches, M11 methods and tools for evidence-based evaluation coming from the area of PVE/ CVE / De-radicalisation and other selected disciplines.

⁵ D2.4 Practice and Evaluation Gap Analysis Report.

⁶ D2.5 Training and Evaluation Tool Requirements.

⁷ D2.6 Baseline Report of Gaps, Needs and Solutions.

⁸ WP5 Strengthening Practitioners’, Policy makers’ Field Competencies for Evidence- based Practice.

⁹ More information on the participation of these groups of stakeholders in the verification process, as part of the co-design approach, can be found in the INDEED Deliverable 3.2. EBEM Verification Report.



PVE/CVE and De-radicalisation and other selected disciplines (WP1), D2.4 Practice and Evaluation Gap Analysis Report and [D2.6 Baseline Report of Gaps, Needs and Solutions \(WP2\)](#).

The findings from WP1 have been important in providing the theoretical and conceptual background for the e-guidebooks. The findings from WP2 have been used to tailor the e-guidebooks to the practitioner and policy maker's needs after identifying their knowledge gaps. Moreover, T3.3 is closely related to the T.3.1 (the development of the Evidence-Based Evaluation Model, EBEM) and the second e-guidebook provides a step-by-step guide to evaluation primarily basing on the EBEM.

The result of T3.3. will contribute to the generation of the content for the tool developed under T3.2. Later in the project, the results of T3.3 will be used in WP4 as a guide for conducting evidence-based evaluations of European, national, regional and local initiatives. The final outcomes (products) will also be used in WP5 as part of the training materials. Similarly, the e-guidebooks will be part of the WP5 Toolkit for practitioners and policy makers.



2. IMPLEMENTATION OF T3.3.

This section describes the implementation process of T3.3. It outlines the key steps in the development process of both INDEED e-guidebook 1 (D3.5) and INDEED e-guidebook 2 (D3.6).

2.1 OBJECTIVES

T3.3. sets to improve the instructions available for first-line practitioners and policy makers on evidence-based evaluation by producing two e-guidebooks. The two e-guidebooks contribute to a shared understanding on evidence-based evaluation so that first-line practitioners and policy makers have the necessary skills and knowledge to get involved in and contribute to the evaluation process of different PVE/CVE/DeRad initiatives. The e-guidebooks are intended to be used together with the EBEM-based tool (which will later be developed as part of WP3).

The e-guidebook 1 includes a general introduction to (evidence-based) evaluation. It explains the main principles of evidence-based evaluation as well as the benefits of conducting evidence-based evaluations in the field of PVE/CVE/DeRad. It contains information about formative, process and outcome evaluations, the methods of data collection and analysis, evaluation designs, ethical considerations and tips for conducting successful evaluations of PVE/CVE/DeRad initiatives. Finally, it provides real evaluation examples of different types, methods and designs of evaluation.

The e-guidebook 2 produces more practical instructions on how to conduct an evidence-based evaluation and how to include evaluation in the initiative's design plan following the principles of evidence-based practice. The e-guidebook 2 is grounded on the evidence-based evaluation model (EBEM, D3.1.) and feeds into the development of the evidence-based evaluation tool in T3.2.

2.2 METHODOLOGY AND TIMELINE

T3.3 consists of four different phases. The following graphs show the different phases (Figure 1) and the timeline (Figure 2) for implementing the task and its different phases:

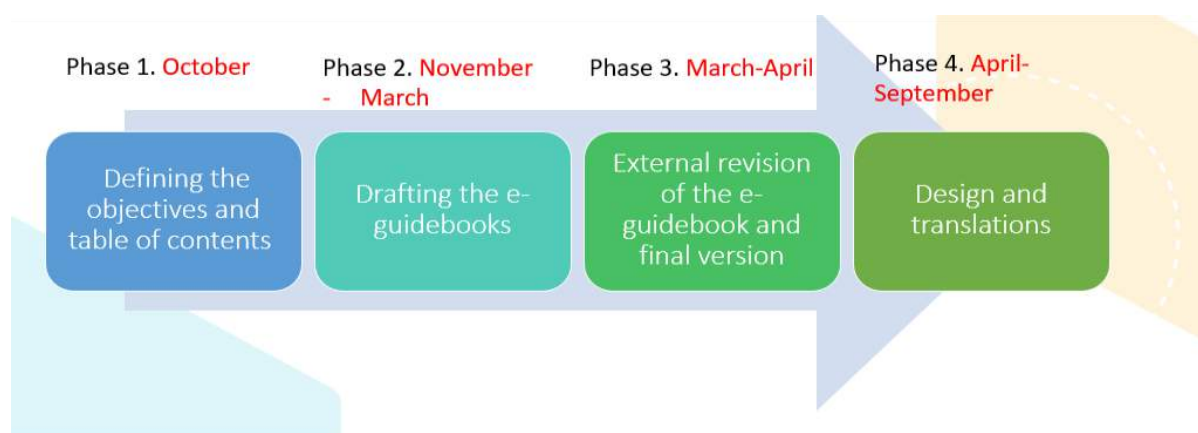


Figure 1: Four phases of the Task 3.3



TIMELINE: M14-M25: OCTOBER 2022-SEPTEMBER 2023

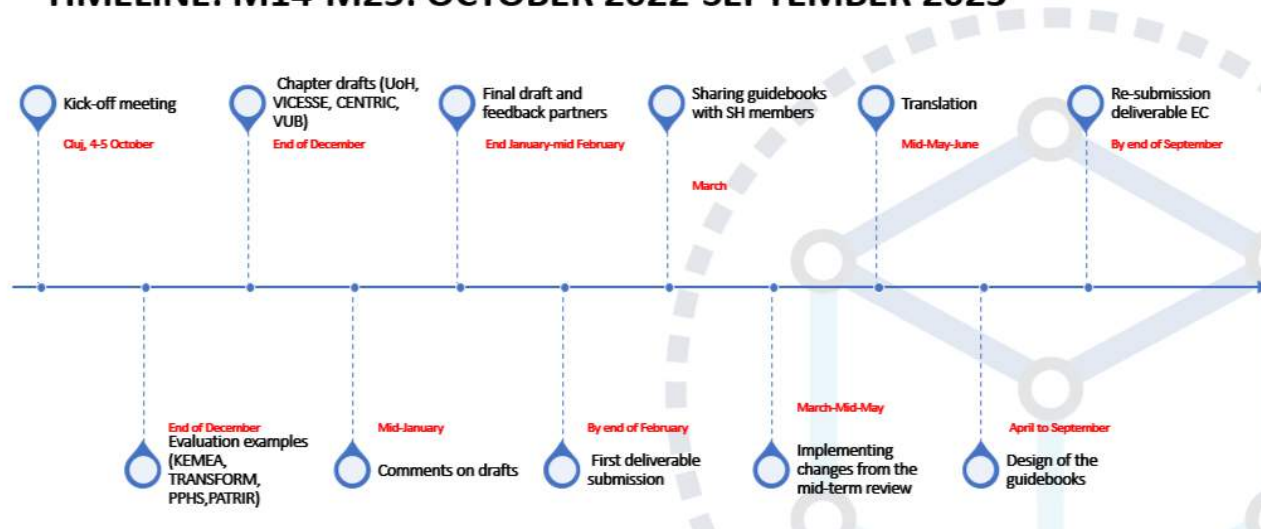


Figure 2: Task 3.3 Timeline

Phase 1: Desk research: Defining the objectives and table of contents (October 2022)

In the first phase of the task, desk research was conducted in order to develop a more thorough understanding about what kind of guidebooks are available and what the e-guidebooks developed in this task should include. Conclusions of this phase are described in detail in the next chapter.

Based on this research, the first version of the table of contents of the e-guidebooks was presented at the T3.3. kick off meeting with partners in October 2022 (General Assembly, Cluj, Romania). Soon after that, the concept note, including a revised table of contents, was sent to partners for feedback and review.

Phase 2. Drafting the e-guidebooks (November 2022 – March 2023)

The following steps were undertaken for drafting the e-guidebook:

1. The table of contents included in the concept note was discussed and agreed upon with the partners involved in the task.
2. Based on the table of contents, each partner was assigned with a task:
 - **UoH** - Write and edit all chapters. Include examples of already conducted evaluations;
 - **VUB** - Write the chapter on evaluation designs and methods;
 - **VICESSE** - Write the chapter on ethical questions;
 - **CENTRIC** - Provide suggestions for how creating an evaluation culture in the working environment could be included in the e-guidebook;
 - **PATRIR** - Provide examples on utilization of evaluation results;
 - **KEMEA** - Provide an example of an evaluation drawing upon the evaluation reports from WP1;
 - **TRANSFORM** - Provide an example of an evaluation drawing upon the evaluation reports from WP1;



- **IPS** - Review the e-guidebook and provide feedback and comments for improvement;
 - **EFUS** - Review the e-guidebook and provide feedback and comments for improvement;
 - **PPHS** - Write the section on formative evaluation and design the infographics of the e-guidebook;
 - **DBL** - Design the layout of the e-guidebook.
3. Once completed, the chapters and examples were put together and edited by UoH and sent to all WP partners for feedback. All WP partners were included in the revision process, especially the ones involved in the task. Besides the content, practitioners were asked to check if the e-guidebook was written in an easy way to read and understand.
 4. The feedback and comments from all WP partners were included in the e-guidebooks and pre-final versions were produced by the end of February 2023.

Phase 3: External revision of the e-guidebook and final version (March 2023- April 2023)

To make sure the e-guidebooks meet the needs of the practitioners and policy makers, the pre-final versions were shared with selected members of the Smart Hubs and the project Consortium (composed of practitioners, policy makers) who provided feedback on their content and writing style. These reviewers included representatives from the RAN Rehabilitation Group, City of Helsinki, Finland Institute for Health and Welfare, Madrid Municipal Police, Riga Municipal Police, The Association of Flemish Cities and Municipalities (VVSG). The e-guidebooks were also shared with academics from the University of Helsinki and Coventry University. The feedback received from the Smart Hubs, academic, Mid-Term review, and comments from WP partners was taken into consideration and it was included in the final version of the e-guidebooks.

More information on ethics and gender aspects was added to the e-guidebook-2. More instructions on how to incorporate gender aspect in different evaluation activities were specifically suggested. The consideration of gender as the evaluation aspect was also added.

Phase 4: Design and translations (April 2023- September 2023)

The final step of the task was to develop the visual presentation and layout of the e-guidebooks and translate it to all 10 languages. The design process for the visual presentation and layout was conducted in parallel to the finalisation of the content. DBL was responsible for the overall layout and design while PPHS gave support by producing infographics. The draft layout was presented to the WP partners in a T3.3 meeting in May 2023 to collect more feedback and accordingly the final layout was designed.

The e-guidebooks were translated to 10 languages by project partners and revised in summer 2023. The final versions of the e-guidebooks in 10 languages in their final layout are annexed to the deliverable.

All the comments made at the EC Mid-term Review were taken into account. The comments concerned a wider revision of the draft by evaluation experts and practitioners, as well as a more prominent featuring of ethical and gender aspects.

2.3 STRENGTHS

- The main **strength of the INDEED e-guidebook-2 demonstrates how evidence-based practise can be practically applied to initiative design.** It also provides





definitions and the clarifications on the differences between evidence-based practice and evidence-based evaluation. The use of evidence-based evaluation is often pointed out as a good practice, but there is a lack of clarification of what it is and how it can be used. The e-guidebook-2 also explains the principles of evidence-based evaluation both in relation to initiative design and evaluation process.

- The e-guidebook-2 provides **multiple suggestions on evaluation** tailored to the distinct context of PVE/CVE and DeRad initiatives, which are also applicable to the field of crime prevention.
- **The content is adapted to the needs** of practitioners and policy makers as it covers the knowledge gaps and needs that were identified in WP2.
- The e-guidebook provides infographics and the links to external sources for more information.
- **The e-guidebook-2 is meant for wide use and will be easily accessible online.** It is developed for both practitioners and policy makers with or without experience in conducting evaluations and for professional evaluators who want to learn more about evidence-based evaluation and doing evaluations in the P/CVE/DeRad field. It will be freely available online in 10 languages for anyone who wishes to use it.
- The e-guidebook-2 is **built upon available** knowledge in the field of evaluation and initiative design, which serves as a solid foundation for the guidance and suggestions provided.
- The e-guidebook-2 has a **strong emphasis on gender, ethical and legal aspects** (GELSA).
- The final version of e-guidebook-2 **have a clear and a professionally designed layout** with different text boxes, examples and recommendations to make the content more user-friendly.

2.4 LIMITATIONS

- The e-guidebook was designed to be easy to read and compatible with the busy schedules of practitioners and policy makers. It contains **only essential information**. Thus, explanations had to be kept brief and further information provided in the format of links and recommended readings. At the same time, the e-guidebook does provide a comprehensive discussion on the key issues of evidence-based evaluation and its principles, methods, designs, ethical issues, and other instructional materials are also needed to plan and implement an evaluation.
- This limitation was clear for the developers of the e-guidebook-2 from the start. It should be noted that the **INDEED e-guidebook-2 is meant to be used together with other materials from the evaluation package such as the EBEM model, tool and the INDEED e-guidebook-1** – and therefore includes links to these. These other materials help to provide more in-depth context and information for policy makers and practitioners and address some of the limitations in the e-guidebook.

2.5 DISSEMINATION STRATEGY

The dissemination strategy for e-guidebooks was discussed between the UoH, DBL and PPHS in early September 2023. And it is planned as follows:

- The WP3 Evaluation Package that includes the e-guidebooks will be presented at the WP5 International Forum organised by PATRIR online on 15-16 November 2023;





- Social media cards about the e-guidebooks will be prepared by DBL, Stay Tuned information will be shared via INDEED social media channels (LinkedIn mainly);
- The information about the e-guidebooks will appear in the INDEED newsletter that will be shared with all subscribers, including SMART Hubs members and other stakeholders;
- DBL will create dedicated banner for the e-guides (like for the repository of risk and protective factors) on the landing [TOOLKIT page](#);
- DBL will upload the pdf versions on the INDEED website to make them publicly available as PDFs as soon as they are uploaded to the European Commission portal;
- ITTI will create the online versions of e-guides for the TOOLKIT with the flipping function to maximise the use online;
- The copies of the e-guidebooks will be shared with the European Crime Prevention Network, Radicalisation Awareness Network leaders who expressed interest in sharing them with their practitioners;
- The UoH is also considering the opportunity to present the e-guidebooks to RAN practitioners at the future sessions dedicated to evaluation issues.



3. RESULTS FROM THE BACKGROUND RESEARCH FOR THE E-GUIDEBOOKS

This section summarises the main insights and conclusions of the research process conducted to design the e-guidebooks. They formed the basis for the key decisions taken about their focus and structure.

3.1 DEFINITIONS AND ASPECTS OF EVIDENCE-BASED EVALUATION (WP1)

WP1 provided the task with a theoretical background for how to define evidence-based evaluation and its main components. According to the definition included in the D1.2, *evidence-based evaluation is "a process of planning and implementing evaluations which integrates available external evidence, professional expertise and stakeholder values, preferences and circumstances"* (Klose 2022, INDEED D1.2).

D1.2. further defined the main principles of evidence-based evaluation as follows:

1. **Use of best available evidence** – evaluation does not rely on evaluator's impressions and opinions, but instead uses systematically collected and tested and verified robust data/evidence to analyse the initiative.
2. **Professional expertise** – evaluation does not rely on collected data alone, but also on the expertise and experience of the evaluator.
3. **Stakeholders** – evaluation should be based on participatory approach and involve the careful consideration of stakeholder values, preferences and needs as well as the unique characteristics of the local context.

These definitions were used in the e-guidebooks, together with a more elaborate understanding of the principles of evidence-based evaluation developed in T3.1.

The e-guidebooks draws significantly from the work done in WP1 in its presentation of evaluation designs and methods that can be used for evidence-based evaluation.

WP 1 also provided an understanding of the main advantages of conducting evidence-based evaluation: It helps practitioners and policy makers use external evidence as well as different approaches and methods to design and conduct evaluations. It also promotes the use of professional judgement to develop sound decisions. By encouraging the careful consideration of stakeholder preferences, values and circumstances, EBE promotes evaluation designs and processes which are ethically sound, reflective of stakeholder interests and suitable to organizational learning (Klose 2022, INDEED D1.2).

Similarly, WP1, together with WP2, produced insights into the challenges in conducting evidence-based evaluation. These include (but are not limited to): often highly politicised contexts; lack of trust between stakeholders; lack of or limited, restricted funding; absence of clear and consistently applied definitions and understanding of key terms in the field (radicalisation, extremism), including absence of legal definitions in many countries, which makes it difficult to measure them; difficulty to identify, develop and apply suitable indicators; complex evaluation designs which might be unethical, costly and/or difficult or unrealistic to apply in real-world contexts.

These insights were used in the e-guidebooks, especially to form recommendations for how and when to conduct evidence-based evaluation.



3.2 GAPS AND NEEDS HIGHLIGHTED BY PRACTITIONERS (WP2)

The results of WP2 were crucial for understanding the needs and real-world operating contexts of practitioners and policy makers, and what should be included in the e-guidebooks to meet their needs. As mentioned in the methodology section, the knowledge gaps and needs that emerged from the WP2 ([Practitioners Workshop](#), Gap analysis, D2.3) were examined carefully. **The following topics highlighted by practitioners were identified as topics that could be covered in the e-guidebooks:**

- Why is there a need to evaluate and what is the importance and role or 'value' of evaluation?
- How to effectively and authentically involve all stakeholders?
- How to facilitate the inclusion of practitioners and policy makers in evaluation processes?
- When is the right time for evaluation, or the different types of evaluation that can be used at different times – and what results these bring?
- How can evaluation be effectively incorporated into project and policy planning and development?
- How can results and findings from evaluations be 'used' (utilization) in practice and in development of policies?
- How can evaluation results be best communicated to stakeholders and those who should use them?
- How can the use (utilization) of evaluation results and recommendations be monitored?
- How can an 'evaluation culture' be created - in the working environment, in organisations and agencies, and in the field (including in policy making)?
- What are different evaluation methods and approaches to evaluation? How can they be used for different types of initiatives?
- How to develop and identify actually useful, relevant and appropriate indicators?
- What are ethical and security concerns that need to be understood and taken into account when developing and implementing evaluations and utilization of evaluation results?
- Best practices, cases, examples of evaluation.

3.3 COMPARATIVE RESEARCH ON TOPICS COVERED BY EXISTING GUIDEBOOKS IN THE FIELD

The most relevant guidebooks and instructional materials for evaluation in PVE/CVE/DeRad and Crime prevention fields were reviewed. These include sources such as: UNDP, RAND, IMPACT EUROPE, RAN, PREVENT, Public Safety Canada, United States Institute for Peace, Global Counterterrorism Forum (for more details check the section on References). Comparative analysis of the selected guidebooks and instructional materials was conducted to see which topics had been covered.

From the comparative research it came out that the topics that were covered in most guidebooks are:

- Methods of data collection and design (although each source has focused on different methods and evaluation designs);
- Theory of Change and Logic models;
- Challenges of conducting evaluation in the PVE/CVE/DeRad field;
- Practical examples.

The existing guidebooks (see Table 1 and Table 2) were also analysed in the light of the knowledge gaps identified in WP2. The purpose was to find out to which extent these issues are



covered in the guidebooks. **The knowledge gaps that were not (at all or sufficiently) covered in these guidebooks were:**

- Why is evaluation useful?
- How to involve all stakeholders?
- What is the right timing of an evaluation?
- How to incorporate evaluation in the project planning?
- How to create an evaluation culture in the working environment?
- How to utilize results?
- Evidence-based evaluation.
- How to incorporate evidence in different stages of evaluation?
- Ethics and data security.

It was decided that these topics should be covered particularly carefully in the INDEED e-guidebooks (and/or the tool developed in T3.2).

Table 1: Comparative analysis of guidebooks in the P/CVE/DeRad (Part 1)

Criteria	UNDP	RAND	RAND EUROPE	IMPACT Europe	RAN
Content	Defining PVE, gender sensitivity, Principles of good PVE programming theory of change, develop appropriate indicators, monitoring tools, different data collection methods, challenges for data collection in PVE programs and mitigation measures, bias, evaluation planning and key questions	Evaluation challenges in the field, logic model, types of evaluation design, process and outcome evaluation, interpret evaluation data, how to improve your program, make your own survey	Challenges of evaluation in the field, Description of each method/research design for conducting evaluation, gives examples for when to use each method	Evaluation Purpose different evaluations depending on the purpose), design a theory of change, design an evaluation, different methods of data collection, present and communicate outcomes, interventions database	Preparing for evaluation, conducting evaluation and outcomes of evaluation, type of evaluations
Design	Colourful, examples in boxes, easily readable tables and graphs	Simple design, useful checklists, exercises	Simple design, useful tables	Not pdf, online format, examples of good/bad evaluations	Checklist
Ethics and data security	Little information	Little information	Extensive information, for each method	One section	None
Topics covered from WP1 and WP2	Creating an evaluation culture in the working environment (small section)	Check-ups and feedback about implementing the changes pointed out by the evaluation	What the different evaluation methods for different types of initiatives are	Involving stakeholders Different evaluation designs How to communicate evaluation results	Involving stakeholders Timing of the evaluation Different evaluations designs



	Involving stakeholders Identification of indicators How to incorporate evaluation in the project planning	How results of the evaluation are used How to communicate evaluation results Identification of indicators Different types of evaluations		Best practices	How to communicate evaluation results How results of the evaluation are used

Table 2: Comparative analysis of different guidebooks in the P/CVE/DeRAD (part 2)

Criteria	PREVENT	Public Safety Canada	United States Institute for Peace Press	Global Counterterrorism Forum
Content	Options for conducting an evaluation, why evaluate, different levels of evaluation, monitoring and evaluation, different kinds of data for different stages, different types of evaluation designs	Evaluation types, tools, technology specifics in the PVE field, examples from different countries, differences between theory of change and logic models	The Challenges of Measuring Impact in P/CVE Programs, Evaluating P/CVE Interventions, Measuring Attitudes, Behaviours, and Relationships, one more guidebook for analytical tools for designing PVE programs	Challenges in Evaluating Terrorism Prevention Efforts, Emerging Practice in CVE Evaluation, examples (Canadian police, Danish experience)
Design	Useful tables, exercises	Boxes with examples	Nice layout	Boxes with examples
Ethics and data security	One section	None	None	None
Topics covered from WP2	Why evaluate Involve stakeholders How results of the evaluation are used	Why evaluate Different evaluation designs	Identification of indicators Different evaluation designs	Identification of indicators



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation

D3.6 Professional e-Guidebook on designing, planning and
implementing evidence-based practice available in 10
languages
Version: 1.1

ANNEX: E-GUIDEBOOK 2 IN 10 LANGUAGES

INDEED GUIDEBOOK 2: HOW TO DESIGN PVE/CVE AND DE-RADICALISATION INITIATIVES AND EVALUATIONS ACCORDING TO THE PRINCIPLES OF EVIDENCE- BASED PRACTICE





INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



This project has received funding by the European Union's
Horizon 2020 research and innovation programme
H2020-SU-SEC-2020 under grant agreement no 101021701

INDEED E-GUIDEBOOK 2

HOW TO DESIGN PVE/CVE AND DE-RADICALISATION INITIATIVES AND EVALUATIONS ACCORDING TO THE PRINCIPLES OF EVIDENCE-BASED PRACTICE

Leena Malkki, Mina Prokic e Irina van der Vet

TABLE OF CONTENTS

ACKNOWLEDGMENTS	4
INTRODUCTION	4
1. EVIDENCE-BASED PRACTICE – WHAT DOES IT MEAN?	6
2. APPLYING PRINCIPLES OF EVIDENCE-BASED PRACTICE IN THE PVE/CVE/DERAD FIELD	8
2.1 EVIDENCE	8
2.2 STAKEHOLDERS	10
2.3 PROFESSIONAL EXPERTISE/ANALYSIS	11
3. DESIGNING PVE/CVE/DERAD INITIATIVE WITH EVALUATION IN MIND	12
3.1 COLLECTING EVIDENCE FOR THE INITIATIVE DESIGNING AND PLANNING	12
Stakeholders and their views	13
Context	13
Risk and protective factors	14
Evidence about PVE/CVE/DERAD initiatives, models and approaches	14
Resources	15
3.2 SETTING OBJECTIVES	15
3.3 DEVELOPING THEORY OF CHANGE	16
3.4 DEVELOPING MONITORING AND INDICATORS	17
Record-keeping	18
Indicators	18
Baseline assessment	19
Context monitoring	20

3.5 DECIDING ON THE EVALUATION SCHEDULE	20
4. PLANNING AN EVALUATION FOR AN ALREADY IMPLEMENTED INITIATIVE	21
5. EVIDENCE-BASED EVALUATION IN FOUR STAGES	23
5.1 THE INDEED MODEL FOR EVIDENCE-BASED EVALUATION	23
5.2 INDEED MODEL AND HUMAN-RIGHTS-BASED APPROACH	25
5.3 STAGES OF EVALUATION IN DETAIL	27
Stage 1 – Preparation: How to start the evaluation process?	27
Stage 2 – Design: How can evaluation action plan be designed?	31
Stage 3 – Execution: What should be considered when implementing the evaluation action Plan?	35
Stage 4 – Utilisation: How can the results be used and communicated?	36
6. QUALITY STANDARDS FOR EVALUATION	40
ANNEX 1. TEMPLATE FOR THE EVALUATION ACTION PLAN (EXAMPLE)	42
SOURCES AND LITERATURE	43

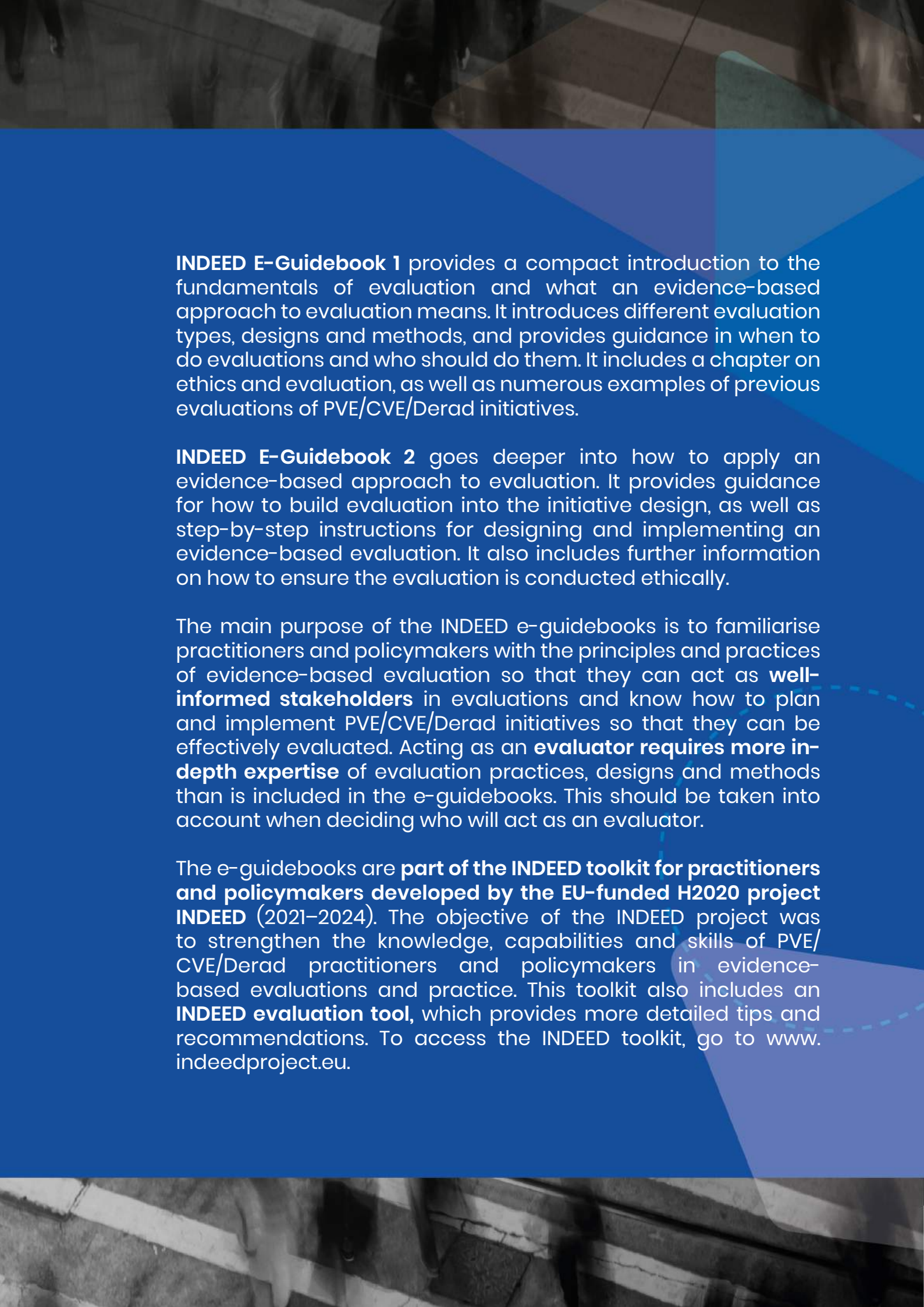
ACKNOWLEDGMENTS

The INDEED E-Guidebook 2 has been written by Leena Malkki, Mina Prokic and Irina van der Vet (University of Helsinki). This work has been supported by other project partners, especially Hannah Reiter and Norbert Leonhardmair (VICESSE), who have advised on the ethical aspects of evaluations, and Stephan Klose (Vrije Universiteit Brussel), who played a key role in developing the concept of evidence-based approach to evaluation.

The authors wish to thank the external reviewers for their very useful comments to earlier versions of the e-guidebooks: Markus Kaakinen (University of Helsinki), Joel Busher (Coventry University), Ioan Durnescu (RAN rehabilitation group), Katrien Van Mele (Association of Flemish Cities and Towns), Marteen Dewaele (Association of Flemish Cities and Towns), Anneli Portman (Finnish Institute for Health and Welfare) and Miila Lukkarinen (City of Helsinki).

INTRODUCTION

The INDEED e-guidebooks are designed to provide **a good understanding of the evidence-based approach to evaluation and how it can be applied in the field of preventing and countering violent extremism or supporting deradicalisation (PVE/CVE/Derad)**, and to provide guidance in designing such initiatives. The e-guidebooks are mainly written **for the practitioners and policymakers** working in this field. They may also be useful for **professional evaluators and academics** who participate in evaluating such initiatives and want to get more familiar with evidence-based evaluation or conducting evaluations specifically in the PVE/CVE/Derad field.



INDEED E-Guidebook 1 provides a compact introduction to the fundamentals of evaluation and what an evidence-based approach to evaluation means. It introduces different evaluation types, designs and methods, and provides guidance in when to do evaluations and who should do them. It includes a chapter on ethics and evaluation, as well as numerous examples of previous evaluations of PVE/CVE/Derad initiatives.

INDEED E-Guidebook 2 goes deeper into how to apply an evidence-based approach to evaluation. It provides guidance for how to build evaluation into the initiative design, as well as step-by-step instructions for designing and implementing an evidence-based evaluation. It also includes further information on how to ensure the evaluation is conducted ethically.

The main purpose of the INDEED e-guidebooks is to familiarise practitioners and policymakers with the principles and practices of evidence-based evaluation so that they can act as **well-informed stakeholders** in evaluations and know how to plan and implement PVE/CVE/Derad initiatives so that they can be effectively evaluated. Acting as an **evaluator requires more in-depth expertise** of evaluation practices, designs and methods than is included in the e-guidebooks. This should be taken into account when deciding who will act as an evaluator.

The e-guidebooks are **part of the INDEED toolkit for practitioners and policymakers developed by the EU-funded H2020 project INDEED (2021–2024)**. The objective of the INDEED project was to strengthen the knowledge, capabilities and skills of PVE/CVE/Derad practitioners and policymakers in evidence-based evaluations and practice. This toolkit also includes an **INDEED evaluation tool**, which provides more detailed tips and recommendations. To access the INDEED toolkit, go to www.indeedproject.eu.

1. EVIDENCE-BASED PRACTICE – WHAT DOES IT MEAN?

There is an increasing consensus that PVE/CVE/Derad initiatives should be evidence-based. What has remained less clear, however, is what that means and how to do it. It is quite common to interpret that an initiative or a model is evidence-based when it is supported by scientific knowledge. In the INDEED project, these are called “**evidence-based initiatives**”.

In the INDEED project, the evidence-based approach is understood somewhat differently. It is grounded in the principles of **evidence-based practice**. Evidence-based practice is **an approach (or method) for decision-making that aims at taking action that is supported by the available evidence and is suitable for the situation and context in question.**

Evidence-based practice is founded on **three key principles**:



1. **Use of best available evidence** – Decisions should be based on up-to-date (scientific) knowledge and not, for example, on old textbooks, intuition or traditions inherited from more senior colleagues.
2. **Consideration of stakeholders’ values, needs, preferences and circumstances** – Decisions should take into account the context and the opinions of the stakeholders (those impacted by the decision).

3. Professional expertise/analysis –Those using an evidence-based practice commit to developing their professional expertise and building on their skills and professional judgment to make sound analysis and judgment based on the available evidence and the stakeholder's situation.

The origins of evidence-based practice are in the field of medicine. An example from that field may help explain its main idea. When medical doctors use evidence-based practice to decide on the treatment for a patient, they consult the existing scientific research to find what the available options are. They also run medical tests and conduct examinations to analyse the patient's condition. The decision about the treatment is not made solely based on research evidence or test results. Instead, the doctors also talk and listen to the patient to understand their situation and preferences. Relying on professional expertise, the doctors then make a decision about the best course of action for the treatment of that patient. This process may provide new insights and thereby lead to changes in how similar situations are handled in the future.



2. APPLYING PRINCIPLES OF EVIDENCE-BASED PRACTICE IN THE PVE/CVE/DERAD FIELD

The principles of evidence-based practice can be applied to developing and implementing PVE/CVE/Derad initiatives. They can also be applied to the evaluation of the initiatives. This section will elaborate on the principles of evidence-based practice and on what they can mean in the context of PVE/CVE/Derad initiatives.

Evidence

Stakeholders

Analysis

2.1 EVIDENCE

The term evidence is used in various sectors and contexts somewhat differently. What is common to all contexts is that evidence refers to data, knowledge or pieces of information that provide support for a certain conclusion or judgement.

In this e-guidebook, evidence consists of two things:

- Existing knowledge – Research and knowledge on relevant topics.
- Data – Material (both existing and collected) that is analysed to form new conclusions during the evaluation or initiative design.

Textbox 1 provides some examples of types of knowledge and data that may be used as evidence.



1 EXAMPLES OF EVIDENCE TYPICALLY USED IN THE PLANNING AND EVALUATING PVE/CVE/DERAD INITIATIVES

KNOWLEDGE - EXISTING STUDIES AND REPORTS

- Studies and evaluations on PVE/CVE/Derad initiatives (and review studies that consolidate all research results on a particular topic)
- Studies on causes and drivers of radicalisation, as well as processes and conditions protecting from radicalisation

DATA - EVIDENCE COLLECTED ABOUT THE INITIATIVE AND CONTEXT

- Documents describing the initiative, its objectives and theory of change
- Monitoring data collected during the initiative
- Surveys and interviews with the target groups and stakeholders
- Statistics and databases about the initiative's context and potential control groups

- Studies on the context in which the initiative is implemented
- Knowledge about designing and managing initiatives
- Knowledge about evaluation types, designs and methods

Not just any piece of data or knowledge is good evidence. When **collecting and selecting evidence**, it is important to pay attention to and be critical about its **quality**. The quality and relevance of evidence are crucial for avoiding possible biases and ensuring that decisions and conclusions are built on robust foundations.

What qualifies as good evidence depends on the situation. The following things should be considered when critically assessing evidence:

- Evidence should be **suitable and relevant** for the purpose for which it is used. For example, when knowledge about evaluation practices is used, it is important to consider whether it speaks to the situation at hand. The data analysed in the evaluation should be suitable for answering the evaluation questions.
- When selecting evidence, its **reliability and impartiality** should be assessed. It is important to consider how and by whom the knowledge is produced, for what purpose and how this may have affected its content. The same questions are also relevant to reflect upon when selecting and analysing data during the evaluation. Not all data used in the evaluation needs to be impartial – it is quite understandable, for example, that different stakeholders of the initiative may have their own point of view. Interviews are valuable for understanding how the initiative is run and what different stakeholders think about it. Much more problematic is assuming that any single interview represents a source for the “whole truth” about how things are. The question is often how different types of data can be used.
- Another thing to consider is the **representativeness** of evidence. In the case of existing knowledge, this means reflecting on whether the studies consulted represent the diversity in the existing knowledge about the topic. For the data, it means, for example, thinking about whether different viewpoints are adequately represented in the pool of people interviewed. This may be hard to fully achieve, as some viewpoints may become excluded already because some participants do not want to be interviewed. It is always recommended to strive for data that is as representative as possible and be transparent about any possible biases and limitations that may remain, despite one’s best efforts.

2.2 STAKEHOLDERS

The second cornerstone of the evidence-based practice is to consider **stakeholders with their values, needs, preferences and circumstances**.

Stakeholders are an intellectual resource for designing initiatives and evaluations. Thus, their views should be taken seriously. There are several reasons why listening to and involving stakeholders is important. Some of the stakeholders are implementing the initiative. Others are impacted by the results of the initiative in their daily lives and therefore deserve to be heard. Stakeholders often collect data for evaluation and their cooperation is critical for its completion. They can also play a key role in how results from evaluations are utilised. It is difficult to successfully run an initiative without the key stakeholders' commitment and ownership.



2 QUESTIONS TO IDENTIFY POTENTIAL STAKEHOLDERS

- Who provides resources for the initiative?
- Who participates in implementing the initiative?
- Who are the key cooperation partners of the initiative?
- Which communities are impacted by the initiative (and its wider impact)?
- Who can help understand the wider context in which the initiative operates?

Stakeholders may present several sectors and work in various functions in their organisation or institution.

Here are some **examples** of actors whose cooperation and insights are often important for PVE/CVE/Derad initiatives:

Educational institutions Law enforcement agencies
Academic researchers Community-based organisations
National PVE/CVE directors and coordinators Private companies
STAKEHOLDERS
Prison and probation services Government officials and policymakers
Non-governmental organisations (NGO) Youth work centres
Social and health care centres Rehabilitation centres



- National PVE/CVE directors and coordinators
- Government officials and policymakers at national, regional and local levels
- Non-governmental organisations (NGOs)
- Educational institutions
- Prison and probation services
- Rehabilitation centres
- Law enforcement agencies
- Social and health care centres
- Communities of various kinds who are involved in or impacted by policies and interventions, as well as their institutions or community-based organisations
- Youth work centres
- Academic researchers
- Private companies

2.3 PROFESSIONAL EXPERTISE/ANALYSIS

Evidence-based practice also benefits when those who are making key decisions on the initiatives have relevant expertise and training that helps them make sound judgment. In the case of the PVE/CVE/Derad initiatives, this means a **good understanding of the PVE/CVE/Derad field**. If the objective is to design an initiative, the key players in the design and implementation process should have a **sufficient understanding of project planning and implementation** and key understanding of the operating **environment and contexts** in which the initiative is implemented. For evaluation to be successful, the key people involved in it should be familiar with **different evaluation types, designs and methods** and know how to implement them in practice. This is especially the case with the evaluator(s), who should have in-depth expertise with the theory and practice of evaluation.

The reason that professional expertise and analysis are highlighted in evidence-based practice is that evidence and information about stakeholders' perspectives alone do not produce decisions. **Deciding on the best course of action requires a careful interpretation and analysis of evidence, the situation in the field and stakeholders' views – and that is best done by persons who have the relevant background information.** The quality of the initiative design heavily depends on the ability of an expert to interpret the data and knowledge. The same goes for the evaluation and its outcomes. For an evaluation, it is also important that the evaluator is able to impartially analyse the initiative.

3. DESIGNING PVE/CVE/DERAD INITIATIVE WITH EVALUATION IN MIND

The principles of evidence-based practice help to design PVE/CVE/Derad initiatives that are based on up-to-date knowledge about radicalisation and how to prevent it. Adhering to these principles is also crucial for meeting the values, preferences, needs and expectations of key stakeholders.

This section focuses on how evaluations should be taken into account **in the initiative design**, in order to optimally prepare the ground for evaluations at different phases of the initiative. Thinking about evaluations from very early on is very important, because many decisions made in the planning stage of the initiative have a significant impact on how the initiative can be evaluated.



3.1 COLLECTING EVIDENCE FOR THE INITIATIVE DESIGN AND PLANNING

When beginning to plan an initiative that is using the evidence-based practice approach, it is necessary to **collect evidence**. **Evidence is needed to form an informed understanding of the situation and the available options.** It will also contribute to its evaluability later, because it helps to develop the initiative's objectives and theory of change (see sections below), which often serve as the starting point for evaluation.

This section introduces what kinds of evidence (knowledge and data) are typically needed for designing and planning a PVE/CVE/Derad initiative.

Stakeholders and their views

It is important from early on to understand **who the key stakeholders of the initiative are and what their values, needs, preferences and circumstances are**. The list of potential stakeholders in the previous chapter can help identify stakeholders who should be involved in designing, implementing and/or evaluating the initiative. Besides identifying the stakeholders, it is also good to think about **their role and relative importance** in the initiative. Not all stakeholders will have an equal role, and their role can vary depending on the aspect or stage of the initiative.

Stakeholder analysis is a typical part of project management and there are several guides for conducting it (see Textbox 3). They may provide helpful guidance and inspiration for designing and planning PVE/CVE/Derad initiatives



3 GUIDES FOR STAKEHOLDER ANALYSIS

- Preskill, H. and Jones, N. *Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions*. Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series.
- USAID. CVE Reference Guide for Local Organizations. *Stakeholder Engagement*.
- Williams, M.J. (2021). *Preventing and Countering Violent Extremism: Designing and Evaluating Evidence-Based Programs*. Routledge.

Context

If there is anything that is known about PVE/CVE/Derad initiatives, it is that there are no one-size-fits-all solutions. **In order to be effective, the initiative needs to be tailored to the specific context**. Therefore, developing a good understanding of the context is another indispensable early step in planning an initiative. While this task partly overlaps with mapping stakeholders' views, it extends beyond that.

Context analysis helps understand the **main dynamics related to violent extremism and their prevention in the context where the initiative will take place**. Defining what violent extremism is in the context of the initiative can help prioritise the issues that the initiative should address.

What counts as “the context” should be understood in broad terms. The **immediate context** of the initiative may be a certain school, prison or neighbourhood. It may be interesting to look for other similar local contexts from a different region too for comparison. On top of that, it is advisable to look at the broader context too. The **broader context** includes the wider social, political and economic environment in which the initiative will take place. That helps in understanding the living environment of initiative's target group and in predicting any unintended consequences that the initiative may have to this broader context. All this is important for adhering to the “do no harm” principle that should guide PVE/CVE/Derad initiatives.



This kind of approach to initiative planning is called **conflict-sensitive approach**. It has been recommended especially for developing initiatives in fragile and conflict-affected environments. There are guidelines for how to apply this approach and they may be useful also for planning PVE/CVE/Derad initiatives.



TIP:
United Nations Development Programme (UNDP) has instructions for applying conflict sensitive approach to designing, monitoring and evaluating PVE initiatives.

UNDP. Improving the Impact of Preventing Violent Extremism Programming. A Toolkit for Design, Monitoring and Evaluation.

Risk and protective factors

Violent extremism is a complex phenomenon that involves individual, community, social, economic, political, psychological, cultural and ideological factors. Uncovering the interplay between these different factors can explain what the causes of radicalisation are and how they can be prevented or mitigated.

It is common to think that radicalisation is influenced by risk and protective factors. Risk factors are drivers and conditions that enable or motivate radicalisation while protective factors mitigate and prevent radicalisation and increase resilience to violent extremism. **Identifying and understanding these risk and protective factors is an important step towards identifying which of these factors the initiative can address.**

It is important to recognise that the importance of individual risk and protective factors differ from one context to another. When consulting the research on radicalisation, it is worth checking carefully what kind of data the studies are based on and whether their results are applicable to the context in which the initiative will be implemented.



TIP:
The INDEED project has produced Digital Repository of Studies on Risk and Protective Factors which is helpful for finding up-to-date academic research on the topic. It is part of the INDEED toolkit available at www.indeedproject.eu.

Evidence about PVE/CVE/Derad initiatives, models and approaches

Research on the effectiveness of PVE/CVE/Derad initiatives is still rather sparse, so there is little strong scientific evidence that would tell precisely what kinds of approaches to PVE/CVE/Derad work and under what conditions. **Existing research can still provide significant guidance and inspiration as to what kinds of approaches and methods may be suitable for the situation at hand.**

Resources from the activities of the Radicalisation Awareness Network (RAN) can provide significant help in finding the relevant studies and contacts. The Learn More section at the end of this chapter provides further information sources.

Resources

PVE/CVE/Derad work requires dedicated resources to be run effectively and professionally. It is **important to ensure that those who are to implement the initiative have the necessary resources at their disposal**. While this is especially the case with initiatives that are to be implemented with external funding, it is also important for practitioners and policymakers who are expected to contribute to the initiative as part of their existing work contract. Besides the budget, it is also important to consider time, motivation and available intellectual (in-house) resources. **The budget should also include sufficient funding for evaluations.**

Having realistic and detailed information about the available resources is another key ingredient of successful planning. **The planned initiative should be in line with the available resources, while resources should also be dedicated to ensure effective initiatives and approaches can be implemented.**

3.2 SETTING OBJECTIVES

Once the needed evidence is collected and contacts with key stakeholders are established, it is possible to move on to developing the initiative. The first thing to think about is its objectives.

It may seem obvious to state that **the initiative should have clearly defined objectives**. Experience has shown, however, that one of the common weaknesses of PVE/CVE/Derad initiatives is that their objectives have not been clearly (enough) defined. It is not enough to state that the initiative aims at preventing or countering violent extremism or supporting de-radicalisation. The objectives need to be more specific.

If the initiative does not have well-defined objectives, its evaluation will be harder. It is difficult to evaluate whether the initiative has been effective if it is unclear what it was supposed to achieve.

It is recommended that objectives are **developed together with key stakeholders**. Context analysis and knowledge about risk and protective factors provide a good starting point for defining the objectives. It is also crucial to already think at this stage **how to evaluate whether the objectives have been reached**. If the objectives seem difficult to evaluate, they may be too unspecific or vague in the first place to effectively direct the initiative's actions.

3.3 DEVELOPING THEORY OF CHANGE

Together with identifying the objective(s), **how the initiative is expected to accomplish them** should be explicitly identified and expressed. The theory of change includes a comprehensive and structured explanation about how and why the initiative is expected to achieve the intended objectives and impact. It should be developed – and ideally also evaluated and tested – during the design phase of the initiative, and regularly evaluated and modified (if needed) during its implementation.

The key idea of the theory of change is that it makes explicit how the resources put into the initiative and its activities are expected to produce the intended impact. This process is typically divided into several **components** (see Table 1). Together these components explain the underlying causal mechanisms and assumptions that the initiative is built upon.

Table 1: Components of theory of change

INPUT	Resources used for the initiative (staff, funding, materials, etc.)
ACTIVITIES	Actions taken during the initiative (e.g. mentor, train, instruct, publish)
OUTPUT	Direct products of the activities that are quantitatively measurable (number of trainings, interviews and mentoring sessions conducted, publications, feedback/follow-up sessions, etc.)
OUTCOME	What is achieved through the output (individuals leaving violent extremism behind, professionals made more knowledgeable about radicalisation, decreased recruitment in violent extremism in the neighbourhood, etc.)
IMPACT	Long-term effect of the initiative, effects of all outcomes combined. This usually coincides with the overall objectives of the initiative.

Besides these components, it is important to specify the **assumptions and risks** that the theory of change includes:

- *Assumptions* include all conceptions about why activities and outputs would lead to certain outcomes and later to the intended impact, and observations about the prevailing conditions in which the initiative will take place.
- *Risks* include all those factors that may undermine the initiative and impede the initiative from achieving its intended results.

One should also make sure that the elaboration of assumptions and risks does not remain a separate exercise. Instead, the components of the theory of change should be analysed in the light of the identified assumptions and risks to see whether any modifications should be made.

Following the principles of evidence-based practice, **the theory of change should build on the best available evidence and developed together with the key stakeholders.** In developing a theory of change, stakeholders outline the key activities of the initiative and what is expected to follow from them. It is highly important that the theory of change be **built on a robust understanding of the context in which the initiative will be implemented.**

When the theory of change is developed, there arrives the first opportunity to evaluate the initiative. **A formative evaluation can be used to evaluate the theory of change and the robustness of its underlying assumptions.**



4 GUIDES FOR CONSTRUCTING THE THEORY OF CHANGE

- United Nations Development Group. [Theory of Change](#). UNDAF Companion Guidance.
- UNICEF. [Theory of Change](#). Methodological Briefs. Impact Evaluation No. 2.

3.4 DEVELOPING MONITORING AND INDICATORS

When an initiative is planned, it should also be decided how it will be monitored during its implementation. **Monitoring is about keeping track of the implementation of the initiative and measuring its progress.** To monitor an initiative effectively, it is important to establish a system for collecting and analysing data.

A monitoring mechanism should be developed with the initiative's evaluations in mind. What kind of data is collected during the implementation will determine to a significant extent what kinds of evaluations will be possible later and how much time and effort conducting them will take.

To monitor and document the initiative's progress, it is usually recommended to:

- Establish systematic practices of record-keeping
- Develop indicators that can be used to measure the initiative's progress
- Conduct a baseline assessment
- Monitor the context

Record
Keeping

Develop
Indicators

Baseline
Assessment

Context
Monitoring



Record-keeping

This part of monitoring is rather straightforward. It means **ensuring that all relevant data about the activities and practices of the initiative is collected systematically**. It is also important to document any changes that have been made to the initiative along the way.

Indicators

Indicators are **benchmarks that allow one to measure accomplishment or the progress of certain parameters during the initiative's implementation**. Indicators are connected to the initiative's specific objectives and activities. Table 2 provides examples of commonly used indicators.

When choosing the indicators, it is very important to think carefully about the relationship between the indicators and objectives. In order to be helpful, **indicators should be clearly connected with the objectives**. It should also be ensured that the right kind of data will exist to measure them reliably. For this, the **theory of change can be useful for connecting the indicators to the objectives**, identifying indicators for activities and outputs, monitoring the assumptions underpinning the theory, and measuring whether the initiative is having the impact the theory of change anticipates. To collect the right type of evidence for the indicators, it is necessary to establish the methods for data collection and assess their capacity and limitations. It is also important that indicators are set up based on a gender-sensitive approach and overall principles of inclusion.

Table 2: Types of indicators

OUTCOME INDICATORS	The number of people reached, the number of people engaged in the initiative, and the number of people who successfully disengaged or underwent a change as planned by the initiative's goals; the level of engagement with the target audience.
PROCESS INDICATORS	The number of events and activities held, the number of participants in the activities, the types of activities implemented, the quality of the relationships between different stakeholders, the level of trust between stakeholders.
INPUT INDICATORS	The amount of financial resources invested, human resources assigned to the initiative, other types of resources invested in the initiative.

The indicators are often thought to be quantitative (in other words, measured in numbers). Many indicators are indeed quantitative, but they can also be measured non-numerically and thus be qualitative (see Table 3).

Table 3: Quantitative and qualitative methods

QUANTITATIVE INDICATORS	QUALITATIVE INDICATORS
Quantitative indicators provide a clear measure, are usually represented in graphs or charts, and are comparable with other numerical data • How many (activities, participants)? • How much (money, time)? • How long (were activities implemented)? • How often (did activities occur, did participants meet)?	Qualitative indicators measure the types of changes in behaviours, attitudes, relationships and how they happened. They are context-specific. • How did a change occur? How did activities of the initiative lead to change? • What is the perception of the participants/stakeholders? • How do the participants feel? • What type of relationships have participants developed with the staff throughout the initiative?

Besides deciding which indicators to use, it is also crucial to determine what kind of data is needed to measure them, how it will be collected, how often and by whom. These tasks are often the responsibility of the staff working on the initiative, but it can also be a shared responsibility with an evaluator, funder or government official responsible for following up on the PVE/CVE/Derad initiatives.

Indicators should not only be defined and followed but also talked about. It is recommended to view the indicators and regularly communicate to stakeholders about the progress of the initiative. Regular meetings to review progress and discuss any issues should be held to keep stakeholders on the same page.

Baseline assessment

The purpose of a baseline assessment is to **establish the situation prior to the implementation of the initiative**. This data is needed so it can be established later whether any change has occurred. The baseline assessment is usually developed together with the indicators, and it measures indicators before the initiative begins. Apart from creating one's own baseline study, useful sources for baseline assessment can be official statistics, existing surveys and reports.

Context monitoring

Some initiatives also have established processes for **monitoring the context in which the initiative takes place**, as well as the initiative's interaction with the context. This is particularly important when initiative operates in a volatile context that may change quickly.

There are good guidelines for how to do that, for example by the [UNDP](#).

3.5 DECIDING ON THE EVALUATION SCHEDULE

The initiative plan should ideally also include a plan for when the initiative will be evaluated and how. The PVE/CVE/Derad initiatives can be evaluated at various points and for various purposes. For more information on the options available in different phases, see INDEED e-guidebook 1 and the INDEED evaluation tool (www.indeedproject.eu).

Learn more

General instructions and summaries of good practices

- UNDP (2018). [Improving the impact of preventing violent extremism programming: A toolkit for design, monitoring and evaluation.](#)
- USAID. [CVE Reference Guide for Local Organizations.](#)
- Neumann, Peter, R., OSCE (2017). [Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region.](#)
- RAN (2017). [RAN Handbook on CVE/PVE training programmes. Guidance for trainers and policy-makers.](#)
- Compass. [How-to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan.](#)
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016) [Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation.](#) Whitehall report.
- INDEED's project seminar "[Designing evidence based practice](#)".

Databases and catalogues of PVE/CVE/Derad initiatives

- RAN. [Preventing Radicalisation to Terrorism and Violent Extremism. RAN Collection of Approaches and Practices.](#)
- Impact Europe. [CVE Database.](#)

4. PLANNING AN EVALUATION FOR AN ALREADY IMPLEMENTED INITIATIVE

It is still common that evaluations are not foreseen when initiatives are originally designed. In such situations, the available options are usually more limited, but it is still almost always possible to do some form of evaluation using the evidence-based approach. It will likely not be of equally good quality, but it can still be helpful for learning purposes. Evaluations can significantly help in restructuring the initiative and its practices so that more comprehensive evaluations can be conducted in the future.

What kind of evaluations can be done even when not originally planned strongly depends on how the initiative has been implemented and documented. Three aspects are particularly important.



Initiative's objectives – In order to evaluate the initiative, it is necessary to know what its objectives are. A common weakness of PVE/CVE/Derad initiatives is that objectives are not defined specifically enough. Sometimes the objectives are put on paper during the planning stage but not reviewed and updated later. This can lead to a situation where the objectives are somewhat different on paper and in practice. A lack of documentation about the initiative's objectives is, of course, not an ideal situation. If the objectives are only lacking documentation but there is a clear consensus about what they are among the key stakeholders, it may be possible that there is enough clarity. However, even then it is important to think about the implications of lacking documentation for the evaluation results.

Theory of change – Another key starting point for evaluation is the initiative's theory of change. It explains how the initiative is supposed to reach its desired results. It is even more common for the initiative to lack a well-defined theory of change. If the theory of change is not put on paper, that needs to be done at the beginning of the evaluation. Again, this is not an ideal situation. If the theory of change is defined retrospectively, it will have an impact on the reliability of the evaluation results.

Data – A lot depends also on the availability of data. If there is rich, systematic and detailed documentation of the initiative's implementation, there may be enough data to evaluate its implementation over time. It should, however, be very carefully assessed whether the data is sufficient.

As a general rule, if there is enough clarity about the initiative's objectives and theory of change, it is usually possible to conduct a process evaluation of at least some aspects of the initiative (evaluation types are introduced in INDEED E-Guidebook 1). A high-quality outcome evaluation is rarely possible without an existing evaluation plan and corresponding monitoring practices.

One option that is always open is formative evaluation of the initiative's objectives and theory of change.

If no evaluations have been done before, it is good to start with less demanding evaluation types. Establishing solid evaluation practices can be seen as a process that starts by establishing supporting practices and progressing towards more complex evaluations. This can proceed, for example, through the following stages:

- Elaborating on the initiative's objectives and theory of change
- Formative evaluation (of these objectives and the theory of change)
- Introduction of the evaluation plan and supporting monitoring practices
- Process evaluation of the initiative's implementation
- Outcome evaluation of the initiative's results

5.EVIDENCE-BASED EVALUATION IN FOUR STAGES

Evaluation is an important part of planning and implementing evidence-based initiatives. The previous chapter discussed how evaluation can be integrated into the initiative design and how to plan the initiative so that it can be evaluated meaningfully and efficiently.

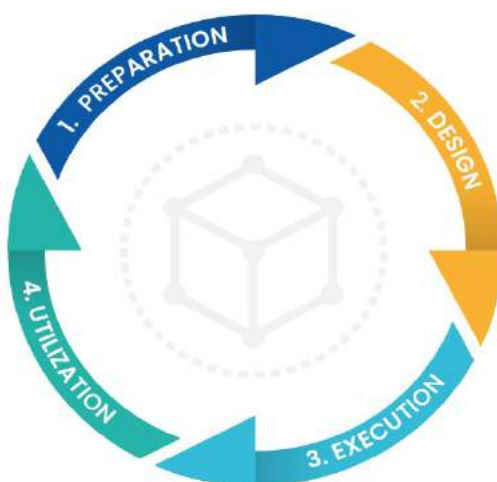
This chapter focuses on the evaluation process and outlines **step-by-step recommendations on how to conduct an evaluation that is line with the principles of evidence-based practice**. It is put together with the characteristics of PVE/CVE/ Derad initiatives in mind. The recommendations are based on the INDEED model for evidence-based evaluation. The chapter will begin by introducing the model and then move on to detailed description of each stage of evaluation.

5.1 THE INDEED MODEL FOR EVIDENCE-BASED EVALUATION

The INDEED model outlines how evaluations can be developed and conducted using an evidence-based approach. It divides the evaluation process into **four main stages**: preparation, design, execution and utilisation (see Figure 1).

1. **Preparation:** This stage explains the way to approach evaluation in your organisation.
2. **Design:** This stage specifies the essential elements to be included in the Evaluation Action plan. This plan can help track all the necessary steps for evaluation.
3. **Execution:** This stage points out what to watch out for during evaluation, and it explains what to do with the collected results.
4. **Utilisation:** This stage illustrates how, with whom, and in which format and under which conditions the results from the evaluation can be shared.

Figure 1. Four stages of evaluation process



An evaluation is most useful when it is seen as an iterative and cyclic process which is one key element of project development. The results of the evaluation can be utilised to improve and redirect the initiative's objectives, outputs and working methods. After some time, the initiative in its new form will ideally be evaluated again by starting a new evaluation cycle. **Regular evaluations contribute to the sustainability of an initiative and the formation of an evaluation culture in the working environment.**

In the INDEED model, the description of each stage is constructed especially with the **principles of evidence-based practice** in mind (see Figure 2). In the context of evaluation, these principles have the following significance:

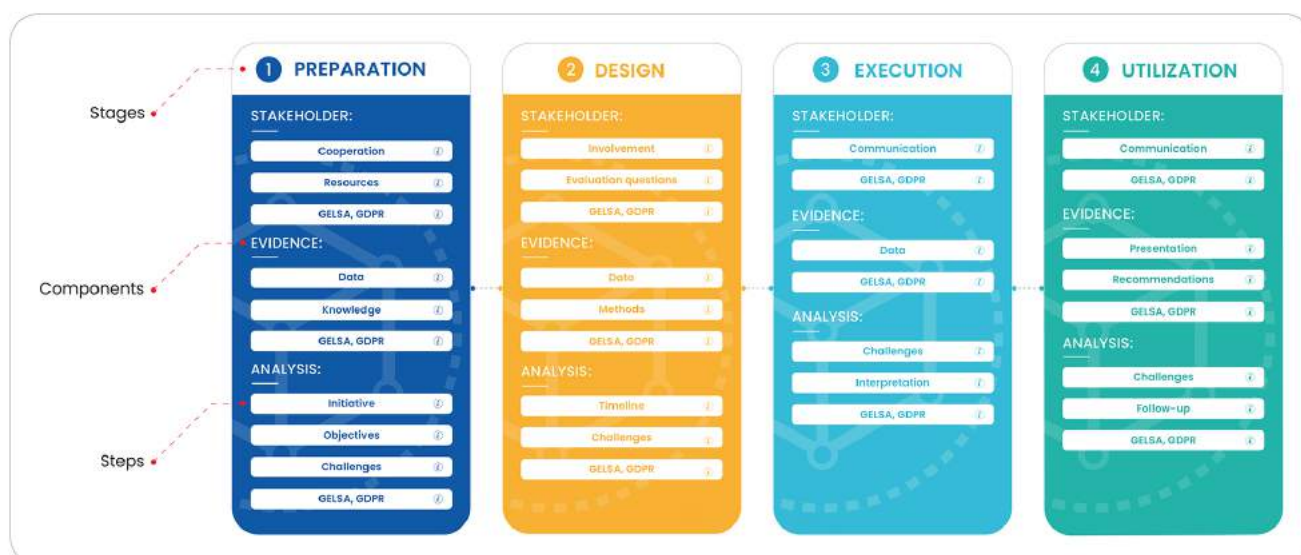
- **Evidence** - Conducting a reliable, high-quality evaluation requires that it is based on relevant and carefully collected data. The evaluation plan should also be informed by existing knowledge of evaluation practices and learning from previous evaluations in the PVE/CVE/Derad field.
- **Stakeholders** - Key stakeholders should be included in the evaluation process from the beginning to ensure that its objectives are meaningful and usable, as well as to build the necessary trust to produce reliable results.
- **Analysis** - The evaluator and other key stakeholders should have a sufficient understanding of evaluation practices and PVE/CVE/Derad initiatives to put together a meaningful evaluation plan and form reliable conclusions based on the data.

Figure 2. Principles of evidence-based practice as components of evaluation stages



Each evaluation stage involves several steps. In the INDEED model, these steps are organised according to the component of evidence-based practice that it is (primarily) related to (see Figure 3). It is important to note that the **steps are not necessarily presented in a chronological order, and they are often linked to each other.**

Figure 3. Stages, steps and components of the evaluation process

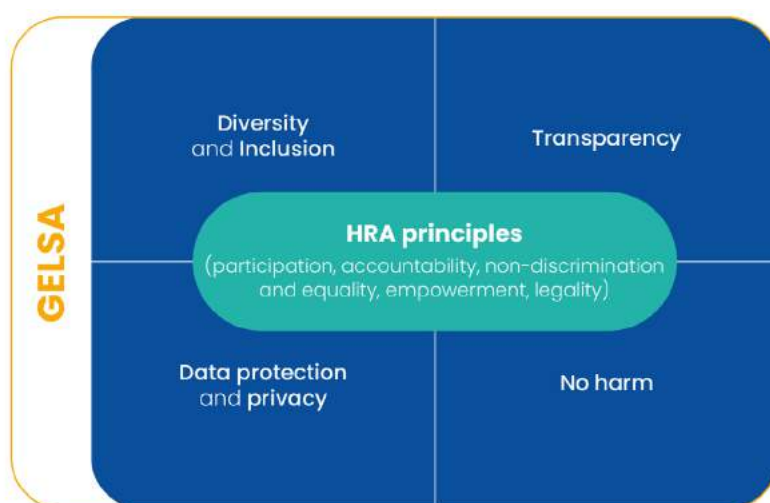


5.2 THE INDEED MODEL AND THE HUMAN-RIGHTS-BASED APPROACH

When planning and conducting an evaluation, one should consider a wide set of ethical questions by taking a human-rights-based approach (HRBA) and GELSA topics into consideration. Even though ethical issues may already serve as part of the Professional Code of Conduct or Code of Professional Ethics of many organisations and they are generally applicable to an evaluation, there may still be some ethical questions that come with conducting research with human participants that deserve special attention.

This section discusses what doing an ethically principled evaluation means. It is guided by the key principles included in the HRBA (participation, accountability, non-discrimination and equality, empowerment and legality) that form the basis for the conceptualisation of ethics in this project (called GELSA; for more about this, see INDEED E-Guidebook 1).

Figure 4. Key ethical considerations in evaluation (based on HRBA and GELSA)



Diversity and inclusion – The evaluation should be planned, designed and implemented in ways that acknowledge diversity and aim for inclusion. There are many aspects to this. When collecting data, it should be ensured that there is equal distribution of gender. When selecting people to be involved in the evaluation process, it should be ensured that the selection takes gender and diversity into account. This will help achieving representative and balanced results. If the initiative concerns gender, it is good to think about the inclusion of gender-sensitive indicators and keeping an eye on the monitored data that concerns gender. In the same way, including people with disabilities as well as persons of various ethnic backgrounds in research and evaluation management will also provide a positive impact on the results. The evaluation process should be organised so that it is convenient and inclusive for all parties involved, and supports good working culture. Finally, it is important to reflect on existing gender and other stereotypes and mitigate their influence on decisions made during the entire evaluation process.

Transparency – Evaluation is rarely an entirely smooth sailing process, even when planned very carefully. The credibility of the evaluation process is based most of all on honesty and transparency. The evaluation reporting should describe the process transparently and specify the limitations of its results. Transparency should also be the guiding star for cooperation between stakeholders during the evaluation process, as it opens avenues for resolving or addressing challenges.

Data protection and privacy – When the evaluation is planned and executed, issues of data privacy, confidentiality and security need to be taken seriously. This involves ensuring that data collection and management follow European Data Protection regulations and national laws (with special consideration of regulations and laws related to the use of sensitive data). On the other hand, the evaluator also has ethical responsibilities towards the respondents of interviews and participants in focus groups. According to the principles of responsible research, the respondents should be properly informed about how the data will be used and asked to sign a consent form. This form should specify the terms and conditions for participating in the interview, as well as give the respondent the right to withdraw from participation at any time. If respondents are promised anonymity, the respective evaluation report should be carefully written so that no respondents can be identified.

No harm – Any evaluator conducting research activities should generally stick to the sensitive approach and be careful not to put any participant of evaluation at risk of any kind. The environment in which activities are organised should be safe, and every effort should be made to guarantee this. Should any issues come up during the implementation process, they should be addressed immediately.



- United Nations Office of Counter-Terrorism. [Monitoring, Evaluation and Learning Toolkit: To Support Action Plans to Prevent and Counter Violent Extremism](#).
- Australian Institute of Family Studies. [Ethics in Evaluation](#).

5.3. STAGES OF EVALUATION IN DETAIL

This chapter outlines the main elements and steps for planning and conducting an evidence-based evaluation. It will describe how to put the principles of an evidence-based approach into practice in every stage of the evaluation process.



TIP:

More detailed and tailored instructions for the evaluation process are available on the INDEED evaluation tool (www.indeedproject.eu).

The INDEED model assumes that the initiative's objectives, theory of change and monitoring practices are well-developed. If this is not the case, see the previous chapter of this e-guidebook, as well as the INDEED evaluation tool for more instructions. The description of the evaluation process here is mostly tailored for process and outcome evaluations. The steps for doing a formative evaluation are described in the INDEED evaluation tool.

Stage 1 – Preparation: How to start the evaluation process?

The first stage of evaluation involves building a good understanding of the initiative and forming an assessment of the evaluation's needs, context and available resources. This information is needed to define the focus of the evaluation and realistic evaluation scenarios. This stage also implies mapping the key stakeholders whose cooperation is needed at various stages of evaluation.



PREPARATION – KEY STEPS

STACKEHOLDER	Step 1	Cooperation	Who are the key stakeholders and what are their needs, values and preferences? It is important to think early on who the key stakeholders are for the pre-defined objectives of the evaluation. The list of potential stakeholders in Textbox 6 can help in identifying them. Remember to think about all stages of evaluation: whose cooperation is needed to plan, design and conduct the evaluation, who can utilise the results, etc. It is recommended to take a participatory approach towards the evaluation from the start. Evidence-based practice highlights the importance of taking stakeholders' needs, values and preferences into account. Stakeholders should be contacted already at this stage, and their views carefully listened to. Stakeholder analysis methods (see Textbox 3) may help in mapping the stakeholders' views. When thinking about stakeholders, make sure all genders and relevant cultural/ethnic/religious backgrounds are included.
	Step 2	Resources	What kinds of resources are available, and how to ensure missing resources? It is equally important to have an overview of all the available resources (or allocation of resources), both for planning and for conducting evaluations as well as disseminating the results. The resources are not only limited to the estimation of the costs for the organisation of the evaluation process. These also comprise intellectual resources (sufficient staff, knowledge, materials) and time, depending on the evaluation design, goals of the evaluation and data that is already available. Asking the involved stakeholders about their time or availability to assume any kind of role in the process of evaluation is equally important. For this it is also helpful to estimate the number and frequency of meetings that stakeholders will take part in.

EVIDENCE	Step 3	Data	What kind of data is already available? Preparation also implies collecting information on already available evidence. The organisations responsible for implementation of the initiatives often collect data and monitor their work. When data monitoring is organised properly, it can be a great source of data for the evaluation.
	Step 4	Knowledge	What kind of knowledge is needed? In order to make informed decisions, many kinds of knowledge are needed. This can be information about evaluation types and methods, academic research on violent extremism or the context in question and so forth. One particularly useful source of knowledge is previously conducted evaluations on similar initiatives. They can help to better understand the methods used for collection of evidence in this field, or how the target groups were reached out to and how the results were utilised, among other issues.
ANALYSIS	Step 5	Initiative	Are the objectives and theory of change of the initiative well-defined? Analysing the objectives, assumptions and gaps of the initiative are necessary to identify the trajectory for evaluation. Considering the social, economic, political and geographical contexts of the initiative can also provide insights into how these factors may impact the implementation of the initiative and how evaluation can contribute to or affect any of these factors. Expertise in the field of PVE/CVE and Derad are essential for the initiative analysis. It is also good to consider whether the initiative and its implementation have any aspects related to gender and diversity that should be considered in the evaluation plan.

ANALYSIS	Step 6	Objectives	What are the potential objectives for an evaluation based on stakeholders' needs, values and preferences? After mapping stakeholders' needs, values and preferences, these results should be analysed to find out how they could be combined and prioritised. It is recommendable to go through this with stakeholders and identify what kind of evaluation options are realistic and meet the identified needs. For more instructions on defining the objectives, see Textbox 7. After this, it is possible to also select the most suitable evaluation type. The most common evaluation types are introduced in INDEED E-Guidebook 1.
	Step 7	Risks & Challenges	What kinds of risks and challenges to an evaluation have come up in the initial research and discussions, and how to solve or mitigate them? Having a full picture of the context will also help define potential barriers for evaluation. They may be internal factors related to resources, expertise and motivation, or external ones, such as political risks related to certain kinds of evaluation or legal restrictions to collecting, sharing and managing data.



6 INDEED TYPOLOGY OF EVALUATION STAKEHOLDERS

To help with identifying the relevant stakeholders, the INDEED project produced the following typology based on the roles that stakeholders may play in the evaluation. These roles may overlap so that the same individual or institution performs several of them.

1. **Initiators** are the ones who order or launch an evaluation, in one way or another seeing the value of the evaluation for future activities.
2. **Evaluation coordinator** is assigned to manage the evaluation. This does not mean the establishment of a top-down approach to evaluation, as the coordinator is there to support and facilitate the process and make sure that all the pitfalls in the process are effectively resolved.
3. **End-users of evaluation** are those who will be utilising the results of the evaluation. These could be organisations, customers, data providers or those outside of the evaluated initiative, who could benefit from receiving solid evaluation outcomes

4. **Internal or external evaluators** are the ones who mainly perform or control the evaluation, and they have (or should have) expertise both in conducting the evaluation and in interpretation of the results of the evaluation.
5. **Funder** are stakeholders who are providing funding/resources for implementation of an initiative and/or evaluation. A funder may also (or may not) act as an initiator who decides that an evaluation needs to be done in order to justify the used funds, or as part of a new application for funding.
6. **Respondents and data providers** – **Respondents** are typically people who belong to the target groups for certain initiatives or are participating in their implementation and may be interviewed or asked to complete a survey to collect crucial information for the evaluation. Data providers are stakeholders who possess available data that is needed for the evaluation (e.g., owners of diverse kinds of register data that can be used to compare the target group of the initiatives to the general population).
7. **Data collectors** are the ones who collect data from the respondents and data providers.
8. **Data managers** monitor (or are supposed to monitor) the data collection process, making sure that all data is safely stored and organised according to all the standards of data management.

Stage 2 – Design: How can the evaluation action plan be designed?

This stage provides guidance for developing a detailed plan for evaluation (evaluation action plan, or EAP). The difference between the stages of preparation and design is that the first one is meant for collecting all available knowledge. The design stage uses this evidence and discussions with stakeholders as its starting point and develops a detailed plan for how the evaluation will be conducted. The EAP may include the following information: stakeholders (roles and duties), evidence (data management, evaluation type, evaluation design and evaluation methods) and analysis (timeline, mitigation of risks and ethical aspects).

An example of an evaluation action plan template is available in Annex 1.

DESIGN: KEY STEPS			
STAKEHOLDER	Step 1	Involvement	How to involve identified stakeholders in evaluation?
			All the roles for each stakeholder should be defined and clarified within the evaluation's implementation process: who collects, analyses, stores and disseminates data, and so forth. It is important to form a solid evaluation team and establish an informal leadership in the process, so the whole process can be tracked and the obstacles mitigated in an efficient manner. It is equally important to define methods/periods of communication with

STACKHOLDER			stakeholders. Structured communication will ease the process and make it more engaging. Stakeholders should be treated in a non-discriminatory way and any issues with accessibility adequately addressed.
	Step 2	Evaluation questions	Which exact questions should the evaluation answer? It is a good practice to define evaluation question(s) together with stakeholders. These questions will serve as micro-targets under the overall objective of the evaluation. They will facilitate the understanding of what data needs to be collected, as well as what methods to use both for data collection and for data analysis. For more guidance on developing evaluation questions, see Textbox 7.
EVIDENCE	Step 3	Data	How to collect data? And what data to collect? For each evaluation, it is necessary to • define the type of collected data to be able to answer each evaluation question, and • prepare a data management plan. For example, in order to understand how communication is organised between different agencies, the staff involved in the implementation of the initiatives could answer the survey questions, or focus groups with representatives from these organisations could be organised. For example, to evaluate if the data exchange works, the data can include documentation, testimonies of the personnel and longitudinal participant observation. In terms of how the data is collected, it is important to consider how to do it ethically so that the target groups are treated respectfully, and any relevant cultural or ethnic dimensions and attitudes are considered. The data should also be collected and selected in a non-biased way. To define standards for data collection, the evaluator may follow available guidelines. These standards could be presented in the format of the template and include personal information (to be carefully

EVIDENCE			checked against ethical guidelines): name, demographics, gender, number of years worked in the organisation, level of education, etc. The collected data needs to be processed and stored in accordance with the data protection rules. When considering data protection issues, it is a good idea to refer to the national and/or organisational standards and consult with a DPO (if available), in case of any questions. Also consider ethical research issues, for example, related to obtaining informed consent from respondents.
	Step 4	Methods	What methods to use to collect and analyse data? It is also necessary to define what kind of evaluation design and methods will be used in the evaluation. Evaluation design sets the overall structure and scope of the evaluation. Evaluation methods supplement it by defining how the data will be collected and analysed. Evaluation type, design and methods together explain how the evaluation objectives will be reached. INDEED E-Guidebook 1 introduces the most common evaluation designs and methods. The choice for design and methods is influenced by the available resources. It is good to be realistic about the available time, resources, organisational details, expertise and availability of stakeholders.
ANALYSIS	Step 4	Timeline	Why set up a timeline? The EAP should also include a timeline. Having a timeline can help break the process into phases. A good timeline is one that includes enough time reserves to overcome possible challenges (interruptions in data collection, human errors, unavailable respondents, etc.), which might require ad hoc replanning.

ANALYSIS	Step 5	Risks & Challenges	What are the main challenges and how to mitigate them? Identifying risks and anticipating potential challenges could also be part of the plan. They guarantee better preparedness for unforeseen developments and the most efficient response. In this context, it is also good to think about how the evaluation may impact the context of the initiative. Pilot study. To avoid potential shortcomings in data collection and in the overall evaluation process, it is recommended to test the evaluation plan with a limited pilot study, if there are resources available for that. During the pilot, an evaluator (evaluation team) can, for instance, test a survey, interview questions or other methods of data collection, or address certain target groups, especially if there is a lack of understanding of how to achieve the best results with them.



7 TIPS FOR DEVELOPING EVALUATION OBJECTIVES AND QUESTIONS

Evaluation objectives define what the evaluation seeks to find out about the initiative. The **initiative's objectives and theory of change provide a good starting point** for thinking about these. Another key consideration is **how to make the evaluation as useful as possible for further development of the initiative** (or the PVE/CVE/Derad field in general).

When thinking about the evaluation objectives, it may be helpful to consult the [OECD-DAC evaluation criteria](#) and [UNDP's elaboration of those criteria](#) to see what kind of issues an evaluation can address:

- **Relevance** – Does the initiative address drivers of violent extremism and stakeholders' priorities related to PVE/CVE/Derad? Does it take into consideration the needs and any changes occurring in the context?
- **Impact** – Were the anticipated results and outcomes achieved, and were there any unintended or negative consequences?
- **Effectiveness** – To what extent were the initiative's objectives achieved?
- **Efficiency** – Were activities cost-efficient? Were objectives achieved within the set timeframe?
- **Sustainability** – Will the initiative's results last over time? Are stakeholders committed to giving continuing support and working with the results?
- **Coherence** – Does the initiative fit together well with the context and community needs?

Evaluation questions are the **questions that need to be answered in order to reach the objectives of the evaluation**. For formulating evaluation questions, USAID has produced helpful instructions in both [paper](#) and [video](#) formats. A good evaluation question is:

- **Question** – This means that it should not be a general request to do an overview of the initiative or give recommendations about what to do. It may be possible to formulate recommendations based on the evaluation results, but that is a separate issue than evaluation questions.
- **Limited in scope** – It is recommended to have a maximum of five evaluation questions. Each of these should focus on a specific issue or aspect of the initiative.
- **Clear** – It should be precise and each word clearly defined. To clarify and specify the question, it is possible to write an accompanying explanation for each question.

- **Researchable** – It should be possible to answer with the available resources. If you ask the evaluator to make a judgement about something (for example, whether the initiative is sustainable or efficient), it should be also specified what the criteria are.
- **Useful** – It should be linked to the evaluation's objectives and be useful for stakeholders.

Stage 3 – Execution: What should be considered when implementing the evaluation action plan?

This stage includes both the implementation of the EAP and the processing of outcomes.

EXECUTION: KEY STEPS			
STAKEHOLDER	Step 1	Communication	How to communicate effectively with stakeholders about the evaluation process? Structured communication between all the relevant parties involved in evaluation is a prerequisite for the smooth implementation of all the stages in the evaluation process. Stakeholders' views should be listened to and considered throughout the entire evaluation process. This may help the evaluator by bringing up important concerns and observations, and it helps to build and maintain trust towards the evaluation process. It is important to be clear about the limits of confidentiality, in other words, how and at what stage it is allowed to communicate shared information to others.
EVIDENCE	Step 2	Data	Are the defined data collection methods and standards being followed? The evaluator (evaluation team) will have to make sure to follow the principle of transparency in data collection in order to keep the whole evaluation process clear. Collecting data in accordance with the chosen methods, timeline and defined standards is the way to keep the process running.

ANALYSIS	Step 3	Risks & Challenges	What are the main challenges and how to mitigate them? It is important to track and react to any challenges that may occur. In case of any delays in data collection, and Plan B (preferably outlined during the design stage) could be activated.
	Step 5	Results and conclusions	How to interpret and analyse received data? This stage also presupposes the interpretation and analysis of the received data. It is up to the evaluator and evaluation team (and other stakeholders) to define what methods could be used. The most common data analysis methods are introduced in INDEED E-Guidebook 1. An integral part of the analysis includes thinking about the limits of the evaluation. The limitations, for instance, could be related to changes in certain regulations impacting research activities, a low number of respondents or whether the results can be expected to be applicable if a similar initiative is implemented in another context.

Stage 4 – Utilisation: How can the results be used and communicated?

The goal of this stage is to use and disseminate evaluation results. The results not only concern the analysed data but also the whole evaluation process. A public report on how the evaluation was conducted can serve as an important “lessons learned” document for others who are developing evaluations in the PVE/CVE/Derad field and beyond.

UTILISATION: KEY STEPS

STACKHOLDER	Step 1	Communication	How to communicate to stakeholders about the outcomes of evaluation? Communication with stakeholders about the formulated conclusions is key, as it helps form a clear vision on how the results can be used. Dissemination and sharing the results of evaluation will strengthen the PCVE/CVE/Derad initiatives and offer practical value for the sector. It is a good practice to discuss with stakeholders (involved in the evaluation) what kinds of formats could be developed for presentation of the results and to assign the communication task to a stakeholder with strong experience in that. It goes without saying that available resources for the presentation of outcomes should also be considered. The following formats could be used for the dissemination of findings: • Social media posts • Written reports • Presentations • Briefings • Papers The presentation of findings may also be tailored to the needs and interest of different target audiences. For instance, for an internal presentation of results, one might choose a PowerPoint Presentation. If the results are going public, then social media or a written and published report might be better solutions.
EVIDENCE	Step 2	Presentation	How can the evidence be presented? The results from the evaluation are to be presented to different types of internal and external stakeholders. There are many ways to do that. However, the most important aspect is the presentation of evidence. For this, a description of the evaluation process (who, how, where, when) could bring added value for increased transparency of the outcomes. The results of the evaluation could also be compared to previous ones,



EVIDENCE			if available. This could contribute to the justification of the findings as rigorous and robust. Another issue to consider in presentation is to make sure that it does not unintentionally reproduce any stereotypical portrayals of any groups of people and it does not include radicalised rhetoric.
	Step 3	Recommendations	How and to whom to formulate and provide recommendations? Policymakers can significantly benefit from presented recommendations on the initiative and/or the sector. In this case, policy briefs offer the best format. In addition, the sector as a whole might benefit from recommendations on the evaluation process. Addressing lessons that were learned might help other evaluators in the field to avoid the most common errors.
	Step 4	Data management	What to do with collected dataset? The data management plan should include a section about what should be done with the collected data after the evaluation: how long it will be stored, where it will be stored, how it will be anonymised, and who will have access to it. Information about the future use and storage of data should be also included in the consent forms that respondents are asked to sign.
ANALYSIS	Step 5	Risks & Challenges	What are the main challenges and how to mitigate them? When deciding on dissemination, it is important to foresee any possible risks and challenges it might bring to any stakeholders, institutions or a sector in general, and to stick to the principle of “no harm”. Dissemination of data (both internally and publicly) can involve certain risks. This is especially the case when the results from the evaluation are less positive than expected. Dissemination of negative results requires a special strategy, in order to formulate the message correctly. In these circumstances, for instance, “naming and shaming” may not be the right strategy to address the outcomes. Delicately

ANALYSIS			outlining problems and possible solutions (recommendations) will be embraced more positively. It may also be good to highlight that the evaluation was conducted for the sake of information gathering, and to focus on what was learned and how these learnings will help improvement in the future.
	Step 6	Follow-up	Why to follow-up on the results from evaluation? Following up on the results from the utilisation process allows tracking of the changes that the evaluation might bring. These changes can be of a different nature: internal organisational, political, changes in the initiative design, or changes in working methods. Such follow-up can result in the initiation of further evaluations and sustain the generic evaluation cycle of an initiative.

6. QUALITY STANDARDS FOR EVALUATION

The evidence-based approach to evaluation requires thinking carefully and critically about how to ensure the quality of the evaluation process and its results. Following the key principles of evidence-based approach:

- The evaluation should actively involve key **stakeholders** and respond to their needs.
- The evaluation plan and its execution should rely on good-quality **evidence**. This means that the evaluation plan should utilise existing knowledge about good evaluation practices and methods, and the data used for the evaluation should be appropriate and reliable.
- The evaluation should be conducted by persons who have the necessary **professional expertise** in evaluations and the PVE/CVE/Derad field.

The following list can help in assessing the quality of evaluation plan and identify ways to improve it.

Table 4: Factors influencing the quality of evaluation

INITIATIVE
Initiative has well-defined objectives.
Initiative has a well-defined theory of change, which defines the mechanism of how it should reach its objectives.
Evaluation was foreseen and planned as part of the initiative design.
Initiative has monitoring and data management practices that support the evaluation plan.
EVALUATOR
Evaluator has a good command of the evaluation process, including relevant methods.
Evaluator has a good understanding of the PVE/CVE/Derad field.
Evaluator is familiar with the initiative and its context.
Evaluator has no conflict of interest and is well positioned to provide impartial and unbiased analysis.

Evaluator operates freely without attempts to interfere in the evaluation process or influence its results.

Evaluator is actively in contact with key stakeholders during the entire evaluation process.

EVALUATION PLAN

Evaluation plan is developed together with key stakeholders.

Evaluation objectives respond to the needs of key stakeholders.

Evaluation is designed to support learning and development of the initiative or the PVE/CVE/Derad field.

Evaluation plan is described in detail in a written document that has been agreed upon with key stakeholders.

EVALUATION DESIGN, METHODS AND DATA

Design and methods are appropriate for answering the evaluation questions.

Evaluation uses more than one type of method and data.

If interviews/focus groups/survey are used, respondents are from a representative selection of the total population (for example, of all participants or initiative's staff).

If an outcome evaluation, the evaluation design includes a well-constructed control group.

If quantitative methods are used, the evaluation is able to produce statistically significant results.

REPORTING

Evaluation report transparently describes the evaluation process, including any potential changes or challenges.

Limitations of the evaluation are recognised and explained.

Evaluation reports are made available for the wider community of PVE/CVE/Derad practitioners, policymakers and researchers.

UTILISATION

Evaluation results are used to further develop the initiative (or other similar initiatives) in the future.

Evaluation results are interpreted accurately and not overgeneralised.

Evaluation reports are made available for the wider community of PVE/CVE/Derad practitioners, policymakers and researchers.



ANNEX 1. TEMPLATE FOR THE EVALUATION ACTION PLAN (EXAMPLE)

INITIATIVE		
Name:	Implemented by:	
Objective:	Target group:	
EVALUATION		
Evaluation objective:	Type of evaluation:	
Evaluation questions:	Evaluator: Evaluation team:	
Evaluation period:	Reporting period:	
STAKEHOLDER	Roles and duties	
	Methods of communication	
EVIDENCE	Evaluation design	
	Data and its collection	
	Data management	
ANALYSIS	Methods of data analysis	
	Utilisation of results	
	Risks and their mitigation	
ETHICAL STANDARDS	Gender	
	Ethics	
	Legal	
	Societal	



SOURCES AND LITERATURE

- Archinsein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1–14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37–56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325–336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1–19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.



- Archinstein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1-14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37-56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325-336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1-19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.
- Preskill, H. and Jones, N. Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions. Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Preskill_A_Practical_Guide.pdf.
- Railsback, S. F. & Harvey B.C. (2020). *Modeling Populations of Adaptive Individuals*. Princeton University Press.
- Rainbow Evaluation Framework. <https://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/rainbow-framework/describe/analyse-data>.
- RAN (2017). RAN Handbook on CVE/PVE training programmes. Guidance for trainers and policy-makers. <https://opev.org/wp-content/uploads/2019/10/RAN-handbook-on-CVE-PVE-training-programmes-RAN.pdf>.
- RAN (2019). Preventing Radicalisation to Terrorism and Violent Extremism. RAN Collection of

Approaches and Practices. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files_en?file=2021-05/ran_collection-approaches_and_practices_en.pdf.

- RAN (2021). Effective and Realistic Quality Management and Evaluation of P/CVE. RAN small-scale expert meeting, 5 March 2021. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2021-05/ran_small-scale_expert_meeting_quality_management_evaluation_05032021_en.pdf.
- Roza, M., Voogd, J., & Derek Sebalj, D. (2012). The Generic Methodology for Verification and Validation to support acceptance of models, simulations and data. *Journal of Defense Modelling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 10(4), 347–365.
- Rychetnik, L., Frommer, M., Hawe, P., & Shiell, A. (2002) Criteria for evaluating evidence on public health interventions. *J Epidemiol Community Health*, 56(2), 119–127.
- Rychetnik, L., Hawe, P., Waters, E., Barratt, A., & Frommer, M. (2004). A glossary for evidence based public health. *J Epidemiol Community Health*, 58(7), 538–545.
- Steegen, S., Tuerlinckx, F., Gelman, A., & Vanpaemel, W. (2016). Increasing Transparency Through a Multiverse Analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 11(5), 702–12.
- Stufflebeam, D. L. (2014). *Evaluation theory, models and applications*. John Wiley & Sons.
- Tako, A. A. (2015). Exploring the model development process in discrete-event simulation: Insights from six expert modellers. *The Journal of the Operational Research*, 66(5), 747–760.
- Tirnauer, J. (2010). Baselines and Targets, Performance Monitoring & Evaluation TIPS. Washington DC, USAID Center for Development Information and Development Evaluation. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaedw108.pdf.
- UK GOV (2009). Evaluating local PREVENT projects and programmes. Guidelines for local authorities and their partners and Resource pack for local authorities and their partners. https://www.tavinstitute.org/wp-content/uploads/2012/12/Tavistock_Report_Guidelines_Evaluating-PREVENT-Projects-and-Programmes.pdf.
- UK GOV Rapid Assessment Tool (REA) <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20140402164155/http://www.civilservice.gov.uk/networks/gsr/resources-and-guidance/rapid-evidence-assessment>.
- UNDP (2021). Evaluation guidelines. <http://web.undp.org/evaluation/guideline/>.
- UNDP (2018). Improving the impact of preventing violent extremism programming: A toolkit for design, monitoring and evaluation. <https://www.undp.org/publications/improving-impact-preventing-violent-extremism-programming-toolkit>.
- UNICEF. Theory of Change. Methodological Briefs. Impact Evaluation No. 2. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Theory_of_Change_ENG.pdf.
- United Nations Office of Counter-Terrorism. Monitoring, Evaluation and Learning Toolkit: To Support Action Plans to Prevent and Counter Violent Extremism. <https://www.un.org/counterterrorism/sites/www.un.org.counterterrorism/files/uncct-mel-toolkit-web.pdf>.
- United Nations Development Group. Theory of Change. UNDAF Companion Guidance. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theory-of-Change.pdf>.
- USAID (2013). Theories and Indicators of Change Briefing Paper: Concepts and Primers for Conflict Management and Mitigation. US Agency for International Development. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaed181.pdf.
- USAID. CVE Reference Guide for Local Organizations. Stakeholder Engagement. <https://www.cverefereceguide.org/en/stakeholder-engagement>.
- USAID (2015). Evaluation Resource: Tips for Developing Good Evaluation Questions (for Performance Evaluations). https://usaidealarninglab.org/sites/default/files/resource/files/tips_for_developing_good_evaluation_questions_2016.pdf.
- USAID LearningLab. Webinar: Developing Good Evaluation Questions. <https://www.youtube.com/watch?v=gISHnzNyOj8>.
- Vaker T., Forbes, D., Dell, L., Westing, A., Merlin, T., Hodson, S. & O'Donnel, M. (2015). Rapid Evidence Assessment: Increasing the Transparency on an Emerging Methodology. *Journal of Evaluation in Clinical Practise*, 21(6).
- Williams, M.J. (2021). *Preventing and Countering Violent Extremism: Designing and Evaluating Evidence-Based Programs*. Routledge.



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



This project has received funding by the European Union's
Horizon 2020 research and innovation programme
H2020-SU-SEC-2020 under grant agreement no 101021701

INDEED E-GUIDEBOOK 2

КАК ДА РАЗРАБОТВАМЕ ИНИЦИАТИВИ И ОЦЕНКИ ЗА РВЕ/СВЕ И ДЕРАДИКАЛИЗАЦИЯ В СЪОТВЕТСТВИЕ С ПРИНЦИПИТЕ НА ПРАКТИКАТА, ОСНОВАНА НА ДОКАЗАТЕЛСТВА

Leena Malkki, Mina Prokic e Irina van der Vet

СЪДЪРЖАНИЕ

БЛАГОДАРНОСТИ.....	4
ВЪВЕДЕНИЕ.....	4
1. ПРАКТИКА, ОСНОВАНА НА ДОКАЗАТЕЛСТВА - КАКВО ОЗНАЧАВА?	6
2. ПРИЛАГАНЕ НА ПРИНЦИПИТЕ НА ПРАКТИКАТА, ОСНОВАНА НА ДОКАЗАТЕЛСТВА, В ОБЛАСТТА НА PVE/CVE/DERAD	8
2.1 ДОКАЗАТЕЛСТВА	8
2.2 ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СТРАНИ	10
2.3 ПРОФЕСИОНАЛНА ЕКСПЕРТИЗА/АНАЛИЗ.....	11
3. РАЗРАБОТВАНЕ НА ИНИЦИАТИВИ ЗА предотвратяването и противодействието на насилствения екстремизъм или подпомагането на дерадикализацията (PVE/CVE/DERAD) С ОГЛЕД НА ОЦЕНКАТА	12
3.1 СЪБИРАНЕ НА ДОКАЗАТЕЛСТВА ЗА РАЗРАБОТВАНЕТО И ПЛАНИРАНЕТО НА ИНИЦИАТИВАТА	12
Заинтересовани страни и техните мнения	13
Контекст.....	13
Рискови и защитни фактори.....	14
Доказателства за PVE/CVE/Derad инициативи, модели и подходи.....	14
Ресурси	15
3.2 ПОСТАВЯНЕ НА ЦЕЛИ	15
3.3 РАЗРАБОТВАНЕ НА ТЕОРИЯ НА ПРОМЯНАТА.....	16
3.4 РАЗРАБОТВАНЕ НА МОНИТОРИНГ И ПОКАЗАТЕЛИ.....	17
Водене на документация	18
Показатели	18
Базова оценка.....	19
Наблюдение на контекста.....	20



3.5 ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ ОТНОСНО ГРАФИКА ЗА ОЦЕНКА	20
4. ПЛАНИРАНЕ НА ОЦЕНКА НА ВЕЧЕ ОСЪЩЕСТВЕНА ИНИЦИАТИВА.....	21
5. ОЦЕНКА, ОСНОВАНА НА ДОКАЗАТЕЛСТВА, В ЧЕТИРИ ЕТАПА.....	23
5.1 МОДЕЛЪТ INDEED ЗА ОЦЕНКА, ОСНОВАНА НА ДОКАЗАТЕЛСТВА.....	23
5.2 МОДЕЛЪТ INDEED И ПОДХОДЪТ, ОСНОВАН НА ПРАВАТА НА ЧОВЕКА ...	25
5.3 ЕТАПИ НА ОЦЕНКА В ДЕТАЙЛИ	27
Етап 1 - Подготовка: Как да започнем процеса на оценка?	27
Етап 2 - Проектиране: Как може да се разработи планът за действие за оценка?	31
Етап 3 - Изпълнение: Какво трябва да се вземе предвид при изпълнението на плана за действие за оценка?	35
Етап 4 - Използване: Как могат да бъдат използвани и съобщени резултатите.....	36
6. СТАНДАРТИ ЗА КАЧЕСТВО НА ОЦЕНКАТА	40
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОБРАЗЕЦ НА ПЛАНА ЗА ДЕЙСТВИЕ ЗА ОЦЕНКА (ПРИМЕР)	42
ИЗТОЧНИЦИ И ЛИТЕРАТУРА	43

БЛАГОДАРНОСТИ

Електронното ръководство INDEED 2 е написано от Лина Малки, Мина Прокич и Ирина Ван Дер Вет (Университет Хелзинки). Тази работа е подкрепена от други партньори по проекта, особено от Хана Райтер и Норберт Леонхардмайр (VICESSE), които са давали съвети относно етичните аспекти на оценките, и от Стефан Клозе (Vrije Universiteit Brussel), който е изиграл ключова роля в разработването на концепцията за основан на доказателства подход към оценяването.

Авторите желаят да благодарят на външните рецензенти за техните много полезни коментари по предишните версии на електронните ръководства: Маркус Каакинен (Университет на Хелзинки), Джоел Бушер (Университет Ковънтри), Йоан Дурнеску (група за рехабилитация RAN), Катриен Ван Меле (Асоциация на фламандските градове и селища), Мартен Дюаеле (Асоциация на фламандските градове и селища), Анели Портман (Финландски институт за здравеопазване и социални грижи) и Мийла Луккаринен (град Хелзинки).

ВЪВЕДЕНИЕ

Електронните наръчници INDEED имат за цел да осигурят **добро разбиране на подхода за оценка, основан на доказателства, и как той може да бъде приложен в областта на предотвратяването и противодействието на насилствения екстремизъм или подпомагането на дерадикализацията (PVE/CVE/Derad)**, както и да предоставят насоки за разработването на такива инициативи. Електронните наръчници са написани основно **за практикуващи и създаващи политики лица**, работещи в тази област. Те могат да бъдат полезни и за **професионални оценители и учени**, които участват в оценяването на такива инициативи и искат да се запознаят по-добре с оценяването, основано на доказателства, или с провеждането на оценки конкретно в областта на PVE/CVE/Derad.



Електронното ръководство INDEED 1 представлява компактно въведение в основите на оценяването и какво означава подход към оценяването, основан на доказателства. То представя различните видове оценки, проекти и методи и дава насоки кога да се правят оценки и кой трябва да ги прави. То включва глава за етиката и оценяването, както и множество примери за предишни оценки на инициативи на PVE/CVE/Derad.

Електронното ръководство INDEED 2 разглежда по-задълбочено начините за прилагане на основан на доказателства подход към оценката. Той предоставя насоки за това как да се включи оценката в дизайна на инициативата, както и инструкции стъпка по стъпка за разработване и прилагане на оценка, основана на доказателства. То включва и допълнителна информация за това как да се гарантира, че оценката се извършва по етичен начин.

Основната цел на електронните ръководства INDEED е да запознаят специалистите и създателите на политики с принципите и практиките на основаната на доказателства оценка, за да могат да действат като **добре информирани участници** в оценките и да знаят как да планират и изпълняват инициативите за PVE/CVE/Derad, така че те да могат да бъдат ефективно оценени. Дейността като **оценител изисква по-задълбочени познания** за практиките, проектите и методите за оценка, отколкото са включени в електронните ръководства. Това следва да се вземе предвид, когато се решава кой ще действа като оценител.

Електронните ръководства са **част от инструментариума на INDEED за практикуващи специалисти и политици, разработен в рамките на финансирания от ЕС проект INDEED (2021-2024 г.)**. Целта на проекта INDEED беше да се укрепят знанията, способностите и уменията на практикуващите в областта на ПВР/ВООР/Дерад и на създателите на политики в областта на основаните на доказателства оценки и практики. Този комплект включва и **инструмента за оценка на INDEED**, който предоставя по-подробни съвети и препоръки. За да получите достъп до инструментариума INDEED, отидете на www.indeedproject.eu.

1. ПРАКТИКА, ОСНОВАНА НА ДОКАЗАТЕЛСТВА - КАКВО ОЗНАЧАВА?

Налице е все по-голям консенсус, че инициативите за PVE/CVE/Derad трябва да се основават на доказателства. Все още обаче не е толкова ясно какво означава това и как да се направи. Съвсем обичайно е тълкуването, че дадена инициатива или модел са основани на доказателства, когато са подкрепени от научни знания. В проекта INDEED те се наричат **“инициативи, основани на доказателства”**.

В проекта INDEED подходът, основан на доказателства, се разбира по малко по-различен начин. Той се основава на принципите на **практиката, основана на доказателства**. Практиката, основана на доказателства, е **подход (или метод) за вземане на решения, който има за цел да се предприемат действия, подкрепени от наличните доказателства и подходящи за съответната ситуация и контекст**.

Практиката, основана на доказателства, се основава на **три ключови принципа** :



- 1. Използване на най-добрите налични доказателства** - Решенията трябва да се основават на актуални (научни) знания, а не например на стари учебници, интуиция или традиции, наследени от по-възрастни колеги.
- 2. Вземане предвид на ценностите, нуждите, предпочитанията и обстоятелствата на заинтересованите страни** - Решенията трябва да вземат предвид контекста и мненията на заинтересованите страни (тези, които са засегнати от решението).
- 3. Професионална експертиза/анализ** - Лицата, които използват практика, основана на доказателства, се ангажират да развиват своята професионална експертиза и да надграждат уменията си и професионалната си преценка, за да правят обоснован анализ и преценка въз основа на наличните доказателства и ситуацията на заинтересованата страна.

Началото на практиката, основана на доказателства, е в областта на медицината. Един пример от тази област може да помогне за обяснението на основната идея. Когато лекарите използват практиката, основана на доказателства, за да вземат решение за лечението на даден пациент, те се консултират със съществуващите научни изследвания, за да открият какви са наличните възможности. Освен това те провеждат медицински тестове и прегледи, за да анализират състоянието на пациента. Решението за лечението не се взема единствено въз основа на **данните** от научните изследвания или резултатите от тестовете. Вместо това лекарите разговарят и изслушват пациента, за да разберат неговото състояние и предпочитания. Въз основа на професионалния опит лекарите вземат решение за най-добрия начин на действие за лечението на този пациент. Този процес може да даде нови познания и по този начин да доведе до промени в начина, по който се процедира в подобни ситуации в бъдеще.



2. ПРИЛАГАНЕ НА ПРИНЦИПИТЕ НА ПРАКТИКАТА, ОСНОВАНА НА ДОКАЗАТЕЛСТВА, В ОБЛАСТТА НА PVE/CVE/DERAD

Принципите на практиката, основана на доказателства, могат да се прилагат при разработването и изпълнението на инициативи за PVE/CVE/Derad. Те могат да се прилагат и при оценката на тези инициативи. В този раздел ще бъдат разгледани принципите на практиката, основана на доказателства, и какво могат да означават те в контекста на инициативите PVE/CVE/Derad .

Доказателства

Заинтересован
и страни

Анализ

2.1 ДОКАЗАТЕЛСТВА

Терминът “доказателства” се използва по различен начин в различните сектори и контексти. Общото за всички контексти е, че доказателствата се отнасят до **данни**, знания или части от информация, които осигуряват подкрепа за определено заключение или преценка.

В този електронен наръчник доказателствата се състоят от две неща:

- Съществуващи знания - изследвания и знания по съответните теми.
- **Данни** - материал (както съществуващ, така и събран), който се анализира с цел формиране на нови заключения по време на оценката или разработването на инициативата.

В текстово поле 1 са дадени някои примери за видове знания и **данни**, които могат да се използват като доказателства.



1 ПРИМЕРИ ЗА ДОКАЗАТЕЛСТВА, КОИТО ОБИКНОВЕНО СЕ ИЗПОЛЗВАТ ПРИ ПЛАНИРАНЕТО И ОЦЕНКАТА НА ИНИЦИАТИВИ ЗА PVE/CVE/DERAD

ЗНАНИЯ - СЪЩЕСТВУВАЩИ ПРОУЧВАНИЯ И ДОКЛАДИ

- Проучвания и оценки на инициативите PVE/CVE/Derad (и обзорни проучвания, които обобщават всички изследователски резултати по дадена тема)
- Изследвания на причините и факторите за радикализация, както и на процесите и условията, предпазващи от радикализация
- Проучвания на контекста, в който се

ДАННИ - СЪБРАНИ ДОКАЗАТЕЛСТВА ЗА ИНИЦИАТИВАТА И КОНТЕКСТА

- Документи, описващи инициативата, нейните цели и **теория на промяната**
- **Данни** от мониторинга, събрани по време на инициативата
- Проучвания и интервюта с целевите групи и заинтересованите страни
- Статистически **данни** и бази **данни** за контекста на инициативата и потенциалните контролни групи

- прилага инициативата
- Познания за разработване и управление на инициативи
- Познания за видовете оценки, проекти и методи

Не всяка информация или знание е добро доказателство. Когато събирате и подбирате доказателства, е важно да обръщате внимание на тяхното качество и да бъдете критични към него. Качеството и уместността на доказателствата са от решаващо значение за избягване на възможни пристрастия и за гарантиране, че решенията и заключенията са изградени на солидна основа.

Какво се счита за добро доказателство зависи от ситуацията. При критичната оценка на доказателствата трябва да се вземат предвид следните неща:+

- Доказателствата трябва да са **подходящи и релевантни** за целта, за която се използват. Например, когато се използват знания за практиките на оценяване, е важно да се прецени дали те говорят за конкретната ситуация. **Данните**, анализирани при оценката, трябва да са подходящи за отговор на въпросите, свързани с оценката.
- При избора на доказателства следва да се оценят тяхната **надеждност и безпристрастност**. Важно е да се вземе предвид как и от кого е създадено знанието, с каква цел и как това може да е повлияло на съдържанието му. Същите въпроси е уместно да се обмислят и при подбора и анализа на **данните** по време на оценката. Не е необходимо всички **данни**, използвани при оценката, да са безпристрастни - напълно разбираемо е например, че различните заинтересовани страни от инициативата могат да имат своя собствена гледна точка. Интервютата са ценни, за да се разбере как се управлява инициативата и какво мислят различните заинтересовани страни за нея. Много по-проблематично е да се приеме, че всяко отделно интервю представлява източник на "цялата истина" за това как стоят нещата. Въпросът често е как могат да се използват различните видове **данни**.
- Друго нещо, което трябва да се вземе предвид, е **представителността** на доказателствата. В случай на съществуващи знания това означава да се обмисли дали проучванията, с които е направена консултация, представят разнообразието в съществуващите знания по темата. При **данните** това означава например да се помисли дали различните гледни точки са адекватно представени в групата на интервюираните хора. Това може да е трудно да се постигне напълно, тъй като някои гледни точки могат да бъдат изключени още при самото начало, защото някои участници не желаят да бъдат интервюирани. Винаги се препоръчва да се стремим към възможно най-представителни **данни** и да бъдем прозрачни по отношение на всички възможни пристрастия и ограничения, които могат да останат въпреки положените усилия.

2.2 ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СТРАНИ

Вторият крайъгълен камък на практиката, основана на доказателства, е да се вземат предвид **заинтересованите страни и техните ценности, нужди, предпочитания и обстоятелства**.

Заинтересованите страни са интелектуален ресурс за разработване на инициативи и оценки. Ето защо техните мнения трябва да бъдат взети под внимание. Съществуват няколко причини, поради които е важно да се изслушват и включват заинтересованите страни. Някои от заинтересованите страни изпълняват инициативата. Други се влияят от резултатите от инициативата в ежедневието си и затова заслужават да бъдат изслушани. Заинтересованите страни често събират **данни** за оценката и тяхното сътрудничество е от решаващо значение за нейното завършване. Те могат също така да играят ключова роля за начина, по който се използват резултатите от оценките. Трудно е да се проведе успешно дадена инициатива без ангажираността и съпричастността на основните заинтересовани страни.



2 ВЪПРОСИ ЗА ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ПОТЕНЦИАЛНИ ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СТРАНИ

- Кой предоставя ресурси за инициативата?
- Кой участва в изпълнението на инициативата?
- Кой са основните партньори за сътрудничество в рамките на инициативата?
- Кой общности са засегнати от инициативата (и нейното по-широко въздействие)?
- Кой може да помогне за разбирането на по-широкия контекст, в който функционира инициативата?

Заинтересованите страни могат да представляват няколко сектора и да работят на различни длъжности в своята организация или институция.

Ето някои **примери** за участници, чието сътрудничество и познания често са важни за инициативите PVE/CVE/Derad:

Educational institutions Law enforcement agencies
Academic researchers **Community-based organisations**
National PVE/CVE directors and coordinators Private companies

ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СТРАНИ

Prison and probation services Government officials and policy makers
Non-governmental organisations (NGO) **Youth work centres**
Social and health care centres Rehabilitation centres



- Национални директори и координатори на PVE/CVE
- Правителствени служители и политици на национално, регионално и местно равнище
- Неправителствени организации (НПО)
- Образователни институции
- Затвори и пробационни служби
- Центрове за рехабилитация
- Правоприлагащи органи
- Центрове за социални и здравни грижи
- Общности от различни видове, които участват в политиките и интервенциите или са засегнати от тях, както и техните институции или организации, базирани на общността.
- Центрове за работа с младежи
- Академични изследователи
- Частни компании

2.3 ПРОФЕСИОНАЛНА ЕКСПЕРТИЗА/АНАЛИЗ

Практиките, основани на доказателства, са полезни и тогава, когато лицата, които вземат ключови решения по инициативите, разполагат със съответните експертни познания и обучение, които им помагат да направят правилна преценка. В случая с инициативите PVE/CVE/Derad това означава **добро познаване на областта на PVE/CVE/Derad**. Ако целта е да се разработи дадена инициатива, ключовите участници в процеса на разработване и изпълнение трябва да имат **достатъчно познания за планирането и изпълнението на проекти** и ключово разбиране за оперативната среда и контекста, в който се изпълнява инициативата. За да бъде оценката успешна, ключовите лица, участващи в нея, трябва да са запознати с **различните видове оценки, проекти и методи** и да знаят как да ги прилагат на практика. Това важи особено за оценителя(ите), който(ито) трябва да има задълбочен опит в теорията и практиката на оценяването.

Причината, поради която професионалната експертиза и анализът са подчертани в практиката, основана на доказателства, е, че доказателствата и информацията за гледните точки на заинтересованите страни сами по себе си не водят до вземане на решения. **Вземането на решение за най-добрия начин на действие изисква внимателно тълкуване и анализ на доказателствата, ситуацията на място и гледните точки на заинтересованите страни - а това се прави най-добре от лица, които разполагат със съответната справочна информация.** Качеството на дизайна на инициативата зависи в голяма степен от способността на експерта да интерпретира **данните** и знанията. Същото се отнася и за оценката и нейните резултати. За оценката е важно също така оценителят да е в състояние да анализира безпристрастно инициативата.

3. СРАЗРАБОТВАНЕ НА ИНИЦИАТИВИ ЗА PVE/CVE/DERAD С ОГЛЕД НА ОЦЕНКАТА

Принципите на практиката, основана на доказателства, спомагат за разработването на инициативи в областта на предотвратяването и противодействието на насилствения екстремизъм или подпомагането на дерадикализацията, които се основават на актуални знания за радикализацията и начините за нейното предотвратяване. Придържането към тези принципи е от решаващо значение и за удовлетворяване на ценностите, предпочитанията, нуждите и очакванията на основните заинтересовани страни.

Този раздел е посветен на това как оценките трябва да се вземат предвид **при планирането на инициативата**, за да се подготви оптимално почвата за оценките на различните етапи на инициативата. Да се мисли за оценките от самото начало е много важно, тъй като много решения, взети на етапа на планиране на инициативата, оказват значително влияние върху начина, по който инициативата може да бъде оценена.

Проектиране на инициативи с оглед на оценката



3.1 СЪБИРАНЕ НА ДОКАЗАТЕЛСТВА ЗА РАЗРАБОТВАНЕТО И ПЛАНИРАНЕТО НА ИНИЦИАТИВАТА

Когато започвате да планирате инициатива, която използва подхода на практиката, основана на доказателства, е необходимо да **съберете доказателства**. Доказателствата са необходими, за да се **формира информирано разбиране за ситуацията и наличните възможности**. Те също така ще допринесат за възможността за оценка на инициативата по-късно, тъй като помагат за разработването на нейните цели и **теория на промяната** (вж. разделите по-долу), които често служат като отправна точка за оценката.

Този раздел представя какви видове доказателства (знания и **данни**) обикновено са необходими за разработването и планирането на инициатива за PVE/CVE/Derad.

Важно е на ранен етап да се разбере **кои са основните заинтересовани страни в инициативата и какви са техните ценности, нужди, предпочитания и обстоятелства**. Списъкът на потенциалните заинтересовани страни в предишната глава може да помогне за идентифициране на заинтересованите страни, които следва да бъдат включени в разработването, изпълнението и/или оценката на инициативата. Освен идентифицирането на заинтересованите страни е добре да се помисли и за **тяхната роля и относителна важност в инициативата**. Не всички заинтересовани страни ще имат еднаква роля и тяхната роля може да варира в зависимост от аспекта или етапа на инициативата.

Анализът на заинтересованите страни е типична част от управлението на проекти и има няколко ръководства за провеждането му (вж. Текстово поле 3). Те могат да предоставят полезни насоки и вдъхновение за проектиране и планиране на инициативи за PVE/CVE/Derad.



3 РЪКОВОДСТВА ЗА АНАЛИЗ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ

- Прескил, Х. и Джоунс, Н. [Практическо ръководство за включване на заинтересованите страни в разработването на въпроси за оценка](#). Поредица за оценка на фондация “Робърт Ууд Джонсън”.
- USAID. CVE Reference Guide for Local Organizations. [Ангажиране на заинтересованите страни](#).
- Williams, M.J. (2021). Превенция и противодействие на насилствения екстремизъм: Designing and Evaluating Evidence-Based Programs (Разработване и оценка на програми, основани на доказателства). Routledge.

Контекст

Ако има нещо, което е известно за инициативите за предотвратяването и противодействието на насилствения екстремизъм или подпомагането на дерадикализацията, то е, че няма универсални решения. За да бъде **ефективна, инициативата трябва да бъде съобразена с конкретния контекст**. Ето защо разработването на добро разбиране на контекста е друга задължителна ранна стъпка при планирането на инициативата. Въпреки че тази задача отчасти се припокрива с картографирането на възгледите на заинтересованите страни, тя се простира и отвъд нея.

Анализът на контекста помага да се разберат **основните динамики, свързани с насилствения екстремизъм и неговото предотвратяване в контекста, в който ще се проведе инициативата**. Определянето на това какво представлява насилственият екстремизъм в контекста на инициативата може да помогне за определяне на приоритетите на въпросите, които инициативата следва да разгледа.

Понятието “контекст” трябва да се разбира в широк смисъл. **Непосредственият контекст на инициативата** може да бъде определено училище, затвор или квартал. Може да е интересно да се потърсят и други подобни местни контексти от друг регион за сравнение. Наред с това е препоръчително да се разгледа и по-широкият контекст. **По-широкият контекст** включва по-широката социална, политическа и икономическа среда, в която ще се осъществява инициативата. Това помага за разбирането на средата на живот на целевата група на инициативата и за

предвиждането на евентуални непредвидени последици, които инициативата може да има за този по-широк контекст. Всичко това е важно за спазването на принципа “да не се вреди”, който следва да ръководи инициативите за PVE/CVE/Derad.

Този вид подход към планирането на инициативата се нарича **“чувствителен към конфликтите подход”**. Той се препоръчва особено за разработване на инициативи в нестабилна и засегната от конфликти среда. Съществуват насоки за това как да се прилага този подход и те могат да бъдат полезни и за планирането на инициативи в областта на PVE/CVE/Derad.

СЪВЕТ:



Програмата на ООН за развитие (ПРООН) разполага с инструкции за прилагане на чувствителен към конфликти подход при разработването, наблюдението и оценката на инициативи за PVE.

ПРООН. Подобряване на въздействието на програмите за предотвратяване на насилствения екстремизъм. Инструментариум за проектиране, мониторинг и оценка.

Рискови и защитни фактори

Насилственият екстремизъм е сложно явление, което включва индивидуални, общностни, социални, икономически, политически, психологически, културни и идеологически фактори. Разкриването на взаимодействието между тези различни фактори може да обясни какви са причините за радикализацията и как те могат да бъдат предотвратени или смекчени.

Общоприето е да се смята, че радикализацията се влияе от рискови и защитни фактори. Рисковите фактори са движещи сили и условия, които позволяват или мотивират радикализацията, докато защитните фактори смекчават и предотвратяват радикализацията и повишават устойчивостта към насилствен екстремизъм. **Идентифицирането и разбирането на тези рискови и защитни фактори е важна стъпка към определянето на това към кои от тези фактори може да се насочи инициативата.**

Важно е да се признае, че значението на отделните рискови и защитни фактори е различно в различните условия. Когато се консултирате с изследвания за радикализацията, си струва да проверите внимателно на какви **данни** се основават проучванията и дали резултатите от тях са приложими към контекста, в който ще се прилага инициативата.



СЪВЕТ:

В рамките на проекта INDEED е създадено цифрово хранилище на проучвания на рискови и защитни фактори, което е полезно за намиране на актуални академични изследвания по темата. То е част от инструментариума на INDEED, достъпен на адрес www.indeedproject.eu.

Доказателства за PVE/CVE/Derad инициативи, модели и подходи

Изследванията на ефективността на инициативите за PVE/CVE/Derad все още са доста оскъдни, така че няма достатъчно солидни научни доказателства, които да показват точно какви подходи към PVE/CVE/Derad работят и при какви условия. **Съществуващите изследвания все пак могат да дадат значителни насоки и вдъхновение за това какви видове подходи и методи могат да бъдат подходящи за конкретната ситуация.**

Ресурсите от дейността на [Мрежата за осведоменост по въпросите на радикализацията \(RAN\)](#) могат да окажат значителна помощ при намирането на съответните проучвания и контакти. В раздела “Научете повече” в края на тази глава са посочени допълнителни източници на информация.

Ресурси

Работата по PVE/CVE/Derad изисква специални ресурси, за да се управлява ефективно и професионално. **Важно е да се гарантира, че лицата, които ще изпълняват инициативата, разполагат с необходимите ресурси.** Макар че това е особено важно за инициативи, които трябва да бъдат осъществени с външно финансиране, то е важно и за практикуващите юристи и политиците, от които се очаква да допринесат за инициативата като част от съществуващия им трудов договор. Освен бюджета е важно да се вземат предвид и времето, мотивацията и наличните интелектуални (вътрешни) ресурси. **Бюджетът трябва да включва и достатъчно средства за оценки.**

Наличието на реалистична и подробна информация за наличните ресурси е друг ключов елемент на успешното планиране. **Планираната инициатива трябва да бъде съобразена с наличните ресурси, като същевременно трябва да бъдат отделени и ресурси, които да гарантират изпълнението на ефективни инициативи и подходи.**

3.2 Поставяне на цели

След като се съберат необходимите доказателства и се установят контакти с основните заинтересовани страни, може да се премине към разработване на инициативата. Първото нещо, за което трябва да помислите, са нейните цели.

Може да изглежда очевидно, че **инициативата трябва да има ясно определени цели.** Опитът обаче показва, че една от често срещаните слабости на инициативите PVE/CVE/Derad е, че техните цели не са ясно (достатъчно) дефинирани. Не е достатъчно да се заяви, че инициативата има за цел предотвратяване или противодействие на насилствения екстремизъм или подпомагане на дерадикализацията. Целите трябва да бъдат по-конкретни.

Ако инициативата няма добре дефинирани цели, нейната оценка ще бъде по-трудна. Трудно е да се оцени дали инициативата е била ефективна, ако не е ясно какво е трябвало да се постигне.

Препоръчително е целите да се **разработват съвместно с основните заинтересовани страни.** Анализът на контекста и познанията за рисковите и защитните фактори са добра отправна точка за определяне на целите. От решаващо значение е също така още на този етап да се помисли **как да се оцени дали целите са постигнати.** Ако целите изглеждат трудни за оценяване, те може би са твърде неконкретни или неясни, за да насочат ефективно действията на инициативата.

3.3 РАЗРАБОТВАНЕ НА ТЕОРИЯ НА ПРОМЯНАТА

Заедно с определянето на целта(ите) следва да се посочи и изрази изрично **как се очаква инициативата да ги постигне**. Теорията на промяната включва изчерпателно и структурирано обяснение за това как и защо се очаква инициативата да постигне планираните цели и въздействие. Тя следва да бъде разработена - а в идеалния случай и оценена и тествана - по време на фазата на проектиране на инициативата и редовно оценявана и променяна (ако е необходимо) по време на нейното изпълнение.

Основната идея на теорията на промяната е, че тя ясно показва как се очаква ресурсите, вложени в инициативата и нейните дейности, да доведат до очакваното въздействие. Този процес обикновено се разделя на няколко **компонента** (вж. таблица 1). Заедно тези компоненти обясняват основните причинно-следствени механизми и предположения, върху които се гради инициативата.

Таблица 1: Компоненти на теорията на промяната

ВХОД	Използвани ресурси за инициативата (персонал, финансиране, материали и др.)
ДЕЙНОСТИ	Действия, предприети по време на инициативата (напр. наставничество, обучение, инструктаж, публикуване)
ИЗХОД	Преки продукти от дейностите, които могат да бъдат количествено измерени (брой проведени обучения, интервюта и менторски сесии, публикации, сесии за обратна връзка/проследяване и др.)
РЕЗУЛТАТ	Какво се постига чрез резултата (лица, които изоставят насилствения екстремизъм, професионалисти, които са по-запознати с радикализацията, намалено набиране на насилствен екстремизъм в квартала и т.н.
ВЪЗДЕЙСТВИЕ	Дългосрочен ефект от инициативата, ефекти от всички резултати заедно. Обикновено той съвпада с общите цели на инициативата.

Освен тези компоненти е важно да се уточнят **допусканията и рисковете, които** включва теорията на промяната:

- Предположенията включват всички схващания за това, защо дейностите и резултатите ще доведат до определени резултати, а по-късно и до планираното въздействие, както и наблюдения върху преобладаващите условия, в които ще се осъществи инициативата.
- Рисковете включват всички онези фактори, които могат да подкопаят инициативата и да попречат на постигането на планираните резултати.

Трябва също така да се уверите, че разработването на предположенията и рисковете не остава отделно упражнение. Вместо това компонентите на теорията на промяната трябва да се анализират в светлината на установените допускания и рискове, за да се види дали трябва да се направят някакви изменения.

Следвайки принципите на практиката, основана на доказателства, **теорията на промяната трябва да се основава на най-добрите налични доказателства и да се разработва съвместно с ключовите заинтересовани страни.** При разработването на **теория на промяната** заинтересованите страни очертават основните дейности на инициативата и какво се очаква да последва от тях. Изключително важно е теорията на промяната да бъде **изградена въз основа на солидно разбиране на контекста, в който ще се реализира инициативата.**

Когато теорията на промяната е разработена, се появява първата възможност за оценка на инициативата. **Формиращата оценка може да се използва за оценка на теорията на промяната и надеждността на нейните основни допускания.**



4 РЪКОВОДСТВА ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ТЕОРИЯТА НА ПРОМЯНАТА

- Група за развитие на ООН. **Теория на промяната.**
- УНИЦЕФ. **Теория на промяната.** Методологически справки. Оценка на въздействието № 2.

3.4 РАЗРАБОТВАНЕ НА МОНИТОРИНГ И ПОКАЗАТЕЛИ

Когато се планира дадена инициатива, трябва да се реши и как ще бъде наблюдавана по време на нейното изпълнение. **Мониторингът е свързан с проследяване на изпълнението на инициативата и измерване на нейния напредък.** За ефективното наблюдение на дадена инициатива е важно да се създаде система за събиране и анализиране на **данни.**

Механизмът за мониторинг следва да бъде разработен с оглед на оценките на инициативата. От това какви **данни** се събират по време на изпълнението ще зависи в значителна степен какви оценки ще бъдат възможни по-късно и колко време и усилия ще отнеме тяхното провеждане.

За да се наблюдава и документира напредъкът на инициативата, обикновено се препоръчва:

- Установяване на систематични практики за водене на документация
- Разработване на показатели, които могат да се използват за измерване на напредъка на инициативата.
- Извършване на базова оценка
- Наблюдение на контекста

Водене на
документация

Разработване
на индикатори

Базова
оценка

Мониторинг
на контекста



Водене на документация

Тази част от мониторинга е доста проста. Тя означава да се **гарантира, че всички съответни данни за дейностите и практиките на инициативата се събират систематично**. Важно е също така да се документират всички промени, които са били направени в инициативата по време на нейното изпълнение.

Показатели

Показателите са **референтни стойности, които позволяват да се измери изпълнението или напредъкът на определени параметри по време на изпълнението на инициативата**. Показателите са свързани с конкретните цели и дейности на инициативата. В таблица 2 са дадени примери за често използвани показатели.

При избора на показатели е много важно да се обмисли внимателно връзката между показателите и целите. За да бъдат полезни, **показателите трябва да са ясно свързани с целите**. Също така трябва да се гарантира, че ще има подходящ вид **данни** за тяхното надеждно измерване. За тази цел **теорията на промяната може да бъде полезна за свързване на показателите с целите**, за определяне на показатели за дейностите и резултатите, за наблюдение на предположенията, залегнали в основата на теорията, и за измерване на това дали инициативата има въздействието, което теорията на промяната предвижда. За да се съберат подходящите видове доказателства за показателите, е необходимо да се установят методите за събиране на **данни** и да се оценят техният капацитет и ограничения. Важно е също така показателите да бъдат създадени въз основа на чувствителен към пола подход и общите принципи на приобщаване.

Таблица 2: Видове показатели

ПОКАЗАТЕЛИ ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ	Броят на достигнатите хора, броят на ангажираните в инициативата и броят на хората, които успешно са се откъснали или са претърпели промяна, както е планирано в целите на инициативата; нивото на ангажираност на целевата аудитория.
ПОКАЗАТЕЛИ НА ПРОЦЕСА	Броят на проведените събития и дейности, броят на участниците в дейностите, видовете осъществени дейности, качеството на взаимоотношенията между различните заинтересовани страни, нивото на доверие между заинтересованите страни.
ВХОДНИ ПОКАЗАТЕЛИ	Размерът на инвестираните финансови ресурси, човешките ресурси, предназначени за инициативата, други видове ресурси, инвестирани в инициативата.

Често се смята, че показателите са количествени (с други думи, измерват се в числа). Много от показателите наистина са **количествени**, но те могат да бъдат измерени и нецифрово и по този начин да бъдат **качествени** (вж. таблица 3).

Таблица 3: Количествени и качествени показатели

КОЛИЧЕСТВЕНИ ПОКАЗАТЕЛИ	КАЧЕСТВЕНИ ПОКАЗАТЕЛИ
Количествените показатели дават ясна мярка, обикновено се представят в графики или диаграми и са сравними с други цифрови данни. • Колко (дейности, участници)? • Колко (пари, време)? • Колко време (са изпълнявани дейностите)? • Колко често (имало ли е дейности, срещали ли са се участниците)?	Качествените показатели измерват видовете промени в поведението, нагласите, взаимоотношенията и начина, по който са настъпили. Те са специфични за контекста. • Как се е случила промяната? Как дейностите на инициативата доведоха до промяна? • Какво е възприятието на участниците/заинтересованите страни? • Как се чувстват участниците? • Какви взаимоотношения са установили участниците с персонала по време на инициативата?

Освен че трябва да се реши кои показатели да се използват, от решаващо значение е да се определи какъв вид **данни** са необходими за измерването им, как ще се събират, колко често и от кого. Тези задачи често са отговорност на служителите, работещи по инициативата, но могат да бъдат и споделена отговорност с оценител, финансиращ орган или държавен служител, отговарящ за проследяването на инициативите PVE/CVE/Derad.

Показателите трябва не само да се определят и следват, но и да се говори за тях. Препоръчително е да се преглеждат показателите и редовно да се съобщава на заинтересованите страни за напредъка на инициативата. Следва да се провеждат редовни срещи за преглед на напредъка и обсъждане на евентуални проблеми, за да бъдат заинтересованите страни на едно мнение.

Базова оценка

Целта на базовата оценка е да се **установи ситуацията преди осъществяването на инициативата**. Тези **данни** са необходими, за да може по-късно да се установи дали е настъпила някаква промяна. Базовата оценка обикновено се разработва заедно с показателите и чрез нея се измерват показателите преди началото на инициативата. Освен създаването на собствено базово проучване, полезни източници за базовата оценка могат да бъдат официалната статистика, съществуващите проучвания и доклади.

Наблюдение на контекста

Някои инициативи имат и установени процеси за **наблюдение на контекста, в който се провежда инициативата, както и** на взаимодействието на инициативата с този контекст. Това е особено важно, когато инициативата функционира в нестабилен контекст, който може да се промени бързо.

Съществуват добри насоки за това, например от [ПРООН](#)

3.5 ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ ОТНОСНО ГРАФИКА ЗА ОЦЕНКА

В идеалния случай планът на инициативата трябва да включва и план за това кога и как ще бъде оценена инициативата. Инициативите PVE/CVE/Derad могат да бъдат оценявани на различни етапи и за различни цели. За повече информация относно наличните възможности на различните етапи вж. електронното ръководство INDEED 1 и инструмента за оценка INDEED (www.indeedproject.eu).

Научете повече

Общи инструкции и обобщения на добри практики

- ПРООН. [Подобряване на въздействието на програмите за предотвратяване на насилствения екстремизъм](#). Инструментариум за проектиране, мониторинг и оценка.
- USAID. [CVE Reference Guide for Local Organizations](#).
- Neumann, P.R. (2017). [Противодействие на насилствения екстремизъм и радикализацията, които водят до тероризъм: Идеи, препоръки и добри практики от региона на ОССЕ](#).
- RAN (2017 Г.). [Ръководство на RAN за програми за обучение по CVE/PVE. Ръководство за обучители и създатели на политики](#).
- Компас. [Ръководство "Как да": Как да разработим план за мониторинг и оценка](#).
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016) [Countering violent extremism and risk reduction \(Противодействие на насилствения екстремизъм и намаляване на риска\): Ръководство за разработване и оценка на програми](#). Доклад на Whitehall.
- Семинар по проекта INDEED ["Проектиране на практики, основани на доказателства"](#).

Бази данни и каталози на инициативите PVE/CVE/Derad

- RAN. [Превенция на радикализацията към тероризъм и насилствен екстремизъм. RAN Collection of Approaches and Practices \(Сборник с подходи и практики на RAN\)](#).
- Impact Europe. [База данни CVE](#).

4. ПЛАНИРАНЕ НА ОЦЕНКА НА ВЕЧЕ ОСЪЩЕСТВЕНА ИНИЦИАТИВА

Все още е често срещано явление оценките да не се предвиждат при първоначалното планиране на инициативите. В такива ситуации наличните възможности обикновено са по-ограничени, но все пак почти винаги е възможно да се направи някаква форма на оценка, като се използва подход, основан на доказателства. Тя вероятно няма да бъде с еднакво добро качество, но все пак може да бъде полезна за целите на обучението. Оценките могат значително да помогнат за реструктурирането на инициативата и нейните практики, така че в бъдеще да могат да се провеждат по-всеобхватни оценки.

Какви оценки могат да се направят, дори когато не са били първоначално планирани, зависи много от начина, по който е била осъществена и документирана инициативата. Три аспекта са особено важни.

Целите
на инициативата

Теория
на промяната

Данни

Целите на инициативата - за да се оцени инициативата, е необходимо да се знае какви са нейните цели. Често срещана слабост на PVE/CVE/Derad инициативите е, че целите не са дефинирани достатъчно конкретно. Понякога целите се поставят на хартия по време на етапа на планиране, но не се преразглеждат и актуализират по-късно. Това може да доведе до ситуация, в която целите се различават в известна степен на хартия и на практика. Липсата на документация за целите на инициативата, разбира се, не е идеална ситуация. Ако целите само липсват в документацията, но има ясен консенсус за това какви са те сред ключовите заинтересовани страни, може да се окаже, че има достатъчно яснота. Дори тогава обаче е важно да се помисли за последиците от липсата на документация за резултатите от оценката.

Теория на промяната - Друга ключова отправна точка за оценката е теорията на промяната на инициативата. Тя обяснява как инициативата трябва да постигне желаните резултати. Още по-често се случва инициативата да няма добре дефинирана теория на промяната. Ако теорията на промяната не е представена на хартия, това трябва да се направи в началото на оценката. Отново, това не е идеална ситуация. Ако теорията на промяната е дефинирана със задна дата, това ще се отрази на надеждността на резултатите от оценката.

Данни - Много зависи и от наличието на данни. Ако има богата, систематична и подробна документация за изпълнението на инициативата, може да има достатъчно данни за оценка на нейното изпълнение във времето. Трябва обаче много внимателно да се прецени дали данните са достатъчни.

Като общо правило, ако има достатъчно яснота относно целите на инициативата и теорията на промяната, обикновено е възможно да се извърши оценка на процеса на поне някои аспекти на инициативата (видовете оценки са представени в Електронно ръководство 1 на INDEED). Висококачествена оценка на резултатите рядко е възможна без съществуващ план за оценка и съответните практики за мониторинг.

Една възможност, която винаги е отворена, е формиращата оценка на целите на инициативата и теорията на промяната.

Ако досега не са правени оценки, добре е да се започне с по-малко сложни видове оценки. Установяването на стабилни практики за оценяване може да се разглежда като процес, който започва с установяване на помощни практики и преминава към по-сложни оценки. Това може да стане например чрез следните етапи:

- Разработване на целите на инициативата и теорията на промяната
- Формираща оценка (на тези цели и теорията на промяната)
- Въвеждане на плана за оценка и подкрепящи практики за мониторинг
- Оценка на процеса на изпълнение на инициативата
- Оценка на резултатите от инициативата

5. ОЦЕНКА, ОСНОВАНА НА ДОКАЗАТЕЛСТВА, В ЧЕТИРИ ЕТАПА

Оценката е важна част от планирането и прилагането на основани на доказателства инициативи. В предишната глава беше обсъдено как оценката може да бъде интегрирана в дизайна на инициативата и как да се планира инициативата, така че да може да бъде оценена смислено и ефективно.

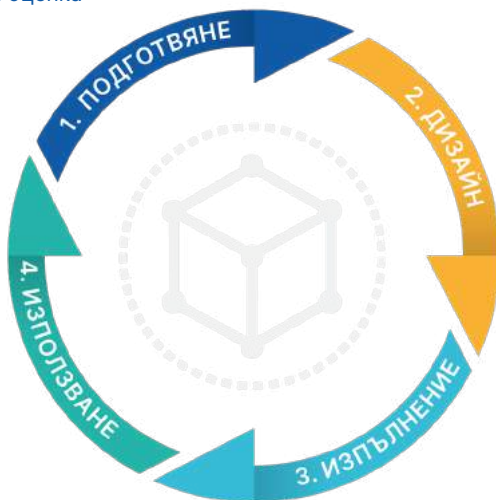
Тази глава се фокусира върху процеса на оценка и очертава **препоръки стъпка по стъпка за това как да се проведе оценка, която е в съответствие с принципите на практиката, основана на доказателства**. Тя е съставена, като се имат предвид характеристиките на инициативите PVE/CVE/Derad. Препоръките се основават на модела INDEED за оценка, основана на доказателства. Главата ще започне с представяне на модела, а след това ще премине към подробно описание на всеки етап от оценката.

5.1 МОДЕЛЪТ INDEED ЗА ОЦЕНКА, ОСНОВАНА НА ДОКАЗАТЕЛСТВА

Моделът INDEED очертава как могат да се разработват и провеждат оценки, като се използва подход, основан на доказателства. Той разделя процеса на оценяване на четири основни етапа: подготовка, проектиране, изпълнение и използване (вж. фигура 1).

- 1. Подготвяне:** Този етап обяснява начина, по който да се подходи към оценката във вашата организация.
- 2. Дизайн:** На този етап се определят основните елементи, които трябва да бъдат включени в плана за действие за оценка. Този план може да помогне за проследяване на всички необходими стъпки за оценката.
- 3. Изпълнение:** На този етап се посочва за какво да се внимава по време на оценката и се обяснява какво да се прави със събраните резултати.
- 4. Използване:** Този етап показва как, с кого, в какъв формат и при какви условия могат да се споделят резултатите от оценката.

Фигура 1 Четири етапа на процеса на оценка



Оценката е най-полезна, когато се разглежда като **повтарящ се и цикличен процес, който е един от ключовите елементи на разработването на проекта**. Резултатите от оценката могат да се използват за подобряване и пренасочване на целите, резултатите и методите на работа на инициативата. В идеалния случай след известно време инициативата в новата си форма ще бъде оценена отново, като се започне нов цикъл на оценка. **Редовните оценки допринасят за устойчивостта на инициативата и за формирането на култура на оценяване в работната среда.**

В модела INDEED описанието на всеки етап е изградено специално с оглед на **принципите на практиката, основана на доказателства** (вж. фигура 2). В контекста на оценката тези принципи имат следното значение:

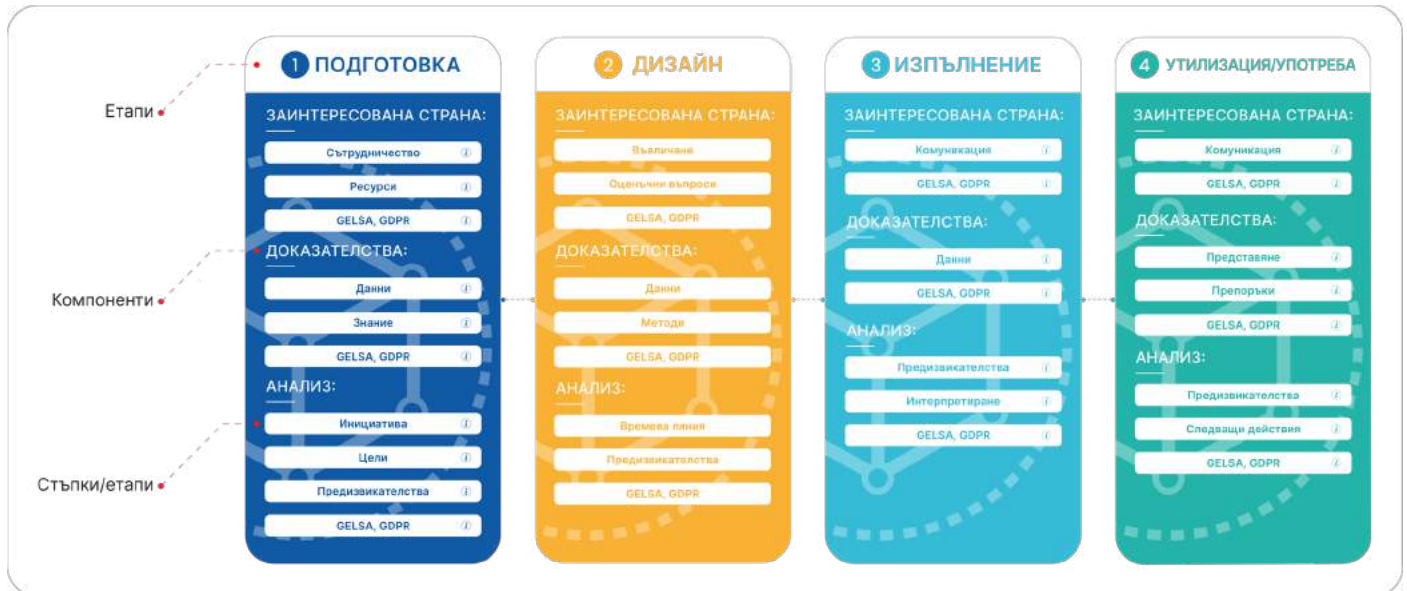
- **Доказателства** - провеждането на надеждна и висококачествена оценка изисква тя да се основава на подходящи и внимателно събрани данни. Планът за оценка следва също така да се основава на съществуващите познания за практиките за оценка и на наученото от предишни оценки в областта на PVE/CVE/Derad.
- **Заинтересовани страни** - Ключовите заинтересовани страни трябва да бъдат включени в процеса на оценка от самото начало, за да се гарантира, че целите му са смислени и използваеми, както и за да се изгради необходимото доверие за постигане на надеждни резултати.
- **Анализ** - оценителят и другите ключови заинтересовани страни трябва да имат достатъчно познания за практиките за оценка и инициативите PVE/CVE/Derad, за да съставят смислен план за оценка и да формулират надеждни заключения въз основа на данните.

Фигура 2 Принципи на практиката, основана на доказателства, като компоненти на етапите на оценка



Всеки етап на оценка включва няколко стъпки. В модела INDEED тези етапи са организирани в зависимост от компонента на практиката, основана на доказателства, с който са свързани (основно) (вж. фигура 3). Важно е да се отбележи, че **стъпките не са непременно представени в хронологичен ред и често са свързани помежду си.**

Фигура 3 Етапи, стъпки и компоненти на процеса на оценяване



5.2 МОДЕЛЪТ INDEED И ПОДХОДЪТ, ОСНОВАН НА ПРАВАТА НА ЧОВЕКА

Когато се планира и провежда оценка, трябва да се обмисли широк набор от етични въпроси, като се вземе предвид подходът, основан на правата на човека (HRBA), и темите на GELSA. Въпреки че етичните въпроси вече могат да служат като част от Кодекса за професионално поведение или Кодекса за професионална етика на много организации и те са общоприложими за една оценка, все пак може да има някои етични въпроси, свързани с провеждането на изследвания с човешки участници, които заслужават специално внимание.

В този раздел се обсъжда какво означава извършването на етично обоснована оценка. Той се ръководи от ключовите принципи, включени в HRBA (участие, отчетност, недискриминация и равенство, овластяване и законност), които са в основата на концептуализацията на етиката в този проект (наречена GELSA; за повече информация вж. електронното ръководство INDEED 1).

Фигура 3. Ключови етични съображения при оценката (въз основа на HRBA и GELSA)



Многообразие и приобщаване - Оценката трябва да бъде планирана, разработена и изпълнена по начин, който признава многообразието и цели приобщаване. Това има много аспекти. При събирането на данни трябва да се гарантира равномерно разпределение на половете. При подбора на хора, които да участват в процеса на оценка, следва да се гарантира, че при подбора се отчитат полът и разнообразието. Това ще спомогне за постигането на представителни и балансирани резултати. Ако инициативата се отнася до пола, добре е да се помисли за включването на чувствителни към пола показатели и да се следят наблюдаваните данни, които се отнасят до пола. По същия начин включването на хора с увреждания, както и на лица с различен етнически произход в управлението на изследванията и оценките също ще осигури положително въздействие върху резултатите. Процесът на оценяване трябва да бъде организиран така, че да е удобен и приобщаващ за всички участващи страни и да подкрепя добрата култура на работа. И накрая, важно е да се обмислят съществуващите полови и други стереотипи и да се смекчи тяхното влияние върху решенията, вземани по време на целия процес на оценяване.

Прозрачност - Оценката рядко е напълно гладък процес, дори когато е планирана много внимателно. Достоверността на процеса на оценяване се основава най-вече на честността и прозрачността. В докладите за оценка трябва да се описва прозрачно процесът и да се посочват ограниченията на резултатите от него. Прозрачността трябва да бъде и пътеводна звезда за сътрудничеството между заинтересованите страни по време на процеса на оценяване, тъй като тя открива възможности за разрешаване или преодоляване на предизвикателствата.

Защита на данните и неприкосновеност на личния живот - Когато се планира и извършва оценката, въпросите за неприкосновеността на личния живот, поверителността и сигурността на данните трябва да бъдат взети на сериозно. Това включва гарантиране, че събирането и управлението на данни се извършва в съответствие с европейските разпоредби за защита на данните и националните закони (като се обръща специално внимание на разпоредбите и законите, свързани с използването на чувствителни данни). От друга страна, оценителят има и етични отговорности към респондентите на интервютата и участниците във фокус групите. Съгласно принципите на отговорното изследване респондентите трябва да бъдат надлежно информирани за начина, по който ще бъдат използвани данните, и да бъдат помолени да подпишат формуляр за съгласие. В този формуляр следва да се посочат условията за участие в интервюто, както и да се даде право на респондента да се откаже от участие по всяко време. Ако на респондентите е обещана анонимност, съответният доклад за оценка трябва да бъде внимателно написан, така че да не може да се идентифицират респондентите.

Без вреда - всеки оценител, който извършва изследователски дейности, трябва по принцип да се придържа към деликатния подход и да внимава да не излага на какъвто и да е риск нито един от участниците в оценката. Средата, в която се организират дейностите, трябва да бъде безопасна и трябва да се положат всички усилия това да се гарантира. Ако по време на процеса на изпълнение възникнат някакви проблеми, те трябва да бъдат разгледани незабавно.



- Служба на ООН за борба с тероризма. [Инструментариум за мониторинг, оценка и обучение: В подкрепа на плановите за действие за превенция и противодействие на насилствения екстремизъм.](#)
- Австралийски институт за семейни изследвания. [Етика в оценяването.](#)

5.3. ПОДРОБНО ОПИСАНИЕ НА ЕТАПИТЕ НА ОЦЕНКА

В тази глава са описани основните елементи и стъпки за планиране и провеждане на оценка, основана на доказателства. В нея се описва как да се приложат на практика принципите на подхода, основан на доказателства, на всеки етап от процеса на оценяване.



СЪВЕТ :

По-подробни и адаптирани инструкции за процеса на оценяване са на разположение в инструмента за оценяване INDEED (www.indeedproject.eu).

Моделът INDEED предполага, че целите на инициативата, теорията на промяната и практиките за мониторинг са добре разработени. Ако случаят не е такъв, вижте предишната глава на това електронно ръководство, както и инструмента за оценка INDEED за повече инструкции. Описанието на процеса на оценяване тук е пригодно най-вече за оценки на процеса и резултатите. Стъпките за извършване на формираща оценка са описани в инструмента за оценка INDEED.

Етап 1 - Подготовка: Как да започнем процеса на оценка?

Първият етап на оценката включва изграждане на добро разбиране на инициативата и формиране на оценка на нуждите, контекста и наличните ресурси на оценката. Тази информация е необходима, за да се определи фокусът на оценката и реалистичните сценарии за оценка. Този етап предполага също така картографиране на ключовите заинтересовани страни, чието съдействие е необходимо на различните етапи на оценката.

Стъпка 1

Сътрудничество

Кои са основните заинтересовани страни и какви са техните нужди, ценности и предпочитания?

Важно е още в началото да се помисли кои са основните заинтересовани страни за предварително определените цели на оценката. Списъкът на потенциалните заинтересовани страни в Текстово поле 6 може да помогне за тяхното идентифициране. Не забравяйте да помислите за всички етапи на оценката: чие съдействие е необходимо за планиране, разработване и провеждане на оценката, кой може да използва резултатите и т.н.

Препоръчително е още от самото начало оценката да се извършва с участието на всички заинтересовани страни. Практиката, основана на доказателства, подчертава значението на отчитането на нуждите, ценностите и предпочитанията на заинтересованите страни. Още на този етап следва да се установи контакт със заинтересованите страни и внимателно да се изслушат техните мнения. Методите за анализ на заинтересованите страни (вж. Текстово поле 3) могат да помогнат за очертаване на възгледите на заинтересованите страни. Когато мислите за заинтересованите страни, уверете се, че са включени всички полове и съответните културни/етнически/религиозни среди.

Стъпка 2

Ресурси

Какви видове ресурси са на разположение и как да се осигурят липсващите ресурси?

Също толкова важно е да се направи преглед на всички налични ресурси (или на разпределението на ресурсите), както за планиране, така и за провеждане на оценки и разпространение на резултатите. Ресурсите не се ограничават само до оценка на разходите за организиране на процеса на оценяване. Те включват и интелектуални ресурси (достатъчно персонал, знания, материали) и време, в зависимост от плана за оценка, целите на оценката и вече наличните данни. Също толкова важно е да се попитат участващите заинтересовани страни за тяхното време или готовност да поемат някаква роля в процеса на оценка. За тази цел е полезно да се прецени и броят и честотата на срещите, в които заинтересованите страни ще участват.

ДОКАЗАТЕЛСТВА	Стъпка 3	Данни	Какви данни вече са налични? Подготовката предполага и събиране на информация за вече наличните доказателства. Организациите, които отговарят за изпълнението на инициативите, често събират данни и наблюдават работата си. Когато мониторингът на данните е организиран правилно, той може да бъде чудесен източник на данни за оценката.
	Стъпка 4	Знания	Какви знания са необходими? За да се вземат информирани решения, са необходими много видове знания. Това може да бъде информация за видовете и методите за оценка, академични изследвания на насилствения екстремизъм или въпросния контекст и т.н. Един особено полезен източник на знания са предишни оценки на подобни инициативи. Те могат да помогнат за по-доброто разбиране на методите, използвани за събиране на доказателства в тази област, или как са били достигнати целевите групи и как са били използвани резултатите, наред с други въпроси.
АНАЛИЗ	Стъпка 5	Инициатива	Добре ли са дефинирани целите и теорията на промяната на инициативата? Анализът на целите, предположенията и пропуските на инициативата е необходим, за да се определи траекторията за оценка. Разглеждането на социалния, икономическия, политическия и географския контекст на инициативата може също така да даде представа за това как тези фактори могат да повлияят на изпълнението на инициативата и как оценката може да допринесе за или да повлияе на някой от тези фактори. Експертизата в областта на PVE/CVE и Derad е от съществено значение за анализа на инициативата. Добре е също така да се прецени дали инициативата и нейното изпълнение имат някакви аспекти, свързани с пола и разнообразието, които следва да бъдат взети предвид в плана за оценка.

АНАЛИЗ	Стъпка 6	Цели	Какви са потенциалните цели на оценката, основани на нуждите, ценностите и предпочитанията на заинтересованите страни? След като се определят потребностите, ценностите и предпочитанията на заинтересованите страни, тези резултати трябва да се анализират, за да се установи как те могат да бъдат комбинирани и приоритизирани. Препоръчително е да се премине през това заедно със заинтересованите страни и да се определи какъв вид варианти за оценка са реалистични и отговарят на установените нужди. За повече инструкции относно определянето на целите вижте Текстово поле 7. След това е възможно да се избере и най-подходящият вид оценка. Най-често срещаните видове оценки са представени в Електронно ръководство 1 на INDEED.
	Стъпка 7	Рискове & Предизвикателства	Какви рискове и предизвикателства пред оценката се появиха при първоначалните проучвания и обсъждания и как да бъдат решени или смекчени? Наличието на пълна представа за контекста ще помогне да се определят и потенциалните пречки пред оценката. Те могат да бъдат вътрешни фактори, свързани с ресурси, експертни познания и мотивация, или външни фактори, като политически рискове, свързани с определени видове оценки, или правни ограничения за събиране, споделяне и управление на данни.



6 INDEED ТИПОЛОГИЯ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ ОТ ОЦЕНКАТА

За да се подпомогне идентифицирането на съответните заинтересовани страни, в рамките на проекта INDEED беше изготвена следната типология въз основа на ролите, които заинтересованите страни могат да играят в оценката. Тези роли могат да се припокриват, така че едно и също лице или институция да изпълнява няколко от тях.

1. **Инициаторите** са тези, които поръчват или стартират оценката, като по един или друг начин виждат стойността на оценката за бъдещи дейности.
2. За управлението на оценката се назначава **координатор на оценката**. Това не означава установяване на подход към оценката „отгоре надолу“, тъй като координаторът е там, за да подкрепя и улеснява процеса и да гарантира, че всички клопки в процеса са ефективно разрешени.
3. **Крайните ползватели на оценката** са тези, които ще използват резултатите от нея. Това могат да

бъдат организации, клиенти, доставчици на данни или лица извън оценяваната инициатива, които биха могли да се възползват от солидните резултати от оценката.

4. **Вътрешните или външните оценители** са тези, които основно извършват или контролират оценката, и те имат (или трябва да имат) експертен опит както в провеждането на оценката, така и в тълкуването на резултатите от нея.
5. **Финансиращите** са заинтересовани страни, които предоставят финансиране/ресурси за изпълнението на дадена инициатива и/или оценка. Финансиращият може също така да действа (или не) като инициатор, който решава, че е необходимо да се извърши оценка, за да се оправдаят използваните средства, или като част от ново заявление за финансиране.
6. **Респондентите и доставчиците на данни** - Респондентите обикновено са хора, които принадлежат към целевите групи на определени инициативи или участват в тяхното изпълнение и могат да бъдат интервюирани или помолени да попълнят анкета, за да се събере важна информация за оценката. Доставчиците на данни са заинтересовани страни, които притежават налични данни, необходими за оценката (например собственици на различни видове данни от регистри, които могат да се използват за сравняване на целевата група на инициативите с общото население).
7. **Събирачите на данни** са тези, които събират данни от респондентите и доставчиците на данни.
8. **Мениджърите на данни** наблюдават (или трябва да наблюдават) процеса на събиране на данни, като се уверяват, че всички данни се съхраняват безопасно и са организирани в съответствие с всички стандарти за управление на данни.

Етап 2 - Проектиране: Как може да се разработи планът за действие за оценка?

Този етап дава насоки за разработване на подробен план за оценка (план за действие за оценка или ПДО). Разликата между етапите на подготовка и проектиране е, че първият е предназначен за събиране на всички налични знания. Етапът на проектиране използва тези данни и дискусиите със заинтересованите страни като отправна точка и разработва подробен план за начина, по който ще бъде извършена оценката. ПДО може да включва следната информация: заинтересовани страни (роли и задължения), доказателства (управление на данните, вид на оценката, дизайн на оценката и методи за оценка) и анализ (график, намаляване на рисковете и етични аспекти).

В приложение 1 е даден пример за образец на план за действие за оценка.

ПРОЕКТИРАНЕ: ОСНОВНИ СЪПКИ

ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СТРАН	Стъпка 1	Участие	Как да включим идентифицираните заинтересовани страни в оценката?
			Всички роли на всяка заинтересована страна трябва да бъдат определени и изяснени в рамките на процеса на изпълнение на оценката: кой събира, анализира, съхранява и разпространява данните и т.н. Важно е да се сформира солиден екип за оценка и да се установи неформално ръководство на процеса, така че целият процес да може да се проследява и пречките да се смекчават по ефикасен начин. Също толкова важно е да се определят методите/периодите на комуникация със заинтересованите страни. Структурираната комуникация

ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СТРАН			ще улесни процеса и ще го направи по-ангажиращ. Заинтересованите страни трябва да бъдат третирани по недискриминационен начин и всички проблеми с достъпността да бъдат адекватно решавани.
	Стъпка 2	Оценка въпроси	На кои точно въпроси трябва да отговори оценката? Добра практика е въпросът/въпросите за оценка да се определят заедно със заинтересованите страни. Тези въпроси ще служат като микроцели в рамките на общата цел на оценката. Те ще улеснят разбирането за това какви данни трябва да се събират, както и какви методи да се използват както за събиране на данни, така и за техния анализ. За повече насоки относно разработването на въпроси за оценка вж. текстово поле 7.
ДОКАЗАТЕЛСТВА	Стъпка 3	Данни	Как да събираме данни? Какви данни да се събират? За всяка оценка е необходимо да се • определяне на вида на събраните данни, за да може да се отговори на всеки въпрос за оценка, и • изготвяне на план за управление на данните. Например, за да се разбере как е организирана комуникацията между различните агенции, служителите, участващи в изпълнението на инициативите, биха могли да отговорят на въпросите от проучването или да се организират фокус групи с представители на тези организации. Например, за да се оцени дали обменът на данни работи, данните могат да включват документация, свидетелства на персонала и надлъжно наблюдение на участниците. По отношение на начина на събиране на данните е важно да се обмисли как това да стане по етичен начин, така че целевите групи да бъдат третирани с уважение и да се вземат предвид всички съответни културни или етнически измерения и нагласи. Данните също така трябва да се събират и подбират по безпристрастен начин. За да определи стандартите за събиране на данни, оценителят може да следва наличните насоки. Тези стандарти могат да бъдат представени под

ДОКАЗАТЕЛСТВА			формата на шаблон и да включват лична информация (която да бъде внимателно проверена спрямо етичните насоки): име, демографски данни, пол, брой години работа в организацията, ниво на образование и т.н. Събраните данни трябва да се обработват и съхраняват в съответствие с правилата за защита на данните. Когато разглеждате въпроси, свързани със защитата на данните, е добре да се обърнете към националните и/или организационните стандарти. Обмислете и етичните въпроси на изследването, например тези, свързани с получаването на информирано съгласие от респондентите.
	Стъпка 4	Методи	Какви методи да използвате за събиране и анализ на данни? Необходимо е също така да се определи какъв вид дизайн и методи за оценка ще бъдат използвани при оценката. Дизайнът на оценката определя цялостната структура и обхват на оценката. Методите за оценка го допълват, като определят начина на събиране и анализиране на данните. Видът, дизайнът и методите на оценката заедно обясняват как ще бъдат постигнати целите на оценката. Електронното ръководство INDEED 1 представя най-често срещаните проекти и методи за оценка. Изборът на дизайн и методи се влияе от наличните ресурси. Добре е да се подходи реалистично по отношение на наличното време, ресурси, организационни подробности, експертни познания и наличие на заинтересовани страни.
АНАЛИЗ	Стъпка 4	Времева линия	Защо да създавате график? Наличието на график може да помогне за разделянето на процеса на фази. Добрият график е този, който включва достатъчно времеви резерви за преодоляване на възможни предизвикателства (прекъсвания при събирането на данни, човешки грешки, недостъпни респонденти и т.н.), които могат да наложат ad hoc препланиране.

Стъпка 5

Рискове и
ПредизвикателстваКакви са основните предизвикателства
и как да ги смекчим?

Определянето на рисковете и предвиждането на потенциалните предизвикателства също може да бъде част от плана. Те гарантират по-добра подготвеност за непредвидени събития и най-ефективна реакция. В този контекст е добре да се помисли и за това как оценката може да повлияе на контекста на инициативата.

Пилотно проучване. За да се избегнат потенциални недостатъци при събирането на данни и в цялостния процес на оценка, се препоръчва планът за оценка да се тества с ограничено пилотно проучване, ако има налични ресурси за това. По време на пилотното проучване оценителят (екипът за оценка) може например да изпробва анкета, въпроси за интервюта или други методи за събиране на данни, или да се обърне към определени целеви групи, особено ако липсва разбиране за това как да се постигнат най-добри резултати с тях.



7 СЪВЕТИ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА ЦЕЛИ И ВЪПРОСИ ЗА ОЦЕНКА

Целите на оценката определят какво се цели да се установи в рамките на оценката на инициативата. **Целите на инициативата и теорията на промяната са добра отправна точка** за обмислянето им. Друго ключово съображение е **как оценката да бъде възможно най-полезна за по-нататъшното развитие на инициативата** (или на областта на PVE/CVE/Derad като цяло).

Когато обмисляте целите на оценката, може да е полезно да се консултирате с критериите за оценка и разработката на тези критерии от ПРООН, за да се види какви въпроси може да разгледа една оценка:

Уместност - Инициативата адресира ли движещите сили на насилствения екстремизъм и приоритетите на заинтересованите страни, свързани с PVE/CVE/Derad? Взема ли се предвид потребностите и всички промени, настъпили в контекста?

Въздействие - Постигнати ли са очакваните резултати и изходи и има ли непредвидени или отрицателни последици?

Ефективност - До каква степен са постигнати целите на инициативата?

Ефективност - дали дейностите са били икономически ефективни? Бяха ли постигнати целите в рамките на определения срок?

Устойчивост - Ще се запазят ли резултатите от инициативата във времето? Ангажирани ли са заинтересованите страни да продължат да оказват подкрепа и да работят с резултатите?

Съгласуваност - Инициативата добре ли се вписва в контекста и нуждите на общността?

Въпросите за оценка са въпросите, на които трябва да се отговори, за да се постигнат целите на оценката. За формулирането на въпроси за оценка USAID е изготвила полезни инструкции както на хартиен носител, така и във видео формат. Един добър въпрос за оценка е:

- **Въпрос** - Това означава, че не трябва да бъде обща молба за преглед на инициативата или за даване на препоръки какво да се направи. Може да е възможно да се формулират препоръки въз основа на резултатите от оценката, но това е отделен въпрос, различен от въпросите за оценка.
- **Ограничен обхват** - Препоръчва се да има максимум пет въпроса за оценка. Всеки от тях трябва да се фокусира върху конкретен проблем или аспект на инициативата.
- **Ясно** - трябва да е точно и всяка дума да е ясно дефинирана. За да се изясни и конкретизира въпросът, е възможно да се напише придружаващо обяснение за всеки въпрос.

- **Възможност за изследване** - трябва да е възможно да се отговори с наличните ресурси. Ако поискате от оценителя да направи преценка за нещо (например дали инициативата е устойчива или ефективна), трябва да се уточни и какви са критериите.
- **Полезен** - той трябва да е свързан с целите на оценката и да е полезен за заинтересованите страни.

Етап 3 - Изпълнение: Какво трябва да се вземе предвид при изпълнението на плана за действие за оценка?

Този етап включва както изпълнението на плана за действие за оценяване, така и обработката на резултатите.

ИЗПЪЛНЕНИЕ: ОСНОВНИ СЪПКИ

ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СТРАН	Стъпка 1	Комуникация	Как да комуникираме ефективно със заинтересованите страни относно процеса на оценяване? Структурираната комуникация между всички заинтересовани страни, участващи в оценяването, е предпоставка за безпроблемното изпълнение на всички етапи в процеса на оценяване. Мненията на заинтересованите страни трябва да бъдат изслушвани и вземани предвид през целия процес на оценяване. Това може да помогне на оценителя, като повдигне важни въпроси и забележки, и спомага за изграждането и поддържането на доверие към процеса на оценяване. Важно е да се изяснят границите на поверителността, с други думи, как и на кой етап е позволено да се съобщава споделена информация на други лица.
ДОКАЗАТЕЛСТВА	Стъпка 2	Данни	Спазват ли се определените методи и стандарти за събиране на данни? Оценяващият (екипът за оценка) трябва да се увери, че спазва принципа на прозрачност при събирането на данни, за да бъде ясен целият процес на оценка. Събирането на данни в съответствие с избраните методи, срокове и определени стандарти е начинът да се запази процесът.



АНАЛИЗ	Стъпка 3	Рискове и Предизвикателства	Какви са основните предизвикателства и как да ги смекчим? Важно е да следите и да реагирате на всички предизвикателства, които могат да възникнат. В случай на забавяне на събирането на данни може да се задейства план Б (за предпочитане начертан по време на етапа на проектиране).
	Стъпка 5	Резултати и заключения	Как да интерпретирате и анализирате получените данни? Този етап предполага също така тълкуване и анализ на получените данни. Оценителят и екипът за оценка (както и други заинтересовани страни) трябва да определят какви методи могат да бъдат използвани. Най-често срещаните методи за анализ на данни са представени в Електронно ръководство 1 на INDEED. Неразделна част от анализа включва обмисляне на границите на оценката. Ограниченията например могат да бъдат свързани с промени в някои нормативни актове, които оказват влияние върху научноизследователските дейности, малък брой респонденти или дали може да се очаква, че резултатите ще бъдат приложими, ако подобна инициатива се реализира в друг контекст.

Етап 4 - Използване: Как могат да бъдат използвани и съобщени резултатите?

Целта на този етап е да се използват и разпространяват резултатите от оценката. Резултатите се отнасят не само до анализирания данни, но и до целия процес на оценяване. Публичният доклад за начина на провеждане на оценката може да послужи като важен документ за „извлечените поуки“ за други, които разработват оценки в областта на ПБР/ВО/Дерад и извън нея.

ИЗПОЛЗВАНЕ: ОСНОВНИ СЪПКИ

ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СТРАН	Стъпка 1	Комуникация	Как да информираме заинтересованите страни за резултатите от оценката? Комуникацията със заинтересованите страни относно формулираните заключения е от ключово значение, тъй като помага за формирането на ясна визия за това как могат да се използват резултатите. Разпространението и споделянето на резултатите от оценката ще укрепи инициативите PCVE/CVE/Degrad и ще предложи практическа стойност за сектора. Добра практика е да се обсъди със заинтересованите страни (участвали в оценката) какви формати могат да бъдат разработени за представяне на резултатите и да се възложи задачата за комуникация на заинтересована страна с голям опит в тази област. От само себе си се разбира, че трябва да се вземат предвид и наличните ресурси за представяне на резултатите. Следните формати могат да се използват за разпространение на резултатите: • Публикации в социалните медии • Писмени доклади • Презентации • Брифинги • Документи Представянето на резултатите може да бъде съобразено с нуждите и интересите на различните целеви аудитории. Например, за вътрешно представяне на резултатите може да се избере презентация на PowerPoint. Ако резултатите ще бъдат публично достояние, тогава по-добри решения могат да бъдат социалните медии или писмен и публикуван доклад.
ДОКАЗАТЕЛСТВА	Стъпка 2	Презентация	Как могат да бъдат представени доказателствата? Резултатите от оценката трябва да бъдат представени на различни видове вътрешни и външни заинтересовани страни. Съществуват много начини за това. Най-важният аспект обаче е представянето на доказателства. За тази цел описанието на процеса на оценка (кой, как, къде, кога) може



да донесе добавена стойност за по-голяма прозрачност на резултатите. Резултатите от оценката могат да бъдат сравнени и с предишни оценки, ако има такива. Това би могло да допринесе за обосноваването на констатациите като строги и надеждни.

Друг въпрос, който трябва да се вземе предвид при представянето, е да се гарантира, че то не възпроизвежда неволно стереотипни образи на групи от хора и не включва радикализирана реторика.

Стъпка 3

Препоръки

Как и на кого да се формулират и предоставят препоръки?

Създателите на политики могат да извлекат значителна полза от представените препоръки за инициативата и/или сектора. В този случай кратките съобщения за политиката са най-подходящият формат. Освен това секторът като цяло може да се възползва от препоръки относно процеса на оценка. Разглеждането на извлечените поуки може да помогне на други оценители в областта да избегнат най-често срещаните грешки.

Стъпка 4

Управление на данни

Какво да правим със събраните данни?

Планът за управление на данните трябва да включва раздел за това какво трябва да се направи със събраните данни след оценката: колко дълго ще се съхраняват, къде ще се съхраняват, как ще се анонимизират и кой ще има достъп до тях. Информацията за бъдещото използване и съхранение на данните трябва да бъде включена и във формулярите за съгласие, които респондентите трябва да подпишат.

Стъпка 5

Рискове & Предизвикателства

Какви са основните предизвикателства и как да ги смекчим?

Когато се взема решение за разпространение, е важно да се предвидят всички възможни рискове и предизвикателства, които то може да донесе на заинтересованите страни, институциите или сектора като цяло, и да се спазва принципът „да не се вреди“. Разпространението на данни (както вътрешно, така и публично) може да бъде свързано с определени

рискове. Това важи особено за случаите, когато резултатите от оценката са по-малко положителни от очакваното. Разпространението на отрицателни резултати изисква специална стратегия, за да се формулира правилно посланието. При тези обстоятелства, например, „посочването на имена и засрамването“ може да не е правилната стратегия за справяне с резултатите. Деликатното очертаване на проблемите и възможните решения (препоръки) ще бъде възприето по-положително. Може също така да е добре да се подчертае, че оценката е извършена с цел събиране на информация, и да се съсредоточи върху това, което е научено, и как тези изводи ще помогнат за подобряването в бъдеще.

Стъпка 6

Последващи действия

Защо да проследявате резултатите от оценката?

Проследяването на резултатите от процеса на използване позволява да се проследят промените, които оценката може да доведе. Тези промени могат да бъдат от различно естество: вътрешноорганизационни, политически, промени в дизайна на инициативата или промени в методите на работа. Такова проследяване може да доведе до започването на следващи оценки и да поддържа общия цикъл на оценка на дадена инициатива.

6. СТАНДАРТИ ЗА КАЧЕСТВО НА ОЦЕНКАТА

Подходът към оценката, основан на доказателства, изисква внимателно и критично мислене за това как да се гарантира качеството на процеса на оценяване и неговите резултати. Следване на основните принципи на подхода, основан на доказателства:

- Оценката трябва да включва активно основните **заинтересовани страни** и да отговаря на техните нужди.
- Планът за оценка и неговото изпълнение трябва да се основават на качествени **доказателства**. Това означава, че планът за оценка следва да използва съществуващите знания за добрите практики и методи за оценка, а данните, използвани за оценката, следва да са подходящи и надеждни.
- Оценката следва да бъде извършена от лица, които притежават необходимия **професионален опит** в областта на оценките и PVE/CVE/Derad.

Следващият списък може да ви помогне да оцените качеството на плана за оценка и да определите начини за неговото подобряване.

Таблица 4: Фактори, влияещи върху качеството на оценката

ИНИЦИАТИВА
Инициативата има добре дефинирани цели.
Инициативата има добре дефинирана теория на промяната, която определя механизма за постигане на нейните цели.
Оценката беше предвидена и планирана като част от замисъла на инициативата.
Инициативата има практики за мониторинг и управление на данните, които подкрепят плана за оценка.
ОЦЕНИТЕЛ
Оценителят владее добре процеса на оценяване, включително съответните методи.
Оценяващият има добри познания за областта на PVE/CVE/Derad.
Оценяващият е запознат с инициативата и нейния контекст.
Оценителят не е в конфликт на интереси и е в състояние да предостави безпристрастен и обективен анализ.

Оценителят работи свободно, без да се опитва да се намесва в процеса на оценяване или да влияе върху резултатите от него.

Оценителят поддържа активен контакт с основните заинтересовани страни по време на целия процес на оценка.

ПЛАН ЗА ОЦЕНКА

Планът за оценка се разработва съвместно с основните заинтересовани страни.

Целите на оценката отговарят на нуждите на основните заинтересовани страни.

Оценката има за цел да подпомогне обучението и развитието на инициативата или на областта на PVE/CVE/Derad.

Планът за оценка е подробно описан в писмен документ, който е съгласуван с основните заинтересовани страни.

ДИЗАЙН НА ОЦЕНКАТА, МЕТОДИ И ДАННИ

Дизайнът и методите са подходящи за отговор на въпросите на оценката.

При оценката се използват повече от един вид методи и данни.

Ако се използват интервюта/фокус групи/проучване, респондентите са от представителен подбор на цялата популация (например от всички участници или служители на инициативата).

Ако става въпрос за оценка на резултатите, планът за оценка включва добре конструирана контролна група.

Ако се използват количествени методи, оценката е в състояние да даде статистически значими резултати.

ДОКЛАДВАНЕ

Докладът за оценка описва прозрачно процеса на оценка, включително всички потенциални промени или предизвикателства.

Ограниченията на оценката са признати и обяснени.

Докладите за оценка се предоставят на по-широката общност от специалисти в областта на PVE/CVE/Derad, политици и изследователи.

УПОТРЕБА

Резултатите от оценката се използват за по-нататъшно развитие на инициативата (или други подобни инициативи) в бъдеще.

Резултатите от оценяването се интерпретират точно и не се обобщават прекомерно.

Докладите за оценка се предоставят на по-широката общност от специалисти в областта на PVE/CVE/Derad, политици и изследователи.



ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОБРАЗЕЦ НА ПЛАНА ЗА ДЕЙСТВИЕ ЗА ОЦЕНКА (ПРИМЕР)

ИНИЦИАТИВА		
Име:	Изпълнено от:	
Цел:	Целева група:	
ОЦЕНКА		
Цел на оценката:	Вид на оценката:	
Въпроси за оценка:	Оценител: Екип за оценка:	
Период на оценка:	Период на отчитане:	
ЗАИНТЕРЕСОВАНА СТРАНА	Роли и задължения	
	Методи на комуникация	
ДОКАЗАТЕЛСТВА	Дизайн на оценката	
	Данни и тяхното събиране	
	Управление на данни	
АНАЛИЗ	Методи за анализ на данните	
	Използване на резултатите	
	Рискове и тяхното смекчаване	
ЕТИЧНИ СТАНДАРТИ	Пол	
	Етика	
	Юридически	
	Обществен	





ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Archinsein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1-14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37-56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325-336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1-19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.



- Archinstein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1-14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37-56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325-336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1-19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.
- Preskill, H. and Jones, N. Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions. Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Preskill_A_Practical_Guide.pdf.
- Railsback, S. F. & Harvey B.C. (2020). *Modeling Populations of Adaptive Individuals*. Princeton University Press.
- Rainbow Evaluation Framework. <https://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/rainbow-framework/describe/analyse-data>.
- RAN (2017). RAN Handbook on CVE/PVE training programmes. Guidance for trainers and policy-makers. <https://opev.org/wp-content/uploads/2019/10/RAN-handbook-on-CVE-PVE-training-programmes-RAN.pdf>.
- RAN (2019). Preventing Radicalisation to Terrorism and Violent Extremism. RAN Collection of

Approaches and Practices. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files_en?file=2021-05/ran_collection-approaches_and_practices_en.pdf.

- RAN (2021). Effective and Realistic Quality Management and Evaluation of P/CVE. RAN small-scale expert meeting, 5 March 2021. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2021-05/ran_small-scale_expert_meeting_quality_management_evaluation_05032021_en.pdf.
- Roza, M., Voogd, J., & Derek Sebalj, D. (2012). The Generic Methodology for Verification and Validation to support acceptance of models, simulations and data. *Journal of Defense Modelling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 10(4), 347–365.
- Rychetnik, L., Frommer, M., Hawe, P., & Shiell, A. (2002) Criteria for evaluating evidence on public health interventions. *J Epidemiol Community Health*, 56(2), 119–127.
- Rychetnik, L., Hawe, P., Waters, E., Barratt, A., & Frommer, M. (2004). A glossary for evidence based public health. *J Epidemiol Community Health*, 58(7), 538–545.
- Steegen, S., Tuerlinckx, F., Gelman, A., & Vanpaemel, W. (2016). Increasing Transparency Through a Multiverse Analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 11(5), 702–12.
- Stufflebeam, D. L. (2014). *Evaluation theory, models and applications*. John Wiley & Sons.
- Tako, A. A. (2015). Exploring the model development process in discrete-event simulation: Insights from six expert modellers. *The Journal of the Operational Research*, 66(5), 747–760.
- Tirnauer, J. (2010). Baselines and Targets, Performance Monitoring & Evaluation TIPS. Washington DC, USAID Center for Development Information and Development Evaluation. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaedw108.pdf.
- UK GOV (2009). Evaluating local PREVENT projects and programmes. Guidelines for local authorities and their partners and Resource pack for local authorities and their partners. https://www.tavinstitute.org/wp-content/uploads/2012/12/Tavistock_Report_Guidelines_Evaluating-PREVENT-Projects-and-Programmes.pdf.
- UK GOV Rapid Assessment Tool (REA) <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20140402164155/http://www.civilservice.gov.uk/networks/gsr/resources-and-guidance/rapid-evidence-assessment>.
- UNDP (2021). Evaluation guidelines. <http://web.undp.org/evaluation/guideline/>.
- UNDP (2018). Improving the impact of preventing violent extremism programming: A toolkit for design, monitoring and evaluation. <https://www.undp.org/publications/improving-impact-preventing-violent-extremism-programming-toolkit>.
- UNICEF. Theory of Change. Methodological Briefs. Impact Evaluation No. 2. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Theory_of_Change_ENG.pdf.
- United Nations Office of Counter-Terrorism. Monitoring, Evaluation and Learning Toolkit: To Support Action Plans to Prevent and Counter Violent Extremism. <https://www.un.org/counterterrorism/sites/www.un.org.counterterrorism/files/uncct-mel-toolkit-web.pdf>.
- United Nations Development Group. Theory of Change. UNDAF Companion Guidance. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theory-of-Change.pdf>.
- USAID (2013). Theories and Indicators of Change Briefing Paper: Concepts and Primers for Conflict Management and Mitigation. US Agency for International Development. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaed181.pdf.
- USAID. CVE Reference Guide for Local Organizations. Stakeholder Engagement. <https://www.cverefereceguide.org/en/stakeholder-engagement>.
- USAID (2015). Evaluation Resource: Tips for Developing Good Evaluation Questions (for Performance Evaluations). https://usaidealarninglab.org/sites/default/files/resource/files/tips_for_developing_good_evaluation_questions_2016.pdf.
- USAID LearningLab. Webinar: Developing Good Evaluation Questions. <https://www.youtube.com/watch?v=gISHnzNyOj8>.
- Vaker T., Forbes, D., Dell, L., Westing, A., Merlin, T., Hodson, S. & O'Donnel, M. (2015). Rapid Evidence Assessment: Increasing the Transparency on an Emerging Methodology. *Journal of Evaluation in Clinical Practise*, 21(6).
- Williams, M.J. (2021). *Preventing and Countering Violent Extremism: Designing and Evaluating Evidence-Based Programs*. Routledge.



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



INDEED

Evidence – Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



This project has received funding by the European Union's
Horizon 2020 research and innovation programme
H2020-SU-SEC-2020 under grant agreement no 101021701

INDEED E-GUIDEBOOK 2

WIE MAN PVE/CVE- UND DE-RADIKALISIERUNGSINITIATIVEN SOWIE EVALUIERUNGEN NACH DEN GRUNDSÄTZEN DER EVIDENZBASierten PRAXIS GESTALTET

Leena Malkki, Mina Prokic e Irina van der Vet

INHALTSÜBERSICHT

DANKSAGUNG	4
EINFÜHRUNG	4
1. EVIDENZBASIERTE PRAXIS – WAS BEDEUTET DAS?	6
2. ANWENDUNG DER GRUNDSÄTZE DER EVIDENZBASIERTEN PRAXIS IM BEREICH PVE/CVE/.....	8
2.1 EVIDENZ	8
2.2 STAKEHOLDER	10
2.3 FACHWISSEN/ANALYSE	11
3. GESTALTUNG VON PVE/CVE/DERAD-INITIATIVEN UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER EVALUIERUNG	12
3.1 SAMMELN VON DATEN FÜR DIE KONZEPTION UND PLANUNG DER INITIATIVE ..	12
Stakeholder und ihre Ansichten	13
Kontext	13
Risiko- und Schutzfaktoren	14
Nachweise über PVE/CVE/Derad-Initiativen, -Modelle und -Ansätze	14
Ressourcen	15
3.2 FESTLEGUNG VON ZIELEN	15
3.3 ENTWICKLUNG EINER THEORY OF CHANGE	16
3.4 ENTWICKLUNG VON MONITORING UND INDIKATOREN	17
Dokumentation	18
Indikatoren	18
Bewertung der Ausgangssituation	19
Überwachung des Kontextes	20

3.5 ENTSCHEIDUNG ÜBER DEN EVALUIERUNGSZEITPLAN.....	20
4. PLANUNG EINER EVALUIERUNG FÜR EINE BEREITS DURCHGEFÜHRTE INITIATIVE ...	21
5. EVIDENZBASIERTE EVALUIERUNG IN VIER STUFEN.....	23
5.1 DAS INDEED-MODELL FÜR EVIDENZBASIERTE EVALUIERUNG	23
5.2 DAS INDEED-MODELL UND DER MENSCHENRECHTSBASIERTE ANSATZ.....	25
5.3 EVALUIERUNGSSTUFEN IM EINZELNEN.....	27
Phase 1 – Vorbereitung: Wie beginnt man den Bewertungsprozess?.....	27
Phase 2 – Entwurf: Wie kann der Evaluierungsaktionsplan gestaltet werden?	31
Phase 3 – Durchführung: Was ist bei der Umsetzung des Evaluierungsaktionsplans zu beachten?	35
Phase 4 – Verwertung: Wie können die Ergebnisse genutzt und kommuniziert werden?	36
6. QUALITÄTSSTANDARDS FÜR DIE EVALUIERUNG.....	40
ANHANG 1. VORLAGE FÜR DEN AKTIONSPLAN ZUR EVALUIERUNG (BEISPIEL).....	42
QUELLEN UND LITERATUR.....	43

DANKSAGUNG

Das INDEED E-Guidebook 2 wurde von Leena Malkki, Mina Prokic und Irina van der Vet (Universität Helsinki) verfasst. Diese Arbeit wurde von anderen Projektpartnern unterstützt, insbesondere von Hannah Reiter und Norbert Leonhardmair (VICESSE), die zu den ethischen Aspekten von Evaluierungen beraten haben, und von Stephan Klose (Vrije Universiteit Brussel), der eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung des Konzepts des evidenzbasierten Ansatzes für Evaluierungen spielte.

Die Autoren möchten sich bei den externen Gutachtern für ihre sehr nützlichen Kommentare zu früheren Versionen der E-Guides bedanken: Markus Kaakinen (Universität Helsinki), Joel Busher (Universität Coventry), Ioan Durnescu (RAN-Rehabilitationsgruppe), Katrien Van Mele (Verband der flämischen Städte und Gemeinden), Marteen Dewaele (Verband der flämischen Städte und Gemeinden), Anneli Portman (Finnisches Institut für Gesundheit und Wohlfahrt) und Miila Lukkarinen (Stadt Helsinki).

EINFÜHRUNG

Die digitalen INDEED-Guidebooks sollen ein **gutes Verständnis des evidenzbasierten Evaluierungsansatzes vermitteln und aufzeigen, wie dieser im Bereich der Prävention und Bekämpfung von gewalttätigem Extremismus oder der Unterstützung von Deradikalisierung (PVE/CVE/Derad) angewandt werden kann**, und eine Orientierungshilfe für die Gestaltung solcher Initiativen bieten. Die E-Guidebooks richten sich hauptsächlich **an Praktiker:innen und politische Entscheidungsträger:innen**, die in diesem Bereich tätig sind. Sie können auch für **professionelle Evaluator:innen und Akademiker:innen** nützlich sein, die an der Evaluierung solcher Initiativen beteiligt sind und sich mit der evidenzbasierten Evaluierung oder der Durchführung von Evaluierungen speziell im Bereich PVE/CVE/Derad vertraut machen wollen.



INDEED E-Guidebook 1 bietet eine kompakte Einführung in die Grundlagen der Evaluation und in die Bedeutung eines evidenzbasierten Evaluationsansatzes. Es stellt verschiedene Evaluierungsarten, -designs und -methoden vor und gibt Hinweise, wann und von wem Evaluierungen durchgeführt werden sollten. Es enthält ein Kapitel über Ethik und Evaluierung sowie zahlreiche Beispiele für frühere Evaluierungen von PVE/CVE/Derad-Initiativen.

INDEED E-Guidebook 2 vertieft die Anwendung eines evidenzbasierten Ansatzes für die Evaluation. Es bietet eine Anleitung, wie die Evaluierung in die Konzeption der Initiative integriert werden kann, sowie eine schrittweise Anleitung für die Konzeption und Durchführung einer evidenzbasierten Evaluierung. Außerdem enthält es weitere Informationen darüber, wie sichergestellt werden kann, dass die Bewertung nach ethischen Grundsätzen durchgeführt wird.

Der Hauptzweck der INDEED E-Guidebooks besteht darin, Praktiker:innen und politische Entscheidungsträger:innen mit den Grundsätzen und Praktiken der evidenzbasierten Evaluierung vertraut zu machen, damit sie als gut informierte Beteiligte an Evaluierungen agieren können und wissen, wie sie PVE/CVE/Derad-Initiativen so planen und umsetzen, dass sie effektiv evaluiert werden können. Um als Evaluierende:r zu agieren, ist ein umfassenderes Fachwissen über Evaluierungspraktiken, -konzepte und -methoden erforderlich, als in den E-Guidebooks enthalten ist. Dies sollte bei der Entscheidung, wer als Evaluierende:r fungieren soll, berücksichtigt werden.

Die E-Guidebooks sind Teil des INDEED-Toolkits für Praktiker:innen und politische Entscheidungsträger:innen, das im Rahmen des von der EU finanzierten H2020-Projekts INDEED (2021-2024) entwickelt wurde. Das Ziel des INDEED-Projekts war es, das Wissen, die Fähigkeiten und die Fertigkeiten von PVE/CVE/Derad-Praktikern:innen und politischen Entscheidungsträger:innen in Bezug auf evidenzbasierte Evaluierungen und Praktiken zu stärken. Dieses Toolkit enthält auch ein INDEED-Evaluierungstool, das detailliertere Tipps und Empfehlungen enthält. Das INDEED-Toolkit finden Sie unter www.indeedproject.eu.

1. EVIDENZBASIERTE PRAXIS – WAS BEDEUTET DAS?

Es besteht ein zunehmender Konsens darüber, dass PVE/CVE/Derad-Initiativen evidenzbasiert sein sollten. Weniger klar ist jedoch, was das bedeutet und wie dies zu erreichen ist. Es ist durchaus üblich, eine Initiative oder ein Modell als evidenzbasiert zu bezeichnen, wenn es durch wissenschaftliche Erkenntnisse gestützt wird. Im INDEED-Projekt werden diese als **“evidenzbasierte Initiativen“ bezeichnet**.

Im Rahmen des INDEED-Projekts wird der evidenzbasierte Ansatz etwas anders verstanden. Er stützt sich auf die Grundsätze der **evidenzbasierten Praxis**. Evidenzbasierte Praxis ist ein Ansatz (oder eine Methode) für die Entscheidungsfindung, die darauf abzielt, Maßnahmen zu ergreifen, die durch die verfügbare Evidenz gestützt werden und für die jeweilige Situation und den jeweiligen Kontext geeignet sind.

Die evidenzbasierte Praxis beruht auf **drei Grundprinzipien** :



1. **Verwendung der besten verfügbaren Erkenntnisse** – Entscheidungen sollten auf aktuellen (wissenschaftlichen) Erkenntnissen beruhen und nicht beispielsweise auf alten Lehrbüchern, Intuition oder Traditionen, die von älteren Kolleg:innen übernommen wurden.
2. **Berücksichtigung der Werte, Bedürfnisse, Präferenzen und Umstände der Beteiligten** – Entscheidungen sollten den Kontext und die Meinungen der Beteiligten (die von der Entscheidung betroffen sind) berücksichtigen.
3. **Fachwissen/Analyse** – Diejenigen, die eine evidenzbasierte Praxis anwenden,

verpflichten sich, ihr Fachwissen weiterzuentwickeln und ihre Fähigkeiten und ihr berufliches Urteilsvermögen zu nutzen, um eine fundierte Analyse und ein Urteil auf der Grundlage der verfügbaren Evidenz und der Situation der Betroffenen zu treffen.

Die Ursprünge der evidenzbasierten Praxis liegen im Bereich der Medizin. Ein Beispiel aus diesem Bereich kann helfen, den Grundgedanken zu erklären. Wenn Ärzt:innen die evidenzbasierte Praxis anwenden, um über die Behandlung eine:r Patient:in zu entscheiden, konsultieren sie die vorhandene wissenschaftliche Forschung, um herauszufinden, welche Möglichkeiten es gibt. Sie führen auch medizinische Tests und Untersuchungen durch, um den Zustand der zu behandelnden Person zu analysieren. Die Entscheidung über die Behandlung wird nicht nur auf der Grundlage von Forschungsergebnissen oder Testergebnissen getroffen. Vielmehr führen die Ärzt:innen auch Gespräche mit der Person und hören dieser zu, um deren Situation und Wünsche zu verstehen. Auf der Grundlage ihres Fachwissens treffen die Ärzt:innen dann eine Entscheidung über die beste Vorgehensweise bei der Behandlung der betreffenden Person. Dieser Prozess kann zu neuen Erkenntnissen und damit zu Veränderungen im Umgang mit ähnlichen Situationen in der Zukunft führen.



2. ANWENDUNG DER GRUNDSÄTZE DER EVIDENZBASIERTEN PRAXIS IM BEREICH PVE/CVE/DERAD

Die Grundsätze der evidenzbasierten Praxis können auf die Entwicklung und Umsetzung von PVE/CVE/Derad-Initiativen angewendet werden. Sie können auch auf die Bewertung dieser Initiativen angewandt werden. In diesem Abschnitt werden die Grundsätze der evidenzbasierten Praxis und ihre Bedeutung im Zusammenhang mit PVE/CVE/Derad-Initiativen näher erläutert

Evidenz

Stakeholder

Analyse

2.1 EVIDENZ

Der Begriff “Evidenz” wird in verschiedenen Bereichen und Kontexten etwas unterschiedlich verwendet. Allen Kontexten gemeinsam ist, dass sich Evidenz auf Daten, Wissen oder Informationen beziehen, die eine bestimmte Schlussfolgerung oder ein Urteil stützen.

- In diesem E-Guidebook verstehen wir unter dem Begriff “Evidenz” Folgendes:
- Vorhandenes Wissen – Forschung und Wissen zu relevanten Themen.
- Daten – Material (sowohl vorhandenes als auch generiertes), das analysiert wird, um während der Evaluierung oder der Konzeption der Initiative neue Schlussfolgerungen zu ziehen.

Infobox 1 enthält einige Beispiele für Arten von Wissen und Daten, die als Evidenz verwendet werden können.



1 BEISPIELE FÜR EVIDENZ, DIE TYPISCHERWEISE BEI DER PLANUNG UND BEWERTUNG VON PVE/CVE/DERAD-INITIATIVEN VERWENDET WIRD

WISSEN – VORHANDENE STUDIEN UND BERICHTE

- Studien und Bewertungen zu PVE/CVE/Derad-Initiativen (sowie Übersichtsstudien, die alle Forschungsergebnisse zu einem bestimmten Thema zusammenfassen)
- Studien zu den Ursachen und Triebkräften der Radikalisierung sowie zu den Prozessen und Bedingungen, die vor Radikalisierung schützen

DATEN – GESAMMELTE INFORMATIONEN ÜBER DAS VORHABEN UND DEN KONTEXT

- Dokumente zur Beschreibung der Initiative, ihrer Ziele und der Theory of Change
- Während der Initiative gesammelte Daten
- Erhebungen und Interviews mit den Zielgruppen und Interessengruppen
- Statistiken und Datenbanken über den Kontext der Initiative und potenzielle Kontrollgruppen

- Studien über den Kontext, in dem die Initiative durchgeführt wird
- Kenntnisse über die Gestaltung und Verwaltung von Initiativen
- Kenntnisse über Evaluierungsarten, -designs und -methoden

Nicht jede Art von Daten oder Wissen ist gute Evidenz. Bei der Sammlung und Auswahl von Evidenz ist es wichtig, auf ihre **Qualität zu** achten und sie kritisch zu prüfen. Die Qualität und Relevanz von Evidenz ist entscheidend, um mögliche Verzerrungen zu vermeiden und sicherzustellen, dass Entscheidungen und Schlussfolgerungen auf einer soliden Grundlage beruhen.

Was als gute Evidenz gilt, hängt von der jeweiligen Situation ab. Die folgenden Dinge sollten bei der kritischen Beurteilung von Evidenz berücksichtigt werden:

- Die Nachweise sollten für den Zweck, für den sie verwendet werden, **geeignet und relevant** sein. Wenn zum Beispiel Wissen über Evaluierungspraktiken verwendet wird, ist es wichtig zu prüfen, ob es für die vorliegende Situation relevant ist. Die in der Evaluierung analysierten Daten sollten für die Beantwortung der Evaluierungsfragen geeignet sein.
- Bei der Auswahl der Nachweise sollten ihre **Zuverlässigkeit und Unparteilichkeit** bewertet werden. Es ist wichtig zu überlegen, wie und von wem das Wissen produziert wurde, zu welchem Zweck und wie dies den Inhalt beeinflussen könnte. Die gleichen Fragen sind auch bei der Auswahl und Analyse von Daten während der Evaluierung zu berücksichtigen. Nicht alle Daten, die in der Evaluierung verwendet werden, müssen unparteiisch sein – es ist zum Beispiel durchaus verständlich, dass verschiedene Interessengruppen der Initiative ihren eigenen Standpunkt haben können. Interviews sind wertvoll, um zu verstehen, wie die Initiative durchgeführt wird und was die verschiedenen Beteiligten darüber denken. Viel problematischer ist die Annahme, dass ein einzelnes Interview eine Quelle für die “ganze Wahrheit” ist. Die Frage ist oft, wie verschiedene Arten von Daten genutzt werden können.
- Ein weiterer Punkt, den es zu berücksichtigen gilt, ist die **Repräsentativität** der Evidenz. Im Falle des vorhandenen Wissens bedeutet dies, dass man darüber nachdenkt, ob die herangezogenen Studien die Vielfalt des vorhandenen Wissens über das Thema repräsentieren. In Bezug auf die Daten bedeutet dies zum Beispiel, dass man darüber nachdenkt, ob die verschiedenen Standpunkte in der Gruppe der befragten Personen angemessen vertreten sind. Dies kann schwer zu erreichen sein, da einige Standpunkte schon deshalb ausgeschlossen werden können, weil einige Teilnehmer nicht befragt werden wollen. Es wird immer empfohlen, sich um möglichst repräsentative Daten zu bemühen und mögliche Verzerrungen und Einschränkungen, die trotz aller Bemühungen bestehen bleiben können, transparent zu machen.

2.2 STAKEHOLDER

Der zweite Eckpfeiler der evidenzbasierten Praxis ist die Berücksichtigung der Betroffenen und ihrer Werte, Bedürfnisse, Präferenzen und Umstände.

Stakeholder sind eine intellektuelle Ressource für die Gestaltung von Initiativen und Bewertungen. Daher sollten ihre Ansichten ernst genommen werden. Es gibt mehrere Gründe, warum die Anhörung und Einbeziehung von Interessengruppen wichtig ist. Einige der Stakeholder führen die Initiative durch. Andere sind in ihrem täglichen Leben von den Ergebnissen der Initiative betroffen und verdienen es daher, gehört zu werden. Die Beteiligten sammeln häufig Daten für die Bewertung, und ihre Mitarbeit ist für deren Abschluss entscheidend. Sie können auch eine Schlüsselrolle dabei spielen, wie die Ergebnisse von Evaluierungen genutzt werden. Es ist schwierig, eine Initiative ohne das Engagement und die Eigenverantwortung der wichtigsten Interessengruppen erfolgreich durchzuführen.



2 FRAGEN ZUR ERMITTLUNG POTENZIELLER STAKEHOLDER

- Wer stellt die Ressourcen für die Initiative zur Verfügung?
- Wer ist an der Umsetzung der Initiative beteiligt?
- Wer sind die wichtigsten Kooperationspartner der Initiative?
- Welche Gemeinschaften sind von der Initiative (und ihren weiteren Auswirkungen) betroffen?
- Wer kann helfen, den weiteren Kontext zu verstehen, in dem die Initiative tätig ist?

Die Akteure können mehrere Sektoren vertreten und in verschiedenen Funktionen in ihrer Organisation oder Einrichtung tätig sein.

Hier sind einige **Beispiele** von Akteuren, deren Zusammenarbeit und Erkenntnisse für PVE/CVE/Derad-Initiativen oft wichtig sind:

Educational institutions Law enforcement agencies
Academic researchers **Community-based organisations**
National PVE/CVE directors and coordinators **Private companies**
STAKEHOLDERS
Prison and probation services Government officials and policy makers
Non-governmental organisations (NGO) **Youth work centres**
Social and health care centres **Rehabilitation centres**

- Nationale PVE/CVE-Verantwortliche und -Koordinator:innen
- Regierungsbeamte und politische Entscheidungsträger:innen auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene
- Nichtregierungsorganisationen (NGOs)
- Bildungseinrichtungen
- Strafvollzug und Bewährungshilfe
- Rehabilitationszentren
- Strafverfolgungsbehörden
- Sozial- und Gesundheitszentren
- Gemeinschaften verschiedener Art, die an politischen Maßnahmen und Interventionen beteiligt oder von ihnen betroffen sind, sowie deren Institutionen oder gemeinschaftsnahe Organisationen
- Zentren für Jugendarbeit
- Akademische Forscher:innen
- Private Unternehmen

2.3 FACHWISSEN/ANALYSE

Eine evidenzbasierte Praxis ist auch dann von Vorteil, wenn diejenigen, die wichtige Entscheidungen über die Initiativen treffen, über einschlägiges Fachwissen und eine Ausbildung verfügen, die ihnen hilft, ein fundiertes Urteil zu fällen. Im Fall der PVE/CVE/Derad-Initiativen bedeutet dies ein **gutes Verständnis des PVE/CVE/Derad-Bereichs**. Wenn das Ziel darin besteht, eine Initiative zu konzipieren, sollten die Hauptakteure im Konzeptions- und Umsetzungsprozess über **ausreichende Kenntnisse in der Projektplanung und -umsetzung** sowie über das operative **Umfeld und den Kontext**, in dem die Initiative umgesetzt wird, verfügen. Damit die Evaluierung erfolgreich ist, sollten die daran beteiligten Schlüsselpersonen mit **verschiedenen Evaluierungstypen, -konzepten und -methoden** vertraut sein und wissen, wie sie diese in der Praxis umsetzen können. Dies gilt insbesondere für den/die Evaluator:inn(en), der/die über fundierte Kenntnisse in Theorie und Praxis der Evaluierung verfügen sollte(n).

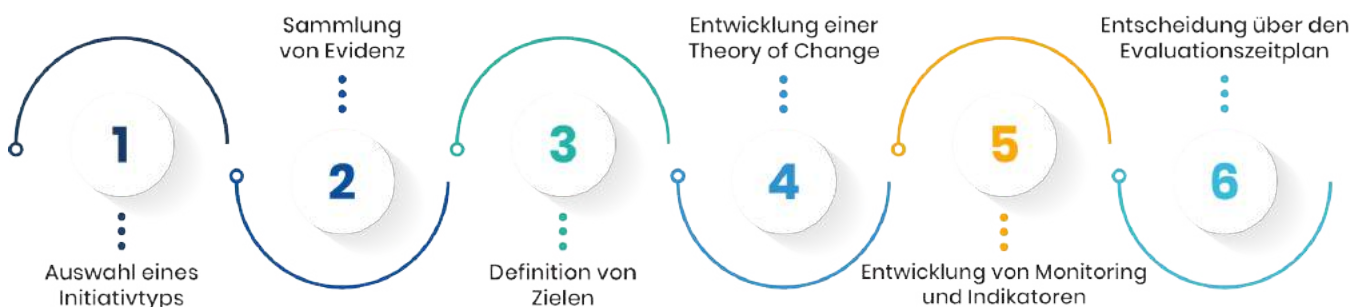
Der Grund dafür, dass in der evidenzbasierten Praxis Fachwissen und Analysen im Vordergrund stehen, liegt darin, dass Evidenz und Informationen über die Sichtweisen der Beteiligten allein noch keine Entscheidungen ermöglichen. Die **Entscheidung über die beste Vorgehensweise erfordert eine sorgfältige Interpretation und Analyse der Fakten, der Situation vor Ort und der Ansichten der Beteiligten – und das geschieht am besten durch Personen, die über die entsprechenden Hintergrundinformationen verfügen**. Die Qualität der Konzeption einer Initiative hängt in hohem Maße von der Fähigkeit eine:r Expert:in ab, die Daten und Erkenntnisse zu interpretieren. Das Gleiche gilt für die Evaluierung und ihre Ergebnisse. Für eine Evaluierung ist es auch wichtig, dass Evaluator:innen in der Lage sind, die Initiative unvoreingenommen zu analysieren.

3. GESTALTUNG VON PVE/CVE/DERAD-INITIATIVEN UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER EVALUIERUNG

Die Grundsätze der evidenzbasierten Praxis helfen bei der Konzeption von PVE/CVE/Derad-Initiativen, die auf aktuellem Wissen über Radikalisierung und deren Prävention beruhen. Die Einhaltung dieser Grundsätze ist auch entscheidend, um den Werten, Präferenzen, Bedürfnissen und Erwartungen der wichtigsten Stakeholder gerecht zu werden.

Dieser Abschnitt befasst sich mit der Frage, wie Evaluierungen **bei der Konzeption der Initiative berücksichtigt werden** sollten, um den Boden für Evaluierungen in verschiedenen Phasen der Initiative optimal vorzubereiten. Es ist sehr wichtig, bereits in einem sehr frühen Stadium über Evaluierungen nachzudenken, da viele Entscheidungen, die in der Planungsphase der Initiative getroffen werden, einen erheblichen Einfluss darauf haben, wie die Initiative evaluiert werden kann.

Planung von Initiativen mit Blick auf Evaluation



3.1 SAMMELN VON DATEN FÜR DIE KONZEPTION UND PLANUNG DER INITIATIVE

Wenn man mit der Planung einer Initiative beginnt, die den Ansatz der evidenzbasierten Praxis verfolgt, ist es notwendig, **Evidenz zu sammeln. Evidenz wird benötigt, um sich ein fundiertes Bild von der Situation und den verfügbaren Optionen zu machen.** Sie trägt auch dazu bei, dass die Initiative später evaluiert werden kann, denn sie hilft bei der Entwicklung der Ziele und der Theory of Change (siehe nachstehende Abschnitte), die häufig als Ausgangspunkt für die Evaluierung dienen.

In diesem Abschnitt wird erläutert, welche Arten von Evidenz (Wissen und Daten) typischerweise für die Konzeption und Planung einer PVE/CVE/Derad-Initiative erforderlich sind.

Stakeholder und ihre Ansichten

Es ist wichtig, sich frühzeitig darüber klar zu werden, **wer die wichtigsten Stakeholder der Initiative sind und welche Werte, Bedürfnisse, Präferenzen und Umstände sie haben**. Die Liste der potenziellen Interessengruppen im vorigen Kapitel kann dabei helfen, diejenigen zu identifizieren, die an der Gestaltung, Umsetzung und/oder Bewertung der Initiative beteiligt werden sollten. Neben der Identifizierung der Stakeholder ist es auch sinnvoll, sich Gedanken über **ihre Rolle und relative Bedeutung** in der Initiative zu machen. Nicht alle Stakeholder spielen die gleiche Rolle, und ihre Rolle kann je nach Aspekt oder Phase der Initiative variieren.

Die Analyse der Stakeholder ist ein typischer Bestandteil des Projektmanagements, und es gibt mehrere Leitfäden für ihre Durchführung (siehe Infobox 3). Sie können bei der Konzeption und Planung von PVE/CVE/Derad-Initiativen hilfreich sein und Anregungen liefern.



3 LEITFÄDEN FÜR DIE STAKEHOLDER-ANALYSE

- Preskill, H. und Jones, N. [Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions](#). Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series.
- USAID. CVE-Referenzleitfaden für lokale Organisationen. [Engagement von Interessengruppen](#).
- Williams, M.J. (2021). Vorbeugung und Bekämpfung von gewalttätigem Extremismus: Designing and Evaluating Evidence-Based Programs. Routledge.

Kontext

Wenn es etwas gibt, das man über PVE/CVE/Derad-Initiativen weiß, dann ist es, dass es keine Einheitslösungen gibt, die für alle passen. Um **wirksam zu sein, muss die Initiative auf den jeweiligen Kontext zugeschnitten sein**. Daher ist die Entwicklung eines guten Verständnisses des Kontextes ein weiterer unverzichtbarer erster Schritt bei der Planung einer Initiative. Diese Aufgabe überschneidet sich zwar teilweise mit der Erfassung der Ansichten der Beteiligten, geht aber darüber hinaus.

Eine Kontextanalyse hilft, die **wichtigsten Dynamiken im Zusammenhang mit gewalttätigem Extremismus und dessen Prävention in dem Kontext, in dem die Initiative stattfinden wird**, zu verstehen. Die Definition des Begriffs "gewalttätiger Extremismus" im Kontext der Initiative kann dazu beitragen, die Prioritäten für die Themen festzulegen, mit denen sich die Initiative befassen sollte.

Was als "Kontext" gilt, sollte weit gefasst werden. Der **unmittelbare Kontext** der Initiative kann eine bestimmte Schule, ein Gefängnis oder ein Viertel sein. Es kann auch interessant sein, andere ähnliche lokale Kontexte in einer anderen Region zum Vergleich heranzuziehen. Darüber hinaus ist es ratsam, auch den breiteren Kontext zu betrachten. Der **breitere Kontext** umfasst das weitere soziale, politische und wirtschaftliche Umfeld, in dem die Initiative stattfinden wird. Dies hilft dabei, das Lebensumfeld der Zielgruppe der Initiative zu verstehen und eventuelle



unbeabsichtigte Folgen der Initiative für diesen breiteren Kontext vorherzusagen. All dies ist wichtig für die Einhaltung des “Do no harm“-Prinzips, von dem sich PVE/CVE/Derad-Initiativen leiten lassen sollten.

Diese Art von Ansatz zur Planung von Initiativen wird als **konfliktsensibler Ansatz** bezeichnet. Er wurde insbesondere für die Entwicklung von Initiativen in fragilen und konfliktbetroffenen Umgebungen empfohlen. Es gibt Leitlinien für die Anwendung dieses Ansatzes, die auch für die Planung von PVE/CVE/Derad-Initiativen nützlich sein können.



TIPP:

Das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) hat Anweisungen für die Anwendung eines konfliktsensitiven Ansatzes bei der Konzeption, Überwachung und Bewertung von PVE-Initiativen.

UNDP. Improving the Impact of Preventing Violent Extremism Programming. A Toolkit for Design, Monitoring and Evaluation.

Risiko- und Schutzfaktoren

Gewaltextremismus ist ein komplexes Phänomen, das individuelle, gemeinschaftliche, soziale, wirtschaftliche, politische, psychologische, kulturelle und ideologische Faktoren umfasst. Die Aufdeckung des Zusammenspiels zwischen diesen verschiedenen Faktoren kann erklären, was die Ursachen der Radikalisierung sind und wie sie verhindert oder gemildert werden können.

Häufig wird davon ausgegangen, dass die Radikalisierung durch Risiko- und Schutzfaktoren beeinflusst wird. Risikofaktoren sind Triebkräfte und Bedingungen, die eine Radikalisierung ermöglichen oder motivieren, während Schutzfaktoren die Radikalisierung abschwächen und verhindern und die Widerstandsfähigkeit gegenüber gewalttätigem Extremismus erhöhen. **Die Identifizierung und das Verständnis dieser Risiko- und Schutzfaktoren ist ein wichtiger Schritt, um herauszufinden, auf welche dieser Faktoren die Initiative eingehen kann.**

Es ist wichtig zu erkennen, dass die Bedeutung der einzelnen Risiko- und Schutzfaktoren von einem Kontext zum anderen unterschiedlich ist. Bei der Konsultation von Forschungsergebnissen zum Thema Radikalisierung sollte sorgfältig geprüft werden, auf welche Art von Daten sich die Studien stützen und ob ihre Ergebnisse auf den Kontext, in dem die Initiative umgesetzt werden soll, anwendbar sind.



TIPP:

Im Rahmen des INDEED-Projekts wurde ein Digital Repository of Studies on Risk and Protective Factors erstellt, das bei der Suche nach aktuellen akademischen Forschungsarbeiten zu diesem Thema hilfreich ist. Es ist Teil des INDEED-Toolkits, das unter www.indeedproject.eu verfügbar ist.

Nachweise über PVE/CVE/Derad-Initiativen, -Modelle und -Ansätze

Die Forschung über die Wirksamkeit von PVE/CVE/Derad-Initiativen ist noch recht spärlich, so dass es kaum belastbare wissenschaftliche Erkenntnisse darüber gibt, welche Arten von Ansätzen für PVE/CVE/Derad unter welchen Bedingungen funktionieren. **Bestehende Forschungsarbeiten können jedoch wichtige Hinweise und Anregungen dazu geben, welche Ansätze und Methoden für die jeweilige Situation geeignet sind.**

Ressourcen aus den Aktivitäten des [Radicalisation Awareness Network \(RAN\)](#) können eine wichtige Hilfe bei der Suche nach einschlägigen Studien und Kontakten sein. Der Abschnitt “Mehr erfahren“ am Ende dieses Kapitels enthält weitere Informationsquellen.

Ressourcen

PVE/CVE/Derad-Arbeit erfordert spezielle Ressourcen, um effektiv und professionell durchgeführt werden zu können. Es muss **sichergestellt werden, dass diejenigen, die die Initiative durchführen sollen, über die notwendigen Ressourcen verfügen**. Dies gilt insbesondere für Initiativen, die mit externen Mitteln durchgeführt werden sollen, aber auch für Praktiker:innen und politische Entscheidungsträger:innen, die im Rahmen ihres bestehenden Arbeitsvertrags zur Initiative beitragen sollen. Neben dem Budget müssen auch Zeit, Motivation und verfügbare intellektuelle (interne) Ressourcen berücksichtigt werden. **Das Budget sollte auch ausreichende Mittel für Evaluierungen enthalten.**

Realistische und detaillierte Informationen über die verfügbaren Ressourcen sind ein weiterer wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen Planung. **Die geplante Initiative sollte im Einklang mit den verfügbaren Ressourcen stehen, während gleichzeitig Ressourcen bereitgestellt werden sollten, um sicherzustellen, dass wirksame Initiativen und Ansätze umgesetzt werden können.**

3.2 Festlegung von Zielen

Sobald die erforderlichen Informationen gesammelt und Kontakte zu den wichtigsten Stakeholdern hergestellt sind, kann mit der Entwicklung der Initiative begonnen werden. Als erstes sollte man sich Gedanken über die Ziele der Initiative machen.

Es mag offensichtlich erscheinen, dass **die Initiative klar definierte Ziele haben sollte**. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass einer der häufigsten Schwachpunkte von PVE/CVE/Derad-Initiativen darin besteht, dass ihre Ziele nicht (ausreichend) klar definiert sind. Es reicht nicht aus, zu erklären, dass die Initiative darauf abzielt, gewalttätigen Extremismus zu verhindern oder zu bekämpfen oder die De-Radikalisierung zu unterstützen. Die Ziele müssen spezifischer sein.

Wenn die Initiative keine klar definierten Ziele hat, ist ihre Bewertung schwieriger. Es ist schwierig zu bewerten, ob die Initiative wirksam war, wenn unklar ist, was sie erreichen sollte.

Es wird empfohlen, die Ziele **gemeinsam mit den wichtigsten Beteiligten zu entwickeln**. Eine Kontextanalyse und das Wissen über Risiko- und Schutzfaktoren bieten einen guten Ausgangspunkt für die Festlegung der Ziele. Entscheidend ist auch, dass man sich bereits in dieser Phase Gedanken darüber macht, **wie man die Erreichung der Ziele bewerten kann**. Wenn die Ziele schwer zu bewerten sind, sind sie möglicherweise von vornherein zu unspezifisch oder vage, um die Maßnahmen der Initiative wirksam zu steuern.

3.3 ENTWICKLUNG EINER THEORY OF CHANGE

Zusammen mit dem Ziel bzw. den Zielen sollte ausdrücklich angegeben werden, **wie die Initiative diese erreichen soll**. Die Theory of Change enthält eine umfassende und strukturierte Erklärung darüber, wie und warum die Initiative die beabsichtigten Ziele und Auswirkungen erreichen soll. Sie sollte während der Konzeptionsphase der Initiative entwickelt – und idealerweise auch bewertet und getestet – und während der Umsetzung regelmäßig bewertet und (bei Bedarf) geändert werden.

Der Kerngedanke der Theory of Change besteht darin, dass sie deutlich macht, wie die in die Initiative und ihre Aktivitäten gesteckten Ressourcen die beabsichtigte Wirkung erzielen sollen. Dieser Prozess wird in der Regel in mehrere Komponenten unterteilt (siehe Tabelle 1). Zusammen erklären diese Komponenten die zugrunde liegenden kausalen Mechanismen und Annahmen, auf denen die Initiative aufbaut.

Tabelle 1: Komponenten der Theorie der Veränderung

INPUT	Für die Initiative eingesetzte Ressourcen (Personal, Finanzierung, Material usw.)
AKTIVITÄTEN	Während der Initiative ergriffene Maßnahmen (z. B. Betreuung, Schulung, Unterweisung, Veröffentlichung)
OUTPUT	Unmittelbare Ergebnisse der Aktivitäten, die quantitativ messbar sind (Anzahl der durchgeführten Schulungen, Interviews und Mentoring-Sitzungen, Veröffentlichungen, Feedback-/Follow-up-Sitzungen usw.)
ERGEBNIS	Was wird durch den Output erreicht (Einzelpersonen, die den gewalttätigen Extremismus hinter sich lassen, Fachleute, die mehr über Radikalisierung wissen, weniger Rekrutierung für gewalttätigen Extremismus in der Nachbarschaft usw.)?
AUSWIRKUNGEN	Langfristige Wirkung der Initiative, Auswirkungen aller Ergebnisse zusammen. Dies deckt sich in der Regel mit den Gesamtzielen der Initiative.

Neben diesen Komponenten ist es wichtig, die **Annahmen und Risiken** zu spezifizieren, die die Theory of Change beinhaltet:

- Zu den Annahmen gehören alle Vorstellungen darüber, warum Aktivitäten und Outputs zu bestimmten Ergebnissen und später zu den beabsichtigten Auswirkungen führen würden, sowie Beobachtungen über die vorherrschenden Bedingungen, unter denen die Initiative stattfinden wird.
- Zu den Risiken gehören alle Faktoren, die das Vorhaben untergraben und verhindern können, dass es die beabsichtigten Ergebnisse erzielt.

Es sollte auch darauf geachtet werden, dass die Ausarbeitung von Annahmen und Risiken nicht eine separate Aufgabe bleibt. Stattdessen sollten die Komponenten der Theory of Change im Lichte der ermittelten Annahmen und Risiken analysiert werden, um festzustellen, ob Änderungen vorgenommen werden sollten.

Gemäß den Grundsätzen der evidenzbasierten Praxis **sollte die Theory of Change auf den besten verfügbaren Erkenntnissen aufbauen und gemeinsam mit den wichtigsten Interessengruppen entwickelt werden.** Bei der Entwicklung einer Theory of Change skizzieren die Beteiligten die wichtigsten Aktivitäten der Initiative und die erwarteten Folgen. Es ist äußerst wichtig, dass die Theory of Change **auf einem soliden Verständnis des Kontexts aufbaut, in dem die Initiative umgesetzt werden soll.**

Wenn die Theory of Change entwickelt ist, ergibt sich die erste Gelegenheit, die Initiative zu evaluieren. **Eine formative Evaluation kann dazu dienen, die Theory of Change der Veränderung und die Robustheit der ihr zugrunde liegenden Annahmen zu bewerten.**



4 LEITFADEN FÜR DIE ERSTELLUNG DER THEORY OF CHANGE

- Entwicklungsgruppe der Vereinten Nationen. [Theory of Change](#). UNDAF Companion Guidance.
- UNICEF. [Theory of Change](#). Methodological Briefs. Folgenabschätzung Nr. 2.

3.4 ENTWICKLUNG VON MONITORING UND INDIKATOREN

Wenn eine Initiative geplant wird, sollte auch entschieden werden, wie sie während ihrer Umsetzung beaufsichtigt werden soll. **Bei diesem Monitoring geht es darum, die Umsetzung der Initiative zu verfolgen und ihre Fortschritte zu messen.** Für ein wirksames Monitoring ist es wichtig, ein System zur Sammlung und Analyse von Daten einzurichten.

Ein Monitoring mechanismus sollte im Hinblick auf die Evaluierung der Initiative entwickelt werden. Die Art der Daten, die während der Durchführung gesammelt werden, bestimmt in erheblichem Maße, welche Arten von Evaluierungen später möglich sind und wie viel Zeit und Aufwand ihre Durchführung erfordert.

Um den Fortschritt der Initiative zu überwachen und zu dokumentieren, empfehlen sich in der Regel folgende Schritte:

- Einführung systematischer Verfahren für die Führung von Aufzeichnungen
- Entwicklung von Indikatoren, die zur Messung des Fortschritts der Initiative verwendet werden können
- Durchführung einer grundlegenden Evaluierung
- Kontext-Monitoring

Dokumentation

Entwicklung von
Indikatoren

Baseline-
Assessment

Kontext-
Monitoring



Dokumentation

Dieser Teil des Monitoring ist recht einfach. Es muss **sichergestellt werden, dass alle relevanten Daten über die Aktivitäten und Praktiken der Initiative systematisch erfasst werden**. Es ist auch wichtig, alle Änderungen zu dokumentieren, die im Laufe der Initiative vorgenommen wurden.

Indikatoren

Indikatoren sind **Maßstäbe, die es ermöglichen, die Erreichung oder den Fortschritt bestimmter Parameter während der Durchführung des Vorhabens zu messen**. Die Indikatoren sind mit den spezifischen Zielen und Aktivitäten des Vorhabens verknüpft. Tabelle 2 enthält Beispiele für häufig verwendete Indikatoren.

Bei der Auswahl der Indikatoren ist es sehr wichtig, sorgfältig über die Beziehung zwischen den Indikatoren und den Zielen nachzudenken. Um hilfreich zu sein, **sollten die Indikatoren eindeutig mit den Zielen verbunden sein**. Es sollte auch sichergestellt werden, dass die richtige Art von Daten vorhanden ist, um sie zuverlässig zu messen. Zu diesem Zweck **kann die Theory of Change Wandels hilfreich sein, um die Indikatoren mit den Zielen zu verbinden**, Indikatoren für Aktivitäten und Outputs zu ermitteln, die der Theorie zugrunde liegenden Annahmen zu überprüfen und zu messen, ob die Initiative die in der Theory of Change erwarteten Auswirkungen hat. Um die richtige Art von Nachweisen für die Indikatoren zu sammeln, müssen die Methoden für die Datenerhebung festgelegt und ihre Möglichkeiten und Grenzen bewertet werden. Wichtig ist auch, dass die Indikatoren auf der Grundlage eines geschlechtersensiblen Ansatzes und der allgemeinen Grundsätze der Inklusion erstellt werden.

Tabelle 2: Arten von Indikatoren

INDIKATOREN FÜR DAS ERGEBNIS	Die Anzahl der erreichten Personen, die Anzahl der Personen, die sich an der Initiative beteiligt haben, und die Anzahl der Personen, die sich erfolgreich von der Initiative gelöst oder eine Veränderung gemäß den Zielen der Initiative vollzogen haben; der Grad des Engagements bei der Zielgruppe.
PROZESSINDIKATOREN	Die Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen und Aktivitäten, die Anzahl der Teilnehmer:innen an den Aktivitäten, die Art der durchgeführten Aktivitäten, die Qualität der Beziehungen zwischen den verschiedenen Stakeholdern, der Grad des Vertrauens zwischen den Stakeholdern.
INPUT-INDIKATOREN	Die Höhe der investierten finanziellen Mittel, der für die Initiative eingesetzten Humanressourcen und anderer Arten von Ressourcen, die in die Initiative investiert werden.

Häufig wird angenommen, dass die Indikatoren quantitativ sind (d. h. in Zahlen gemessen werden). Viele Indikatoren sind in der Tat **quantitativ**, aber sie können auch nicht-numerisch gemessen werden und somit **qualitativ** sein (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Quantitative und qualitative Indikatoren

QUANTITATIVE INDIKATOREN	QUALITATIVE INDIKATOREN
Quantitative Indikatoren liefern ein klares Maß, werden normalerweise in Diagrammen oder Tabellen dargestellt und sind mit anderen numerischen Daten vergleichbar. • Wie viele (Aktivitäten, Teilnehmer:innen)? • Wie viel (Geld, Zeit)? • Wie lange (wurden die Aktivitäten durchgeführt)? • Wie oft (fanden Aktivitäten statt, trafen sich die Teilnehmer:innen)?	Qualitative Indikatoren messen die Art der Veränderungen von Verhaltensweisen, Einstellungen und Beziehungen sowie die Art und Weise, wie sie zustande gekommen sind. Sie sind kontextspezifisch. • Wie kam es zu einer Veränderung? Wie haben die Aktivitäten der Initiative zu einer Veränderung geführt? • Wie ist die Wahrnehmung der Teilnehmer:innen/Stakeholder? • Wie fühlen sich die Teilnehmenden? • Welche Art von Beziehungen haben die Teilnehmenden im Laufe der Initiative zu den Mitarbeitenden aufgebaut?

Neben der Entscheidung, welche Indikatoren verwendet werden sollen, ist es auch von entscheidender Bedeutung zu bestimmen, welche Art von Daten zu ihrer Messung benötigt werden, wie sie erhoben werden sollen, wie oft und von wem. Diese Aufgaben liegen häufig in der Verantwortung der an der Initiative beteiligten Mitarbeitenden, können aber auch gemeinsam mit eine:r Evaluator:in, eine:r Geldgeber:in oder eine:r Regierungsbeamten:in, der/die für die Weiterverfolgung der PVE/CVE/Derad-Initiativen zuständig ist, wahrgenommen werden.

Indikatoren sollten nicht nur definiert und verfolgt werden, sondern auch besprochen werden. Es wird empfohlen, sich die Indikatoren anzusehen und die Beteiligten regelmäßig über den Fortschritt der Initiative zu informieren. Regelmäßige Treffen zur Überprüfung der Fortschritte und zur Erörterung von Problemen sollten abgehalten werden, um die Beteiligten auf dem gleichen Stand zu halten.

Bewertung der Ausgangssituation

Der Zweck einer Ausgangsbewertung besteht darin, **die Situation vor der Durchführung der Initiative zu ermitteln**. Diese Daten werden benötigt, um später feststellen zu können, ob eine Veränderung eingetreten ist. Die Grundlagenermittlung wird in der Regel zusammen mit den Indikatoren entwickelt, und die Indikatoren werden vor Beginn des Vorhabens gemessen. Neben der Erstellung einer eigenen Grundlagenstudie können auch amtliche Statistiken, bestehende Erhebungen und Berichte als nützliche Quellen für die Grundlagenermittlung dienen.

Überwachung des Kontextes

Einige Initiativen verfügen auch über etablierte Verfahren zur Überwachung des Kontexts, in dem die Initiative stattfindet, sowie der Interaktion der Initiative mit diesem Umfeld. Dies ist besonders wichtig, wenn die Initiative in einem unbeständigen Kontext stattfindet, der sich schnell ändern kann.

Hierfür gibt es gute Leitlinien, zum Beispiel vom [UNDP](#).

3.5 ENTSCHEIDUNG ÜBER DEN EVALUIERUNGSZEITPLAN

Der Initiativplan sollte idealerweise auch einen Plan enthalten, wann und wie die Initiative evaluiert werden soll. PVE/CVE/Derad-Initiativen können zu verschiedenen Zeitpunkten und für verschiedene Zwecke evaluiert werden. Weitere Informationen zu den in den verschiedenen Phasen verfügbaren Optionen finden Sie im INDEED E-Guidebook 1 und im INDEED-Evaluierungsinstrument (www.indeedproject.eu).

Mehr erfahren

Allgemeines und Zusammenfassungen bewährter Praktiken

- UNDP. [Improving the Impact of Preventing Violent Extremism Programming](#). A Toolkit for Design, Monitoring and Evaluation.
- USAID. [CVE-Referenzhandbuch für lokale Organisationen](#).
- Neumann, P.R. (2017). [Bekämpfung von gewalttätigem Extremismus und Radikalisierung, die zu Terrorismus führen: Ideen, Empfehlungen und bewährte Praktiken aus der OSZE-Region](#).
- RAN (2017). [RAN Handbook on CVE/PVE training programmes. Leitfaden für Ausbilder und politische Entscheidungsträger](#).
- Kompass. [Leitfaden: Wie man einen Überwachungs- und Bewertungsplan entwickelt](#).
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016) [Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation](#). Whitehall report.
- INDEED-Projektseminar "[Gestaltung einer evidenzbasierten Praxis](#)".

Datenbanken von PVE/CVE/Derad-Initiativen

- RAN. [Verhinderung der Radikalisierung zu Terrorismus und gewalttätigem Extremismus](#). RAN Sammlung von Ansätzen und Praktiken.
- Auswirkung Europa. [CVE-Datenbank](#).

4. PLANUNG EINER EVALUIERUNG FÜR EINE BE- REITS DURCHGEFÜHRTE INITIATIVE

Es kommt immer noch häufig vor, dass Evaluierungen bei der ursprünglichen Planung von Initiativen nicht vorgesehen sind. In solchen Situationen sind die verfügbaren Optionen in der Regel eingeschränkter, aber es ist dennoch fast immer möglich, eine Form der Evaluierung nach dem evidenzbasierten Ansatz durchzuführen. Sie wird wahrscheinlich nicht von gleich guter Qualität sein, aber sie kann dennoch für Lernzwecke hilfreich sein. Evaluierungen können wesentlich zur Umstrukturierung der Initiative und ihrer Praktiken beitragen, so dass in Zukunft umfassendere Evaluierungen durchgeführt werden können.

Welche Art von Evaluierung durchgeführt werden kann, auch wenn sie ursprünglich nicht geplant war, hängt stark davon ab, wie die Initiative umgesetzt und dokumentiert wurde. Drei Aspekte sind dabei besonders wichtig.

Ziele der
Initiative

Theory
of Change

Daten

Ziele der Initiative – Um die Initiative zu bewerten, muss man wissen, welche Ziele sie verfolgt. Eine häufige Schwäche von PVE/CVE/Derad-Initiativen ist, dass die Ziele nicht genau genug definiert sind. Manchmal werden die Ziele in der Planungsphase zu Papier gebracht, aber später nicht mehr überprüft und aktualisiert. Dies kann dazu führen, dass die Ziele auf dem Papier und in der Praxis etwas unterschiedlich sind. Eine fehlende Dokumentation der Ziele der Initiative ist natürlich keine ideale Situation. Wenn die Ziele nur nicht dokumentiert sind, aber unter den Hauptbeteiligten ein klarer Konsens darüber besteht, was sie sind, kann es sein, dass genügend Klarheit besteht. Aber auch dann ist es wichtig, über die Auswirkungen der fehlenden Dokumentation auf die Bewertungsergebnisse zu reflektieren.

Theory of Change – Ein weiterer wichtiger Ausgangspunkt für die Bewertung ist die Theory of Change der Initiative. Sie erklärt, wie die Initiative die gewünschten Ergebnisse erreichen soll. Noch häufiger kommt es vor, dass die Initiative nicht über eine klar definierte Theory of Change verfügt. Wenn die Theorie nicht zu Papier gebracht wurde, muss dies zu Beginn der Bewertung nachgeholt werden. Auch dies ist keine ideale Situation. Wird die Theory of Change erst im Nachhinein definiert, wirkt sich dies auf die Zuverlässigkeit der Bewertungsergebnisse aus.

Daten – Vieles hängt auch von der Verfügbarkeit von Daten ab. Wenn es eine umfangreiche, systematische und detaillierte Dokumentation der Umsetzung der Initiative gibt, stehen möglicherweise genügend Daten zur Verfügung, um ihre Umsetzung im Laufe der Zeit zu bewerten. Es sollte jedoch sehr sorgfältig geprüft werden, ob die Daten ausreichend sind.

Wenn die Ziele und die Theory of Change der Initiative hinreichend klar sind, ist es in der Regel möglich, zumindest einige Aspekte der Initiative einer Prozessevaluation zu unterziehen (Evaluationsarten werden im INDEED E-Guidebook 1 vorgestellt). Eine qualitativ hochwertige Ergebnisevaluierung ist ohne einen bestehenden Evaluierungsplan und entsprechende Monitoring-praktiken selten möglich.

Eine Option, die immer offen steht, ist die formative Bewertung der Ziele und der Theory of Change der Initiative.

Wenn noch keine Evaluierungen durchgeführt wurden, ist es sinnvoll, mit weniger anspruchsvollen Bewertungsarten zu beginnen. Die Etablierung solider Evaluierungspraktiken kann als ein Prozess betrachtet werden, der mit der Einführung unterstützender Praktiken beginnt und zu komplexeren Evaluierungen übergeht. Dies kann zum Beispiel über die folgenden Stufen erfolgen:

- Ausarbeitung der Ziele der Initiative und der Theory of Change
- Formative Evaluierung (dieser Ziele und der Theory of Change)
- Einführung des Evaluierungsplans und unterstützende Monitoring maßnahmen
- Prozessbewertung der Umsetzung der Initiative
- Evaluierung der Ergebnisse der Initiative

5. EVIDENZBASIERTE EVALUIERUNG IN VIER STUFEN

Die Evaluierung ist ein wichtiger Bestandteil der Planung und Umsetzung evidenzbasierter Initiativen. Im vorangegangenen Kapitel wurde erörtert, wie die Evaluierung in die Konzeption der Initiative integriert werden kann und wie die Initiative so zu planen ist, dass sie sinnvoll und effizient evaluiert werden kann.

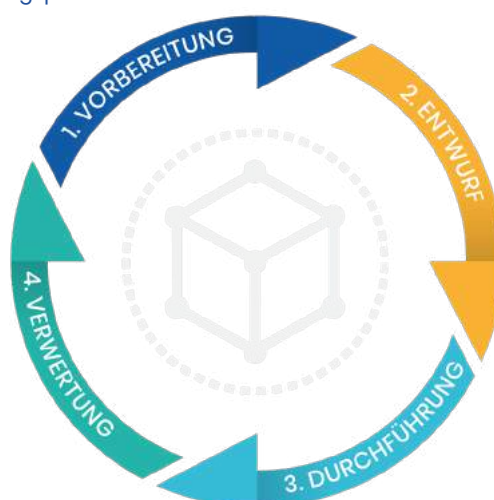
Dieses Kapitel konzentriert sich auf den Evaluierungsprozess und gibt **schrittweise Empfehlungen für die Durchführung einer Evaluierung, die den Grundsätzen der evidenzbasierten Praxis entspricht**. Es wurde unter Berücksichtigung der Merkmale von PVE/CVE/Derad-Initiativen zusammengestellt. Die Empfehlungen beruhen auf dem INDEED-Modell für evidenzbasierte Evaluierung. Das Kapitel beginnt mit einer Einführung in das Modell und geht dann zu einer detaillierten Beschreibung der einzelnen Bewertungsphasen über

5.1 DAS INDEED-MODELL FÜR EVIDENZBASIERTE EVALUIERUNG

Das INDEED-Modell zeigt auf, wie Evaluierungen nach einem evidenzbasierten Ansatz entwickelt und durchgeführt werden können. Es unterteilt den Bewertungsprozess in **vier Hauptphasen**: Vorbereitung, Gestaltung, Durchführung und Nutzung (siehe Abbildung 1).

1. **Vorbereitung:** In dieser Phase wird erläutert, wie Sie die Evaluierung in Ihrer Organisation anlegen.
2. **Entwurf:** In dieser Phase werden die wesentlichen Elemente festgelegt, die in den Aktionsplan für die Evaluierung aufgenommen werden sollen. Dieser Plan kann dabei helfen, alle notwendigen Schritte für die Evaluierung zu verfolgen.
3. **Durchführung:** In dieser Phase wird darauf hingewiesen, worauf bei der Evaluierung zu achten ist, und es wird erklärt, was mit den gesammelten Ergebnissen zu tun ist.
4. **Verwertung:** In dieser Phase wird dargelegt, wie, mit wem, in welchem Format und unter welchen Bedingungen die Ergebnisse der Evaluierung weitergegeben werden können.

Abbildung 1 Vier Phasen des Evaluierungsprozesses

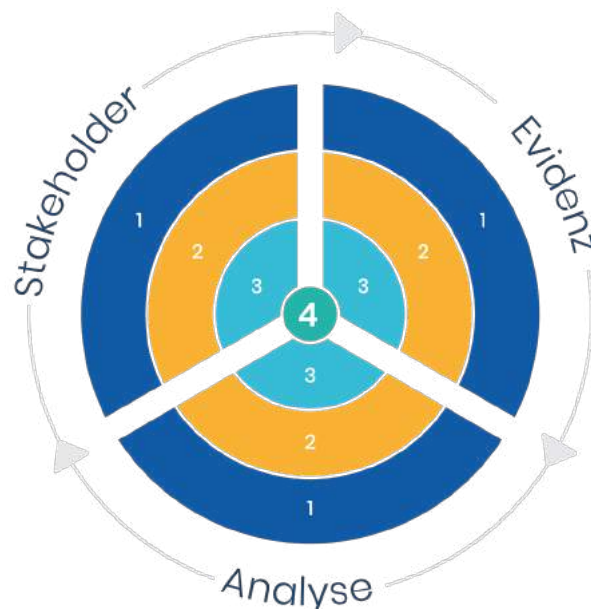


Eine Evaluierung ist am nützlichsten, wenn sie als ein **iterativer und zyklischer Prozess betrachtet wird, der ein Schlüsselement der Projektentwicklung darstellt**. Die Ergebnisse der Evaluierung können genutzt werden, um die Ziele, Ergebnisse und Arbeitsmethoden der Initiative zu verbessern und neu auszurichten. Nach einiger Zeit wird die Initiative in ihrer neuen Form idealerweise erneut bewertet, indem ein neuer Evaluierungszyklus eingeleitet wird. **Regelmäßige Evaluierungen tragen zur Nachhaltigkeit einer Initiative und zur Herausbildung einer Evaluierungskultur in der Arbeitsumgebung bei.**

Im INDEED-Modell wird die Beschreibung der einzelnen Phasen insbesondere unter Berücksichtigung der **Grundsätze der evidenzbasierten Praxis** erstellt (siehe Abbildung 2). Im Zusammenhang mit der Evaluierung haben diese Prinzipien die folgende Bedeutung:

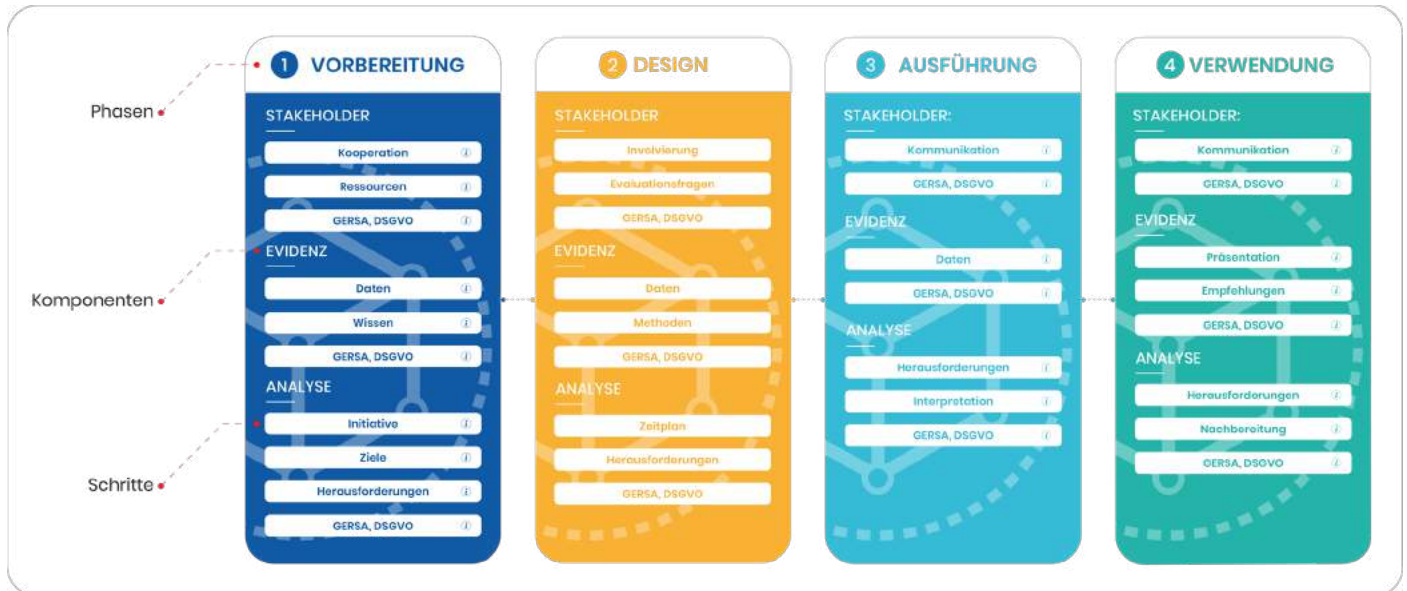
- **Evidenz** - Die Durchführung einer zuverlässigen, qualitativ hochwertigen Evaluierung setzt voraus, dass sie auf relevanten und sorgfältig erhobenen Daten beruht. Der Evaluierungsplan sollte auch auf dem vorhandenen Wissen über Evaluierungspraktiken und den Erfahrungen aus früheren Evaluierungen im Bereich PVE/CVE/Derad basieren.
- **Stakeholder** - Die wichtigsten Stakeholder sollten von Anfang an in den Evaluierungsprozess einbezogen werden, um sicherzustellen, dass die Ziele sinnvoll und brauchbar sind, und um das nötige Vertrauen aufzubauen, damit zuverlässige Ergebnisse erzielt werden können.
- **Analyse** - Die durchführende Person und andere wichtige Beteiligte sollten über ein ausreichendes Verständnis der Evaluierungspraktiken und der PVE/CVE/Derad-Initiativen verfügen, um einen sinnvollen Evaluierungsplan zu erstellen und auf der Grundlage der Daten zuverlässige Schlussfolgerungen zu ziehen.

Abbildung 2 Grundsätze der evidenzbasierten Praxis als Bestandteile der Bewertungsphasen



Jede Bewertungsphase umfasst mehrere Schritte. Im INDEED-Modell sind diese Schritte nach der Komponente der evidenzbasierten Praxis geordnet, auf die sie sich (hauptsächlich) beziehen (siehe Abbildung 3). Es ist wichtig zu beachten, dass die **Schritte nicht notwendigerweise in einer chronologischen Reihenfolge dargestellt werden und oft miteinander verbunden sind.**

Abbildung 3 Phasen, Schritte und Komponenten des Evaluierungsprozesses



5.2 DAS INDEED-MODELL UND DER MENSCHENRECHTSBASIERTE ANSATZ

Bei der Planung und Durchführung einer Evaluierung sollte man eine breite Palette ethischer Fragen berücksichtigen, indem man einen menschenrechtsbasierten Ansatz (HRBA) und GELS(Gender, ethische, legale, gesellschaftliche) -Themen in Betracht zieht. Auch wenn ethische Fragen bereits Teil des Verhaltenskodex oder des Kodex der Berufsethik vieler Organisationen sind und diese allgemein auf eine Evaluierung anwendbar sind, kann es dennoch einige ethische Fragen geben, die mit der Durchführung von Forschung mit menschlichen Teilnehmer:innen einhergehen und die besondere Aufmerksamkeit verdienen.

In diesem Abschnitt wird erörtert, was eine nach ethischen Grundsätzen durchgeführte Evaluierung bedeutet. Er orientiert sich an den Schlüsselprinzipien des HRBA (Partizipation, Rechenschaftspflicht, Anti-Diskriminierung und Gleichheit, Empowerment und Legalität), die die Grundlage für die Konzeptualisierung von Ethik in diesem Projekt bilden (genannt GELSA; mehr dazu siehe INDEED E-Guidebook 1).

Abb. 3. Wichtige ethische Erwägungen bei der Bewertung (auf der Grundlage von HRBA und GELSA)



Diversität und Inklusion – Die Evaluierung sollte so geplant, gestaltet und durchgeführt werden, dass Diversität anerkannt und Inklusion angestrebt wird. Dies hat viele Aspekte. Bei der Datenerhebung sollte auf eine gleichmäßige Verteilung der Geschlechter geachtet werden. Bei der Auswahl der Personen, die am Evaluierungsprozess beteiligt sind, sollte sichergestellt werden, dass bei der Auswahl das Geschlecht und Diversität berücksichtigt werden. Dies wird dazu beitragen, repräsentative und ausgewogene Ergebnisse zu erzielen. Wenn die Initiative geschlechtsspezifische Aspekte betrifft, ist es gut, über die Einbeziehung geschlechtsspezifischer Indikatoren nachzudenken und ein Auge auf die erhobenen geschlechtsspezifischen Daten zu haben. Auch die Einbeziehung von Menschen mit Behinderungen und von Personen mit unterschiedlichem ethnischen Hintergrund in die Forschung und das Evaluierungsmanagement wird sich positiv auf die Ergebnisse auswirken. Der Evaluierungsprozess sollte so organisiert werden, dass er für alle Beteiligten bequem und integrativ ist und eine gute Arbeitskultur unterstützt. Schließlich ist es wichtig, über bestehende geschlechtsspezifische und andere Stereotypen nachzudenken und ihren Einfluss auf die während des gesamten Evaluierungsprozesses getroffenen Entscheidungen abzuschwächen.

Transparenz – Eine Evaluierung ist selten ein völlig reibungsloser Prozess, selbst wenn sie sehr sorgfältig geplant wird. Die Glaubwürdigkeit des Evaluierungsprozesses beruht vor allem auf Ehrlichkeit und Transparenz. Die Evaluierungsberichte sollten den Prozess transparent beschreiben und die Grenzen der Ergebnisse aufzeigen. Transparenz sollte auch der Leitstern für die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten während des Evaluierungsprozesses sein, da sie Möglichkeiten zur Lösung oder Bewältigung von Herausforderungen eröffnet.

Datenschutz und Privatsphäre – Bei der Planung und Durchführung der Evaluierung müssen Fragen des Datenschutzes, der Vertraulichkeit und der Sicherheit ernst genommen werden. Dazu gehört, dass die Datenerhebung und -verwaltung gemäß den europäischen Datenschutzbestimmungen und den nationalen Gesetzen erfolgt (unter besonderer Berücksichtigung der Bestimmungen und Gesetze im Zusammenhang mit der Verwendung sensibler Daten). Andererseits hat der/die Evaluator:in auch eine ethische Verantwortung gegenüber den Befragten und den Teilnehmer:innen an Fokusgruppen. Gemäß den Grundsätzen der verantwortungsvollen Forschung sollten die Befragten ordnungsgemäß über die Verwendung der Daten informiert und gebeten werden, eine Einverständniserklärung zu unterzeichnen. Dieses Formular sollte die Bedingungen für die Teilnahme an der Befragung enthalten und den Befragten das Recht einräumen, jederzeit von der Teilnahme zurückzutreten. Wenn den Befragten Anonymität zugesichert wird, sollte der jeweilige Bewertungsbericht sorgfältig verfasst werden, so dass die Befragten nicht identifiziert werden können.

Kein Schaden – Jede:r Evaluator:in, der/die Forschungsaktivitäten durchführt, sollte sensible vorgehen und darauf achten, keine:n Teilnehmer:in der Evaluation in irgendeiner Weise zu gefährden. Das Umfeld, in dem die Aktivitäten organisiert werden, sollte sicher sein, und es sollten alle Anstrengungen unternommen werden, dies zu gewährleisten. Sollten während des Durchführungsprozesses Probleme auftauchen, sollten diese sofort bearbeitet werden.



- Büro der Vereinten Nationen für Terrorismusbekämpfung. [Toolkit für Überwachung, Bewertung und Lernen: Zur Unterstützung von Aktionsplänen zur Verhütung und Bekämpfung von gewalttätigem Extremismus.](#)
- Australisches Institut für Familienstudien. [Ethik in der Bewertung.](#)

5.3. EVALUIERUNGSTUFEN IM EINZELNEN

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Elemente und Schritte für die Planung und Durchführung einer evidenzbasierten Evaluierung beschrieben. Es wird beschrieben, wie die Grundsätze eines evidenzbasierten Ansatzes in jeder Phase des Evaluationsprozesses in die Praxis umgesetzt werden können.



TIPP :

Ausführlichere und maßgeschneiderte Anleitungen für den Evaluierungsprozess finden Sie im INDEED-Evaluierungstool (www.indeedproject.eu).

Das INDEED-Modell setzt voraus, dass die Ziele der Initiative, die Theory of Change und die Monitoringpraktiken gut entwickelt sind. Sollte dies nicht der Fall sein, finden Sie im vorherigen Kapitel dieses E-Guidebooks sowie im INDEED-Evaluierungsinstrument weitere Anleitungen. Die Beschreibung des Evaluierungsprozesses hier ist hauptsächlich auf Prozess- und Ergebnisevaluierungen zugeschnitten. Die Schritte zur Durchführung einer formativen Evaluierung sind im INDEED-Evaluierungstool beschrieben.

Phase 1 – Vorbereitung: Wie beginnt man den Bewertungsprozess?

In der ersten Phase der Evaluierung geht es darum, ein gutes Verständnis für die Initiative zu entwickeln und eine Einschätzung der Bedürfnisse, des Kontexts und der verfügbaren Ressourcen der Evaluierung vorzunehmen. Diese Informationen werden benötigt, um den Schwerpunkt der Evaluierung und realistische Evaluierungsszenarien festzulegen. In dieser Phase müssen auch die wichtigsten Akteure ermittelt werden, deren Mitarbeit in den verschiedenen Phasen der Evaluierung erforderlich ist.

Schritt 1
Zusammenarbeit
Wer sind die wichtigsten Stakeholder und was sind ihre Bedürfnisse, Werte und Präferenzen?

Es ist wichtig, sich frühzeitig Gedanken darüber zu machen, wer die wichtigsten Interessengruppen für die vordefinierten Ziele der Evaluierung sind. Die Liste potenzieller Stakeholder in Infobox 6 kann dabei helfen, diese zu ermitteln. Denken Sie dabei an alle Phasen der Evaluierung: wessen Mitarbeit ist für die Planung, Gestaltung und Durchführung der Evaluierung erforderlich, wer kann die Ergebnisse nutzen usw.

Es wird empfohlen, von Anfang an einen partizipativen Ansatz für die Evaluierung zu wählen. Die evidenzbasierte Praxis zeigt, wie wichtig es ist, die Bedürfnisse, Werte und Präferenzen der Beteiligten zu berücksichtigen. Die Beteiligten sollten bereits in dieser Phase kontaktiert und ihre Ansichten sorgfältig angehört werden. Methoden der Stakeholder-Analyse (siehe Infobox 3) können dabei helfen, die Ansichten der Beteiligten zu erfassen.

Achten Sie bei der Auswahl der Stakeholder darauf, dass alle Geschlechter und alle relevanten kulturellen/ethnischen/religiösen Hintergründe berücksichtigt werden.

Schritt 2
Ressourcen
Welche Arten von Ressourcen stehen zur Verfügung, und wie kann man fehlende Ressourcen sicherstellen?

Ebenso wichtig ist es, einen Überblick über alle verfügbaren Ressourcen (oder die Zuweisung von Ressourcen) zu haben, sowohl für die Planung als auch für die Durchführung von Evaluierungen und die Verbreitung der Ergebnisse. Die Ressourcen beschränken sich nicht nur auf die Schätzung der Kosten für die Organisation des Evaluierungsprozesses. Sie umfassen auch intellektuelle Ressourcen (ausreichendes Personal, Wissen, Material) und Zeit, je nach Evaluierungskonzept, Zielen der Evaluierung und bereits verfügbaren Daten. Ebenso wichtig ist es, die beteiligten Akteure zu befragen, ob sie Zeit haben oder bereit sind, sich in irgendeiner Form am Evaluierungsprozess zu beteiligen. Zu diesem Zweck ist es auch hilfreich, die Anzahl und Häufigkeit der Treffen abzuschätzen, an denen die Beteiligten teilnehmen werden.

EVIDENZ	Schritt 3	Daten	Welche Daten sind bereits verfügbar? Zur Vorbereitung gehört auch das Sammeln von Informationen über bereits vorhandene Erkenntnisse. Die für die Umsetzung der Initiativen zuständigen Organisationen sammeln häufig Daten und überprüfen ihre Arbeit. Wenn die Datenüberwachung richtig organisiert ist, kann sie eine wichtige Datenquelle für die Evaluierung sein.
	Schritt 4	Wissen	Welche Art von Wissen ist erforderlich? Um fundierte Entscheidungen treffen zu können, werden viele Arten von Wissen benötigt. Dabei kann es sich um Informationen über Evaluierungsarten und -methoden, akademische Forschung über gewalttätigen Extremismus oder den fraglichen Kontext usw. handeln. Eine besonders nützliche Wissensquelle sind früher durchgeführte Evaluierungen ähnlicher Initiativen. Sie können bspw. helfen, besser zu verstehen, welche Methoden für die Sammlung von Evidenz in diesem Bereich verwendet wurden, wie die Zielgruppen erreicht wurden und wie die Ergebnisse genutzt wurden.
ANALYSE	Schritt 5	Initiative	Sind die Ziele und die Theory of Change der Initiative klar definiert? Die Analyse der Ziele, Annahmen und Lücken des Vorhabens ist notwendig, um den Weg für die Evaluierung zu bestimmen. Die Berücksichtigung des sozialen, wirtschaftlichen, politischen und geografischen Kontexts der Initiative kann auch Aufschluss darüber geben, wie sich diese Faktoren auf die Umsetzung der Initiative auswirken und wie die Evaluierung zu einem dieser Faktoren beitragen oder ihn beeinflussen kann. Fachkenntnisse im Bereich PVE/CVE und Derad sind für die Analyse der Initiative unerlässlich. Es ist auch gut zu überlegen, ob die Initiative und ihre Umsetzung Aspekte in Bezug auf Gleichstellung und Diversität aufweisen, die im Evaluierungsplan berücksichtigt werden sollten.

ANALYSE	Schritt 6	Zielsetzungen	Was sind die möglichen Ziele für eine Evaluierung auf der Grundlage der Bedürfnisse, Werte und Präferenzen der Beteiligten? Nach der Erfassung der Bedürfnisse, Werte und Präferenzen der Beteiligten sollten diese Ergebnisse analysiert werden, um herauszufinden, wie sie kombiniert und priorisiert werden können. Es ist empfehlenswert, dies mit den Stakeholdern durchzugehen und zu ermitteln, welche Art von Evaluierungsoptionen realistisch sind und den ermittelten Bedürfnissen entsprechen. Weitere Hinweise zur Definition der Ziele finden Sie in Infobox 7. Danach ist es möglich, die am besten geeignete Evaluierungsart auszuwählen. Die gängigsten Evaluierungsarten werden im INDEED E-Guidebook 1 vorgestellt.
	Schritt 7	Risiken & Herausforderungen	Welche Risiken und Herausforderungen für eine Evaluierung haben sich in den ersten Untersuchungen und Diskussionen herauskristallisiert, und wie können diese gelöst oder gemildert werden? Ein vollständiges Bild des Kontextes hilft auch dabei, potenzielle Hindernisse für die Evaluierung zu definieren. Dabei kann es sich um interne Faktoren handeln, die mit Ressourcen, Fachwissen und Motivation zusammenhängen, oder um externe Faktoren wie politische Risiken im Zusammenhang mit bestimmten Arten von Evaluierungen oder rechtliche Beschränkungen für die Erhebung, Weitergabe und Verwaltung von Daten.



6 TYPOLOGIE DER AN DER BEWERTUNG BETEILIGTEN

Um die Identifizierung der relevanten Akteur:innen zu erleichtern, wurde im Rahmen des INDEED-Projekts die folgende Typologie erstellt, die auf den Rollen basiert, die die Akteur:innen bei der Evaluierung spielen können. Diese Rollen können sich überschneiden, so dass ein und dieselbe Person oder Institution mehrere von ihnen wahrnimmt.

1. **Initiatoren** sind diejenigen, die eine Evaluierung in Auftrag geben oder in die Wege leiten und auf die eine oder andere Weise den Wert der Evaluierung für künftige Aktivitäten erkennen.
2. **Ein/e Evaluierungskoordinator:in** wird mit der Leitung der Evaluierung beauftragt. Dies bedeutet nicht, dass ein Top-Down-Ansatz für die Evaluierung eingeführt wird, denn der/die Koordinator:in soll den Prozess unterstützen und erleichtern und dafür sorgen, dass alle Fallstricke des Prozesses effektiv gelöst werden.
3. **Endnutzer:innen der Evaluierung** sind diejenigen, die die Ergebnisse der Evaluierung nutzen werden. Dies können Organisationen, Kund:innen, Datenprovider oder Personen außerhalb der evaluierten

- Initiative sein, die von soliden Evaluationsergebnissen profitieren können.
4. **Interne oder externe Bewerter:innen** sind diejenigen, die die Bewertung hauptsächlich durchführen oder kontrollieren, und sie (sollten) Fachkenntnisse sowohl in der Durchführung der Bewertung als auch in der Interpretation der Ergebnisse der Bewertung haben.
 5. **Geldgeber:innen** sind Akteur:innen, die Finanzmittel/Ressourcen für die Durchführung einer Initiative und/oder Evaluierung bereitstellen. Ein/e Geldgeber:in kann auch als Initiator:in auftreten, der/die beschließt, dass eine Evaluierung durchgeführt werden muss, um die verwendeten Mittel zu rechtfertigen, oder als Teil eines neuen Antrags auf Finanzierung.
 6. **Befragte und Datenprovider** – Bei den Befragten handelt es sich in der Regel um Personen, die zu den Zielgruppen bestimmter Initiativen gehören oder an deren Umsetzung beteiligt sind und die befragt oder gebeten werden können, eine Umfrage auszufüllen, um wichtige Informationen für die Evaluierung zu sammeln. Bei den Datenprovider handelt es sich um Beteiligte, die über Daten verfügen, die für die Evaluierung benötigt werden (z. B. Eigentümer:innen verschiedener Arten von Registerdaten, die für einen Vergleich der Zielgruppe der Initiativen mit der allgemeinen Bevölkerung verwendet werden können).
 7. **Datenerheber:innen** sind diejenigen, die Daten von den Befragten und Datenprovider sammeln.
 8. **Datenverwalter:innen** überwachen (oder sollen überwachen) den Prozess der Datenerhebung und stellen sicher, dass alle Daten sicher gespeichert und nach allen Standards der Datenverwaltung organisiert sind.

Phase 2 – Entwurf: Wie kann der Evaluierungsaktionsplan gestaltet werden?

Diese Phase bietet eine Anleitung für die Entwicklung eines detaillierten Plans für die Evaluierung (Evaluierungsaktionsplan oder EAP). Der Unterschied zwischen der Vorbereitungs- und der Konzeptionsphase besteht darin, dass die erste Phase dazu dient, alle verfügbaren Erkenntnisse zu sammeln. In der Konzeptionsphase werden diese Erkenntnisse und die Gespräche mit den Beteiligten als Ausgangspunkt genutzt, um einen detaillierten Plan für die Durchführung der Evaluierung zu entwickeln. Der EAP kann folgende Informationen enthalten: Beteiligte (Rollen und Aufgaben), Nachweise (Datenmanagement, Evaluierungsart, Evaluierungsdesign und Evaluierungsmethoden) und Analyse (Zeitplan, Risikominderung und ethische Aspekte).

Ein Beispiel für eine Vorlage für einen Evaluierungsaktionsplan ist in Anhang 1 enthalten.

GESTALTUNG: WICHTIGE SCHRITTE			
STAKEHOLDER	Schritt 1	Einbindung	Wie können bestimmte Stakeholder in die Evaluierung einbezogen werden? Alle Rollen der einzelnen Beteiligten sollten im Rahmen der Durchführung der Evaluierung definiert und geklärt werden: wer sammelt, analysiert, speichert und verbreitet die Daten usw. Es ist wichtig, ein solides Evaluationsteam zu bilden und eine informelle Führung im Prozess zu etablieren, damit der gesamte Prozess verfolgt und Hindernisse auf effiziente Weise überwunden werden können. Ebenso wichtig ist es, Methoden und Zeiträume für die Kommunikation mit den Beteiligten festzulegen.

STAKEHOLDER			Eine strukturierte Kommunikation wird den Prozess vereinfachen und ihn interessanter machen. Die Beteiligten sollten nicht diskriminiert werden, und ihre Inklusion sollte angemessen berücksichtigt werden.
	Schritt 2	Evaluierungsfragen	Welche genauen Fragen soll die Evaluierung beantworten? Es hat sich bewährt, die Evaluierungsfrage(n) gemeinsam mit den Beteiligten festzulegen. Diese Fragen dienen als Mikroziele im Rahmen des Gesamtziels der Evaluierung. Sie erleichtern das Verständnis dafür, welche Daten gesammelt werden müssen und welche Methoden sowohl für die Datenerhebung als auch für die Datenanalyse verwendet werden sollen. Weitere Hinweise zur Entwicklung von Evaluierungsfragen finden Sie in Infobox 7.
EVIDENZ	Schritt 3	Daten	Wie kann man Daten sammeln? Welche Daten sind zu erheben? Für jede Evaluierung ist es erforderlich • die Art der gesammelten Daten zu definieren, um jede Evaluierungsfrage beantworten zu können, und • einen Datenverwaltungsplan erstellen. Um beispielsweise zu verstehen, wie die Kommunikation zwischen verschiedenen Agenturen organisiert ist, könnten die an der Umsetzung der Initiativen beteiligten Mitarbeiter:innen die Fragen der Umfrage beantworten, oder es könnten Fokusgruppen mit Vertreter:innen dieser Organisationen organisiert werden. Um zu bewerten, ob der Datenaustausch funktioniert, können die Daten beispielsweise Dokumentationen, Aussagen des Personals und Längsschnittbeobachtungen der Teilnehmer:innen umfassen. Bei der Datenerhebung ist darauf zu achten, dass sie unter ethischen Gesichtspunkten erfolgt, so dass die Zielgruppen respektvoll behandelt und alle relevanten kulturellen oder ethnischen Aspekte und Einstellungen berücksichtigt werden. Die Daten sollten auch unvoreingenommen erhoben und ausgewählt werden. Zur Festlegung von Standards für die Datenerfassung kann der/die Evaluator:in verfügbare Leitlinien verwenden. Diese Standards könnten im Format einer Vorlage dargestellt werden und personen-

EVIDENZ			bezogene Informationen enthalten (die sorgfältig anhand ethischer Richtlinien zu prüfen sind): Name, demografische Daten, Geschlecht, Anzahl der Jahre, die in der Organisation gearbeitet wurden, Bildungsniveau usw. Die erhobenen Daten müssen im Einklang mit den Datenschutzbestimmungen verarbeitet und gespeichert werden. Bei der Betrachtung von Datenschutzfragen empfiehlt es sich, die nationalen und/oder organisatorischen Standards heranzuziehen und bei Fragen einen DSB (falls vorhanden) zu konsultieren. Berücksichtigen Sie auch ethische Forschungsfragen, z. B. in Bezug auf die Einholung einer Zustimmungserklärung der Befragten.
	Schritt 4	Methoden	Welche Methoden sind für die Sammlung und Analyse von Daten zu verwenden? Außerdem muss festgelegt werden, welche Art von Evaluierungskonzept und -methoden bei der Evaluierung verwendet werden sollen. Das Evaluierungsdesign legt die Gesamtstruktur und den Umfang der Evaluierung fest. Die Evaluierungsmethoden ergänzen es, indem sie festlegen, wie die Daten gesammelt und analysiert werden. Evaluationsart, -design und -methoden erklären zusammen, wie die Evaluationsziele erreicht werden sollen. INDEED E-Guidebook 1 stellt die gängigsten Evaluationsdesigns und -methoden vor. Die Wahl des Designs und der Methoden wird von den verfügbaren Ressourcen beeinflusst. Es ist ratsam, die verfügbare Zeit, die Ressourcen, die organisatorischen Details, das Fachwissen und die Verfügbarkeit der Beteiligten realistisch einzuschätzen.
ANALYSE	Schritt 4	Zeitplan	Warum einen Zeitplan erstellen? Der EAP sollte auch einen Zeitplan enthalten. Dieser kann helfen, den Prozess in Phasen zu unterteilen. Ein guter Zeitplan enthält genügend Zeitreserven, um mögliche Herausforderungen (Unterbrechungen bei der Datenerhebung, menschliche Fehler, nicht verfügbare Befragte usw.) zu bewältigen, die eine Ad-hoc-Umplanung erforderlich machen könnten.

Schritt 5

Risiken & Herausforderungen

Welches sind die größten Herausforderungen und wie lassen sie sich abfedern?

Die Ermittlung von Risiken und die Vorwegnahme potenzieller Herausforderungen könnten ebenfalls Teil des Plans sein. Sie gewährleisten eine bessere Vorbereitung auf unvorhergesehene Entwicklungen und eine möglichst effiziente Reaktion. In diesem Zusammenhang ist es auch sinnvoll, darüber nachzudenken, wie sich die Evaluierung auf den Kontext der Initiative auswirken könnte. Pilotstudie. Um mögliche Unzulänglichkeiten bei der Datenerhebung und im gesamten Evaluierungsprozess zu vermeiden, empfiehlt es sich, den Evaluierungsplan mit einer begrenzten Pilotstudie zu testen, sofern dafür Ressourcen zur Verfügung stehen. Während der Pilotstudie kann eine Evaluator:in (Evaluierungsteam) beispielsweise eine Umfrage, Interviewfragen oder andere Methoden der Datenerhebung testen oder sich an bestimmte Zielgruppen wenden, insbesondere wenn nicht klar ist, wie mit ihnen die besten Ergebnisse erzielt werden können.



7 TIPPS FÜR DIE ENTWICKLUNG VON EVALUATIONSZIELEN UND -FRAGEN

Die Evaluierungsziele legen fest, was die Evaluierung über die Initiative herausfinden soll. Die **Ziele der Initiative und die Theory of Change bieten einen guten Ausgangspunkt** für diese Überlegungen. Eine weitere wichtige Überlegung ist, **wie die Evaluierung für die weitere Entwicklung der Initiative** (oder des PVE/CVE/Derad-Bereichs im Allgemeinen) **so nützlich wie möglich gemacht werden kann**.

Beiden Überlegungen zu den Zielen der Evaluierung kann es hilfreich sein, die OECD-DAC-Evaluierungskriterien und die Ausarbeitung des UNDP zu diesen Kriterien zu konsultieren, um zu sehen, welche Arten von Fragen eine Evaluierung behandeln kann:

- **Relevanz** – Setzt sich die Initiative mit den Triebkräften des gewalttätigen Extremismus und den Prioritäten der Beteiligten in Bezug auf PVE/CVE/Derad auseinander? Berücksichtigt sie die Bedürfnisse und etwaige Veränderungen im jeweiligen Kontext?
- **Auswirkungen** – Wurden die erwarteten Ergebnisse und Wirkungen erreicht, und gab es unbeabsichtigte oder negative Folgen?
- **Effektivität** – Inwieweit wurden die Ziele der Initiative erreicht?
- **Effizienz** – Waren die Aktivitäten kosteneffizient? Wurden die Ziele innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens erreicht?
- **Nachhaltigkeit** – Werden die Ergebnisse der Initiative auf Dauer Bestand haben? Sind die Beteiligten bereit, die Initiative weiterhin zu unterstützen und mit den Ergebnissen zu arbeiten?
- **Kohärenz** – Passt die Initiative gut in den Kontext und zu den Bedürfnissen der Gemeinschaft?

Evaluierungsfragen sind die **Fragen, die beantwortet werden müssen, um die Ziele der Evaluierung zu erreichen**. Für die Formulierung von Evaluierungsfragen hat USAID hilfreiche Anleitungen sowohl in Papier- als auch in Videoform erstellt. Evaluierungsfragen sind:

- **Fragend** – Das bedeutet, dass es sich nicht um eine allgemeine Aufforderung handeln sollte, einen Überblick über die Initiative zu geben oder Empfehlungen zu geben, was zu tun ist. Es kann möglich sein, Empfehlungen auf der Grundlage der Evaluierungsergebnisse zu formulieren, aber das ist ein anderes Thema als Evaluierungsfragen.
- **Begrenzt im Umfang** – Es wird empfohlen, maximal fünf Evaluierungsfragen zu stellen. Jede dieser Fragen sollte sich auf ein bestimmtes Thema oder einen bestimmten Aspekt der Initiative konzentrieren.
- **Klar** – Sie sollten präzise sein und jedes Wort sollte klar definiert sein. Um die Frage zu klären und zu

präzisieren, kann man zu jeder Frage eine Erklärung schreiben.

- **Recherchierbar** – Die Frage sollte mit den verfügbaren Ressourcen beantwortet werden können. Wenn Sie den Evaluator:in bitten, ein Urteil über etwas zu fällen (z.B. ob die Initiative nachhaltig oder effizient ist), sollten auch die Kriterien angegeben werden.
- **Nützlich** – Sie sollten mit den Zielen der Evaluierung in Verbindung stehen und für die Beteiligten nützlich sein.

Phase 3 – Durchführung: Was ist bei der Umsetzung des Evaluierungsaktionsplans zu beachten?

Diese Phase umfasst sowohl die Durchführung des EAP als auch die Verarbeitung der Ergebnisse.

AUSFÜHRUNG: WICHTIGE SCHRITTE

STAKEHOLDER	Schritt 1	Kommunikation	Wie kommuniziert man effektiv mit den Beteiligten über den Evaluierungsprozess? Eine strukturierte Kommunikation zwischen allen an der Evaluierung beteiligten Parteien ist eine Voraussetzung für die reibungslose Durchführung aller Phasen des Evaluierungsprozesses. Die Ansichten der Beteiligten sollten während des gesamten Evaluierungsprozesses angehört und berücksichtigt werden. Dies kann dem/der Evaluator:in helfen, indem wichtige Bedenken und Beobachtungen angesprochen werden, und es trägt dazu bei, Vertrauen in den Evaluierungsprozess aufzubauen und zu erhalten. Es ist wichtig, sich über die Grenzen der Vertraulichkeit im Klaren zu sein, d. h. darüber, wie und in welchem Stadium es erlaubt ist, gemeinsame Informationen an andere weiterzugeben.
	Schritt 2	Daten	Werden die festgelegten Datenerhebungsmethoden und -standards eingehalten? Der/die Evaluator:in (das Evaluierungsteam) muss sicherstellen, dass der Grundsatz der Transparenz bei der Datenerhebung eingehalten wird, um den gesamten Evaluierungsprozess transparent zu halten. Die Sammlung von Daten in Übereinstimmung mit den gewählten Methoden, dem Zeitplan und den festgelegten Standards ist der Weg, um den Prozess am Laufen zu halten.
EVIDENZ			

ANALYSE	Schritt 3	Risiken & Herausforderungen	Welches sind die größten Herausforderungen und wie kann man sie abmildern? Es ist wichtig, alle auftretenden Probleme zu verfolgen und darauf zu reagieren. Sollte es zu Verzögerungen bei der Datenerhebung kommen, könnte ein Plan B (vorzugsweise in der Entwurfsphase erstellt) aktiviert werden.
	Schritt 5	Ergebnisse und Schlussfolgerungen	Wie sind die erhaltenen Daten zu interpretieren und zu analysieren? Diese Phase setzt auch die Interpretation und Analyse der erhaltenen Daten voraus. Es ist Sache des/der Evaluator:in und des Evaluierungsteams (und anderer Beteiligter) zu definieren, welche Methoden verwendet werden können. Die gängigsten Methoden der Datenanalyse werden im INDEED E-Guidebook 1 vorgestellt. Ein wesentlicher Bestandteil der Analyse ist das Nachdenken über die Grenzen der Evaluierung. Die Grenzen könnten beispielsweise mit Änderungen bestimmter Vorschriften zusammenhängen, die sich auf Forschungsaktivitäten auswirken, mit einer geringen Anzahl von Befragten oder mit der Frage, ob die Ergebnisse auch bei der Umsetzung einer ähnlichen Initiative in einem anderen Kontext anwendbar sind.

Phase 4 – Verwertung: Wie können die Ergebnisse genutzt und kommuniziert werden?

Ziel dieser Phase ist es, die Evaluierungsergebnisse zu nutzen und zu verbreiten. Die Ergebnisse betreffen nicht nur die analysierten Daten, sondern auch den gesamten Evaluierungsprozess. Ein öffentlicher Bericht darüber, wie die Evaluierung durchgeführt wurde, kann anderen, die Evaluierungen im Bereich PVE/CVE/Derad und darüber hinaus entwickeln, als wichtiges Dokument für “lessons learnt” dienen.

STAKEHOLDER	Schritt 1	Kommunikation	Wie kann man den Beteiligten die Ergebnisse der Evaluierung mitteilen? Die Kommunikation mit den Interessengruppen über die formulierten Schlussfolgerungen ist von zentraler Bedeutung, da sie dazu beiträgt, eine klare Vorstellung davon zu entwickeln, wie die Ergebnisse genutzt werden können. Die Verbreitung und gemeinsame Nutzung der Evaluierungsergebnisse wird die PCVE/CVE/Derad-Initiativen stärken und einen praktischen Nutzen für den Sektor bieten. Es ist eine gute Praxis, mit den (an der Evaluierung beteiligten) Stakeholdern zu erörtern, welche Formate für die Präsentation der Ergebnisse entwickelt werden könnten, und die Kommunikationsaufgabe einem Stakeholder zu übertragen, der über große Erfahrung auf diesem Gebiet verfügt. Es versteht sich von selbst, dass auch die verfügbaren Ressourcen für die Präsentation der Ergebnisse berücksichtigt werden sollten. Die folgenden Formate könnten für die Verbreitung der Ergebnisse verwendet werden: • Beiträge in den sozialen Medien • Schriftliche Berichte • Präsentationen • Schulungen • Publikationen Die Präsentation der Ergebnisse kann auch auf die Bedürfnisse und Interessen der verschiedenen Zielgruppen zugeschnitten werden. Für eine interne Präsentation der Ergebnisse könnte man zum Beispiel eine PowerPoint-Präsentation wählen. Wenn die Ergebnisse an die Öffentlichkeit gelangen sollen, sind soziale Medien oder ein schriftlicher und veröffentlichter Bericht möglicherweise die bessere Lösung.
EVIDENZ	Schritt 2	Präsentation	Wie kann Evidenz vorgelegt werden? Die Ergebnisse der Evaluierung müssen verschiedenen internen und externen Interessengruppen vorgestellt werden. Es gibt viele Möglichkeiten, dies zu tun. Der wichtigste Aspekt ist jedoch die Präsentation der Evidenz. Hier könnte eine Beschreibung des Evaluierungsprozesses (wer, wie, wo, wann) einen

zusätzlichen Nutzen für die Transparenz der Ergebnisse bringen. Die Ergebnisse der Evaluierung könnten auch mit früheren Evaluierungen verglichen werden, sofern diese vorliegen. Dies könnte dazu beitragen, die Ergebnisse als rigoros und solide zu rechtfertigen. Ein weiterer Aspekt, der bei der Präsentation zu berücksichtigen ist, besteht darin, sicherzustellen, dass sie nicht unbeabsichtigt stereotype Darstellungen von Personengruppen reproduziert und keine radikalisierte Rhetorik enthält.

Schritt 3**Empfehlungen****Wie und an wen sollen Empfehlungen formuliert und abgegeben werden?**

Politische Entscheidungsträger:innen können von den vorgelegten Empfehlungen zu der Initiative und/oder dem Sektor erheblich profitieren. In diesem Fall sind Kurzdarstellungen das beste Format. Darüber hinaus könnte der Sektor als Ganzes von Empfehlungen zum Evaluierungsprozess profitieren. Die Auseinandersetzung mit den gewonnenen Erkenntnissen könnte anderen Evaluator:innen in diesem Bereich helfen, die häufigsten Fehler zu vermeiden.

Schritt 4**Verwaltung der Daten****Was ist mit den gesammelten Daten zu tun?**

Der Datenverwaltungsplan sollte einen Abschnitt darüber enthalten, was mit den gesammelten Daten nach der Evaluierung geschehen soll: wie lange sie gespeichert werden, wo sie gespeichert werden, wie sie anonymisiert werden und wer Zugang zu ihnen haben wird. Informationen über die künftige Verwendung und Speicherung der Daten sollten auch in den Einverständniserklärungen enthalten sein, die die Befragten unterschreiben müssen.

Schritt 5**Risiken & Herausforderungen****Welches sind die größten Herausforderungen und wie lassen sie sich bewältigen?**

Bei der Entscheidung über die Verbreitung von Daten ist es wichtig, mögliche Risiken und Herausforderungen, die sich für die Beteiligten, Institutionen oder den Sektor im Allgemeinen ergeben könnten, vorherzusehen und sich an den Grundsatz "Do No Harm" zu halten. Die Verbreitung von Daten (sowohl intern als auch öffentlich) kann gewisse Risiken bergen. Dies ist insbesondere

dann der Fall, wenn die Ergebnisse der Evaluierung weniger positiv ausfallen als erwartet. Die Verbreitung negativer Ergebnisse erfordert eine besondere Strategie, um die Botschaft richtig zu formulieren. Unter diesen Umständen ist z. B. "naming and shaming" möglicherweise nicht die richtige Strategie, um die Ergebnisse anzusprechen. Das behutsame Aufzeigen von Problemen und möglichen Lösungen (Empfehlungen) wird eher positiv aufgenommen. Es kann auch sinnvoll sein, zu betonen, dass die Evaluierung zum Zweck der Informationsbeschaffung durchgeführt wurde, und sich darauf zu konzentrieren, was gelernt wurde und wie diese Erkenntnisse in Zukunft zu Verbesserungen beitragen werden.

Schritt 6

Nachbereitung

Warum sollte man die Ergebnisse der Evaluierung weiterverfolgen?

Die Weiterverfolgung der Ergebnisse aus dem Nutzungsprozess ermöglicht die Verfolgung der Veränderungen, die die Evaluierung mit sich bringen könnte. Diese Veränderungen können unterschiedlicher Natur sein: interner organisatorischer oder politischer Art, Änderungen in der Konzeption der Initiative oder Änderungen der Arbeitsmethoden. Ein solches Follow-up kann zur Einleitung weiterer Evaluierungen führen und den allgemeinen Evaluierungszyklus einer Initiative aufrechterhalten.

6. QUALITÄTSSTANDARDS FÜR DIE EVALUIERUNG

Der evidenzbasierte Ansatz für die Evaluierung erfordert ein sorgfältiges und kritisches Nachdenken darüber, wie die Qualität des Evaluierungsprozesses und seiner Ergebnisse sichergestellt werden kann. Befolgen Sie die wichtigsten Grundsätze des evidenzbasierten Ansatzes:

- Die Evaluierung sollte die wichtigsten **Stakeholder** aktiv einbeziehen und auf ihre Bedürfnisse eingehen.
- Der Evaluierungsplan und seine Durchführung sollten sich auf qualitativ hochwertige **Evidenz stützen**. Das bedeutet, dass der Evaluierungsplan das vorhandene Wissen über gute Evaluierungspraktiken und -methoden nutzen sollte, und dass die für die Evaluierung verwendeten Daten angemessen und zuverlässig sein sollten.
- Die Evaluierung sollte von Personen durchgeführt werden, die über die erforderlichen **Fachkenntnisse** im Bereich der Evaluierung und PVE/CVE/Derad verfügen.

Die folgende Liste kann dabei helfen, die Qualität des Evaluierungsplans zu beurteilen und Wege zu seiner Verbesserung aufzuzeigen.

Tabelle 4: Faktoren, die die Qualität der Evaluierung beeinflussen

INITIATIVE
Die Initiative hat klar definierte Ziele.
Die Initiative verfügt über eine klar definierte Theory of Change, die den Mechanismus zur Erreichung ihrer Ziele festlegt.
Die Evaluierung war als Teil der Konzeption der Initiative vorgesehen und geplant.
Die Initiative verfügt über Monitoring- und Datenmanagementverfahren, die den Evaluierungsplan unterstützen.
EVALUATOR:IN
Der/die Evaluator:in beherrscht den Evaluierungsprozess, einschließlich der einschlägigen Methoden, gut.
Der/die Evaluator:in hat ein gutes Verständnis für den Bereich PVE/CVE/Derad.
Der/die Evaluator:in ist mit der Initiative und ihrem Kontext vertraut.
Der/die Evaluator:in befindet sich in keinem Interessenkonflikt und ist in der Lage, eine unparteiische und unvoreingenommene Analyse zu erstellen.

Der/die Evaluator:in arbeitet frei und versucht nicht, sich in den Evaluierungsprozess einzumischen oder dessen Ergebnisse zu beeinflussen.

Der/die Evaluator:in steht während des gesamten Evaluierungsprozesses in aktivem Kontakt mit den wichtigsten Beteiligten.

EVALUIERUNGSPLAN

Der Evaluierungsplan wird gemeinsam mit den wichtigsten Stakeholdern entwickelt.

Die Evaluierungsziele entsprechen den Bedürfnissen der wichtigsten Stakeholder.

Die Evaluierung soll das Lernen und die Entwicklung der Initiative oder des PVE/CVE/Derad-Bereichs unterstützen.

Der Evaluierungsplan wird in einem schriftlichen Dokument, das mit den wichtigsten Beteiligten vereinbart wurde, detailliert beschrieben.

EVALUIERUNGSKONZEPT, METHODEN UND DATEN

Design und Methoden sind für die Beantwortung der Evaluierungsfragen geeignet.

Bei der Evaluierung werden mehrere Methoden und Daten verwendet.

Bei Befragungen/Fokusgruppen/Erhebungen wird eine repräsentative Auswahl der Gesamtbevölkerung (z. B. aller Teilnehmer:innen oder Mitarbeiter:innen der Initiative) befragt.

Wenn es sich um eine Ergebnisevaluation handelt, umfasst das Evaluationsdesign eine gut strukturierte Kontrollgruppe.

Werden quantitative Methoden verwendet, kann die Evaluierung statistisch signifikante Ergebnisse liefern.

BERICHTERSTATTUNG

Der Evaluierungsbericht beschreibt transparent den Evaluierungsprozess, einschließlich möglicher Änderungen oder Herausforderungen.

Die Grenzen der Evaluierung werden anerkannt und erläutert.

Die Evaluierungsberichte werden einem größeren Kreis von PVE/CVE/Derad-Praktiker:innen, politischen Entscheidungsträger:innen und Forscher:innen zur Verfügung gestellt.

INANSPRUCHNAHME

Die Evaluationsergebnisse werden genutzt, um die Initiative (oder andere ähnliche Initiativen) in Zukunft weiterzuentwickeln.

Die Evaluationsergebnisse werden genau interpretiert und nicht übermäßig verallgemeinert.

Die Evaluierungsberichte werden einem größeren Kreis von PVE/CVE/Derad-Praktiker:innen, politischen Entscheidungsträger:innen und Forscher:innen zur Verfügung gestellt.



ANHANG 1. VORLAGE FÜR DEN AKTIONSPLAN ZUR EVALUIERUNG (BEISPIEL)

INITIATIVE		
Name:	Durchgeführt von:	
Zielsetzung:	Zielgruppe:	
EVALUIERUNG		
Ziel der Evaluierung:	Art der Evaluierung:	
Fragen zur Evaluierung:	Evaluierer:in: Evaluierungsteam:	
Evaluierungszeitraum:	Berichtszeitraum:	
STAKEHOLDER	Rollen und Aufgaben	
	Methoden der Kommunikation	
EVIDENZ	Entwurf der Evaluierung	
	Daten und ihre Erhebung	
	Verwaltung der Daten	
ANALYSE	Methoden der Datenanalyse	
	Verwertung der Ergebnisse	
	Risiken und deren Abschwächung	
ETHISCHE NORMEN	Geschlecht	
	Ethik	
	Rechtliches	
	Gesellschaftlich	



QUELLEN UND LITERATUR

- Archinstein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1–14.
- Compass. How-to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37–56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325–336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1–19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.



- Archinstein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1–14.
- Compass. How to Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37–56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325–336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1–19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.
- Preskill, H. and Jones, N. Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions. Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Preskill_A_Practical_Guide.pdf.
- Railsback, S. F. & Harvey B.C. (2020). *Modeling Populations of Adaptive Individuals*. Princeton University Press.
- Rainbow Evaluation Framework. <https://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/rainbow-framework/describe/analyse-data>.
- RAN (2017). RAN Handbook on CVE/PVE training programmes. Guidance for trainers and policy-makers. <https://opev.org/wp-content/uploads/2019/10/RAN-handbook-on-CVE-PVE-training-programmes-RAN.pdf>.

- RAN (2019). Preventing Radicalisation to Terrorism and Violent Extremism. RAN Collection of Approaches and Practices. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files_en?file=2021-05/ran_collection-approaches_and_practices_en.pdf.
- RAN (2021). Effective and Realistic Quality Management and Evaluation of P/CVE. RAN small-scale expert meeting, 5 March 2021. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2021-05/ran_small-scale_expert_meeting_quality_management_evaluation_05032021_en.pdf.
- Roza, M., Voogd, J., & Derek Sebalj, D. (2012). The Generic Methodology for Verification and Validation to support acceptance of models, simulations and data. *Journal of Defense Modelling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 10(4), 347–365.
- Rychetnik, L, Frommer, M., Hawe, P., & Shiell, A. (2002) Criteria for evaluating evidence on public health interventions. *J Epidemiol Community Health*, 56(2), 119–127.
- Rychetnik, L, Hawe, P., Waters, E., Barratt, A., & Frommer, M. (2004). A glossary for evidence based public health. *J Epidemiol Community Health*, 58(7), 538–545.
- Steegen, S., Tuerlinckx, F., Gelman, A., & Vanpaemel, W. (2016). Increasing Transparency Through a Multiverse Analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 11(5), 702–12.
- Stufflebeam, D. L. (2014). *Evaluation theory, models and applications*. John Wiley & Sons.
- Tako, A. A. (2015). Exploring the model development process in discrete-event simulation: Insights from six expert modellers. *The Journal of the Operational Research*, 66(5), 747–760.
- Tirnauer, J. (2010). Baselines and Targets, Performance Monitoring & Evaluation TIPS. Washington DC, USAID Center for Development Information and Development Evaluation. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadw108.pdf.
- UK GOV (2009). Evaluating local PREVENT projects and programmes. Guidelines for local authorities and their partners and Resource pack for local authorities and their partners. https://www.tavainstitute.org/wp-content/uploads/2012/12/Tavistock_Report_Guidelines_Evaluating-PREVENT-Projects-and-Programmes.pdf.
- UK GOV Rapid Assessment Tool (REA) <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20140402164155/http://www.civilservice.gov.uk/networks/gsr/resources-and-guidance/rapid-evidence-assessment>.
- UNDP (2021). Evaluation guidelines. <http://web.undp.org/evaluation/guideline/>.
- UNDP (2018). Improving the impact of preventing violent extremism programming: A toolkit for design, monitoring and evaluation. <https://www.undp.org/publications/improving-impact-preventing-violent-extremism-programming-toolkit>.
- UNICEF. Theory of Change. Methodological Briefs. Impact Evaluation No. 2. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Theory_of_Change_ENG.pdf.
- United Nations Office of Counter-Terrorism. Monitoring, Evaluation and Learning Toolkit: To Support Action Plans to Prevent and Counter Violent Extremism. <https://www.un.org/counterterrorism/sites/www.un.org.counterterrorism/files/uncct-mel-toolkit-web.pdf>.
- United Nations Development Group. Theory of Change. UNDAF Companion Guidance. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theory-of-Change.pdf>.
- USAID (2013). Theories and Indicators of Change Briefing Paper: Concepts and Primers for Conflict Management and Mitigation. US Agency for International Development. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaed181.pdf.
- USAID. CVE Reference Guide for Local Organizations. Stakeholder Engagement. <https://www.cverefereceguide.org/en/stakeholder-engagement>.
- USAID (2015). Evaluation Resource: Tips for Developing Good Evaluation Questions (for Performance Evaluations). https://usaideallearninglab.org/sites/default/files/resource/files/tips_for_developing_good_evaluation_questions_2016.pdf.
- USAID LearningLab. Webinar: Developing Good Evaluation Questions. <https://www.youtube.com/watch?v=gISHnzNyOj8>.
- Vaker T., Forbes, D., Dell, L., Westing, A., Merlin, T., Hodson, S. & O'Donnel, M. (2015). Rapid Evidence Assessment: Increasing the Transparency on an Emerging Methodology. *Journal of Evaluation in Clinical Practise*, 21(6).
- Williams, M.J. (2021). *Preventing and Countering Violent Extremism: Designing and Evaluating Evidence-Based Programs*. Routledge.



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



This project has received funding by the European Union's
Horizon 2020 research and innovation programme
H2020-SU-SEC-2020 under grant agreement no 101021701

INDEED GUÍA ELECTRÓNICA 2

CÓMO DISEÑAR INICIATIVAS Y EVALUACIONES DE PEV/CEV Y DESRADICALIZACIÓN SEGÚN LOS PRINCIPIOS DE LA PRÁCTICA BASADA EN LA EVIDENCIA

Leena Malkki, Mina Prokic e Irina van der Vet

TABLE OF CONTEXTO

AGRADECIMIENTOS	4
INTRODUCCIÓN	4
1. PRÁCTICA BASADA EN LA EVIDENCIA: ¿QUÉ SIGNIFICA?.....	6
2. APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA PRÁCTICA BASADA EN LA EVIDENCIA EN EL ÁMBITO DE LA PEV/CEV/DESRADICALIZACIÓN.....	8
2.1 PRUEBAS	8
2.2 PARTES INTERESADAS.....	10
2.3 PERITAJE PROFESIONAL/ANÁLISIS.....	11
3. DISEÑAR INICIATIVAS DE PEV/CEV/DESRADICALIZACIÓN TENIENDO EN CUENTA LA EVALUACIÓN	12
3.1 RECOPIACIÓN DE PRUEBAS PARA EL DISEÑO Y LA PLANIFICACIÓN DE LA INICIATIVA	12
Las partes interesadas y sus puntos de vista.....	13
Contexto	13
Factores de riesgo y de protección.....	14
Pruebas sobre iniciativas, modelos y enfoques de PEV/CEV/Desradicalización.....	14
Recursos	15
3.2 FIJACIÓN DE OBJETIVOS	15
3.3 DESARROLLO DE UNA TEORÍA DEL CAMBIO	16
3.4 DESARROLLAR EL SEGUIMIENTO Y LOS INDICADORES.....	17
Registros	18
Indicadores.....	18
Evaluación inicial	19
Supervisión del contexto.....	20

3.5 DECIDIR EL CALENDARIO DE EVALUACIÓN.....	20
4. PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE UNA INICIATIVA YA APLICADA	21
5. LA EVALUACIÓN BASADA EN PRUEBAS EN CUATRO ETAPAS	23
5.1 EL MODELO INDEED PARA LA EVALUACIÓN BASADA EN DATOS EMPÍRICOS...23	
5.2 EL MODELO INDEED Y EL ENFOQUE BASADO EN LOS DERECHOS HUMANOS...25	
5.3 FASES DE LA EVALUACIÓN EN DETALLE.....	27
Etapa 1 – Preparación: ¿Cómo iniciar el proceso de evaluación?	27
Etapa 2 – Diseño: ¿Cómo diseñar el plan de acción de evaluación?.....	31
Etapa 3 – Ejecución: ¿Qué debe tenerse en cuenta al aplicar el plan de acción de evaluación?	35
Etapa 4 – Utilización: ¿Cómo utilizar y comunicar los resultados?.....	36
6. NORMAS DE CALIDAD PARA LA EVALUACIÓN.....	40
ANEXO 1. PLANTILLA PARA EL PLAN DE ACCIÓN DE EVALUACIÓN (EJEMPLO)	42
FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA.....	43

AGRADECIMIENTOS

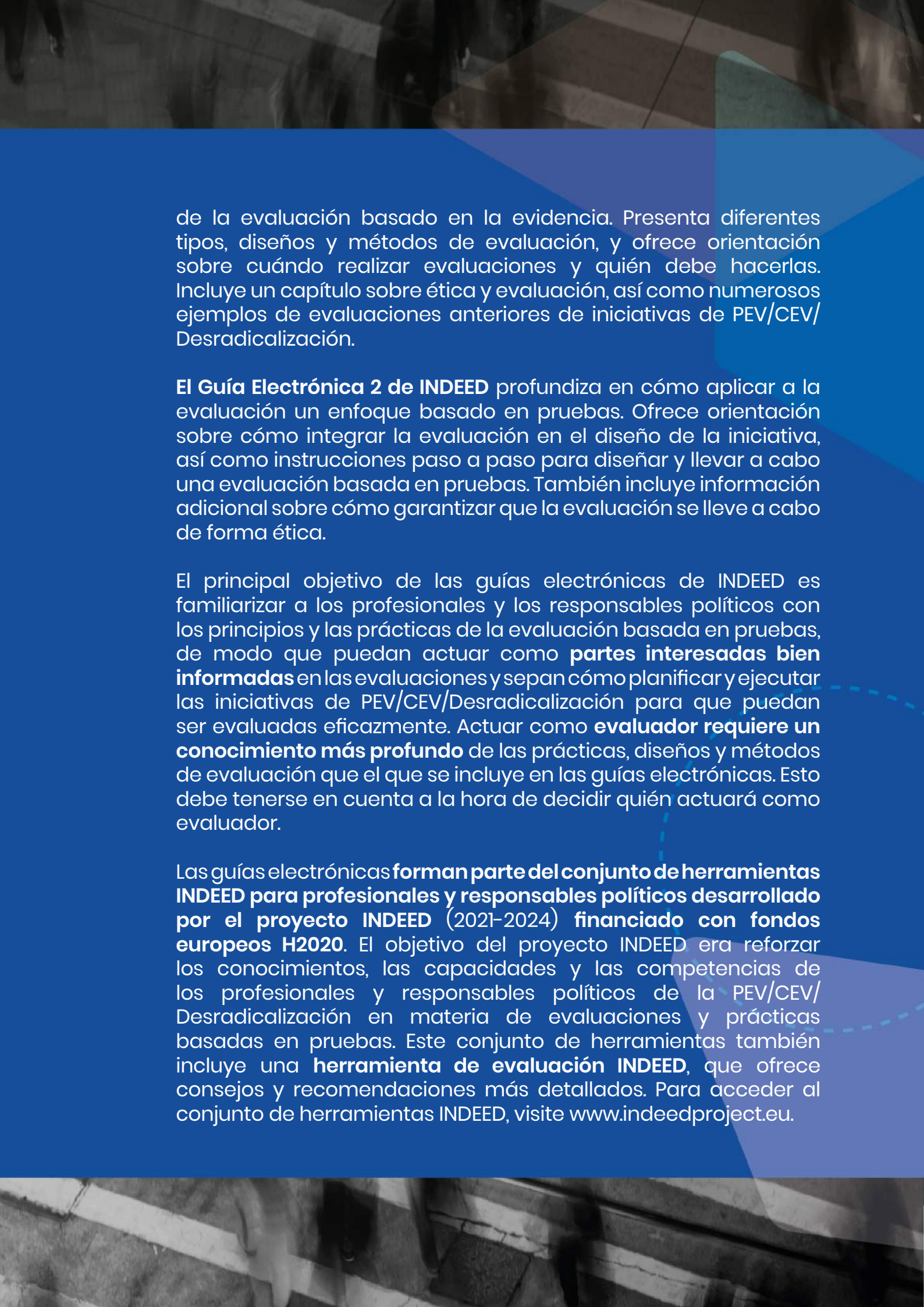
El Guía Electrónica 2 de INDEED ha sido redactado por Leena Malkki, Mina Prokic e Irina van der Vet (Universidad de Helsinki). Este trabajo ha contado con el apoyo de otros socios del proyecto, especialmente Hannah Reiter y Norbert Leonhardmair (VICESSE), que han asesorado sobre los aspectos éticos de las evaluaciones, y Stephan Klose (Vrije Universiteit Brussel), que desempeñó un papel clave en el desarrollo del concepto de enfoque de la evaluación basado en pruebas.

Los autores desean dar las gracias a los revisores externos por sus útiles comentarios a las versiones anteriores de las guías electrónicas: Markus Kaakinen (Universidad de Helsinki), Joel Busher (Universidad de Coventry), Ioan Durnescu (grupo de rehabilitación RAN), Katrien Van Mele (Asociación de Ciudades Flamencas), Marteen Dewaele (Asociación de Ciudades Flamencas), Anneli Portman (Instituto Finlandés de Salud y Bienestar) y Miila Lukkarinen (Ciudad de Helsinki).

INTRODUCCIÓN

Los libros-guía electrónicos de INDEED están diseñados para proporcionar **una buena comprensión del enfoque de la evaluación basado en la evidencia y cómo puede aplicarse en el campo de la prevención y la lucha contra el extremismo violento o el apoyo a la desradicalización (PEV/CEV/Desradicalización)**, y para proporcionar orientación en el diseño de tales iniciativas. Las guías electrónicas están dirigidas principalmente **a los profesionales y responsables políticos** que trabajan en este ámbito. También pueden ser útiles para **evaluadores profesionales y académicos** que participen en la evaluación de este tipo de iniciativas y deseen familiarizarse con la evaluación basada en pruebas o con la realización de evaluaciones específicas en el ámbito de la PEV/CEV/Desradicalización.

El Guía Electrónica 1 de INDEED ofrece una introducción compacta a los fundamentos de la evaluación y a lo que significa un enfoque



de la evaluación basado en la evidencia. Presenta diferentes tipos, diseños y métodos de evaluación, y ofrece orientación sobre cuándo realizar evaluaciones y quién debe hacerlas. Incluye un capítulo sobre ética y evaluación, así como numerosos ejemplos de evaluaciones anteriores de iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización.

El Guía Electrónica 2 de INDEED profundiza en cómo aplicar a la evaluación un enfoque basado en pruebas. Ofrece orientación sobre cómo integrar la evaluación en el diseño de la iniciativa, así como instrucciones paso a paso para diseñar y llevar a cabo una evaluación basada en pruebas. También incluye información adicional sobre cómo garantizar que la evaluación se lleve a cabo de forma ética.

El principal objetivo de las guías electrónicas de INDEED es familiarizar a los profesionales y los responsables políticos con los principios y las prácticas de la evaluación basada en pruebas, de modo que puedan actuar como **partes interesadas bien informadas** en las evaluaciones y sepan cómo planificar y ejecutar las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización para que puedan ser evaluadas eficazmente. Actuar como **evaluador requiere un conocimiento más profundo** de las prácticas, diseños y métodos de evaluación que el que se incluye en las guías electrónicas. Esto debe tenerse en cuenta a la hora de decidir quién actuará como evaluador.

Las guías electrónicas **forman parte del conjunto de herramientas INDEED para profesionales y responsables políticos desarrollado por el proyecto INDEED (2021-2024) financiado con fondos europeos H2020**. El objetivo del proyecto INDEED era reforzar los conocimientos, las capacidades y las competencias de los profesionales y responsables políticos de la PEV/CEV/Desradicalización en materia de evaluaciones y prácticas basadas en pruebas. Este conjunto de herramientas también incluye una **herramienta de evaluación INDEED**, que ofrece consejos y recomendaciones más detallados. Para acceder al conjunto de herramientas INDEED, visite www.indeedproject.eu.

1. PRÁCTICA BASADA EN LA EVIDENCIA: ¿QUÉ SIGNIFICA?

Cada vez hay más consenso en que las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización deben basarse en pruebas. Sin embargo, lo que no está tan claro es qué significa eso y cómo hacerlo. Es bastante común interpretar que una iniciativa o un modelo está basado en pruebas cuando está respaldado por conocimientos científicos. En el proyecto INDEED se denominan “**iniciativas basadas en evidencias**”.

En el proyecto INDEED, el enfoque basado en evidencias se entiende de forma algo diferente. Se fundamenta en los principios de la práctica **basada en pruebas**. La práctica basada en la evidencia es un **enfoque (o método) para la toma de decisiones cuyo objetivo es emprender acciones respaldadas por la evidencia disponible y adecuadas a la situación y el contexto en cuestión**.

La práctica basada en la evidencia se fundamenta en **tres principios clave** :



1. **Uso de las mejores pruebas disponibles** – Las decisiones deben basarse en conocimientos (científicos) actualizados o no, por ejemplo, en viejos libros de texto, intuiciones o tradiciones heredadas de colegas más veteranos.
2. **Consideración de los valores, necesidades, preferencias y circunstancias de las partes interesadas** – Las decisiones deben tener en cuenta el contexto y las opiniones de las partes interesadas (los afectados por la decisión).

3. Pericia profesional/análisis – Quienes utilizan una práctica basada en la evidencia se comprometen a desarrollar su pericia profesional y a basarse en sus habilidades y en su juicio profesional para realizar un análisis y un juicio sólidos basados en la evidencia disponible y en la situación de la parte interesada.

Los orígenes de la práctica basada en la evidencia se encuentran en el campo de la medicina. Un ejemplo de ese campo puede ayudar a explicar su idea principal. Cuando los médicos utilizan la práctica basada en la evidencia para decidir el tratamiento de un paciente, consultan la investigación científica existente para averiguar cuáles son las opciones disponibles. También realizan pruebas médicas y exámenes para analizar el estado del paciente. La decisión sobre el tratamiento no se toma únicamente basándose en las pruebas de la investigación o en los resultados de las pruebas. Los médicos también hablan y escuchan al paciente para comprender su situación y sus preferencias. Basándose en su experiencia profesional, los médicos toman una decisión sobre la mejor forma de tratar al paciente. Este proceso puede aportar nuevos conocimientos y dar lugar a cambios en la forma de tratar situaciones similares en el futuro.



2. APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA PRÁCTICA BASADA EN LA EVIDENCIA EN EL ÁMBITO DE LA PEV/CEV/DESRADICALIZACIÓN

Los principios de la práctica basada en pruebas pueden aplicarse al desarrollo y la ejecución de iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización. También pueden aplicarse a la evaluación de estas iniciativas. En esta sección se desarrollarán los principios de la práctica basada en pruebas y lo que pueden significar en el contexto de las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización.

Evidencia

Partes
Interesadas

Análisis

2.1 PRUEBAS

El término “pruebas” se utiliza en distintos sectores y contextos de forma algo diferente. Lo que es común a todos los contextos es que las pruebas se refieren a datos, conocimientos o piezas de información que proporcionan apoyo a una determinada conclusión o juicio.

En esta guía electrónica, las pruebas consisten en dos cosas:

- Conocimientos existentes – Investigación y conocimientos sobre temas relevantes.
- Datos – Material (tanto existente como recopilado) que se analiza para formar nuevas conclusiones durante la evaluación o el diseño de la iniciativa.

El cuadro de texto 1 ofrece algunos ejemplos de tipos de conocimientos y datos que pueden utilizarse como pruebas



1 EJEMPLOS DE PRUEBAS UTILIZADAS HABITUALMENTE EN LA PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INICIATIVAS DE PEV/CEV/DESRADICALIZACIÓN

CONOCIMIENTOS: ESTUDIOS E INFORMES EXISTENTES

- Estudios y evaluaciones sobre iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización (y estudios de revisión que consoliden todos los resultados de la investigación sobre un tema concreto).
- Estudios sobre las causas e impulsores de la radicalización, así como sobre los procesos y condiciones que protegen de

DATOS: PRUEBAS RECOPIADAS SOBRE LA INICIATIVA Y EL CONTEXTO

- Documentos que describan la iniciativa, sus objetivos y la teoría del cambio
- Datos de seguimiento recogidos durante la iniciativa
- Encuestas y entrevistas con los grupos destinatarios y las partes interesadas
- Estadísticas y bases de datos sobre el contexto de la iniciativa y los posibles grupos de control

la radicalización.

- Estudios sobre el contexto de aplicación de la iniciativa
- Conocimientos sobre diseño y gestión de iniciativas
- Conocimientos sobre tipos, diseños y métodos de evaluación

Cualquier dato o conocimiento no es una buena prueba en sí mismo. A la hora de **recopilar y seleccionar pruebas**, es importante prestar atención a su **calidad** y ser crítico con ella. La calidad y pertinencia de las pruebas son cruciales para evitar posibles sesgos y garantizar que las decisiones y conclusiones se construyen sobre bases sólidas.

Lo que se considera una buena prueba depende de la situación. A la hora de evaluar críticamente las pruebas, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Las pruebas deben ser **adecuadas y pertinentes** para el fin para el que se utilizan. Por ejemplo, cuando se utilizan conocimientos sobre prácticas de evaluación, es importante considerarse si se refieren a la situación en cuestión. Los datos analizados en la evaluación deben ser adecuados para responder a las preguntas de la evaluación.
- Al seleccionar las pruebas, hay que evaluar su **fiabilidad e imparcialidad**. Es importante tener en cuenta cómo y quién ha producido los conocimientos, con qué fin y cómo esto puede haber afectado a su contenido. Las mismas preguntas son también pertinentes para reflexionar al seleccionar y analizar los datos durante la evaluación. No todos los datos utilizados en la evaluación tienen por qué ser imparciales: es comprensible, por ejemplo, que las distintas partes interesadas en la iniciativa tengan su propio punto de vista. Las entrevistas son valiosas para comprender cómo se lleva a cabo la iniciativa y qué piensan de ella las distintas partes interesadas. Mucho más problemático es suponer que una sola entrevista representa una fuente de “toda la verdad” sobre cómo son las cosas. La cuestión suele ser cómo utilizar los distintos tipos de datos.
- Otro aspecto a tener en cuenta es la **representatividad** de las pruebas. En el caso de los conocimientos existentes, esto significa reflexionar sobre si los estudios consultados representan la diversidad en los conocimientos existentes sobre el tema. En el caso de los datos, significa, por ejemplo, pensar si los distintos puntos de vista están adecuadamente representados en el conjunto de personas entrevistadas. Esto puede ser difícil de conseguir plenamente, ya que algunos puntos de vista pueden quedar excluidos porque algunos participantes no quieren ser entrevistados. Siempre se recomienda esforzarse por obtener datos lo más representativos posible y ser transparente sobre los posibles sesgos y limitaciones que puedan subsistir, a pesar de los mejores esfuerzos.

2.2 Partes interesadas

La segunda piedra angular de la práctica basada en la evidencia es tener en cuenta **a las partes interesadas y sus valores, necesidades, preferencias y circunstancias.**

Las partes interesadas son un recurso intelectual para diseñar iniciativas y evaluaciones. Por tanto, sus opiniones deben tomarse en serio. Hay varias razones por las que es importante escuchar e implicar a las partes interesadas. Algunas de las partes interesadas ejecutan la iniciativa. Otras se ven afectadas por los resultados de la iniciativa en su vida cotidiana y, por tanto, merecen ser escuchadas. Las partes interesadas suelen recopilar datos para la evaluación y su cooperación es fundamental para llevarla a cabo. También pueden desempeñar un papel clave en la forma en que se utilizan los resultados de las evaluaciones. Es difícil llevar a cabo con éxito una iniciativa sin el compromiso y la implicación de las principales partes interesadas.



2 PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR A LAS POSIBLES PARTES INTERESADAS

- ¿Quién aporta recursos a la iniciativa?
- ¿Quién participa en la aplicación de la iniciativa?
- ¿Quiénes son los principales socios colaboradores de la iniciativa?
- ¿A qué comunidades afecta la iniciativa (y su impacto más amplio)?
- ¿Quién puede ayudar a comprender el contexto más amplio en el que opera la iniciativa?

Las partes interesadas pueden presentar varios sectores y trabajar en diversas funciones en su organización o institución.

He aquí algunos ejemplos de agentes cuya cooperación y conocimientos suelen ser importantes para las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización:

Educational institutions Law enforcement agencies

Academic researchers **Community-based organisations**

National PVE/CVE directors and coordinators **Private companies**

PARTES INTERESADAS

Prison and probation services Government officials and policy makers

Non-governmental organisations (NGO) **Youth work centres**

Social and health care centres **Rehabilitation centres**

- Directores y coordinadores nacionales de PEV/CEV
- Funcionarios y responsables políticos nacionales, regionales y locales
- Organizaciones no gubernamentales (ONG)
- Instituciones educativas
- Servicios penitenciarios y de libertad condicional
- Centros de rehabilitación
- Fuerzas y cuerpos de seguridad
- Centros de asistencia social y sanitaria
- Comunidades de diversos tipos que participan en las políticas e intervenciones o se ven afectadas por ellas, así como sus instituciones u organizaciones de base comunitaria.
- Centros de trabajo juvenil
- Investigadores universitarios
- Empresas privadas

2.3 PERITAJE PROFESIONAL/ANÁLISIS

La práctica basada en pruebas también se beneficia cuando quienes toman las decisiones clave sobre las iniciativas cuentan con los conocimientos y la formación pertinentes que les ayudan a emitir juicios acertados. En el caso de las iniciativas de **PEV/CEV/Desradicalización**, esto significa una **buena comprensión del campo de la PEV/CEV/Desradicalización**. Si el objetivo es diseñar una iniciativa, los actores clave en el proceso de diseño e implementación deben tener un **conocimiento suficiente de la planificación e implementación de proyectos** y una comprensión clave del **entorno operativo y los contextos** en los que se ejecuta la iniciativa. Para que la evaluación tenga éxito, las personas clave que participan en ella deben estar familiarizadas con los **diferentes tipos, diseños y métodos de evaluación** y saber cómo aplicarlos en la práctica. Este es especialmente el caso del evaluador o evaluadores, que deben tener profundos conocimientos de la teoría y la práctica de la evaluación.

La razón por la que la experiencia profesional y el análisis se destacan en la práctica basada en pruebas es que las pruebas y la información sobre las perspectivas de las partes interesadas por sí solas no producen decisiones. **Decidir cuál es la mejor línea de actuación requiere una interpretación y un análisis minuciosos de las pruebas, la situación sobre el terreno y las opiniones de las partes interesadas, y eso lo hacen mejor las personas que tienen una base de información relevante.** La calidad del diseño de la iniciativa depende en gran medida de la capacidad de un experto para interpretar los datos y los conocimientos. Lo mismo ocurre con la evaluación y sus resultados. Para una evaluación, también es importante que el evaluador sea capaz de analizar la iniciativa con imparcialidad.

3. DISEÑAR INICIATIVAS DE PEV/CEV/DESRADICALIZACIÓN TENIENDO EN CUENTA LA EVALUACIÓN

Los principios de la práctica basada en pruebas ayudan a diseñar iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización basadas en conocimientos actualizados sobre la radicalización y la forma de prevenirla. La adhesión a estos principios también es crucial para satisfacer los valores, las preferencias, las necesidades y las expectativas de las principales partes interesadas.

Esta sección se centra en cómo deben tenerse en cuenta las evaluaciones **en el diseño de la iniciativa**, con el fin de preparar de forma óptima el terreno para las evaluaciones en sus distintas fases. Pensar en las evaluaciones desde el principio es muy importante, porque muchas decisiones tomadas en la fase de planificación de la iniciativa tienen un impacto significativo en cómo puede evaluarse la misma.

Diseñando iniciativas con la evaluación en mente



3.1 RECOPIACIÓN DE PRUEBAS PARA EL DISEÑO Y LA PLANIFICACIÓN DE LA INICIATIVA

Cuando se empieza a planificar una iniciativa que utiliza el enfoque de la práctica basada en la evidencia, es necesario **recopilar pruebas**. **Las pruebas son necesarias para formarse una idea informada de la situación y de las opciones disponibles.** También contribuirán a su evaluabilidad posterior, porque ayudan a desarrollar los objetivos y la teoría del cambio de la misma (véanse las secciones siguientes), que a menudo sirven de punto de partida para la evaluación.

Esta sección presenta los tipos de pruebas (conocimientos y datos) que suelen ser necesarios para diseñar y planificar una iniciativa de PEV/CEV/Desradicalización.

Las partes interesadas y sus opiniones

Es importante comprender desde el principio quiénes son las **principales partes interesadas de la iniciativa y cuáles son sus valores, necesidades, preferencias y circunstancias**. La lista de partes interesadas potenciales del capítulo anterior puede ayudar a identificar a las que deberían participar en el diseño, la ejecución y/o la evaluación de la iniciativa. Además de identificar a las partes interesadas, también conviene reflexionar sobre su papel y su **importancia relativa** en la iniciativa. No todas las partes interesadas tendrán el mismo papel, y su función puede variar en función del aspecto o la fase de que se trate.

El análisis de las partes interesadas es una parte típica de la gestión de proyectos y existen varias guías para llevarlo a cabo (véase el Cuadro de texto 3). Pueden servir de orientación e inspiración para diseñar y planificar iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización.



3 GUÍAS PARA EL ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS

- Preskill, H. y Jones, N. [Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions](#). Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series.
- USAID. Guía de referencia de CEV para organizaciones locales. [Participación de las partes interesadas](#).
- Williams, M.J. (2021). Prevención y lucha contra el extremismo violento: Designing and Evaluating Evidence-Based Programs. Routledge.

Contexto

Si algo se sabe sobre las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización es que no hay soluciones únicas. Para **ser eficaz, la iniciativa debe adaptarse al contexto específico**. Por lo tanto, desarrollar una buena comprensión del contexto es otro paso inicial indispensable en la planificación de una iniciativa. Aunque esta tarea se solapa en parte con la identificación de los puntos de vista de las partes interesadas, va más allá.

El análisis del contexto ayuda a comprender las **principales dinámicas relacionadas con el extremismo violento y su prevención en el contexto en el que tendrá lugar la iniciativa**. Definir qué es el extremismo violento en el contexto de la iniciativa puede ayudar a priorizar las cuestiones que se deben abordar.

“El contexto” debe entenderse en términos amplios. El **contexto inmediato** de la iniciativa puede ser una determinada escuela, prisión o barrio. También puede ser interesante buscar otros contextos locales similares de una región diferente para comparar. Además, es aconsejable considerar también un **contexto más amplio**. Este incluye el entorno social, político y económico en el que se desarrollará la iniciativa. Esto ayuda a comprender el entorno vital del grupo destinatario de la iniciativa y a predecir las consecuencias no intencionadas que la iniciativa pueda tener en este contexto más amplio. Todo esto es importante para adherirse al principio de “no hacer daño” que debe guiar las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización.



Este tipo de enfoque de la planificación de iniciativas se denomina **enfoque sensible al conflicto**. Se ha recomendado especialmente para desarrollar iniciativas en entornos frágiles y afectados por conflictos. Existen directrices sobre cómo aplicar este enfoque y pueden ser útiles también para planificar iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización.



TIP:

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) tiene instrucciones para aplicar un enfoque sensible al conflicto en el diseño, seguimiento y evaluación de las iniciativas de PEV.

PNUD. Mejorar el impacto de los programas de prevención del extremismo violento. Un conjunto de herramientas para el diseño, seguimiento y evaluación.

Factores de riesgo y de protección

El extremismo violento es un fenómeno complejo en el que intervienen factores individuales, comunitarios, sociales, económicos, políticos, psicológicos, culturales e ideológicos. Descubrir la interacción entre ellos puede explicar cuáles son las causas de la radicalización y cómo pueden prevenirse o mitigarse.

Es habitual pensar que en la radicalización influyen factores de riesgo y de protección. Los factores de riesgo son impulsores y condiciones que permiten o motivan la radicalización, mientras que los factores de protección mitigan y previenen la radicalización y aumentan la resiliencia ante el extremismo violento. **Identificar y comprender estos factores de riesgo y de protección es un paso importante para determinar cuáles de ellos pueden ser abordados por la iniciativa.**

Es importante reconocer que la relevancia de los factores individuales de riesgo y protección difiere de un contexto a otro. Al consultar la investigación sobre la radicalización, conviene comprobar cuidadosamente en qué tipo de datos se basan los estudios y si sus resultados son aplicables al contexto en el que se aplicará la iniciativa.



CONSEJO:

El proyecto INDEED ha elaborado un Repositorio Digital de Estudios sobre Factores de Riesgo y Protección que resulta útil para encontrar investigaciones académicas actualizadas sobre el tema. Forma parte del conjunto de herramientas INDEED disponible en www.indeedproject.eu.

Pruebas sobre iniciativas, modelos y enfoques de PEV/CEV/Desradicalización

La investigación sobre la eficacia de las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización sigue siendo bastante escasa, por lo que hay pocas pruebas científicas sólidas que indiquen con precisión qué tipos de enfoques de PEV/CEV/Desradicalización funcionan y en qué condiciones. No obstante, **la investigación existente puede servir de importante orientación e inspiración sobre qué tipos de enfoques y métodos pueden ser adecuados para cada situación.**

Los recursos procedentes de las actividades de la [Red de Sensibilización sobre la Radicalización \(RAN\)](#) pueden ser de gran ayuda para encontrar los estudios y contactos pertinentes. En la sección “Más información”, al final de este apartado, se ofrecen otras fuentes de información.

Recursos

El trabajo de PEV/CEV/Desradicalización requiere recursos dedicados para poder ser llevado a cabo con eficacia y profesionalidad. Es **importante garantizar que quienes vayan a poner en marcha la iniciativa dispongan de los recursos necesarios**. Si bien esto es especialmente cierto en el caso de las iniciativas que se van a poner en marcha con financiación externa, también es importante para los profesionales y los responsables políticos de los que se espera que contribuyan a la iniciativa como parte de su contrato de trabajo actual. Además del presupuesto, también es crucial tener en cuenta el tiempo, la motivación y los recursos intelectuales (internos) disponibles. **El presupuesto también debe incluir fondos suficientes para las evaluaciones.**

Disponer de información realista y detallada sobre los recursos disponibles es otro ingrediente clave para el éxito de la planificación. **La iniciativa planificada debe estar en consonancia con los recursos disponibles, al tiempo que deben dedicarse recursos para garantizar que puedan aplicarse iniciativas y enfoques eficaces.**

3.2 Fijación de objetivos

Una vez reunidas las pruebas necesarias y establecidos los contactos con las principales partes interesadas, es posible pasar a desarrollar la iniciativa. Lo primero en lo que hay que pensar es en sus objetivos.

Puede parecer obvio afirmar que **la iniciativa debe tener objetivos claramente definidos**. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que uno de los puntos débiles habituales de las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización es que sus objetivos no se han definido con (la suficiente) claridad. No basta con afirmar que la iniciativa pretende prevenir o contrarrestar el extremismo violento o apoyar la desradicalización. Los objetivos deben ser más específicos.

Si la iniciativa no tiene objetivos bien definidos, su evaluación será más difícil. Es difícil evaluar si la iniciativa ha sido eficaz si no está claro qué debía conseguir.

Se recomienda que los objetivos **se elaboren junto con las principales partes interesadas**. El análisis del contexto y el conocimiento de los factores de riesgo y de protección constituyen un buen punto de partida para definir los objetivos. También es crucial pensar ya en esta fase **cómo evaluar si se han alcanzado los objetivos**. Si los objetivos parecen difíciles de evaluar, pueden que sean demasiado poco específicos o vagos en un primer momento como para dirigir eficazmente las acciones de la iniciativa.

3.3 DESARROLLO DE UNA TEORÍA DEL CAMBIO

Junto con la identificación del objetivo u objetivos, debe identificarse y expresarse explícitamente **cómo se espera que la iniciativa los alcance**. La teoría del cambio incluye una explicación exhaustiva y estructurada sobre cómo y por qué se espera que la iniciativa alcance los objetivos y el impacto previstos. Debe elaborarse –e idealmente también evaluarse y probarse– durante la fase de diseño de la iniciativa, y evaluarse y modificarse periódicamente (si es necesario) durante su ejecución.

La idea clave de la teoría del cambio es que explicita cómo se espera que los recursos invertidos en la iniciativa y sus actividades produzcan el impacto previsto. Este proceso suele dividirse en varios **componentes** (véase el Cuadro 1). Juntos, estos componentes explican los mecanismos causales subyacentes y los supuestos en los que se basa la iniciativa.

Componentes de la Teoría del Cambio

ENTRADA	Recursos utilizados para la iniciativa (personal, financiación, materiales, etc.)
ACTIVIDADES	Acciones realizadas durante la iniciativa (por ejemplo, tutoría, formación, instrucción, publicación)
SALIDA	Productos directos de las actividades que puedan medirse cuantitativamente (número de formaciones, entrevistas y sesiones de tutoría realizadas, publicaciones, sesiones de feedback/seguimiento, etc.).
RESULTADO	Qué se consigue con los resultados (personas que abandonan el extremismo violento, profesionales más informados sobre la radicalización, menor captación de extremistas violentos en el vecindario, etc.).
IMPACTO	Efecto a largo plazo de la iniciativa, efectos de todos los resultados combinados. Suele coincidir con los objetivos generales de la iniciativa.

Además de estos componentes, es importante especificar los **supuestos y riesgos** que incluye la teoría del cambio:

- *Los supuestos incluyen todas las concepciones sobre por qué las actividades y los productos conducirían a determinados resultados y, posteriormente, al impacto previsto, así como las observaciones sobre las condiciones imperantes en las que se desarrollará la iniciativa.*
- *Los riesgos incluyen todos aquellos factores que pueden socavar la iniciativa e impedir que alcance los resultados previstos.*

También hay que asegurarse de que la elaboración de supuestos y riesgos no se quede en un ejercicio aparte. Por el contrario, los componentes de la teoría del cambio deben analizarse a la luz de los supuestos y riesgos identificados para ver si hay que introducir alguna modificación.

Siguiendo los principios de la práctica basada en pruebas, **la teoría del cambio debe basarse en las mejores pruebas disponibles y elaborarse junto con las principales partes interesadas.** Al elaborar una teoría del cambio, las partes interesadas esbozan las actividades clave de la iniciativa y lo que se espera de ellas. Es muy importante que la teoría del cambio se base en una sólida comprensión del contexto en el que se aplicará la iniciativa.

Cuando se desarrolla la teoría del cambio, llega la primera oportunidad de evaluar la iniciativa. **Una evaluación formativa puede servir para evaluar la teoría del cambio y la solidez de sus supuestos subyacentes.**



4 GUÍAS PARA CONSTRUIR LA TEORÍA DEL CAMBIO

- Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Teoría del cambio. Guía complementaria del UNDAF.
- UNICEF. [Teoría del cambio](#). Notas metodológicas. Evaluación de impacto n° 2.

3.4 DESARROLLAR EL SEGUIMIENTO Y LOS INDICADORES

Cuando se planifica una iniciativa, también debe decidirse cómo se supervisará durante su ejecución. **El seguimiento consiste en controlar la aplicación de la iniciativa y medir sus progresos.** Para hacer un seguimiento eficaz de una iniciativa, es importante establecer un sistema de recogida y análisis de datos.

Debe desarrollarse un mecanismo de seguimiento teniendo en cuenta las evaluaciones de la iniciativa. El tipo de datos que se recojan durante la ejecución determinará en gran medida qué tipo de evaluaciones serán posibles más adelante y cuánto tiempo y esfuerzo llevará llevarlas a cabo.

Para supervisar y documentar el progreso de la iniciativa, se suele recomendar:

- Establecer prácticas sistemáticas de mantenimiento de registros
- Desarrollar indicadores que puedan utilizarse para medir el progreso de la iniciativa.
- Realizar una evaluación de referencia
- Supervisar el contexto

Mantenimiento
de registros

Desarrollar
Indicadores

Evaluación de
referencia

Monitoreo
de contexto



Mantenimiento de registros

Esta parte del seguimiento es bastante sencilla. Significa **asegurarse de que se recopilan sistemáticamente todos los datos pertinentes sobre las actividades y prácticas de la iniciativa**. También es importante documentar cualquier cambio que se haya introducido en la misma a lo largo del proceso.

Indicadores

Los indicadores son **puntos de referencia que permiten medir la consecución o el progreso de determinados parámetros durante la ejecución de la iniciativa**. Los indicadores están relacionados con los objetivos y actividades específicos de la iniciativa. El Cuadro 2 ofrece ejemplos de indicadores utilizados habitualmente.

A la hora de elegir los indicadores, es muy importante pensar detenidamente en la relación entre **los indicadores y los objetivos**. **Para que sean útiles, los indicadores deben estar claramente relacionados con los objetivos**. También hay que asegurarse de que se dispondrá del tipo de datos adecuado para medirlos con fiabilidad. Para ello, la teoría del cambio **puede ser útil para conectar los indicadores con los objetivos**, identificar indicadores para las actividades y los resultados, supervisar los supuestos en los que se basa la teoría y medir si la iniciativa está teniendo el impacto que la teoría del cambio prevé.

Para recopilar el tipo adecuado de pruebas para los indicadores, es necesario establecer los métodos de recopilación y evaluar su capacidad y limitaciones. También es importante que los indicadores se establezcan sobre la base de un enfoque que tenga en cuenta las cuestiones de género y los principios generales de inclusión.

Cuadro 2 : Tipos de indicadores

INDICADORES DE RESULTADOS	El número de personas a las que se llegó, el número de personas implicadas en la iniciativa y el número de personas que se desvincularon con éxito o experimentaron un cambio según lo previsto por los objetivos de la iniciativa; el nivel de compromiso con el público objetivo.
INDICADORES DE PROCESO	El número de actos y actividades celebrados, el número de participantes en las actividades, los tipos de actividades realizadas, la calidad de las relaciones entre las distintas partes interesadas, el nivel de confianza entre las partes interesadas.
INDICADORES DE ENTRADA	Cantidad de recursos financieros invertidos, recursos humanos asignados a la iniciativa, otros tipos de recursos invertidos en la iniciativa.

A menudo se piensa que los indicadores son cuantitativos (es decir, que se miden en cifras). Muchos indicadores son efectivamente **cuantitativos**, pero también pueden medirse de forma no numérica y ser, por tanto, **cualitativos** (véase el Cuadro 3).

INDICADORES CUANTITATIVOS	INDICADORES CUALITATIVOS
Los indicadores cuantitativos proporcionan una medida clara, suelen representarse en gráficos o cuadros y son comparables con otros datos numéricos. • ¿Cuántas (actividades, participantes)? • ¿Cuánto (dinero, tiempo)? • ¿Durante cuánto tiempo (se realizaron las actividades)? • ¿Con qué frecuencia (se realizaron actividades, se reunieron los participantes)?	Los indicadores cualitativos miden los tipos de cambios en los comportamientos, actitudes y relaciones, y cómo se han producido. Son específicos del contexto. • ¿Cómo se produjo el cambio? ¿Cómo condujeron al cambio las actividades de la iniciativa? • ¿Cuál es la percepción de los participantes/partes interesadas? • ¿Cómo se sienten los participantes? • ¿Qué tipo de relaciones han desarrollado los participantes con el personal a lo largo de la iniciativa?

Además de decidir qué indicadores utilizar, también es crucial determinar qué tipo de datos se necesitan para medirlos, cómo se recopilarán, con qué frecuencia y quién lo hará. Estas tareas suelen ser responsabilidad del personal que trabaja en la iniciativa, pero también puede ser una responsabilidad compartida con un evaluador, financiador o funcionario gubernamental responsable del seguimiento de las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización.

Los indicadores no sólo deben definirse y seguirse, sino que también hay que hablar de ellos. Se recomienda consultar los indicadores y comunicar periódicamente a las partes interesadas los avances de la iniciativa. Deben celebrarse reuniones periódicas para revisar los progresos y debatir cualquier problema, a fin de mantener a las partes interesadas en la misma línea.

Evaluación inicial

El propósito de una evaluación de referencia es **establecer la situación previa a la puesta en marcha de la iniciativa**. Estos datos son necesarios para poder determinar posteriormente si se ha producido algún cambio. La evaluación de la situación de partida suele elaborarse junto con los indicadores, y en ella se miden los indicadores antes de que comience la iniciativa. Aparte de crear un estudio de referencia propio, las fuentes útiles para la evaluación de referencia pueden ser las estadísticas oficiales, las encuestas existentes y los informes

Control del contexto

Algunas iniciativas también han establecido procesos para **supervisar el contexto en el que se desarrolla la iniciativa**, así como la interacción entre ambos. Esto es especialmente importante cuando la iniciativa opera en un contexto volátil que puede cambiar rápidamente.

Existen buenas directrices sobre cómo hacerlo, por ejemplo, las del [UNDP](#).

3.5 DECIDIR EL CALENDARIO DE EVALUACIÓN

Lo ideal sería que el plan de la iniciativa también incluyera un plan sobre cuándo evaluarla y cómo. Las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización pueden evaluarse en distintos momentos y con distintos fines. Para más información sobre las opciones disponibles en las distintas fases, véase el Guía Electrónica 1 y la herramienta de evaluación de INDEED (www.indeedproject.eu).

Más información

Orientaciones generales y resumen de buenas prácticas

- UNDP. [Mejorar el impacto de los programas de prevención del extremismo violento](#). Un conjunto de herramientas para el diseño, seguimiento y evaluación.
- USAID. [Guía de referencia de la CVE para organizaciones locales](#).
- Neumann, P.R. (2017). [Lucha contra el extremismo violento y la radicalización que conducen al terrorismo: Ideas, recomendaciones y buenas prácticas de la región de la OSCE](#).
- RAN (2017). [Manual de la RAN sobre programas de formación en CEV/PEV](#). Guía para formadores y responsables políticos.
- Brújula. [Guía práctica: Cómo elaborar un plan de seguimiento y evaluación](#).
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016) [Contrarrestar el extremismo violento y la reducción de riesgos: Una guía para el diseño y la evaluación de programas](#). Informe de Whitehall.
- Seminario del proyecto INDEED "[Diseño de prácticas basadas en la evidencia](#)".

Bases de datos y catálogos de iniciativas PEV/CEV/Desradicalización

- RAN. [Prevención de la radicalización hacia el terrorismo y el extremismo violento. Colección de enfoques y prácticas](#) de la RAN.
- Impacto en Europa. [Base de datos CEV](#).

4. PLANIFICAR LA EVALUACIÓN DE UNA INICIATIVA YA IMPLEMENTADA

Todavía es frecuente que no se prevean evaluaciones cuando se diseñan las iniciativas originalmente. En tales situaciones, las opciones disponibles suelen ser más limitadas, pero aún así casi siempre es posible realizar algún tipo de evaluación utilizando el enfoque basado en pruebas. Es probable que no sea de la misma calidad, pero puede ser útil para el aprendizaje. Las evaluaciones pueden ayudar significativamente a reestructurar la iniciativa y sus prácticas, de modo que en el futuro puedan realizarse evaluaciones más exhaustivas.

El tipo de evaluaciones que pueden realizarse aunque no se hayan planificado originalmente depende en gran medida de cómo se haya aplicado y documentado la iniciativa. Hay tres aspectos especialmente importantes.

Objetivos de la
iniciativa

Teoría
del Cambio

Datos

Objetivos de la iniciativa – Para evaluar la iniciativa, es necesario saber cuáles son sus objetivos. Una debilidad común de las iniciativas PEV/CEV/Desradicalización es que los objetivos no se definen de forma suficientemente específica. A veces, los objetivos se plasman sobre el papel durante la fase de planificación, pero no se revisan ni actualizan posteriormente. Esto puede llevar a una situación en la que los objetivos sean algo diferentes sobre el papel y en la práctica. La falta de documentación sobre los objetivos de la iniciativa no es, por supuesto, una situación ideal. Si los objetivos sólo carecen de documentación, pero existe un consenso claro sobre cuáles son entre las principales partes interesadas, es posible que haya suficiente claridad. Sin embargo, incluso en ese caso es importante reflexionar sobre las implicaciones de la falta de documentación para los resultados de la evaluación.

Teoría del cambio – Otro punto de partida clave para la evaluación es la teoría del cambio de la iniciativa. En ella se explica cómo se supone que la iniciativa alcanzará los resultados deseados. Es aún más frecuente que la iniciativa carezca de una teoría del cambio bien definida. Si la teoría del cambio no se ha puesto por escrito, habrá que hacerlo al principio de la evaluación. Una vez más, no es la situación ideal. Si la teoría del cambio se define a posteriori, repercutirá en la fiabilidad de los resultados de la evaluación.

Datos – Mucho depende también de la disponibilidad de datos. Si existe una documentación rica, sistemática y detallada de la aplicación de la iniciativa, puede haber datos suficientes para evaluar su aplicación a lo largo del tiempo. No obstante, debe evaluarse muy detenidamente si los datos son suficientes.

Por regla general, si los objetivos y la teoría del cambio de la iniciativa están suficientemente claros, suele ser posible realizar una evaluación del proceso de al menos algunos aspectos de la iniciativa (los tipos de evaluación se presentan en el Manual electrónico 1 de INDEED). Una evaluación de resultados de alta calidad rara vez es posible sin un plan de evaluación existente y las correspondientes prácticas de seguimiento.

Una opción siempre abierta es la evaluación formativa de los objetivos y la teoría del cambio de la iniciativa.

Si no se han realizado evaluaciones antes, es bueno empezar con tipos de evaluación menos exigentes. El establecimiento de prácticas de evaluación sólidas puede considerarse como un proceso que comienza con el establecimiento de prácticas de apoyo y avanza hacia evaluaciones más complejas. Se puede proceder, por ejemplo, a través de las siguientes etapas:

- Elaborar los objetivos de la iniciativa y la teoría del cambio
- Evaluación formativa (de estos objetivos y de la teoría del cambio)
- Introducción del plan de evaluación y prácticas de seguimiento de apoyo
- Evaluación del proceso de aplicación de la iniciativa
- Evaluación de los resultados de la iniciativa

5. EVALUACIÓN BASADA EN PRUEBAS EN CUATRO ETAPAS

La evaluación es una parte importante de la planificación y ejecución de iniciativas basadas en pruebas. En el capítulo anterior se analizó cómo puede integrarse la evaluación en el diseño de la iniciativa y cómo planificarla para que pueda evaluarse de forma significativa y eficiente.

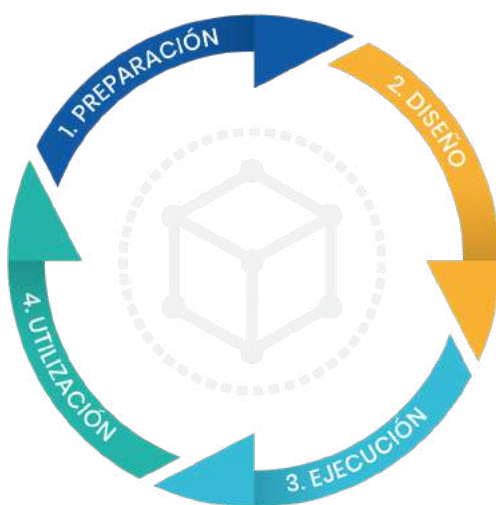
Este apartado se centra en el proceso de evaluación y esboza **recomendaciones paso a paso sobre cómo llevar a cabo una evaluación que se ajuste a los principios de la práctica basada en pruebas**. Se ha elaborado teniendo en cuenta las características de las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización. Las recomendaciones se basan en el modelo INDEED de evaluación basada en pruebas. El apartado comenzará presentando el modelo para pasar después a la descripción detallada de cada etapa de la evaluación.

5.1 EL MODELO INDEED DE EVALUACIÓN BASADA EN DATOS EMPÍRICOS

El modelo INDEED esboza cómo pueden desarrollarse y llevarse a cabo las evaluaciones utilizando un enfoque basado en pruebas. Divide el proceso de evaluación en **cuatro etapas principales**: preparación, diseño, ejecución y utilización (véase la Figura 1).

1. **Preparación:** En esta etapa se explica la forma de enfocar la evaluación en su organización.
2. **Diseño:** En esta etapa se especifican los elementos esenciales que deben incluirse en el plan de acción de evaluación. Este plan puede ayudar a seguir todos los pasos necesarios para la evaluación.
3. **Ejecución:** En esta fase se indica qué hay que tener en cuenta durante la evaluación y se explica qué hacer con los resultados obtenidos.
4. **Utilización:** Esta etapa ilustra cómo, con quién, en qué formato y bajo qué condiciones pueden compartirse los resultados de la evaluación.

Figura 1 Cuatro etapas del proceso de evaluación

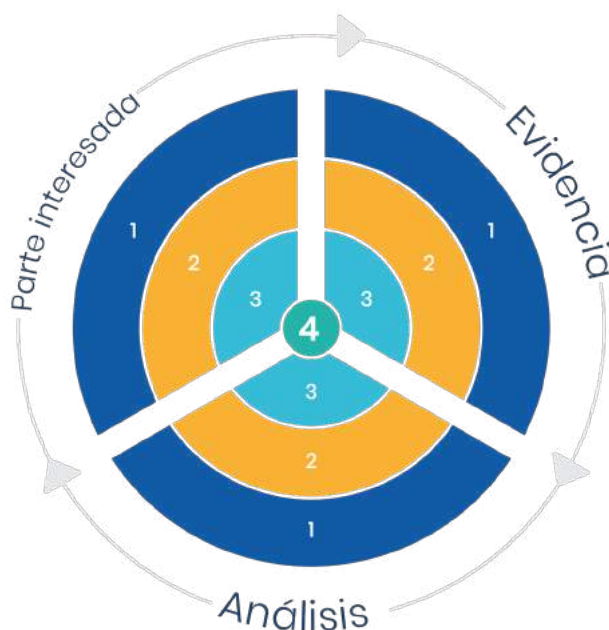


Una evaluación es más útil cuando se considera un **proceso iterativo y cíclico, que es un elemento clave del desarrollo del proyecto**. Los resultados de la evaluación pueden utilizarse para mejorar y reorientar los objetivos, productos y métodos de trabajo de la iniciativa. Transcurrido un tiempo, lo ideal es volver a evaluar la iniciativa en su nueva forma, iniciando un nuevo ciclo de evaluación. Las **evaluaciones periódicas contribuyen a la sostenibilidad de una iniciativa y a la formación de una cultura de la evaluación en el entorno de trabajo**.

En el modelo INDEED, la descripción de cada etapa se construye especialmente teniendo en cuenta los **principios de la práctica basada en la evidencia** (véase la figura 2). En el contexto de la evaluación, estos principios tienen el siguiente significado:

- **Pruebas** - Para llevar a cabo una evaluación fiable y de alta calidad es necesario que se base en datos pertinentes y cuidadosamente recopilados. El plan de evaluación también debe basarse en los conocimientos existentes sobre las prácticas de evaluación y en las enseñanzas extraídas de evaluaciones anteriores en el ámbito de la PEV, la CEV y la DDR.
- **Partes interesadas** - Las principales partes interesadas deben participar en el proceso de evaluación desde el principio para garantizar que sus objetivos sean significativos y utilizables, así como para generar la confianza necesaria para obtener resultados fiables.
- **Análisis** - El evaluador y otras partes interesadas clave deben tener un conocimiento suficiente de las prácticas de evaluación y de las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización para elaborar un plan de evaluación significativo y extraer conclusiones fiables a partir de los datos.

Figura 2 Principios de la práctica basada en la evidencia como componentes de las fases de evaluación



- **Cada etapa de evaluación implica varios pasos.** En el modelo INDEED, estos pasos se organizan en función del componente de la práctica basada en la evidencia con el que está (principalmente) relacionado (véase la figura 3). Es importante señalar que los **pasos no se presentan necesariamente en orden cronológico, y que a menudo están relacionados entre sí**.

Figura 3 Etapas, pasos y componentes del proceso de evaluación



5.2 EL MODELO INDEED Y EL ENFOQUE BASADO EN LOS DERECHOS HUMANOS

Al planificar y llevar a cabo una evaluación, se debe considerar un amplio conjunto de cuestiones éticas teniendo en cuenta un enfoque basado en los derechos humanos (EBDH) y los temas GELSA. Aunque es posible que las cuestiones éticas ya formen parte del Código de Conducta Profesional o del Código de Ética Profesional de muchas organizaciones y que sean aplicables en general a una evaluación, todavía puede haber algunas cuestiones éticas derivadas de la realización de investigaciones con participantes humanos que merecen especial atención.

En esta sección se analiza lo que significa realizar una evaluación basada en principios éticos. Se guía por los principios clave incluidos en el HRBA (participación, rendición de cuentas, no discriminación e igualdad, empoderamiento y legalidad) que constituyen la base de la conceptualización de la ética en este proyecto (denominado GELSA; para más información al respecto, véase INDEED Guía Electrónica 1).

Fig. 3. Consideraciones éticas clave en la evaluación (basadas en HRBA y GELSA)



Diversidad e inclusión – La evaluación debe planificarse, diseñarse y ejecutarse de forma que se reconozca la diversidad y se busque la inclusión. Esto tiene muchos aspectos. A la hora de recopilar datos, debe garantizarse una distribución equitativa entre hombres y mujeres. Al seleccionar a las personas que participarán en el proceso de evaluación, hay que asegurarse de que la selección tenga en cuenta el género y la diversidad. Esto ayudará a obtener resultados representativos y equilibrados. Si la iniciativa tiene que ver con el género, es bueno pensar en la inclusión de indicadores sensibles al género y vigilar los datos supervisados que tengan que ver con el género. Del mismo modo, la inclusión de personas con discapacidad, así como de personas de diversos orígenes étnicos, en la gestión de la investigación y la evaluación también repercutirá positivamente en los resultados. El proceso de evaluación debe organizarse de forma que resulte cómodo e inclusivo para todas las partes implicadas y favorezca una buena cultura de trabajo. Por último, es importante reflexionar sobre los estereotipos de género y de otro tipo existentes y mitigar su influencia en las decisiones tomadas durante todo el proceso de evaluación.

Transparencia – La evaluación rara vez es un proceso totalmente tranquilo, incluso cuando se planifica con sumo cuidado. La credibilidad del proceso de evaluación se basa sobre todo en la honestidad y la transparencia. Los informes de evaluación deben describir el proceso con transparencia y especificar las limitaciones de sus resultados. La transparencia también debe ser el hilo conductor de la cooperación entre las partes interesadas durante el proceso de evaluación, ya que abre vías para resolver o abordar los problemas.

Protección de datos y privacidad – A la hora de planificar y ejecutar la evaluación, hay que tomarse en serio las cuestiones de privacidad, confidencialidad y seguridad de los datos. Esto implica garantizar que la recopilación y la gestión de los datos se ajusten a la normativa europea de protección de datos y a las leyes nacionales (con especial consideración de las normativas y leyes relacionadas con el uso de datos sensibles). Por otra parte, el evaluador también tiene responsabilidades éticas hacia los entrevistados y los participantes en los grupos de discusión. De acuerdo con los principios de la investigación responsable, se debe informar adecuadamente a los encuestados sobre cómo se utilizarán los datos y se les debe pedir que firmen un formulario de consentimiento. Este formulario debe especificar los términos y condiciones para participar en la entrevista, así como dar al encuestado el derecho a retirarse de la participación en cualquier momento. Si se promete el anonimato a los encuestados, el informe de evaluación correspondiente deberá redactarse cuidadosamente para que no pueda identificarse a ningún encuestado.

Ningún daño – Todo evaluador que realice actividades de investigación debe atenerse, en general, al enfoque sensible y tener cuidado de no poner en riesgo de ningún tipo a ningún participante en la evaluación. El entorno en el que se organizan las actividades debe ser seguro y hay que hacer todo lo posible para garantizarlo. En caso de que surja algún problema durante el proceso de ejecución, deberá abordarse de inmediato.



- Oficina de las Naciones Unidas contra el Terrorismo. [Monitoring, Evaluation and Learning Toolkit: To Support Action Plans to Prevent and Counter Violent Extremism](#).
- Instituto Australiano de Estudios sobre la Familia. [Ética en la evaluación](#).

5.3. FASES DE LA EVALUACIÓN EN DETALLE

En este apartado se describen los principales elementos y pasos para planificar y llevar a cabo una evaluación basada en pruebas. Se describirá cómo poner en práctica los principios de un enfoque basado en pruebas en cada etapa del proceso de evaluación.



CONSEJO :

En la herramienta de evaluación de la INDEED (www.indeedproject.eu) encontrará instrucciones más detalladas y adaptadas al proceso de evaluación.

El modelo INDEED presupone que los objetivos, la teoría del cambio y las prácticas de seguimiento de la iniciativa están bien desarrollados. Si no es el caso, consulte el apartado anterior de esta guía electrónica, así como la herramienta de evaluación INDEED para obtener más instrucciones. La descripción del proceso de evaluación que aquí se ofrece está adaptada principalmente a las evaluaciones de procesos y resultados. Los pasos para realizar una evaluación formativa se describen en la herramienta de evaluación de INDEED.

Fase 1 – Preparación: ¿Cómo iniciar el proceso de evaluación?

La primera fase de la evaluación consiste en comprender bien la iniciativa y valorar las necesidades de la evaluación, el contexto y los recursos disponibles. Esta información es necesaria para definir el enfoque de la evaluación y escenarios de evaluación realistas. Esta fase también implica determinar las principales partes interesadas cuya cooperación es necesaria en las distintas fases de la evaluación.

Primer paso

Cooperación

¿Quiénes son los principales interesados y cuáles son sus necesidades, valores y preferencias?

Es importante pensar desde el principio quiénes son las partes interesadas clave para los objetivos predefinidos de la evaluación. La lista de posibles partes interesadas del cuadro de texto 6 puede ayudar a identificarlas. No olvide pensar en todas las fases de la evaluación: de quién es necesaria la cooperación para planificar, diseñar y llevar a cabo la evaluación, quién puede utilizar los resultados, etc.

Se recomienda adoptar un enfoque participativo de la evaluación desde el principio. La práctica basada en la evidencia destaca la importancia de tener en cuenta las necesidades, valores y preferencias de las partes interesadas. Ya en esta fase se debería contactar con las partes interesadas y escuchar atentamente sus opiniones. Los métodos de análisis de las partes interesadas (véase el recuadro 3) pueden ayudar a determinar sus puntos de vista.

Cuando piense en las partes interesadas, asegúrese de incluir a todos los géneros y orígenes culturales, étnicos y religiosos pertinentes.

Paso 2

Recursos

¿Qué tipos de recursos están disponibles y cómo garantizar los que faltan?

Es igualmente importante tener una visión de conjunto de todos los recursos disponibles (o asignación de recursos), tanto para la planificación como para la realización de las evaluaciones y la difusión de los resultados. Los recursos no se limitan a la estimación de los costes de organización del proceso de evaluación. También comprenden los recursos intelectuales (personal suficiente, conocimientos, materiales) y el tiempo, en función del diseño de la evaluación, los objetivos de la misma y los datos de que ya se disponga. Es igualmente importante preguntar a las partes implicadas sobre su tiempo o disponibilidad para asumir cualquier tipo de papel en el proceso de evaluación. Para ello también es útil estimar el número y la frecuencia de las reuniones en las que participarán las partes interesadas.

EVIDENCIAS	Paso 3	Datos	¿Qué tipo de datos están ya disponibles? La preparación también implica recopilar información sobre las pruebas ya disponibles. Las organizaciones responsables de la ejecución de las iniciativas suelen recopilar datos y supervisar su trabajo. Cuando el seguimiento de los datos se organiza adecuadamente, puede ser una gran fuente de datos para la evaluación.
	Paso 4	Conocimientos	¿Qué tipo de conocimientos se necesitan? Para tomar decisiones con conocimiento de causa, se necesitan muchos tipos de conocimientos. Puede tratarse de información sobre tipos y métodos de evaluación, investigaciones académicas sobre el extremismo violento o el contexto en cuestión, etcétera. Una fuente de conocimientos especialmente útil son las evaluaciones realizadas anteriormente sobre iniciativas similares. Pueden ayudar a comprender mejor los métodos utilizados para la recopilación de pruebas en este campo, o cómo se llegó a los grupos destinatarios y cómo se utilizaron los resultados, entre otras cuestiones.
ANÁLISIS	Paso 5	Iniciativa	¿Están bien definidos los objetivos y la teoría del cambio de la iniciativa? Analizar los objetivos, los supuestos y las lagunas de la iniciativa es necesario para identificar la trayectoria de la evaluación. Considerar los contextos social, económico, político y geográfico de la iniciativa también puede aportar ideas sobre cómo estos factores pueden influir en la ejecución de la iniciativa y cómo la evaluación puede contribuir o afectar a cualquiera de estos factores. La experiencia en el ámbito de la PEV/CEV y Desradicalización es esencial para el análisis de la iniciativa. También es bueno considerar si la iniciativa y su aplicación tienen aspectos relacionados con el género y la diversidad que deban tenerse en cuenta en el plan de evaluación.

ANÁLISIS	Paso 6	Objetivos	¿Cuáles son los posibles objetivos de una evaluación basada en las necesidades, valores y preferencias de las partes interesadas? Una vez identificadas las necesidades, valores y preferencias de las partes interesadas, los resultados deben analizarse para determinar cómo pueden combinarse y priorizarse. Es recomendable repasar esto con las partes interesadas e identificar qué tipo de opciones de evaluación son realistas y satisfacen las necesidades identificadas. Para más instrucciones sobre la definición de los objetivos, véase el cuadro de texto 7. Después de esto, también es posible seleccionar el tipo de evaluación más adecuado. Los tipos de evaluación más comunes se presentan en el Guía Electrónica 1 de INDEED.
	Paso 7	Riesgos y Desafíos	¿Qué tipo de riesgos y desafíos para una evaluación han surgido en la investigación y los debates iniciales, y cómo resolverlos o mitigarlos? Tener una visión completa del contexto también ayudará a definir los posibles obstáculos para la evaluación. Puede tratarse de factores internos relacionados con los recursos, la experiencia y la motivación, o externos, como los riesgos políticos relacionados con determinados tipos de evaluación o las restricciones legales para recopilar, compartir y gestionar datos.



6 TIPOLOGÍA REAL DE LAS PARTES INTERESADAS EN LA EVALUACIÓN

Para ayudar a identificar a las partes interesadas pertinentes, el proyecto INDEED elaboró la siguiente tipología basada en las funciones que las partes interesadas pueden desempeñar en la evaluación. Estas funciones pueden solaparse, de modo que una misma persona o institución desempeñe varias de ellas.

1. **Los iniciadores** son los que encargan o ponen en marcha una evaluación, ya que de un modo u otro ven el valor de la evaluación para futuras actividades.
2. Se asigna un **coordinador de evaluación** para gestionar la evaluación. Esto no significa que se establezca un enfoque descendente de la evaluación, ya que el coordinador está ahí para apoyar y facilitar el proceso y asegurarse de que se resuelven eficazmente todos los escollos del proceso.
3. **Los usuarios finales de la evaluación** son aquellos que utilizarán los resultados de la evaluación. Puede tratarse de organizaciones, clientes, proveedores de datos o personas ajenas a la iniciativa evaluada, que podrían beneficiarse de recibir resultados sólidos de la evaluación.

4. **Los evaluadores internos o externos** son los que principalmente realizan o controlan la evaluación, y tienen (o deberían tener) experiencia tanto en la realización de la evaluación como en la interpretación de sus resultados.
5. **Los financiadores** son partes interesadas que aportan fondos/recursos para la ejecución de una iniciativa y/o evaluación. Un financiador también puede (o no) actuar como iniciador que decide que es necesario realizar una evaluación para justificar los fondos utilizados, o como parte de una nueva solicitud de financiación.
6. **Encuestados y proveedores de datos – Los encuestados** suelen ser personas que pertenecen a los grupos destinatarios de determinadas iniciativas o que participan en su ejecución y a las que se puede entrevistar o pedir que rellenen una encuesta para recopilar información crucial para la evaluación. Los proveedores de datos son partes interesadas que poseen datos disponibles necesarios para la evaluación (por ejemplo, propietarios de diversos tipos de datos de registro que pueden utilizarse para comparar el grupo objetivo de las iniciativas con la población general).
7. **Los recopiladores de datos son** quienes recogen los datos de los encuestados y los proveedores de datos.
8. **Los gestores de datos** supervisan (o se supone que supervisan) el proceso de recopilación de datos, asegurándose de que todos los datos se almacenan de forma segura y se organizan de acuerdo con todas las normas de gestión de datos.

Etapa 2 – Diseño: ¿Cómo diseñar el plan de acción de evaluación?

Esta etapa sirve de orientación para elaborar un plan detallado de evaluación (plan de acción de evaluación o PAE). La diferencia entre las etapas de preparación y diseño es que la primera está destinada a recopilar todos los conocimientos disponibles. La etapa de diseño utiliza estas pruebas y los debates con las partes interesadas como punto de partida y desarrolla un plan detallado sobre cómo se llevará a cabo la evaluación. El PAE puede incluir la siguiente información: partes interesadas (funciones y deberes), pruebas (gestión de datos, tipo de evaluación, diseño de la evaluación y métodos de evaluación) y análisis (calendario, mitigación de riesgos y aspectos éticos).

En el anexo 1 figura un ejemplo de plantilla de plan de acción de evaluación.

DISEÑO: PASOS CLAVE			
PARTES INTERESADAS	Primer paso	Participación	¿Cómo implicar en la evaluación a las partes interesadas identificadas?
			Todas las funciones de cada parte interesada deben definirse y aclararse dentro del proceso de ejecución de la evaluación: quién recopila, analiza, almacena y difunde los datos, etc. Es importante formar un equipo de evaluación sólido y establecer un liderazgo informal en el proceso, de modo que se pueda hacer un seguimiento de todo el proceso y mitigar los obstáculos de manera eficiente. Es igualmente importante definir métodos/períodos de comunicación con las partes interesadas. Una comunicación estructurada

PARTES INTERESADAS			facilitará el proceso y lo hará más atractivo. Las partes interesadas deben ser tratadas de forma no discriminatoria y cualquier problema de accesibilidad debe abordarse adecuadamente.
	Paso 2	Evaluación preguntas	¿A qué preguntas exactas debe responder la evaluación? Es una buena práctica definir las preguntas de evaluación junto con las partes interesadas. Estas preguntas servirán como microobjetivos dentro del objetivo general de la evaluación. Facilitarán la comprensión de los datos que deben recopilarse, así como de los métodos que deben utilizarse tanto para la recopilación de datos como para su análisis. Para más orientación sobre la elaboración de preguntas de evaluación, véase el cuadro de texto 7.
EVIDENCIAS	Paso 3	Datos	¿Cómo recopilar datos? ¿Y qué datos recopilar? Para cada evaluación es necesario: • definir el tipo de datos recopilados para poder responder a cada pregunta evaluación y • preparar un plan de gestión de datos. Por ejemplo, para entender cómo la comunicación se organiza entre las diferentes organizaciones, el personal involucrado en la implementación de iniciativas podría responder a las preguntas de una encuesta o podrían organizarse grupos de discusión con representantes de estas organizaciones. Por ejemplo, para evaluar si el intercambio de datos funciona, estos pueden incluir documentación, testimonios de los empleados y una observación longitudinal de algunos participantes. En cuanto a cómo los datos se recogen, es importante pensar cómo hacerlo éticamente, para que los grupos destinatarios sean tratados con respeto y que todas las dimensiones y actitudes culturales o étnicas pertinentes sean tenidas en cuenta. Los datos igualmente deben también ser recogidos y seleccionados de manera imparcial. Para definir los estándares para la recolección de datos, el evaluador puede seguir las

EVIDENCIAS			recomendaciones disponibles. Estos estándares se pueden presentar en forma de un modelo e incluir información personal (para ser revisado cuidadosamente con respecto a las normas éticas): nombre, datos, demografía, género, número de años de trabajo en la organización, nivel educativo, etc. Los datos recogidos deben ser tratados y almacenado de acuerdo con las normas de protección de datos. Es aconsejable consultar las normas nacionales y/o organizacionales y consultar a un delegado de Protección de Datos (DPD) (si existe) en caso de dudas. Considere también las cuestiones éticas relacionadas con la investigación, por ejemplo, la obtención del consentimiento informado de las personas entrevistadas.
	Paso 4	Métodos	¿Qué métodos utilizar para recoger y analizar los datos? También es necesario definir qué tipo de diseño y métodos de evaluación se utilizarán en la evaluación. El diseño de la evaluación establece la estructura general y el alcance de la evaluación. Los métodos de evaluación lo complementan definiendo cómo se recogerán y analizarán los datos. El tipo, el diseño y los métodos de evaluación explican cómo se alcanzarán los objetivos de la evaluación. INDEED Guía Electrónica 1 presenta los diseños y métodos de evaluación más comunes. La elección del diseño y los métodos depende de los recursos disponibles. Conviene ser realista en cuanto al tiempo disponible, los recursos, los detalles organizativos, la experiencia y la disponibilidad de las partes interesadas.
ANÁLISIS	Paso 4	Cronología	¿Por qué establecer un calendario? El PAE también debe incluir un calendario. Contar con un calendario puede ayudar a dividir el proceso en fases. Un buen calendario es aquel que incluye suficientes reservas de tiempo para superar posibles retos (interrupciones en la recogida de datos, errores humanos, encuestados no disponibles, etc.), que podrían requerir una replanificación ad hoc.

Paso 5

Riesgos y
Desafíos

¿Cuáles son los principales retos y cómo mitigarlos?

La identificación de riesgos y la previsión de posibles retos también podrían formar parte del plan. Garantizan una mejor preparación ante imprevistos y una respuesta más eficaz. En este contexto, también es bueno pensar en cómo puede afectar la evaluación al contexto de la iniciativa.

Estudio piloto. Para evitar posibles deficiencias en la recogida de datos y en el proceso general de evaluación, se recomienda poner a prueba el plan de evaluación con un estudio piloto limitado, si se dispone de recursos para ello. Durante el estudio piloto, un evaluador (equipo de evaluación) puede, por ejemplo, poner a prueba una encuesta, las preguntas de una entrevista u otros métodos de recogida de datos, o dirigirse a determinados grupos destinatarios, especialmente si no se sabe cómo obtener los mejores resultados con ellos.



7 CONSEJOS PARA ELABORAR OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Los **objetivos de la evaluación** definen lo que la evaluación pretende averiguar sobre la iniciativa. Los **objetivos y la teoría del cambio de la iniciativa constituyen un buen punto de partida** para reflexionar sobre ellos. Otra consideración clave es **cómo hacer que la evaluación sea lo más útil posible para el futuro desarrollo de la iniciativa** (o del campo de la PEV/CEV/Desradicalización en general).

A la hora de reflexionar sobre los objetivos de la evaluación, puede resultar útil consultar los criterios de evaluación del CAD-OCDE y la elaboración de esos criterios por parte del PNUD para ver qué tipo de cuestiones puede abordar una evaluación:

- **Pertinencia** – ¿Aborda la iniciativa los factores que impulsan el extremismo violento y las prioridades de las partes interesadas en relación con la PEV/CEV/Desradicalización? ¿Tiene en cuenta las necesidades y los cambios que se están produciendo en el contexto?
- **Impacto** – ¿Se han alcanzado los resultados previstos? ¿Ha habido consecuencias negativas o imprevistas?
- **Eficacia** – ¿En qué medida se han alcanzado los objetivos de la iniciativa?
- **Eficacia** – ¿Fueron las actividades rentables? ¿Se alcanzaron los objetivos en el plazo previsto?
- **Sostenibilidad** – ¿Durarán en el tiempo los resultados de la iniciativa? ¿Se comprometen las partes interesadas a seguir apoyando y trabajando con los resultados?
- **Coherencia** – ¿Encaja bien la iniciativa con el contexto y las necesidades de la comunidad?

Las **preguntas de evaluación son las cuestiones que deben responderse para alcanzar los objetivos de la evaluación**. Para formular preguntas de evaluación, USAID ha elaborado instrucciones útiles en formato papel y vídeo. Una buena pregunta de evaluación es

- **Concreto** – Esto significa que no debe tratarse de una petición general para hacer un resumen de la iniciativa o dar recomendaciones sobre qué hacer. Puede ser posible formular recomendaciones basadas en los resultados de la evaluación, pero eso es una cuestión distinta de las preguntas de evaluación.
- **Alcance limitado** – Se recomienda tener un máximo de cinco preguntas de evaluación. Cada una de ellas debe centrarse en un tema o aspecto específico de la iniciativa.
- **Clara** – Debe ser precisa y cada palabra claramente definida. Para aclarar y especificar la pregunta, es posible escribir una explicación adjunta para cada pregunta.

- **Investigable** - Debe poder responderse con los recursos disponibles. Si se pide al evaluador que emita un juicio sobre algo (por ejemplo, si la iniciativa es sostenible o eficiente), debe especificarse también cuáles son los criterios.
- **Útil** - Debe estar vinculado a los objetivos de la evaluación y ser útil para las partes interesadas.

Etapa 3 – Ejecución: ¿Qué debe tenerse en cuenta al aplicar el plan de acción de evaluación?

Esta fase incluye tanto la aplicación del PAE como el tratamiento de los resultados.

EJECUCIÓN: PASOS CLAVE			
PARTES INTERESADAS	Primer paso	Comunicación	¿Cómo comunicar eficazmente el proceso de evaluación a las partes interesadas? La comunicación estructurada entre todas las partes implicadas en la evaluación es un requisito previo para la correcta ejecución de todas las etapas del proceso de evaluación. Las opiniones de las partes interesadas deben escucharse y tenerse en cuenta a lo largo de todo el proceso de evaluación. Esto puede ayudar al evaluador a plantear preocupaciones y observaciones importantes, y contribuye a generar y mantener la confianza en el proceso de evaluación. Es importante tener claros los límites de la confidencialidad, es decir, cómo y en qué momento está permitido comunicar a otros la información compartida.
	Paso 2	Datos	¿Se siguen los métodos y normas de recogida de datos definidos? El evaluador (equipo de evaluación) tendrá que asegurarse de seguir el principio de transparencia en la recogida de datos para mantener la claridad de todo el proceso de evaluación. La recogida de datos de acuerdo con los métodos elegidos, el calendario y las normas definidas es la forma de mantener el proceso en marcha.
EVIDENCIAS			

ANÁLISIS	Paso 3	Riesgos y Desafíos	¿Cuáles son los principales retos y cómo mitigarlos? Es importante hacer un seguimiento y reaccionar ante cualquier problema que pueda surgir. En caso de que se produzca algún retraso en la recogida de datos, podría activarse un Plan B (preferiblemente esbozado durante la fase de diseño).
	Paso 5	Resultados y conclusiones	¿Cómo interpretar y analizar los datos recibidos? Esta etapa también presupone la interpretación y el análisis de los datos recibidos. Corresponde al evaluador y al equipo de evaluación (y a otras partes interesadas) definir qué métodos podrían utilizarse. Los métodos de análisis de datos más comunes se presentan en el Guía Electrónica 1 de la INDEED. Una parte integral del análisis incluye reflexionar sobre los límites de la evaluación. Las limitaciones, por ejemplo, podrían estar relacionadas con los cambios en determinadas normativas que afectan a las actividades de investigación, un número reducido de encuestados o si cabe esperar que los resultados sean aplicables si se pone en marcha una iniciativa similar en otro contexto.

Fase 4 – Utilización: ¿Cómo utilizar y comunicar los resultados?

El objetivo de esta etapa es utilizar y difundir los resultados de la evaluación. Los resultados no sólo se refieren a los datos analizados, sino también a todo el proceso de evaluación. Un informe público sobre cómo se llevó a cabo la evaluación puede servir como un importante documento de “lecciones aprendidas” para otros que estén desarrollando evaluaciones en el ámbito de la PEV/CEV/Desradicalización y más allá.

UTILIZACIÓN: PASOS CLAVE

PARTES INTERESADAS	Primer paso	Comunicación	¿Cómo comunicar a las partes interesadas los resultados de la evaluación? La comunicación con las partes interesadas sobre las conclusiones formuladas es clave, ya que ayuda a formar una visión clara sobre cómo pueden utilizarse los resultados. Difundir y compartir los resultados de la evaluación reforzará las iniciativas PEV/CEV/Desradicalización y ofrecerá un valor práctico para el sector. Es una buena práctica debatir con las partes interesadas (implicadas en la evaluación) qué tipos de formatos podrían desarrollarse para la presentación de los resultados y asignar la tarea de comunicación a una parte interesada con gran experiencia en ello. Huelga decir que también deben tenerse en cuenta los recursos disponibles para la presentación de los resultados. Para la difusión de los resultados podrían utilizarse los siguientes formatos: • Publicaciones en redes sociales • Informes escritos • Presentaciones • Briefings • Documentos La presentación de los resultados también puede adaptarse a las necesidades e intereses de los distintos públicos destinatarios. Por ejemplo, para una presentación interna de los resultados, se puede optar por una presentación en PowerPoint. Si los resultados se van a hacer públicos, las redes sociales o un informe escrito y publicado podrían ser mejores soluciones.
EVIDENCIAS	Paso 2	Presentación	¿Cómo pueden presentarse las pruebas? Los resultados de la evaluación deben presentarse a distintos tipos de interesados internos y externos. Hay muchas formas de hacerlo. Sin embargo, el aspecto más importante es la presentación de las pruebas. Para ello, una descripción del proceso de evaluación (quién, cómo, dónde, cuándo) podría aportar un valor añadido para aumentar la transparencia de los resultados. Los resultados de la



EVIDENCIAS			evaluación también podrían compararse con los anteriores, si se dispone de ellos. Esto podría contribuir a justificar que los resultados son rigurosos y sólidos. Otra cuestión a tener en cuenta en la presentación es asegurarse de que no reproduzca involuntariamente ninguna representación estereotipada de ningún grupo de personas y no incluya retórica radicalizada.
	Paso 3	Recomendaciones	¿Cómo y a quién formular y proporcionar recomendaciones? Los responsables políticos pueden beneficiarse considerablemente de las recomendaciones presentadas sobre la iniciativa y/o el sector. En este caso, los informes políticos ofrecen el mejor formato. Además, el sector en su conjunto podría beneficiarse de las recomendaciones sobre el proceso de evaluación. Abordar las lecciones aprendidas podría ayudar a otros evaluadores sobre el terreno a evitar los errores más comunes.
	Paso 4	Gestión de datos	¿Qué hacer con los datos recopilados? El plan de gestión de datos debe incluir una sección sobre lo que debe hacerse con los datos recopilados después de la evaluación: cuánto tiempo se almacenarán, dónde se almacenarán, cómo se anonimizarán y quién tendrá acceso a ellos. La información sobre el futuro uso y almacenamiento de los datos también debe incluirse en los formularios de consentimiento que se pide firmar a los encuestados.
ANÁLISIS	Paso 5	Riesgos y Desafíos	¿Cuáles son los principales retos y cómo mitigarlos? A la hora de decidir sobre la difusión, es importante prever los posibles riesgos y retos que pueda suponer para las partes interesadas, las instituciones o un sector en general, y atenerse al principio de “no perjudicar”. La difusión de datos (tanto interna como públicamente) puede entrañar ciertos riesgos. Este es especialmente el caso cuando los resultados de la evaluación son menos positivos de lo esperado. La difusión de resultados negativos requiere una estrategia especial, a fin de formular correctamente el mensaje. En estas circunstancias, por ejemplo, “nombrar y avergonzar” puede no ser la estrategia

Paso 6**Seguimiento**

adecuada para abordar los resultados. Exponer delicadamente los problemas y las posibles soluciones (recomendaciones) tendrá una acogida más positiva. También puede ser bueno destacar que la evaluación se ha realizado para recabar información, y centrarse en lo que se ha aprendido y cómo estos aprendizajes ayudarán a mejorar en el futuro.

¿Por qué hacer un seguimiento de los resultados de la evaluación?

El seguimiento de los resultados del proceso de utilización permite rastrear los cambios que la evaluación pueda aportar. Estos cambios pueden ser de distinta naturaleza: internos, organizativos, políticos, cambios en el diseño de la iniciativa o cambios en los métodos de trabajo. Este seguimiento puede dar lugar al inicio de nuevas evaluaciones y sostener el ciclo de evaluación genérica de una iniciativa.

6. NORMAS DE CALIDAD PARA LA EVALUACIÓN

El enfoque de la evaluación basado en datos empíricos requiere una reflexión cuidadosa y crítica sobre cómo garantizar la calidad del proceso de evaluación y sus resultados. Siguiendo los principios clave del enfoque basado en pruebas:

- La evaluación debe implicar activamente a las principales **partes interesadas** y responder a sus necesidades.
- El plan de evaluación y su ejecución deben basarse en **pruebas de** buena calidad. Esto significa que el plan de evaluación debe utilizar los conocimientos existentes sobre buenas prácticas y métodos de evaluación, y que los datos utilizados para la evaluación deben ser adecuados y fiables.
- La evaluación debe ser realizada por personas que tengan la **experiencia profesional** necesaria en evaluaciones y en el ámbito de la PEV/CEV/Desradicalización.

La siguiente lista puede ayudar a evaluar la calidad del plan de evaluación e identificar formas de mejorarlo.

Cuadro 4: Factores que influyen en la calidad de la evaluación

INICIATIVA
La iniciativa tiene objetivos bien definidos.
La iniciativa tiene una teoría del cambio bien definida, que define el mecanismo de cómo debe alcanzar sus objetivos.
La evaluación estaba prevista y planificada como parte del diseño de la iniciativa.
La iniciativa cuenta con prácticas de seguimiento y gestión de datos que respaldan el plan de evaluación.
EVALUADOR
El evaluador domina el proceso de evaluación, incluidos los métodos pertinentes.
El evaluador conoce bien el ámbito PEV/CEV/Desradicalización.
El evaluador está familiarizado con la iniciativa y su contexto.
El evaluador no tiene ningún conflicto de intereses y está bien posicionado para proporcionar un análisis imparcial y sin prejuicios.

El evaluador actúa libremente sin intentar interferir en el proceso de evaluación ni influir en sus resultados.

El evaluador mantiene un contacto activo con las principales partes interesadas durante todo el proceso de evaluación.

PLAN DE EVALUACIÓN

El plan de evaluación se elabora junto con las principales partes interesadas.

Los objetivos de la evaluación responden a las necesidades de las principales partes interesadas.

La evaluación está diseñada para apoyar el aprendizaje y el desarrollo de la iniciativa o del campo de la PEV/CEV/Desradicalización.

El plan de evaluación se describe detalladamente en un documento escrito que se ha acordado con las principales partes interesadas.

DISEÑO, MÉTODOS Y DATOS DE LA EVALUACIÓN

El diseño y los métodos son apropiados para responder a las preguntas de la evaluación.

La evaluación utiliza más de un tipo de método y de datos.

Si se utilizan entrevistas/grupos de discusión/encuesta, los encuestados proceden de una selección representativa de la población total (por ejemplo, de todos los participantes o del personal de la iniciativa).

Si se trata de una evaluación de resultados, el diseño de la evaluación incluye un grupo de control bien construido.

Si se utilizan métodos cuantitativos, la evaluación puede producir resultados estadísticamente significativos.

INFORMES

El informe de evaluación describe de forma transparente el proceso de evaluación, incluidos los posibles cambios o desafíos.

Se reconocen y explican las limitaciones de la evaluación.

Los informes de evaluación se ponen a disposición de una comunidad más amplia de profesionales de la PEV/CEV/Desradicalización, responsables políticos e investigadores.

UTILIZACIÓN

Los resultados de la evaluación se utilizan para seguir desarrollando la iniciativa (u otras similares) en el futuro.

Los resultados de la evaluación se interpretan con precisión y no se generalizan en exceso.

Los informes de evaluación se ponen a disposición de una comunidad más amplia de profesionales de la PEV/CEV/Desradicalización, responsables políticos e investigadores.



ANEXO 1. MODELO DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA EVALUACIÓN (EJEMPLO)

INICIATIVA		
Nombre:	Ejecutado por:	
Objetivo:	Grupo destinatario:	
EVALUACIÓN		
Objetivo de la evaluación:	Tipo de evaluación:	
Preguntas de evaluación:	Evaluador: Equipo de evaluación:	
Periodo de evaluación:	Periodo cubierto por el informe:	
INTERESADOS	Funciones y tareas	
	Métodos de comunicación	
EVIDENCIAS	Diseño de la evaluación	
	Los datos y su recogida	
	Gestión de datos	
ANÁLISIS	Métodos de análisis de datos	
	Utilización de los resultados	
	Riesgos y su mitigación	
NORMAS ÉTICAS	Género	
	Ética	
	Legal	
	Sociedad	



FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

- Archinsein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1–14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37–56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325–336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1–19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.

- Archinstein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1-14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37-56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325-336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1-19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.
- Preskill, H. and Jones, N. Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions. Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Preskill_A_Practical_Guide.pdf.
- Railsback, S. F. & Harvey B.C. (2020). *Modeling Populations of Adaptive Individuals*. Princeton University Press.
- Rainbow Evaluation Framework. <https://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/rainbow-framework/describe/analyse-data>.
- RAN (2017). RAN Handbook on CVE/PVE training programmes. Guidance for trainers and policy-makers. <https://opev.org/wp-content/uploads/2019/10/RAN-handbook-on-CVE-PVE-training-programmes-RAN.pdf>.
- RAN (2019). Preventing Radicalisation to Terrorism and Violent Extremism. RAN Collection of

Approaches and Practices. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files_en?file=2021-05/ran_collection-approaches_and_practices_en.pdf.

- RAN (2021). Effective and Realistic Quality Management and Evaluation of P/CVE. RAN small-scale expert meeting, 5 March 2021. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2021-05/ran_small-scale_expert_meeting_quality_management_evaluation_05032021_en.pdf.
- Roza, M., Voogd, J., & Derek Sebalj, D. (2012). The Generic Methodology for Verification and Validation to support acceptance of models, simulations and data. *Journal of Defense Modelling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 10(4), 347–365.
- Rychetnik, L., Frommer, M., Hawe, P., & Shiell, A. (2002) Criteria for evaluating evidence on public health interventions. *J Epidemiol Community Health*, 56(2), 119–127.
- Rychetnik, L., Hawe, P., Waters, E., Barratt, A., & Frommer, M. (2004). A glossary for evidence based public health. *J Epidemiol Community Health*, 58(7), 538–545.
- Steegen, S., Tuerlinckx, F., Gelman, A., & Vanpaemel, W. (2016). Increasing Transparency Through a Multiverse Analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 11(5), 702–12.
- Stufflebeam, D. L. (2014). *Evaluation theory, models and applications*. John Wiley & Sons.
- Tako, A. A. (2015). Exploring the model development process in discrete-event simulation: Insights from six expert modellers. *The Journal of the Operational Research*, 66(5), 747–760.
- Tirnauer, J. (2010). Baselines and Targets, Performance Monitoring & Evaluation TIPS. Washington DC, USAID Center for Development Information and Development Evaluation. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaedw108.pdf.
- UK GOV (2009). Evaluating local PREVENT projects and programmes. Guidelines for local authorities and their partners and Resource pack for local authorities and their partners. https://www.tavinstitute.org/wp-content/uploads/2012/12/Tavistock_Report_Guidelines_Evaluating-PREVENT-Projects-and-Programmes.pdf.
- UK GOV Rapid Assessment Tool (REA) <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20140402164155/http://www.civilservice.gov.uk/networks/gsr/resources-and-guidance/rapid-evidence-assessment>.
- UNDP (2021). Evaluation guidelines. <http://web.undp.org/evaluation/guideline/>.
- UNDP (2018). Improving the impact of preventing violent extremism programming: A toolkit for design, monitoring and evaluation. <https://www.undp.org/publications/improving-impact-preventing-violent-extremism-programming-toolkit>.
- UNICEF. Theory of Change. Methodological Briefs. Impact Evaluation No. 2. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Theory_of_Change_ENG.pdf.
- United Nations Office of Counter-Terrorism. Monitoring, Evaluation and Learning Toolkit: To Support Action Plans to Prevent and Counter Violent Extremism. <https://www.un.org/counterterrorism/sites/www.un.org.counterterrorism/files/uncct-mel-toolkit-web.pdf>.
- United Nations Development Group. Theory of Change. UNDAF Companion Guidance. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theory-of-Change.pdf>.
- USAID (2013). Theories and Indicators of Change Briefing Paper: Concepts and Primers for Conflict Management and Mitigation. US Agency for International Development. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaed181.pdf.
- USAID. CVE Reference Guide for Local Organizations. Stakeholder Engagement. <https://www.cverefereceguide.org/en/stakeholder-engagement>.
- USAID (2015). Evaluation Resource: Tips for Developing Good Evaluation Questions (for Performance Evaluations). https://usaidealarninglab.org/sites/default/files/resource/files/tips_for_developing_good_evaluation_questions_2016.pdf.
- USAID LearningLab. Webinar: Developing Good Evaluation Questions. <https://www.youtube.com/watch?v=gISHnzNyOj8>.
- Vaker T., Forbes, D., Dell, L., Westing, A., Merlin, T., Hodson, S. & O'Donnel, M. (2015). Rapid Evidence Assessment: Increasing the Transparency on an Emerging Methodology. *Journal of Evaluation in Clinical Practise*, 21(6).
- Williams, M.J. (2021). *Preventing and Countering Violent Extremism: Designing and Evaluating Evidence-Based Programs*. Routledge.



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



This project has received funding by the European Union's
Horizon 2020 research and innovation programme
H2020-SU-SEC-2020 under grant agreement no 101021701

INDEED GUIDEBOOK 2

COMMENT CONCEVOIR DES INITIATIVES ET DES ÉVALUATIONS EN MATIÈRE D'PVE/CVE ET DE DÉRADICALISATION SELON LES PRINCIPES DE LA PRATIQUE FONDÉE SUR DES DONNÉES PROBANTES ?

Leena Malkki, Mina Prokic e Irina van der Vet

TABLE OF CONTENTS

REMERCIEMENT	4
INTRODUCTION	4
1. LA PRATIQUE FONDÉE SUR DES DONNÉES PROBANTES – QU’EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?	6
2. APPLIQUER LES PRINCIPES DE LA PRATIQUE FONDÉE SUR DES DONNÉES PROBANTES DANS LE DOMAINE PVE/CVE/DERAD	8
2.1 LES PREUVES	8
2.2 LES PARTIES PRENANTES	10
2.3 EXPERTISE PROFESSIONNELLE/ANALYSE	11
3. CONCEVOIR DES INITIATIVES PVE/CVE/DERAD EN TENANT COMPTE DE L’ÉVALUATION	12
3.1 COLLECTE DE DONNÉES POUR LA CONCEPTION ET LA PLANIFICATION DE L’INITIATIVE	12
Les parties prenantes et leurs points de vue	13
Contexte	13
Facteurs de risque et de protection	14
Éléments d’information sur les initiatives, les modèles et les approches de PVE/CVE/Derad	14
Ressources	15
3.2 FIXER DES OBJECTIFS	15
3.3 ÉLABORER UNE THÉORIE DU CHANGEMENT	16
3.4 DÉVELOPPER LE SUIVI ET LES INDICATEURS	17
Tenue des registres	18
Indicateurs	18
Évaluation de base	19
Suivi du contexte	20

3.5 DÉCIDER DU CALENDRIER DE L'ÉVALUATION.....	20
4. PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION D'UNE INITIATIVE DÉJÀ MISE EN ŒUVRE	21
5. L'ÉVALUATION FONDÉE SUR DES DONNÉES PROBANTES EN QUATRE ÉTAPES ...	23
5.1 LE MODÈLE INDEED POUR UNE ÉVALUATION FONDÉE SUR DES DONNÉES PROBANTES.....	23
5.2 LE MODÈLE INDEED ET L'APPROCHE FONDÉE SUR LES DROITS DE L'HOMME	25
5.3 DÉTAIL DES ÉTAPES DE L'ÉVALUATION.....	27
Étape 1 – Préparation : Comment lancer le processus d'évaluation ?.....	27
Étape 2 – Conception : Comment concevoir le plan d'action pour l'évaluation ?	31
Étape 3 – Exécution : Quels sont les éléments à prendre en compte lors de la mise en œuvre du plan d'action pour l'évaluation ?	35
Étape 4 – Utilisation : Comment les résultats peuvent-ils être utilisés et communiqués ?.....	36
6. NORMES DE QUALITÉ POUR L'ÉVALUATION.....	40
ANNEXE 1 : MODÈLE DE PLAN D'ACTION POUR L'ÉVALUATION (EXEMPLE).....	42
SOURCES ET LITTÉRATURE.....	43

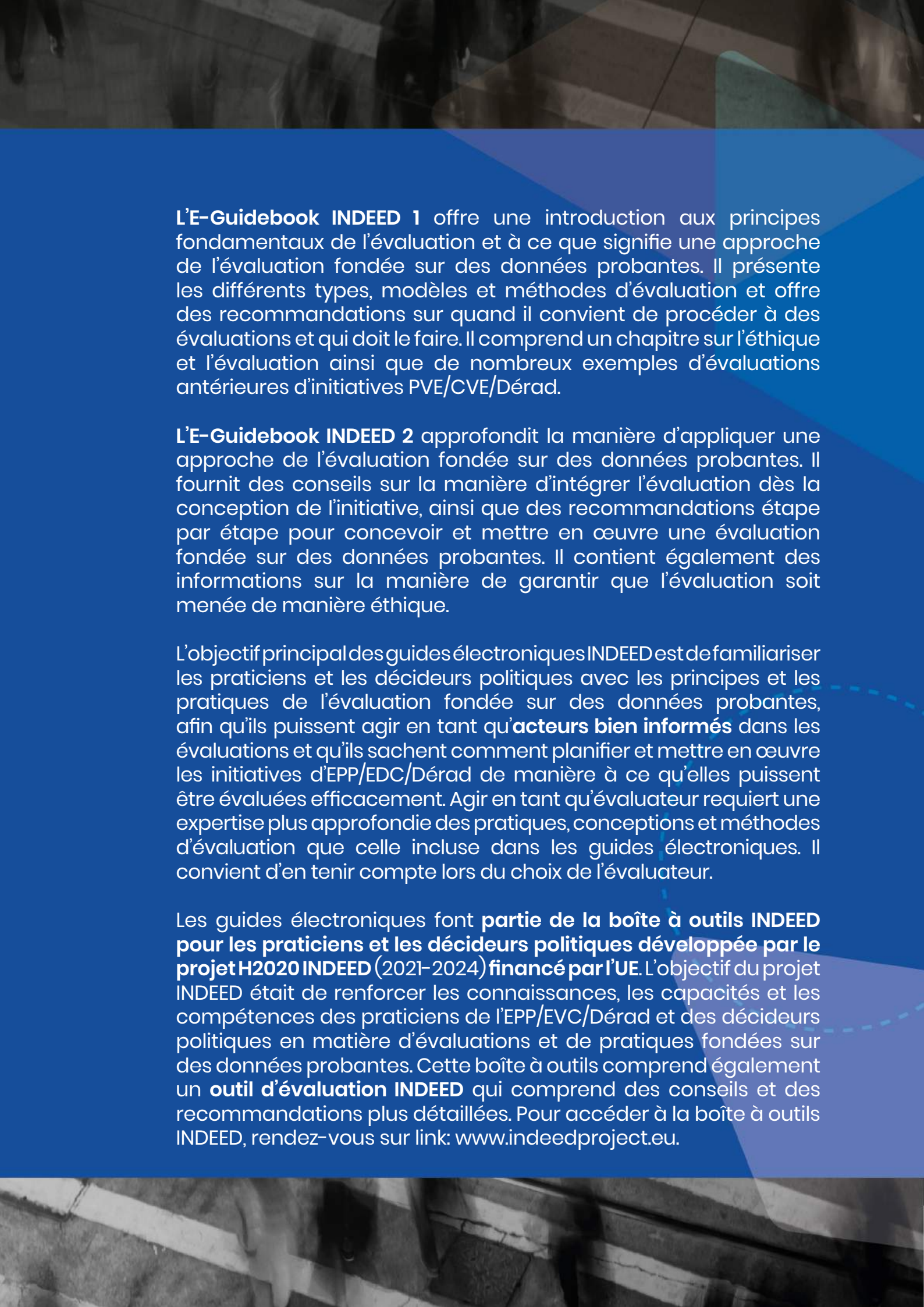
REMERCIEMENTS

Le guide électronique INDEED 2 a été rédigé par Leena Malkki, Mina Prokic et Irina van der Vet (Université d'Helsinki). Ce travail a été soutenu par d'autres partenaires du projet, en particulier Hannah Reiter et Norbert Leonhardmair (VICESSE), qui ont donné des conseils sur les aspects éthiques des évaluations, et Stephan Klose (Vrije Universiteit Brussel), qui a joué un rôle clé dans le développement du concept d'approche de l'évaluation fondée sur des données probantes.

Les auteurs souhaitent remercier les évaluateurs externes pour leurs commentaires très utiles sur les versions antérieures des guides électroniques : Markus Kaakinen (Université d'Helsinki), Joel Busher (Université de Coventry), Ioan Durnescu (Groupe de réhabilitation RAN), Katrien Van Mele (Association des villes flamandes), Marteen Dewaele (Association des villes flamandes), Anneli Portman (Institut finlandais pour la santé et le bien-être) et Miila Lukkarinen (Ville d'Helsinki).

INTRODUCTION

Les guides électroniques INDEED sont conçus pour permettre une **bonne compréhension de l'évaluation fondée sur des données probantes et de comment l'appliquer dans le domaine de la prévention et de la lutte contre l'extrémisme violent ou du soutien à la déradicalisation (PVE/CVE/Dérad)**. Ils sont également destinés à apporter des conseils sur la conception de telles initiatives. Les guides électroniques sont principalement **destinés aux praticiens et aux décideurs politiques** travaillant dans ce domaine. Ils peuvent également être utiles aux **évaluateurs professionnels et aux universitaires** qui participent à l'évaluation de ces initiatives et qui souhaitent se familiariser avec l'évaluation fondée sur des données probantes ou avec la réalisation d'évaluations spécifiques dans le domaine de l'EPV/ECV/Dérad.



L'E-Guidebook INDEED 1 offre une introduction aux principes fondamentaux de l'évaluation et à ce que signifie une approche de l'évaluation fondée sur des données probantes. Il présente les différents types, modèles et méthodes d'évaluation et offre des recommandations sur quand il convient de procéder à des évaluations et qui doit le faire. Il comprend un chapitre sur l'éthique et l'évaluation ainsi que de nombreux exemples d'évaluations antérieures d'initiatives PVE/CVE/Dérad.

L'E-Guidebook INDEED 2 approfondit la manière d'appliquer une approche de l'évaluation fondée sur des données probantes. Il fournit des conseils sur la manière d'intégrer l'évaluation dès la conception de l'initiative, ainsi que des recommandations étape par étape pour concevoir et mettre en œuvre une évaluation fondée sur des données probantes. Il contient également des informations sur la manière de garantir que l'évaluation soit menée de manière éthique.

L'objectif principal des guides électroniques INDEED est de familiariser les praticiens et les décideurs politiques avec les principes et les pratiques de l'évaluation fondée sur des données probantes, afin qu'ils puissent agir en tant qu'**acteurs bien informés** dans les évaluations et qu'ils sachent comment planifier et mettre en œuvre les initiatives d'EPP/EDC/Dérad de manière à ce qu'elles puissent être évaluées efficacement. Agir en tant qu'évaluateur requiert une expertise plus approfondie des pratiques, conceptions et méthodes d'évaluation que celle incluse dans les guides électroniques. Il convient d'en tenir compte lors du choix de l'évaluateur.

Les guides électroniques font **partie de la boîte à outils INDEED pour les praticiens et les décideurs politiques développée par le projet H2020 INDEED (2021-2024) financé par l'UE**. L'objectif du projet INDEED était de renforcer les connaissances, les capacités et les compétences des praticiens de l'EPP/EVC/Dérad et des décideurs politiques en matière d'évaluations et de pratiques fondées sur des données probantes. Cette boîte à outils comprend également un **outil d'évaluation INDEED** qui comprend des conseils et des recommandations plus détaillées. Pour accéder à la boîte à outils INDEED, rendez-vous sur link: www.indeedproject.eu.

1. LA PRATIQUE FONDÉE SUR DES DONNÉES PROBANTES – C’EST QUOI ?

On s’accorde de plus en plus à dire que les initiatives en matière de PVE/CVE/Derad doivent être fondées sur des données probantes. Ce qui est moins clair, c’est ce que cela signifie et comment le faire. En général, on considère qu’une initiative ou un modèle est fondé sur des données probantes lorsqu’elle ou il est étayé par des connaissances scientifiques. Dans le projet INDEED, ces **initiatives** sont appelées « **initiatives fondées sur des données probantes** ».

Dans le projet INDEED, l’approche fondée sur des données probantes est comprise de manière un peu différente. Elle est fondée sur les principes de la **pratique fondée sur les preuves**. La pratique fondée sur des données probantes est une **approche (ou une méthode) de prise de décision qui vise à prendre des mesures étayées par les données disponibles et adaptées à la situation et au contexte en question**.

La pratique fondée sur des données probantes repose sur **trois principes clés** :



1. **Utilisation des meilleures données disponibles** – Les décisions doivent être fondées sur des connaissances (scientifiques) actualisées et non, par exemple, sur de vieux manuels, des intuitions ou des traditions héritées de collègues plus anciens.
2. **Prise en compte des valeurs, besoins, préférences et circonstances des acteurs** – Les décisions doivent tenir compte du contexte et des opinions des acteurs (ceux qui sont concernés par la décision).

3. Expertise professionnelle/analyse – Les personnes qui utilisent une pratique fondée sur des données probantes s’engagent à développer leur expertise professionnelle et à s’appuyer sur leurs compétences et leur jugement professionnel pour effectuer une analyse et un jugement solides sur la base des données disponibles et de la situation de l’acteur/la partie prenante.

La pratique fondée sur des données probantes trouve son origine dans le domaine de la médecine. Un exemple tiré de ce domaine peut aider à expliquer son idée principale. Lorsque les médecins utilisent la pratique fondée sur les preuves pour décider du traitement d’un patient, ils consultent les recherches scientifiques existantes pour connaître les options disponibles. Ils effectuent également des tests médicaux et des examens pour analyser l’état du patient. La décision concernant le traitement n’est pas prise uniquement sur la base des résultats de la recherche ou des tests. Au contraire, les médecins parlent et écoutent le patient pour comprendre sa situation et ses préférences. En s’appuyant sur leur expertise professionnelle, les médecins prennent ensuite une décision sur le meilleur plan d’action pour le traitement de ce patient. Ce processus peut apporter de nouvelles connaissances et donc conduire à des changements dans la façon dont des situations similaires seront traitées à l’avenir.



2. APPLIQUER LES PRINCIPES DE LA PRATIQUE FONDÉE SUR DES DONNÉES PROBANTES DANS LE DOMAINE DE LA PVE/CVE/DÉRAD

Les principes de la pratique fondée sur des données probantes peuvent être appliqués à l'élaboration et à la mise en œuvre d'initiatives de PVE/CVE/Dérad. Ils peuvent également être appliqués à l'évaluation de ces initiatives. Cette section développe les principes de la pratique fondée sur des preuves et ce qu'ils peuvent signifier dans le contexte des initiatives PVE/CVE/Dérad.



2.1 LES ÉLÉMENTS DE PREUVE

Le terme « preuve » est utilisé de manière quelque peu différente selon les secteurs et les contextes. Ce qui est commun à tous les contextes, c'est que les preuves font référence à des données, des connaissances ou des éléments d'information qui étayent une certaine conclusion ou un certain jugement.

Dans ce guide électronique, les preuves sont de deux ordres:

- Connaissances existantes – Recherche et connaissances sur des sujets pertinents.
- Données – Matériel (existant et collecté) qui est analysé pour tirer de nouvelles conclusions au cours de l'évaluation ou de la conception de l'initiative.

L'encadré 1 donne quelques exemples de types de connaissances et de données qui peuvent être utilisés comme preuves.

1 EXEMPLES D'ÉLÉMENTS PROBANTS GÉNÉRALEMENT UTILISÉS DANS LA PLANIFICATION ET L'ÉVALUATION DES INITIATIVES DE PVE/CVE/DÉRAD	
CONNAISSANCES – ÉTUDES ET RAPPORTS EXISTANTS	DONNÉES – PREUVES RECUEILLIES SUR L'INITIATIVE ET LE CONTEXTE
• Études et évaluations d'initiatives de PVE/CVE/Dérad (et études de synthèse qui consolident tous les résultats de recherche sur un sujet particulier) • Études sur les causes et les moteurs de la radicalisation, ainsi que sur les processus et les conditions qui protègent de la radicalisation	• Documents décrivant l'initiative, ses objectifs et sa théorie du changement • Données de suivi collectées au cours de l'initiative • Enquêtes et entretiens avec les groupes cibles et les parties prenantes • Statistiques et bases de données sur le contexte de l'initiative et les groupes de contrôle potentiels

- Études sur le contexte dans lequel l'initiative est mise en œuvre
- Connaissance de la conception et de la gestion des initiatives
- Connaissance des types, conceptions et méthodes d'évaluation

N'importe quel élément de données ou de connaissances n'est pas une bonne preuve. Lors de la **collecte et de la sélection des éléments de preuve**, il est important de prêter attention à leur **qualité** et de faire preuve d'esprit critique à cet égard. La qualité et la pertinence des éléments probants sont essentielles pour éviter les biais éventuels et garantir que les décisions et les conclusions reposent sur des bases solides.

Ce qui est considéré comme une bonne preuve dépend de la situation. Les éléments suivants doivent être pris en compte lors de l'évaluation critique des preuves :

- Les éléments probants doivent être **adaptés et pertinents** par rapport à l'objectif pour lequel ils sont utilisés. Par exemple, lorsque des connaissances sur les pratiques d'évaluation sont utilisées, il est important de se demander si elles sont adaptées à la situation en question. Les données analysées dans le cadre de l'évaluation doivent permettre de répondre aux questions de l'évaluation.
- Lors de la sélection des éléments de preuve, il convient d'en évaluer la **fiabilité et l'impartialité**. Il est important d'examiner comment et par qui les connaissances sont produites, dans quel but et comment cela a pu affecter leur contenu. Les mêmes questions doivent être posées lors de la sélection et de l'analyse des données au cours de l'évaluation. Toutes les données utilisées dans l'évaluation ne doivent pas être impartiales – on peut ainsi tout à fait comprendre que les différents acteurs de l'initiative aient leur propre point de vue. Les entretiens sont utiles pour comprendre comment l'initiative est gérée et ce que les différents acteurs en pensent. Il est beaucoup plus problématique de supposer qu'un seul entretien représente une source de « toute la vérité » sur la façon dont les choses se passent. La question est souvent de savoir comment utiliser les différents types de données.
- Un autre élément à prendre en compte est la **représentativité** des preuves. Dans le cas des connaissances existantes, cela signifie qu'il faut se demander si les études consultées représentent la diversité des connaissances existantes sur le sujet. Pour les données, cela signifie par exemple qu'il faut se demander si les différents points de vue sont correctement représentés dans le groupe de personnes interrogées. Il peut être difficile d'y parvenir pleinement, car certains points de vue peuvent déjà être exclus parce que certains participants ne veulent pas être interrogés. Il est toujours recommandé de s'efforcer d'obtenir des données aussi représentatives que possible et de faire preuve de transparence quant aux éventuels biais et limitations qui peuvent subsister malgré tous les efforts déployés.

2.2 Acteurs

La deuxième pierre angulaire de la pratique fondée sur des données probantes est la prise en compte des acteurs (on utilise aussi le terme de parties prenantes), **de leurs valeurs, de leurs besoins, de leurs préférences et de leur situation.**

Les acteurs constituent une ressource intellectuelle pour la conception d'initiatives et d'évaluations. Leurs points de vue doivent donc être pris au sérieux. Il y a plusieurs raisons pour lesquelles il est important de les écouter et de les impliquer. Certains mettent en œuvre l'initiative. D'autres sont touchés par les résultats de l'initiative dans leur vie quotidienne et méritent donc d'être entendus. Les acteurs collectent souvent des données pour l'évaluation et leur coopération est essentielle pour la mener à bien. Ils peuvent également jouer un rôle clé dans l'utilisation des résultats des évaluations. Il est difficile de mener à bien une initiative sans l'engagement de ces acteurs et sans qu'ils ne s'approprient l'initiative.



2 QUESTIONS POUR IDENTIFIER LES ACTEURS POTENTIEL

- Qui fournit les ressources nécessaires à l'initiative ?
- Qui participe à la mise en œuvre de l'initiative ?
- Quels sont les principaux partenaires de coopération de l'initiative ?
- Quelles sont les communautés concernées par l'initiative (et son impact plus large) ?
- Qui peut aider à comprendre le contexte plus large dans lequel l'initiative fonctionne ?

Les acteurs peuvent représenter plusieurs secteurs et occuper diverses fonctions au sein de leur organisation ou institution.

Voici quelques **exemples d'acteurs** dont la coopération et les idées sont souvent importantes pour les initiatives PVE/CVE/Dérad :

Educational institutions Law enforcement agencies

Academic researchers **Community-based organisations**

National PVE/CVE directors and coordinators **Private companies**

PARTIES PRENANTES

Prison and probation services Government officials and policy makers

Non-governmental organisations (NGO) **Youth work centres**

Social and health care centres **Rehabilitation centres**

- Directeurs et coordinateurs nationaux de PVE/CVE
- Fonctionnaires et responsables politiques aux niveaux national, régional et local
- Organisations non gouvernementales (ONG)
- Établissements d'enseignement
- Services pénitentiaires et de probation
- Centres de réhabilitation
- Organismes chargés de l'application de la loi
- Centres de soins sociaux et de santé
- Les communautés de toutes sortes qui sont impliquées dans les politiques et les interventions ou qui en subissent l'impact, ainsi que leurs institutions ou organisations communautaires.
- Centres d'animation jeunesse
- Chercheurs universitaires
- Entreprises privées

2.3 EXPERTISE PROFESSIONNELLE/ANALYSE

La pratique fondée sur des données probantes est également avantageuse lorsque les personnes qui prennent les décisions clés concernant les initiatives disposent d'une expertise et d'une formation pertinentes qui les aident à faire preuve d'un jugement éclairé. Dans le cas des initiatives de PVE/CVE/Dérad, cela signifie une **bonne compréhension du domaine de la PVE/CVE/Dérad**. Si l'objectif est de concevoir une initiative, les acteurs clés du processus de conception et de mise en œuvre doivent avoir une **connaissance suffisante de la planification et de la mise en œuvre des projets**, ainsi qu'une compréhension essentielle de l'**environnement** opérationnel et des **contextes** dans lesquels l'initiative est mise en œuvre. Pour que l'évaluation soit réussie, les personnes clés qui y participent doivent être familiarisées avec les **différents types, conceptions et méthodes d'évaluation** et savoir comment les mettre en œuvre dans la pratique. C'est notamment le cas de l'évaluateur ou des évaluateurs qui doivent posséder une expertise approfondie de la théorie et de la pratique de l'évaluation.

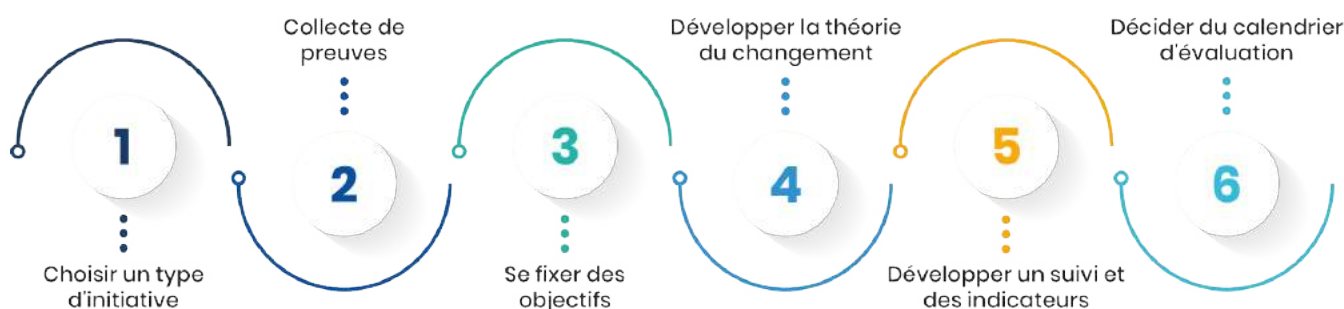
Si l'expertise et l'analyse professionnelles sont mises en avant dans la pratique fondée sur des données probantes, c'est parce que les données probantes et les informations sur les points de vue des acteurs ne suffisent pas à prendre des décisions. **Décider de la meilleure ligne de conduite requiert une interprétation et une analyse minutieuses des données, de la situation sur le terrain et des points de vue des acteurs. Le mieux est que cela soit fait par des personnes qui disposent des informations de base pertinentes.** La qualité de la conception de l'initiative dépend fortement de la capacité d'un expert à interpréter les données et les connaissances. Il en va de même pour l'évaluation et ses résultats. Pour une évaluation, il est également important que l'évaluateur soit en mesure d'analyser l'initiative de manière impartiale.

3. CONCEVOIR DES INITIATIVES DE PVE/CVE/DÉRAD EN TENANT COMPTE DE L'ÉVALUATION

Les principes de la pratique fondée sur des données probantes aident à concevoir des initiatives de PVE/CVE/Dérad qui reposent sur des connaissances actualisées en matière de radicalisation et de prévention de celle-ci. Le respect de ces principes est également essentiel pour répondre aux valeurs, aux préférences, aux besoins et aux attentes des principaux acteurs.

Cette section examine comment les évaluations doivent être prises en compte **dans la conception de l'initiative** afin de préparer au mieux le terrain pour les évaluations aux différentes phases de l'initiative. Il est très important de penser aux évaluations dès le début car de nombreuses décisions prises au stade de la planification de l'initiative ont un impact significatif sur la manière dont l'initiative peut être évaluée.

Concevoir des initiatives en pensant à l'évaluation



3.1 COLLECTE DE DONNÉES POUR LA CONCEPTION ET LA PLANIFICATION DE L'INITIATIVE

Lorsque l'on commence à planifier une initiative selon une approche fondée sur des données probantes, il est nécessaire de recueillir des données. Les éléments probants sont nécessaires pour se forger une compréhension éclairée de la situation et des options disponibles. Elles contribueront également à l'évaluabilité ultérieure de l'initiative car elles permettent d'en définir les objectifs et la théorie du changement (voir les sections ci-dessous), qui servent souvent de point de départ à l'évaluation.

Cette section présente les types d'éléments probants (connaissances et données) généralement nécessaires à la conception et à la planification d'une initiative d'EVP/EVC/Dérad.

Les acteurs et leurs points de vue

Il est important de comprendre dès le départ qui sont les principaux acteurs de l'initiative et quelles sont leurs valeurs, leurs besoins, leurs préférences et leur situation. La liste des acteurs potentiels présentée au chapitre précédent peut aider à identifier ceux qu'il convient d'associer à la conception, la mise en œuvre et/ou à l'évaluation de l'initiative. Outre leur identification, il convient également de réfléchir à leur rôle et à leur importance relative dans l'initiative. Tous les acteurs n'auront pas le même rôle et celui-ci peut varier en fonction de l'aspect ou du stade de l'initiative.

L'analyse des acteurs est un élément typique de la gestion de projet et il existe différents guides pour la mener à bien (voir encadré 3). Ces guides peuvent fournir des orientations et une inspiration utiles pour la conception et la planification des initiatives d'EPV/EVC/Dérad.



3 GUIDES POUR L'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

- Preskill, H. and Jones, N. *Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions*. Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series.
- USAID. CVE Reference Guide for Local Organizations. *Stakeholder Engagement*.
- Williams, M.J. (2021). *Preventing and Countering Violent Extremism: Designing and Evaluating Evidence-Based Programs*. Routledge.

Contexte

Il est clair qu'il n'y a pas de solution unique en matière d'initiatives de PVE/CVE/Dérad. Pour **être efficace, l'initiative doit être adaptée au contexte spécifique**. C'est pourquoi une bonne compréhension du contexte est une autre étape indispensable de la planification d'une initiative. Cette tâche recoupe en partie la cartographie des points de vue des acteurs mais elle va plus loin.

L'analyse du contexte permet de comprendre les **principales dynamiques liées à l'extrémisme violent et leur prévention dans le contexte où se déroulera l'initiative**. Définir ce qu'est l'extrémisme violent dans le contexte de l'initiative peut aider à hiérarchiser les questions que l'initiative devrait aborder.

La notion de 'contexte' doit être comprise au sens large. Le **contexte immédiat** de l'initiative peut être une école, une prison ou un quartier. Il peut être intéressant de rechercher d'autres contextes locaux similaires dans une autre région, à des fins de comparaison. Il est également conseillé d'examiner le contexte plus large. Le **contexte général** comprend l'environnement social, politique et économique dans lequel l'initiative se déroulera. Cela permet de comprendre le cadre de vie du groupe cible de l'initiative et de prévoir les conséquences imprévues que l'initiative pourrait avoir dans ce contexte plus large. Tout ceci est important pour adhérer au principe « ne pas nuire » qui doit guider les initiatives d'EPV/ECV/Dérad.



Ce type d'approche de la planification des initiatives est appelé **approche sensible aux conflits**. Elle a été recommandée en particulier pour le développement d'initiatives dans des environnements fragiles et touchés par des conflits. Il existe des orientations sur la manière d'appliquer cette approche qui peuvent également être utiles pour la planification des initiatives de PVE/CVE/Dérad.



CONSEIL :

Le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD ou UNDP selon le sigle en anglais) a donné des instructions pour l'application d'une approche sensible aux conflits dans la conception, le suivi et l'évaluation des initiatives d'éducation et de formation tout au long de la vie.

UNDP. Improving the Impact of Preventing Violent Extremism Programming. A Toolkit for Design, Monitoring and Evaluation.

Facteurs de risque et de protection

L'extrémisme violent est un phénomène complexe qui fait intervenir des facteurs individuels, communautaires, sociaux, économiques, politiques, psychologiques, culturels et idéologiques. La mise en évidence de l'interaction entre ces différents facteurs peut expliquer les causes de la radicalisation et la manière de les prévenir ou de les atténuer.

On pense généralement que la radicalisation est influencée par des facteurs de risque et de protection. Les facteurs de risque sont des éléments moteurs et des conditions qui permettent ou motivent la radicalisation, tandis que les facteurs de protection atténuent et préviennent la radicalisation et augmentent la résistance à l'extrémisme violent. **L'identification et la compréhension de ces facteurs de risque et de protection constituent une étape importante dans l'identification des facteurs sur lesquels l'initiative peut porter.**

Il est important de reconnaître que l'importance des facteurs de risque et de protection varie d'un contexte à l'autre. Lorsque l'on consulte les recherches sur la radicalisation, il convient de vérifier soigneusement sur quel type de données les études sont basées et si leurs résultats sont applicables au contexte dans lequel l'initiative sera mise en œuvre.



CONSEIL :

Le projet INDEED a produit un référentiel (en ligne) d'études sur les facteurs de risque et de protection qui est utile pour trouver des travaux universitaires actualisés sur le sujet. Il fait partie de la boîte à outils INDEED, disponible ici : www.indeedproject.eu.

Éléments d'information sur les initiatives, modèles et approches en matière d'EPC/ECV/Dérad

La recherche sur l'efficacité des initiatives en matière d'EVP/EVC/Dérad est encore assez rare, de sorte qu'il existe peu de preuves scientifiques solides qui permettent de savoir précisément quels types d'approches de l'EVP/EVC/Dérad fonctionnent et dans quelles conditions. Les **recherches existantes sont néanmoins une bonne source d'inspiration sur les types d'approches et de méthodes qui peuvent être appropriées en fonction d'une situation donnée.**

Une bonne source de documentation et de contacts est le Radicalisation Awareness Network (RAN). (Voir aussi la section *En savoir plus en fin de chapitre*).

Ressources

Les activités de PVE/CVE/Dérad nécessitent des ressources spécifiques pour être menées de manière efficace et professionnelle. Il est **important de s'assurer que les personnes chargées de mettre en œuvre l'initiative disposent des ressources nécessaires**. C'est particulièrement le cas pour les initiatives qui doivent être mises en œuvre grâce à un financement externe, mais c'est également important pour les praticiens et les décideurs politiques qui sont censés contribuer à l'initiative dans le cadre de leur contrat de travail. Outre le budget, il est également important de tenir compte du temps, de la motivation et des ressources intellectuelles disponibles (en interne). **Le budget doit également prévoir des fonds suffisants pour les évaluations.**

Disposer d'informations réalistes et détaillées sur les ressources disponibles est un autre ingrédient clé d'une planification réussie. **L'initiative planifiée doit être en adéquation avec les ressources disponibles, tandis que des ressources doivent être consacrées à la mise en œuvre d'initiatives et d'approches efficaces.**

3.2 Définition des objectifs

Une fois que les preuves nécessaires ont été recueillies et que les contacts avec les principaux acteurs ont été établis, on peut commencer à élaborer l'initiative. La première chose à faire est de réfléchir à ses objectifs.

On pourrait penser qu'il est évident que **l'initiative doit avoir des objectifs clairement définis**. Mais l'expérience montre qu'une des faiblesses les plus communes des initiatives de PVE/CVE/Dérad est que leurs objectifs n'ont pas été (assez) clairement définis. Il ne suffit pas d'affirmer que l'initiative vise à prévenir ou à contrer l'extrémisme violent ou à soutenir la déradicalisation. Les objectifs doivent être plus spécifiques. Si l'initiative n'a pas d'objectifs bien définis, son évaluation sera plus difficile. En effet, il est difficile d'évaluer l'efficacité de l'initiative si l'on ne sait pas exactement ce qu'elle était censée accomplir.

Il est recommandé d'**élaborer les objectifs en collaboration avec les principaux acteurs**. L'analyse du contexte et les connaissances sur les facteurs de risque et de protection constituent un bon point de départ pour définir les objectifs. Il est également essentiel de réfléchir dès ce stade à la **manière d'évaluer si les objectifs ont été atteints**. Si les objectifs semblent difficiles à évaluer, ils ne sont peut-être pas assez spécifiques ou sont trop vagues pour orienter efficacement les actions de l'initiative.

3.3 ÉLABORATION D'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT

Parallèlement à l'identification des objectifs, la **manière dont l'initiative est censée les atteindre doit être explicitement identifiée et exprimée**. La théorie du changement comprend une explication complète et structurée de la manière dont l'initiative est censée atteindre les objectifs et l'impact prévus et des raisons pour lesquelles elle est censée le faire. Elle doit être élaborée – et idéalement évaluée et testée – pendant la phase de conception de l'initiative, puis régulièrement évaluée et modifiée (si nécessaire) pendant sa mise en œuvre.

L'idée clé de la théorie du changement est qu'elle rend explicite la manière dont les ressources affectées à l'initiative et à ses activités sont censées produire l'impact escompté. Ce processus est généralement divisé en plusieurs **composantes** (voir tableau 1). Ensemble, ces composantes expliquent les mécanismes de causalité sous-jacents et les hypothèses sur lesquelles repose l'initiative.

Tableau 1 : Composantes de la théorie du changement

APPORTS	Ressources utilisées pour l'initiative (personnel, financement, matériel, etc.)
ACTIVITÉS	Actions entreprises dans le cadre de l'initiative (par exemple, mentorat, formation, instruction, publication)
SORTIE	Produits directs des activités qui sont quantitativement mesurables (nombre de formations, d'entretiens et de séances de tutorat, publications, séances de retour d'information/suivi, etc.)
RÉSULTATS	Résultats obtenus (individus quittant l'extrémisme violent, professionnels mieux informés sur la radicalisation, diminution du recrutement dans l'extrémisme violent dans le voisinage, etc.)
IMPACT	Effet à long terme de l'initiative, effets de tous les résultats combinés. Il coïncide généralement avec les objectifs généraux de l'initiative.

Outre ces éléments, il est important de préciser les **hypothèses et les risques** que comporte la théorie du changement :

- *Les hypothèses comprennent toutes les conceptions sur les raisons pour lesquelles les activités et les produits conduiraient à certains résultats et plus tard à l'impact prévu, ainsi que les observations sur les conditions dans lesquelles l'initiative se déroulera.*
- *Les risques comprennent tous les facteurs susceptibles de compromettre l'initiative et de l'empêcher d'atteindre les résultats escomptés.*

Il faut également veiller à ce que l'élaboration des hypothèses et des risques ne soit pas un exercice distinct. Au contraire, les composantes de la théorie du changement doivent être analysées à la lumière des hypothèses et des risques identifiés afin de déterminer s'il y a lieu d'y apporter des modifications.

Conformément aux principes de la pratique fondée sur des données probantes, **la théorie du changement doit s'appuyer sur les meilleures données disponibles et être élaborée en collaboration avec les principaux acteurs.** En élaborant une théorie du changement, les parties prenantes décrivent les activités clés de l'initiative et ce qui devrait en découler. Il est très important que la théorie du changement **repose sur une bonne compréhension du contexte dans lequel l'initiative sera mise en œuvre.**

Lorsque la théorie du changement est élaborée, la première occasion d'évaluer l'initiative se présente. **Une évaluation formative peut être utilisée pour évaluer la théorie du changement et la solidité de ses hypothèses sous-jacentes.**



4 GUIDES POUR L'ÉLABORATION DE LA THÉORIE DU CHANGEMENT

- United Nations Development Group. [Theory of Change](#). UNDAF Companion Guidance.
- UNICEF. [Theory of Change](#). Methodological Briefs. Impact Evaluation No. 2.

3.4 DÉVELOPPEMENT DU SUIVI ET DES INDICATEURS

Lorsqu'une initiative est planifiée, il convient également de décider de quelle manière elle sera suivie pendant sa mise en œuvre. Le suivi consiste à **surveiller la mise en œuvre de l'initiative et à mesurer ses progrès.** Pour assurer le suivi efficace d'une initiative, il est important de mettre en place un système de collecte et d'analyse des données.

Un mécanisme de suivi doit être élaboré en gardant à l'esprit les évaluations de l'initiative. Le type de données collectées au cours de la mise en œuvre déterminera dans une large mesure les types d'évaluations possibles par la suite ainsi que le temps et les efforts nécessaires à leur réalisation.

Pour suivre et documenter les progrès de l'initiative, il est généralement recommandé de:

- Mettre en place des pratiques systématiques de conservation des documents
- Développer des indicateurs qui peuvent être utilisés pour mesurer les progrès de l'initiative
- Effectuer une évaluation de base
- Contrôler le contexte

Tenue
de registres

Développer
des indicateurs

Évaluation
de base

Surveillance
du contexte



Conservation des documents

Cette partie du suivi est assez simple. Elle consiste à **s'assurer que toutes les données pertinentes concernant les activités et les pratiques de l'initiative sont collectées de manière systématique**. Il est également important de documenter tous les changements apportés à l'initiative en cours de route.

Indicateurs

Les indicateurs sont des **repères qui permettent de mesurer la réalisation ou la progression de certains paramètres au cours de la mise en œuvre de l'initiative**. Les indicateurs sont liés aux objectifs et activités spécifiques de l'initiative. Le tableau 2 donne des exemples d'indicateurs couramment utilisés.

Lors du choix des indicateurs, il est très important de réfléchir soigneusement à la relation entre les indicateurs et les objectifs. Pour être utiles, les **indicateurs doivent être clairement liés aux objectifs**. Il faut également veiller à disposer de données adéquates afin de pouvoir les mesurer de manière fiable. À cet égard, la **théorie du changement peut être utile pour relier les indicateurs aux objectifs**, identifier les indicateurs pour les activités et les résultats, contrôler les hypothèses qui sous-tendent la théorie et mesurer si l'initiative a l'impact prévu par la théorie du changement. Pour recueillir le bon type de preuves pour les indicateurs, il est nécessaire d'établir les méthodes de collecte de données et d'évaluer leur capacité et leurs limites. Il est également important que les indicateurs soient établis sur la base d'une approche sensible au genre et aux principes généraux d'inclusion.

Tableau 2 : Types d'indicateurs

INDICATEURS DE RÉSULTATS	Le nombre de personnes touchées, le nombre de personnes engagées dans l'initiative et le nombre de personnes qui ont réussi à se désengager ou à subir un changement comme prévu par les objectifs de l'initiative ; le niveau d'engagement avec le public cible.
INDICATEURS DE PROCESSUS	Le nombre d'événements et d'activités organisés, le nombre de participants aux activités, les types d'activités mises en œuvre, la qualité des relations entre les différentes parties prenantes, le niveau de confiance entre celles-ci.
INDICATEURS D'ENTRÉE	Le montant des ressources financières investies, les ressources humaines affectées à l'initiative, les autres types de ressources investies dans l'initiative.

Les indicateurs sont souvent considérés comme quantitatifs (en d'autres termes, mesurés en chiffres). De nombreux indicateurs sont en effet quantitatifs, mais ils peuvent également être mesurés de manière non numérique et donc être qualitatifs (voir tableau 3).

Tableau 3 : Indicateurs quantitatifs et qualitatifs

INDICATEURS QUANTITATIFS	INDICATEURS QUALITATIFS
Les indicateurs quantitatifs fournissent une mesure claire, sont généralement représentés dans des graphiques ou des tableaux et sont comparables à d'autres données numériques. • de Combien (d'activités, de participants) ? • Combien (argent, temps) ? • Pendant combien de temps (les activités ont-elles été mises en œuvre) ? • Quelle est la fréquence (les activités ont-elles eu lieu, les participants se sont-ils rencontrés) ?	Les indicateurs qualitatifs mesurent les types de changements dans les comportements, les attitudes, les relations et la manière dont ils se sont produits. Ils sont spécifiques au contexte. • Comment un changement s'est-il produit ? Comment les activités de l'initiative ont-elles conduit au changement ? • Quelle est la perception des participants/des parties prenantes ? • Que ressentent les participants ? • Quel type de relations les participants ont-ils développé avec le personnel tout au long de l'initiative ?

Outre le choix des indicateurs à utiliser, il est également essentiel de déterminer quel type de données est nécessaire pour les mesurer, comment elles seront collectées, à quelle fréquence et par qui. Ces tâches incombent souvent au personnel travaillant sur l'initiative, mais elles peuvent également être partagées avec un évaluateur, un bailleur de fonds ou un fonctionnaire chargé du suivi des initiatives de PVE/CVE/Dérad.

Les indicateurs doivent non seulement être définis et suivis mais aussi être débattus. Il est recommandé de consulter les indicateurs et d'informer régulièrement les acteurs sur l'état d'avancement de l'initiative. Des réunions régulières doivent être organisées pour examiner les progrès accomplis et discuter des problèmes éventuels afin que les parties prenantes restent sur la même longueur d'onde.

Évaluation de base

L'objectif d'une évaluation de base est de **définir la situation avant la mise en œuvre de l'initiative**. Ces données sont nécessaires pour pouvoir déterminer ultérieurement si un changement s'est produit. L'évaluation de base est généralement élaborée en même temps que les indicateurs, et elle mesure les indicateurs avant le début de l'initiative. Outre la création de sa propre étude de base, les statistiques officielles, les enquêtes et les rapports existants peuvent constituer des sources utiles pour l'évaluation de base.

Suivi du contexte

Certaines initiatives ont également mis en place des processus de **suivi du contexte dans lequel l'initiative se déroule**, ainsi que de l'interaction de l'initiative avec ce contexte. Ceci est particulièrement important lorsque l'initiative opère dans un contexte instable qui peut changer rapidement.

Il existe des conseils/directives intéressants sur comment procéder, par exemple ceux du [PNUD](#).

3.5 DÉCIDER DU CALENDRIER DE L'ÉVALUATION

Dans l'idéal, le plan de l'initiative devrait également prévoir le moment où celle-ci sera évaluée et comment. Les initiatives de PVE/CVE/Dérad peuvent être évaluées à différents moments et à différentes fins. Pour plus d'informations sur les options disponibles dans les différentes phases, voir le guide électronique INDEED 1 et l'outil d'évaluation INDEED (www.indeedproject.eu).

En savoir plus

Orientations générales et résumés des bonnes pratiques

- UNDP (2018). [Improving the impact of preventing violent extremism programming: A toolkit for design, monitoring and evaluation.](#)
- USAID. [CVE Reference Guide for Local Organizations.](#)
- Neumann, Peter, R., OSCE (2017). [Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region.](#)
- RAN (2017). [RAN Handbook on CVE/PVE training programmes. Guidance for trainers and policy-makers.](#)
- Compass. [How-to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan.](#)
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016) [Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation.](#) Whitehall report.
- INDEED's project seminar. ["Designing evidence based practice".](#)

Bases de données et catalogues d'initiatives de PVE/CVE/Dérad

- RAN. [Preventing Radicalisation to Terrorism and Violent Extremism. RAN Collection of Approaches and Practices.](#)
- Impact Europe. [CVE Database.](#)

4. PLANIFIER L'ÉVALUATION D'UNE INITIATIVE DÉJÀ MISE EN ŒUVRE

Il arrive encore souvent qu'il n'y ait pas d'évaluation prévue dans la conception de départ des initiatives. Dans ces cas-là, les options sont généralement plus limitées mais il est presque toujours possible de procéder à une forme d'évaluation en utilisant l'approche fondée sur des données probantes. Elle ne sera probablement pas de la même qualité mais elle peut toujours être utile à des fins d'apprentissage. Les évaluations peuvent contribuer de manière significative à la restructuration de l'initiative et de ses pratiques pour ouvrir la voie à d'autres évaluations plus complètes par la suite..

Le type d'évaluation qui peut être réalisé, même s'il n'a pas été prévu à l'origine, dépend fortement de la manière dont l'initiative a été mise en œuvre et documentée. Trois aspects sont particulièrement importants.



Objectifs de l'initiative – Pour évaluer l'initiative, il est nécessaire de connaître ses objectifs. Une des faiblesses fréquentes des initiatives de PVE/CVE/Dérad est que les objectifs ne sont pas définis de manière suffisamment précise. Parfois, ils sont rédigés au cours de la phase de planification mais ils ne sont pas revus et actualisés par la suite. Cela peut conduire à une situation où les objectifs sont différents sur le papier et dans la pratique. L'absence de documentation sur les objectifs de l'initiative n'est évidemment pas une situation idéale. Si les objectifs ne sont pas documentés mais qu'ils font l'objet d'un consensus clair parmi les principaux acteurs, cela peut suffire. Cependant, même dans ce cas, il est important de réfléchir aux conséquences du manque de documentation sur les résultats de l'évaluation.

Théorie du changement – La théorie du changement de l'initiative constitue un autre point de départ essentiel de l'évaluation. Elle explique comment l'initiative est censée atteindre les résultats souhaités. Il est encore plus fréquent que l'initiative ne dispose pas d'une théorie du changement bien définie. Si la théorie du changement n'est pas affirmée par écrit, il faut le faire au début de l'évaluation. Là encore, la situation n'est pas idéale. Si la théorie du changement est définie a posteriori, cela aura un impact sur la fiabilité des résultats de l'évaluation.

Données – Beaucoup dépend également de la disponibilité des données. S'il existe une documentation riche, systématique et détaillée sur la mise en œuvre de l'initiative, les données peuvent être suffisantes pour évaluer sa mise en œuvre au fil du temps. Il convient toutefois d'évaluer très soigneusement si les données sont suffisantes.

En règle générale, si les objectifs et la théorie du changement de l'initiative sont suffisamment clairs, il est possible de réaliser une évaluation du processus d'au moins certains aspects de l'initiative (les types d'évaluation sont présentés dans le guide INDEED 1). Il est rare d'avoir une évaluation des résultats de qualité en l'absence d'un plan d'évaluation et de pratiques de suivi correspondantes.

L'évaluation formative des objectifs et de la théorie du changement de l'initiative est une option possible.

Si aucune évaluation n'a été réalisée auparavant, il est bon de commencer par des types d'évaluation moins exigeants. La mise en place de pratiques d'évaluation solides peut être considérée comme un processus qui commence par l'établissement de pratiques de soutien et progresse vers des évaluations plus complexes. Ce processus peut se dérouler selon les étapes suivantes :

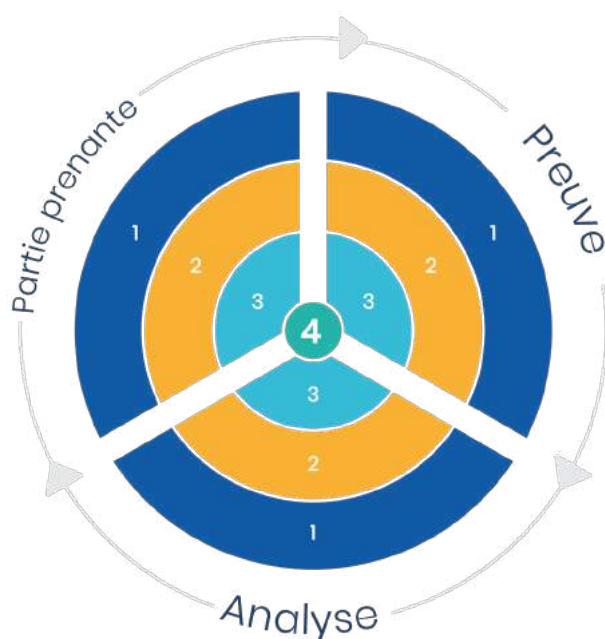
- Élaborer les objectifs de l'initiative et la théorie du changement
- Évaluation formative (de ces objectifs et de la théorie du changement)
- Introduction du plan d'évaluation et des pratiques de suivi
- Évaluation du processus de mise en œuvre de l'initiative
- Évaluation des résultats de l'initiative

Une évaluation est d'autant plus utile qu'elle est considérée comme **un processus itératif et cyclique, qui est un élément clé du développement d'un projet**. Les résultats de l'évaluation peuvent être utilisés pour améliorer et réorienter les objectifs, les résultats et les méthodes de travail de l'initiative. Après un certain temps, l'initiative sous sa nouvelle forme sera idéalement évaluée à nouveau en entamant un nouveau cycle d'évaluation. Des **évaluations régulières contribuent à la durabilité d'une initiative et à la formation d'une culture de l'évaluation dans l'environnement de travail**.

Dans le modèle INDEED, la description de chaque étape est construite en gardant à l'esprit les **principes de la pratique fondée sur des preuves** (voir figure 2). Dans le contexte de l'évaluation, cela signifie:

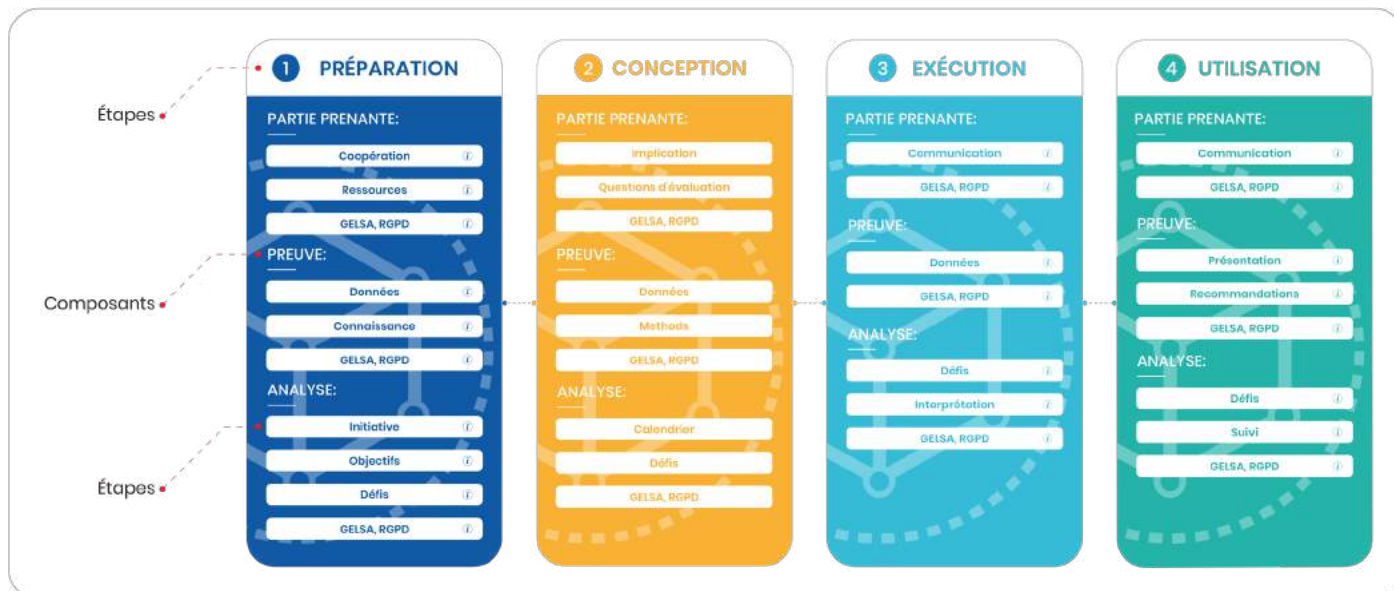
- **Éléments probants**– Pour qu'une évaluation soit fiable et de qualité, il faut qu'elle repose sur des données pertinentes et soigneusement collectées. Le plan d'évaluation doit également s'appuyer sur les connaissances existantes en matière de pratiques d'évaluation et sur les enseignements tirés d'évaluations antérieures dans le domaine de l'EPV/ECV/Dérad.
- **Acteurs** – Les principaux acteurs doivent être inclus dans le processus d'évaluation dès le début afin de s'assurer que ses objectifs sont significatifs et utilisables et d'instaurer la confiance nécessaire pour produire des résultats fiables.
- **Analyse** – L'évaluateur et les autres acteurs doivent avoir une connaissance suffisante des pratiques d'évaluation et des initiatives d'EPV/EDC/Dérad pour élaborer un plan d'évaluation significatif et tirer des conclusions fiables sur la base des données.

Figure 2 Principes de la pratique fondée sur des données probantes qui constituent les différentes étapes de l'évaluation



Chaque étape de l'évaluation comporte plusieurs étapes. Dans le modèle INDEED, ces étapes sont organisées en fonction de la composante de la pratique fondée sur des données probantes à laquelle elles sont (principalement) liées (voir figure 3). Il est important de noter que les **étapes ne sont pas nécessairement présentées dans un ordre chronologique et qu'elles sont souvent liées les unes aux autres**.

Figure 3 Stades, composantes et étapes du processus d'évaluation

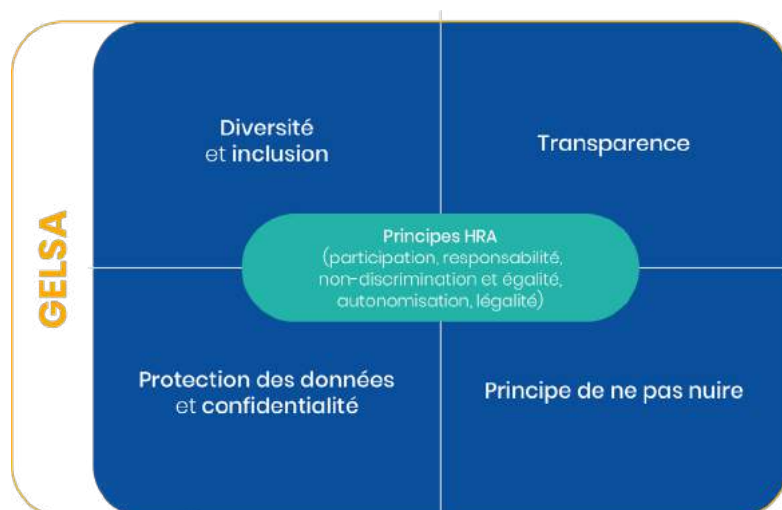


5.2 LE MODÈLE INDEED ET L'APPROCHE FONDÉE SUR LES DROITS HUMAINS

Lors de la planification et de la réalisation d'une évaluation, il convient de prendre en considération un large éventail de questions éthiques en adoptant une approche fondée sur les droits humains (Human Rights Based Approach, HRBA) et les thèmes de la GELSA. Même si les questions éthiques font déjà partie du code de conduite professionnel ou du code d'éthique professionnelle de nombreuses organisations et qu'elles sont généralement applicables à une évaluation, certaines questions éthiques liées à la conduite d'une recherche avec des participants humains méritent une attention particulière.

Cette section examine ce que signifie une évaluation fondée sur des principes éthiques. Elle est guidée par les principes clés inclus dans l'approche fondée sur les droits humains (participation, responsabilité, non-discrimination et égalité, autonomisation et légalité) qui constituent la base de la conceptualisation de l'éthique dans ce projet (appelé GELSA selon l'acronyme en anglais. Pour plus d'informations à ce sujet, voir le guide électronique INDEED 1).

Figure 4. Principales considérations éthiques en matière d'évaluation (d'après HRBA et GELSA)



Diversité et inclusion – L'évaluation doit être planifiée, conçue et mise en œuvre de manière à reconnaître la diversité et à être inclusive, ce qui recouvre de nombreux aspects. Lors de la collecte des données, il convient de veiller à une répartition égale des sexes. Lors de la sélection des personnes impliquées dans le processus d'évaluation, il convient de tenir compte du genre et de la diversité. Cela permettra d'obtenir des résultats représentatifs et équilibrés. Si l'initiative concerne le genre, il est bon de penser à l'inclusion d'indicateurs sensibles au genre et de garder un œil sur les données contrôlées qui concernent le genre. De même, l'intégration de personnes handicapées et de personnes d'origines ethniques diverses dans la gestion de la recherche et de l'évaluation aura également un impact positif sur les résultats. Le processus d'évaluation devrait être organisé de manière à ce qu'il soit pratique et inclusif pour toutes les parties concernées et qu'il favorise une bonne culture de travail. Enfin, il est important de réfléchir aux stéréotypes existants, notamment en matière de genre, et d'atténuer leur influence sur les décisions prises tout au long du processus d'évaluation.

Transparence – L'évaluation est rarement un processus sans heurts, même lorsqu'elle est planifiée avec soin. La crédibilité du processus d'évaluation repose avant tout sur l'honnêteté et la transparence. Le rapport d'évaluation doit décrire le processus de manière transparente et préciser les limites de ses résultats. La transparence devrait également être l'étoile qui guide la coopération entre les parties prenantes au cours du processus d'évaluation, car elle favorise la résolution ou le traitement des problèmes.

Protection des données et de la vie privée – Lors de la planification et de l'exécution de l'évaluation, les questions relatives à la vie privée, à la confidentialité et à la sécurité des données doivent être prises en compte. Cela implique de s'assurer que la collecte et la gestion des données respectent les réglementations européennes en matière de protection des données et les lois nationales (en accordant une attention particulière aux réglementations et aux lois relatives à l'utilisation de données sensibles). D'autre part, l'évaluateur a également des responsabilités éthiques à l'égard des personnes interrogées lors des entretiens et des participants aux groupes de discussion. Conformément aux principes d'une recherche responsable, les personnes interrogées doivent être correctement informées de la manière dont les données seront utilisées et être invitées à signer un formulaire de consentement. Ce formulaire doit préciser les conditions de participation à l'entretien et donner au répondant le droit de se retirer à tout moment. Si l'anonymat des personnes interrogées est garanti, le rapport d'évaluation correspondant doit être soigneusement rédigé de manière à ce qu'aucune personne interrogée ne puisse être identifiée.

Ne pas nuire – Tout évaluateur menant des activités de recherche doit généralement s'en tenir à une approche sensible et veiller à ne faire courir aucun risque aux participants à l'évaluation. L'environnement dans lequel les activités sont organisées doit être sûr et tout doit être mis en œuvre pour le garantir. Si des problèmes surviennent au cours du processus de mise en œuvre, ils doivent être traités immédiatement.



- United Nations Office of Counter-Terrorism. [Monitoring, Evaluation and Learning Toolkit: To Support Action Plans to Prevent and Counter Violent Extremism](#).
- Australian Institute of Family Studies. [Ethics in Evaluation](#).

5.3. ÉTAPES DÉTAILLÉES DE L'ÉVALUATION

Ce chapitre présente les principaux éléments et étapes de la planification et de la réalisation d'une évaluation fondée sur des données probantes. Il décrit comment mettre en pratique les principes d'une approche fondée sur des données probantes à chaque étape du processus d'évaluation.



CONSEIL :

On peut trouver des recommandations détaillées sur le processus d'évaluation dans l'outil INDEED d'évaluation (www.indeedproject.eu).

Le modèle INDEED suppose que les objectifs de l'initiative, la théorie du changement et les pratiques de suivi sont bien développés. Si ce n'est pas le cas, voir le chapitre précédent ainsi que l'outil d'évaluation INDEED pour plus d'information. La description du processus d'évaluation présentée ici est principalement adaptée aux évaluations de processus et de résultats. Les étapes d'une évaluation formative sont décrites dans l'outil d'évaluation INDEED.

Étape 1 – Préparation : Comment démarrer le processus d'évaluation ?

La première étape de l'évaluation consiste à bien comprendre l'initiative et à évaluer les besoins, le contexte et les ressources disponibles. Ces informations sont nécessaires pour définir l'objet de l'évaluation et des scénarios d'évaluation réalistes. Cette étape implique également de recenser les principales parties prenantes dont la coopération est nécessaire aux différents stades de l'évaluation.



PREPARATION – KEY STEPS

ACTEURS	Étape 1	La coopération	Qui sont les principaux acteurs et quels sont leurs besoins, leurs valeurs et leurs préférences ? Il est important de réfléchir dès le début à l'identité des principaux acteurs pour les objectifs prédéfinis de l'évaluation. La liste des acteurs potentiels figurant dans l'encadré 6 peut aider à les identifier. N'oubliez pas de réfléchir à toutes les étapes de l'évaluation : qui doit coopérer pour planifier, concevoir et mener l'évaluation, qui peut utiliser les résultats, etc. Il est recommandé d'adopter une approche participative de l'évaluation dès le départ. Dans les pratiques fondées sur des données probantes, il est important de prendre en compte les besoins, les valeurs et les préférences des acteurs. Ceux-ci doivent être contactés dès ce stade et il convient d'écouter leurs points de vue. Les méthodes d'analyse des acteurs (voir l'encadré 3) peuvent aider à cartographier leurs points de vue.
	Étape 2	Ressources	Quels sont les types de ressources disponibles et comment s'assurer que les ressources manquantes sont disponibles ? Il est tout aussi important d'avoir une vue d'ensemble de toutes les ressources disponibles (ou de l'allocation des ressources), à la fois pour planifier et mener des évaluations ainsi que pour diffuser les résultats. Les ressources ne se limitent pas seulement à l'estimation des coûts d'organisation du processus d'évaluation. Elles comprennent également les ressources intellectuelles (personnel suffisant, connaissances, matériel) et le temps, en fonction de la conception de l'évaluation, des objectifs de l'évaluation et des données disponibles. Il est tout aussi important de demander aux parties prenantes impliquées leur temps ou leur disponibilité pour assumer tout type de rôle dans le processus d'évaluation. Pour cela, il est également utile d'estimer le nombre et la fréquence des réunions auxquelles les parties prenantes seront invité à participer.

EVIDENCE	Étape 3	Données	Quel type de données est déjà disponible ? La préparation implique également la collecte d'informations sur les données déjà disponibles. Les organisations responsables de la mise en œuvre des initiatives collectent souvent des données et contrôlent leur déroulement. Lorsque le suivi des données est organisé correctement, il peut constituer une source importante de données pour l'évaluation.
	Étape 4	Connaissances	Quelles sont les connaissances nécessaires ? Pour prendre des décisions éclairées, de nombreux types d'informations sont nécessaires. Il peut s'agir d'informations sur les types et méthodes d'évaluation, de travaux de recherche universitaire sur l'extrémisme violent ou sur le contexte en question, etc. Les évaluations antérieures d'initiatives similaires constituent une source de connaissances particulièrement utile. Elles peuvent par exemple aider à mieux comprendre les méthodes utilisées pour la collecte de données dans ce domaine, ou la manière dont les groupes cibles ont été atteints et dont les résultats ont été utilisés.
ANALYSE	Étape 5	L'initiative	Les objectifs et la théorie du changement de l'initiative sont-ils bien définis ? L'analyse des objectifs, des hypothèses et des lacunes de l'initiative est nécessaire pour identifier la trajectoire de l'évaluation. L'examen des contextes social, économique, politique et géographique de l'initiative peut également fournir des indications sur la manière dont ces facteurs peuvent influencer sur la mise en œuvre de l'initiative et sur la manière dont l'évaluation peut contribuer à l'un ou l'autre de ces facteurs ou l'affecter. Une expertise dans le domaine de l'EVP/EVC-Dérad est essentielle pour l'analyse de l'initiative. Il convient également de se demander si l'initiative et sa mise en œuvre comportent des aspects liés au genre et à la diversité qui devraient être pris en compte dans le plan d'évaluation.

ANALYSE	Étape 6	Objectifs	Quels sont les objectifs potentiels d'une évaluation basée sur les besoins, les valeurs et les préférences des parties prenantes ? Après avoir recensé les besoins, les valeurs et les préférences des parties prenantes, il convient d'analyser ces résultats afin de déterminer comment les combiner et les classer par ordre de priorité. Il est recommandé de procéder à cette analyse avec les parties prenantes et d'identifier les options d'évaluation qui sont réalistes et qui répondent aux besoins identifiés. Pour plus d'instructions sur la définition des objectifs, voir l'encadré 7. Ensuite, il est possible de sélectionner le type d'évaluation le plus approprié. Les types d'évaluation les plus courants sont présentés dans le guide INDEED 1.
	Étape 7	Risques & Défis	Quels risques et défis liés à l'évaluation sont apparus au cours des recherches et des discussions initiales, et comment les résoudre ou les atténuer ? Avoir une vue d'ensemble du contexte permettra également de définir les obstacles potentiels à l'évaluation. Il peut s'agir de facteurs internes liés aux ressources, à l'expertise et à la motivation, ou de facteurs externes, tels que les risques politiques liés à certains types d'évaluation ou les restrictions légales à la collecte, au partage et à la gestion des données.



6 TYPOLOGIE DES ACTEURS DE L'ÉVALUATION

Pour faciliter l'identification des acteurs concernés, le projet INDEED a établi la typologie suivante, basée sur les rôles que ceux-ci peuvent jouer dans l'évaluation. Ces rôles peuvent se chevaucher, de sorte qu'une même personne ou institution en assume plusieurs.

1. **Les initiateurs** sont ceux qui commandent ou lancent une évaluation. Ils voient la valeur de l'évaluation pour les activités futures.
2. **Un coordinateur d'évaluation** est chargé de gérer l'évaluation. Cela ne signifie pas la mise en place d'une approche descendante de l'évaluation, car le coordinateur est là pour soutenir et faciliter le processus et s'assurer que tous les écueils du processus sont effectivement résolus.
3. **Les utilisateurs finaux de l'évaluation** sont ceux qui utiliseront les résultats de l'évaluation. Il peut s'agir d'organisations, de clients, de fournisseurs de données ou de personnes extérieures à l'initiative évaluée qui pourraient bénéficier de résultats d'évaluation solides.

4. **Les évaluateurs internes ou externes** sont ceux qui réalisent ou contrôlent principalement l'évaluation. Ils possèdent (ou devraient posséder) une expertise à la fois dans la conduite de l'évaluation et dans l'interprétation de ses résultats.
5. **Les financeurs** sont ceux qui fournissent des fonds/ressources pour la mise en œuvre d'une initiative et/ou d'une évaluation. Un financeur peut également (ou non) agir en tant qu'initiateur qui décide qu'une évaluation doit être réalisée afin de justifier les fonds utilisés, ou dans le cadre d'une nouvelle demande de financement.
6. **Répondants et fournisseurs de données** – Les répondants sont généralement des personnes qui appartiennent aux groupes cibles de certaines initiatives ou qui participent à leur mise en œuvre et qui peuvent être interrogées ou invitées à répondre à une enquête afin de collecter des informations cruciales pour l'évaluation. Les fournisseurs de données possèdent les données nécessaires à l'évaluation (par exemple, les propriétaires de divers types de base de données qui peuvent être utilisées pour comparer le groupe cible des initiatives à la population générale).
7. **Les collecteurs de données** sont ceux qui recueillent les données auprès des répondants et des fournisseurs de données.
8. **Les gestionnaires de données** contrôlent (ou sont censés contrôler) le processus de collecte des données en veillant à ce que toutes les données soient stockées en toute sécurité et organisées conformément à toutes les normes de gestion des données.

Étape 2 – Conception : Comment concevoir le plan d'action de l'évaluation ?

Cette étape comprend des recommandations pour l'élaboration d'un plan détaillé d'évaluation (plan d'action d'évaluation ou PAE). La différence entre les étapes de préparation et de conception est que la première est destinée à rassembler toutes les connaissances disponibles, alors que la seconde utilise ces données et les discussions avec les acteurs comme point de départ. Sur cette base, on élabore un plan détaillé de la manière dont l'évaluation sera menée. Le PAE peut comprendre les informations suivantes : acteurs (rôles et obligations), données (gestion des données, type d'évaluation, conception de l'évaluation et méthodes d'évaluation) et analyse (calendrier, atténuation des risques et aspects éthiques).

Un exemple de modèle de plan d'action d'évaluation est disponible à l'annexe 1.

CONCEPTION : ÉTAPES CLÉS			
STACKHOLDER	Étape 1	Implication	Comment impliquer les parties prenantes identifiées dans l'évaluation ?
			Tous les rôles de chaque acteur doivent être définis et clarifiés dans le cadre du processus de mise en œuvre de l'évaluation : qui collecte, analyse, stocke et diffuse les données, etc. Il est important de former une équipe d'évaluation solide et d'établir un leadership informel dans le processus, afin que l'ensemble du processus puisse être suivi et que les obstacles soient surmontés de manière efficace. Il est également important de définir des méthodes/périodes de communication

STACKHOLDER			avec les acteurs. Une communication structurée facilitera le processus et le rendra plus engageant. Les acteurs doivent être traités de manière non discriminatoire et tout problème d'accessibilité doit être traité de manière adéquate.
	Étape 2	L'évaluation question	À quelles questions précises l'évaluation doit-elle répondre ? Une bonne pratique consiste à définir la ou les questions d'évaluation en collaboration avec les acteurs. Ces questions serviront de micro-cibles dans le cadre de l'objectif général de l'évaluation. Elles faciliteront la compréhension des données à collecter ainsi que des méthodes à utiliser pour la collecte et l'analyse des données. Pour plus d'informations sur l'élaboration des questions d'évaluation, voir l'encadré 7.
EVIDENCE	Étape 3	Données	Comment collecter des données ? Et quelles données collecter ? Pour chaque évaluation, il est nécessaire de : • définir le type de données collectées pour pouvoir répondre à chaque question d'évaluation • préparer un plan de gestion des données. Par exemple, pour comprendre comment la communication est organisée entre les différents organismes, le personnel impliqué dans la mise en œuvre des initiatives pourrait répondre aux questions de l'enquête, ou des groupes de discussion avec des représentants de ces organisations pourraient être organisés. Par exemple, pour évaluer si l'échange de données fonctionne, les données peuvent inclure de la documentation, des témoignages d'employés et une observation longitudinale des participants. En ce qui concerne la manière dont les données sont collectées, il est important de réfléchir à comment le faire de manière éthique afin que les groupes cibles soient traités avec respect et que toutes les dimensions et attitudes culturelles ou ethniques pertinentes soient prises en compte. Les données doivent également être collectées et sélectionnées de manière impartiale. Pour définir les normes de collecte des données, l'évaluateur peut suivre les recommandations disponibles. Ces normes

EVIDENCE			peuvent être présentées sous la forme d'un modèle et inclure des informations personnelles (à vérifier soigneusement au regard des règles éthiques) : nom, données démographiques, sexe, nombre d'années de travail dans l'organisation, niveau d'éducation, etc. Les données collectées doivent être traitées et stockées conformément aux règles de protection des données. Il est conseillé de se référer aux normes nationales et/ou organisationnelles et de consulter un délégué à la protection des données (DPD) (s'il y en a un) en cas de questions. Pensez également aux questions éthiques liées à la recherche, par exemple à l'obtention du consentement éclairé des personnes interrogées.
	Étape 4	Méthodes	Quelles méthodes utiliser pour collecter et analyser les données ? Il est également nécessaire de définir le type de conception et de méthodes d'évaluation qui seront utilisées dans le cadre de l'évaluation. La conception de l'évaluation définit la structure générale et la portée de l'évaluation. Les méthodes d'évaluation la complètent en définissant la manière dont les données seront collectées et analysées. Le type d'évaluation, la conception et les méthodes expliquent ensemble comment les objectifs de l'évaluation seront atteints. Le guide INDEED 1 présente les modèles et méthodes d'évaluation les plus courants. Le choix de la conception et des méthodes est influencé par les ressources disponibles. Il convient d'être réaliste quant au temps disponible, aux ressources, aux détails organisationnels, à l'expertise et à la disponibilité des parties prenantes.
ANALYSE	Étape 4	Chronologie	Pourquoi établir un calendrier ? Le PAE doit également comporter un calendrier en fonction duquel le processus est organisé en plusieurs phases. Un bon calendrier prévoit des marges de temps suffisantes pour surmonter les difficultés éventuelles (interruptions dans la collecte des données, erreurs humaines, répondants indisponibles, etc.).

Étape 5

Risques & Défis

Quels sont les principales difficultés et comment les limiter ?

L'identification des risques et l'anticipation des difficultés potentielles peuvent également faire partie du plan. Elles garantissent une meilleure préparation aux événements imprévus et une réponse plus efficace. Dans ce contexte, il est également bon de réfléchir à la manière dont l'évaluation peut influencer sur le contexte de l'initiative.

Étude pilote. Afin d'éviter d'éventuelles lacunes dans la collecte des données et dans le processus d'évaluation dans son ensemble, il est recommandé de tester le plan d'évaluation au moyen d'une étude pilote limitée, si des ressources sont disponibles à cet effet. Au cours de l'étude pilote, un évaluateur (équipe d'évaluation) peut par exemple tester une enquête, un questionnaire ou autre méthode de collecte de données, ou bien s'adresser à certains groupes cibles, en particulier si l'on ne sait pas bien comment obtenir les meilleurs résultats avec eux.



7 CONSEILS POUR L'ÉLABORATION DES OBJECTIFS ET DES QUESTIONS D'ÉVALUATION

Les objectifs de l'évaluation concernent les informations que l'évaluation a pour but de collecter à propos de l'initiative. **Les objectifs de l'initiative et la théorie du changement constituent un bon point de départ** pour y réfléchir. Une autre considération essentielle est de savoir **comment rendre l'évaluation aussi utile que possible pour le développement ultérieur de l'initiative** (ou du domaine PVE/CVE/Dérad en général).

Lorsque vous réfléchissez aux objectifs de l'évaluation, il peut être utile de consulter les [critères d'évaluation du CAD de l'OCDE](#) et [l'élaboration de ces critères par le PNUD](#) pour voir quels types de questions une évaluation peut aborder :

- **Pertinence** – L'initiative aborde-t-elle les moteurs de l'extrémisme violent et les priorités des acteurs en matière d'EPV/EVC/Dérad ? Prend-elle en considération les besoins et les changements éventuels du contexte ?
- **Impact** – Les résultats escomptés ont-ils été atteints et y a-t-il eu des conséquences imprévues ou négatives ?
- **Efficacité** – Dans quelle mesure les objectifs de l'initiative ont-ils été atteints ?
- **Efficience** – Les activités ont-elles été rentables ? Les objectifs ont-ils été atteints dans les délais prévus ?
- **Durabilité** – Les résultats de l'initiative seront-ils durables ? Les parties prenantes s'engagent-elles à apporter un soutien continu et à travailler avec les résultats ?
- **Cohérence** – L'initiative s'inscrit-elle bien dans le contexte et les besoins de la communauté ?

Les questions d'évaluation sont les questions auxquelles il faut répondre pour atteindre les objectifs de l'évaluation. Pour formuler des questions d'évaluation, USAID a produit des instructions utiles sous forme de [documents papier](#) et de [vidéos](#). Une bonne question d'évaluation répond aux critères suivants :

- **Question** – Cela signifie qu'il ne doit pas s'agir d'une demande générale visant à obtenir une vue d'ensemble de l'initiative ou à formuler des recommandations sur ce qu'il convient de faire. Il est possible de formuler des recommandations sur la base des résultats de l'évaluation, mais c'est une question distincte des questions d'évaluation.
- **Cadrer les questions** – Il est recommandé d'avoir un maximum de cinq questions d'évaluation. Chacune d'entre elles doit porter sur une question ou un aspect spécifique de l'initiative.
- **Clarté** – Une question doit être précise et chaque mot doit être clairement défini. Pour clarifier et préciser la question, il est possible de rédiger une explication complémentaire pour chaque question.

- **Possibilité de faire une recherche** – Il doit être possible d’y répondre avec les ressources disponibles. Si vous demandez à l’évaluateur de porter un jugement sur quelque chose (par exemple, si l’initiative est durable ou efficace), les critères doivent également être précisés.
- **Utile** – La question doit être liée aux objectifs de l’évaluation et être utile aux parties prenantes.

Étape 3 – Exécution : Quels sont les éléments à prendre en compte lors de la mise en œuvre du plan d’action de l’évaluation ?

Cette étape comprend à la fois la mise en œuvre du PAE et le traitement des résultats.

EXÉCUTION : ÉTAPES CLÉS			
STACKHOLDER	Étape 1	Communication	Comment communiquer efficacement avec les acteurs sur le processus d’évaluation ? Une communication structurée entre toutes les parties concernées par l’évaluation est une condition préalable à la mise en œuvre harmonieuse de toutes les étapes du processus d’évaluation. Les points de vue des parties prenantes doivent être écoutés et pris en compte tout au long du processus d’évaluation. Ceci permettra à l’évaluateur d’avoir connaissance des motifs de préoccupation ou d’observations, ce qui contribue à instaurer et à maintenir la confiance dans le processus d’évaluation. Il est important d’être clair sur les limites de la confidentialité : comment et à quel stade il est permis de communiquer des informations partagées à d’autres.
EVIDENCE	Étape 2	Données	Les méthodes et normes de collecte de données définies sont-elles respectées ? L’évaluateur (l’équipe d’évaluation) devra veiller à respecter le principe de transparence dans la collecte des données afin de préserver la clarté de l’ensemble du processus d’évaluation. La collecte des données conformément aux méthodes choisies, au calendrier et aux normes définies permet de poursuivre le processus.

ANALYSIS	Étape 3	Risques & Défis	Quels sont les principaux défis à relever et comment les atténuer ? Il est important de suivre et de réagir à toutes les difficultés qui peuvent survenir. En cas de retard dans la collecte des données, un plan B (de préférence défini lors de la phase de conception) pourrait être mis en œuvre.
	Étape 5	Résultats et conclusions	Comment interpréter et analyser les données reçues ? Cette étape suppose également l'interprétation et l'analyse des données reçues. Il appartient à l'évaluateur et à l'équipe d'évaluation (ainsi qu'aux autres parties prenantes) de définir les méthodes à utiliser. Les méthodes d'analyse des données les plus courantes sont présentées dans le guide électronique INDEED 1. Une partie intégrante de l'analyse consiste à réfléchir aux limites de l'évaluation. Les limites, par exemple, peuvent être liées à des changements dans certaines réglementations qui ont un impact sur les activités de recherche, à un faible nombre de répondants ou à la question de savoir si les résultats peuvent être appliqués si une initiative similaire est mise en œuvre dans un autre contexte.

Étape 4 – Utilisation : Comment les résultats peuvent-ils être utilisés et communiqués ?

L'objectif de cette étape est d'utiliser et de diffuser les résultats de l'évaluation. Les résultats ne concernent pas seulement les données analysées, mais aussi l'ensemble du processus d'évaluation. Un rapport public sur la manière dont l'évaluation a été menée peut constituer un document important sur les leçons apprises, qui bénéficieront à d'autres personnes élaborant des évaluations dans le domaine de l'EPP/EDC/Dérad ou autre.

UTILISATION : ÉTAPES CLÉS

STACKHOLDER	Étape 1	Communication	Comment communiquer aux acteurs les résultats de l'évaluation ? La communication avec les parties prenantes sur les conclusions formulées est essentielle car elle permet de définir une vision claire de la manière dont les résultats peuvent être utilisés. La diffusion et le partage des résultats de l'évaluation renforceront les initiatives PCVE/CVE/Dérad et offriront une valeur pratique au secteur. Une bonne pratique consiste à discuter avec les parties prenantes (impliquées dans l'évaluation) des types de formats qui pourraient être développés pour la présentation des résultats et à confier la tâche de communication à un acteur ayant une solide expérience en la matière. Il va sans dire que les ressources disponibles pour la présentation des résultats doivent également être prises en compte. Les formats suivants pourraient être utilisés pour le dissémination des résultats: • Messages dans les réseaux sociaux • Rapports écrits • Présentations • Briefings • Documents de synthèse La présentation des résultats peut également être adaptée aux besoins et aux intérêts des différents publics cibles. Par exemple, pour une présentation interne des résultats, on peut opter pour une présentation PowerPoint. Si les résultats sont destinés au grand public, les réseaux sociaux ou la publication d'un document écrit peuvent être de meilleures solutions.

EVIDENCE	Étape 2	Présentation	Comment présenter les données probantes ? Les résultats de l'évaluation doivent être présentés à différents types d'acteurs internes et externes. Il existe de nombreuses façons de procéder. Toutefois, l'aspect le plus important est la présentation des preuves. À cet égard, une description du processus d'évaluation (qui, comment, où, quand) pourrait apporter une valeur ajoutée pour une plus grande transparence des résultats. Les résultats de l'évaluation



EVIDENCE			pourraient également être comparés à ceux des évaluations précédentes, s'ils sont disponibles. Cela pourrait contribuer à établir la rigueur et la solidité des conclusions. Une autre question à prendre en compte dans la présentation est de s'assurer qu'elle ne reproduit pas involontairement des représentations stéréotypées de certains groupes de personnes et qu'elle n'inclut pas de rhétorique radicalisée.
	Étape 3	Recommandations	Comment et à qui formuler et fournir des recommandations ? Les décideurs politiques peuvent tirer un grand profit des recommandations présentées sur l'initiative et/ou le secteur. Dans ce cas, les notes de synthèse constituent le meilleur format. En outre, le secteur dans son ensemble pourrait bénéficier de recommandations sur le processus d'évaluation. Le fait d'aborder les leçons apprises peut aider d'autres évaluateurs sur le terrain à éviter les erreurs les plus courantes.
	Étape 4	Gestion des données	Que faire des données collectées ? Le plan de gestion des données doit comprendre une section sur ce qu'il faut faire des données collectées après l'évaluation : combien de temps elles seront stockées, où elles seront stockées, comment elles seront rendues anonymes et qui y aura accès. Les informations relatives à l'utilisation et au stockage futurs des données doivent également figurer dans les formulaires de consentement que les personnes interrogées sont invitées à signer.
ANALYSE	Étape 5	Risques & difficultés	Quels sont les principales difficultés et comment les surmonter ? Lorsque l'on décide de diffuser des données, il est important de prévoir les risques et les difficultés que cela pourrait entraîner pour les parties prenantes, les institutions ou le secteur en général, et de s'en tenir au principe de « ne pas nuire ». La diffusion de données (en interne et publiquement) peut comporter certains risques. C'est notamment le cas lorsque les résultats de l'évaluation sont moins positifs que prévu. La diffusion de résultats négatifs nécessite une stratégie particulière, afin de formuler correctement le message. Par exemple, une stratégie consistant à « nommer et dénoncer » n'est peut-être pas la bonne pour

aborder les résultats. Exposer délicatement les problèmes et les solutions possibles (recommandations) sera accueilli plus positivement. Il peut également être utile de souligner que l'évaluation a été menée dans le but de recueillir des informations et de se concentrer sur ce qui a été appris et sur la manière dont ces apprentissages contribueront à l'amélioration à l'avenir.

Étape 6

Suivi

Pourquoi assurer le suivi des résultats de l'évaluation ?

Le suivi des résultats du processus d'utilisation permet de suivre les changements que l'évaluation pourrait entraîner. Ces changements peuvent être de nature différente : organisationnels internes, politiques, changements dans la conception de l'initiative ou dans les méthodes de travail. Ce suivi peut déboucher sur le lancement d'autres évaluations et soutenir le cycle d'évaluation générique d'une initiative.

6. NORMES DE QUALITÉ POUR L'ÉVALUATION

L'approche de l'évaluation fondée sur des données probantes exige une réflexion approfondie et critique sur la manière de garantir la qualité du processus d'évaluation et de ses résultats. En suivant les principes clés de l'approche fondée sur des données probantes :

- L'évaluation doit impliquer activement les principaux **acteurs** et répondre à leurs besoins.
- Le plan d'évaluation et son exécution doivent s'appuyer sur des **données probantes** de bonne qualité. Cela signifie que le plan d'évaluation doit utiliser les connaissances existantes sur les bonnes pratiques et méthodes d'évaluation et que les données utilisées pour l'évaluation doivent être adéquates et fiables.
- L'évaluation doit être menée par des personnes disposant de l'**expertise professionnelle** nécessaire en matière d'évaluation et dans le domaine de la PVE/CVE/Dérad.

La liste suivante peut aider à évaluer la qualité du plan d'évaluation et à identifier les moyens de l'améliorer.

Tableau 4 : Facteurs influençant la qualité de l'évaluation

L'INITIATIVE
L'initiative a des objectifs bien définis.
L'initiative dispose d'une théorie du changement bien définie qui définit le mécanisme permettant d'atteindre ses objectifs.
L'évaluation a été prévue et planifiée dès la conception de l'initiative.
L'initiative dispose de pratiques de suivi et de gestion des données qui soutiennent le plan d'évaluation.
ÉVALUATEUR
L'évaluateur a une bonne maîtrise du processus d'évaluation, y compris des méthodes pertinentes.
L'évaluateur a une bonne compréhension du domaine de la PVE/CVE/Dérad.
L'évaluateur connaît bien l'initiative et son contexte.
L'évaluateur n'a pas de conflit d'intérêt et est bien placé pour fournir une analyse impartiale et non biaisée.

L'évaluateur agit librement sans tenter d'interférer dans le processus d'évaluation ou d'en influencer les résultats.

L'évaluateur est activement en contact avec les principaux acteurs tout au long du processus d'évaluation.

PLAN D'ÉVALUATION

Un plan d'évaluation est élaboré en collaboration avec les principales parties prenantes.

Les objectifs de l'évaluation répondent aux besoins des principaux acteurs.

L'évaluation est conçue pour renforcer les connaissances et développer une initiative ou le domaine en général de la PVE/CVE/Dérad.

Le plan d'évaluation est décrit en détail dans un document écrit qui a fait l'objet d'un accord avec les principales parties prenantes.

CONCEPTION, MÉTHODES ET DONNÉES DE L'ÉVALUATION

La conception et les méthodes sont appropriées pour répondre aux questions de l'évaluation.

L'évaluation utilise plus d'un type de méthode et de données.

Si des entretiens, des groupes de discussion ou des enquêtes sont utilisés, l'échantillon des personnes est représentatif de la population dans son ensemble (par exemple, de l'ensemble des participants ou de l'équipe de l'initiative).

S'il s'agit d'une évaluation des résultats, la conception de l'évaluation comprend un groupe de contrôle bien conçu.

Si des méthodes quantitatives sont utilisées, l'évaluation peut produire des résultats statistiquement significatifs.

RAPPORTS

Le rapport d'évaluation décrit de manière transparente le processus d'évaluation, y compris les éventuels changements ou défis.

Les limites de l'évaluation sont reconnues et expliquées.

Les rapports d'évaluation sont mis à la disposition de la communauté élargie des praticiens de la PVE/CVE/Dérad, des décideurs politiques et des chercheurs.

UTILISATION

Les résultats de l'évaluation sont utilisés pour développer l'initiative (ou d'autres initiatives similaires) à l'avenir.

Les résultats de l'évaluation sont interprétés avec précision et ne sont pas généralisés à l'excès.

Les rapports d'évaluation sont mis à la disposition de la communauté élargie des praticiens de la PVE/CVE/Dérad, des décideurs politiques et des chercheurs.



ANNEXE 1 : MODÈLE DE PLAN D'ACTION POUR L'ÉVALUATION (EXEMPLE)

INITIATIVE		
Nom :	Mis en œuvre par :	
Objectif :	Groupe cible :	
EVALUATION		
Objectif de l'évaluation :	Type d'évaluation :	
Questions d'évaluation :	Évaluateur : Équipe d'évaluation :	
Période d'évaluation :	Période de référence :	
ACTEUR	Rôles et fonctions	
	Méthodes de communication	
DONNÉES PROBANTES	Conception de l'évaluation	
	Les données et leur collecte	
	Gestion des données	
ANALYSE	Méthodes d'analyse des données	
	Utilisation des résultats	
	Les risques et leur atténuation	
NORMES ÉTHIQUES	Genre	
	Éthique	
	Juridique	
	Sociétal	



SOURCES ET DOCUMENTATION

- Archinsein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1-14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37-56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325-336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1-19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.



- Archinstein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1–14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37–56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325–336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1–19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.
- Preskill, H. and Jones, N. Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions. Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Preskill_A_Practical_Guide.pdf.
- Railsback, S. F. & Harvey B.C. (2020). *Modeling Populations of Adaptive Individuals*. Princeton University Press.
- Rainbow Evaluation Framework. <https://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/rainbow-framework/describe/analyse-data>.
- RAN (2017). RAN Handbook on CVE/PVE training programmes. Guidance for trainers and policy-makers. <https://opev.org/wp-content/uploads/2019/10/RAN-handbook-on-CVE-PVE-training-programmes-RAN.pdf>.
- RAN (2019). Preventing Radicalisation to Terrorism and Violent Extremism. RAN Collection of

Approaches and Practices. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files_en?file=2021-05/ran_collection-approaches_and_practices_en.pdf.

- RAN (2021). Effective and Realistic Quality Management and Evaluation of P/CVE. RAN small-scale expert meeting, 5 March 2021. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2021-05/ran_small-scale_expert_meeting_quality_management_evaluation_05032021_en.pdf.
- Roza, M., Voogd, J., & Derek Sebalj, D. (2012). The Generic Methodology for Verification and Validation to support acceptance of models, simulations and data. *Journal of Defense Modelling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 10(4), 347–365.
- Rychetnik, L., Frommer, M., Hawe, P., & Shiell, A. (2002) Criteria for evaluating evidence on public health interventions. *J Epidemiol Community Health*, 56(2), 119–127.
- Rychetnik, L., Hawe, P., Waters, E., Barratt, A., & Frommer, M. (2004). A glossary for evidence based public health. *J Epidemiol Community Health*, 58(7), 538–545.
- Steegen, S., Tuerlinckx, F., Gelman, A., & Vanpaemel, W. (2016). Increasing Transparency Through a Multiverse Analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 11(5), 702–12.
- Stufflebeam, D. L. (2014). *Evaluation theory, models and applications*. John Wiley & Sons.
- Tako, A. A. (2015). Exploring the model development process in discrete-event simulation: Insights from six expert modellers. *The Journal of the Operational Research*, 66(5), 747–760.
- Tirnauer, J. (2010). Baselines and Targets, Performance Monitoring & Evaluation TIPS. Washington DC, USAID Center for Development Information and Development Evaluation. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaedw108.pdf.
- UK GOV (2009). Evaluating local PREVENT projects and programmes. Guidelines for local authorities and their partners and Resource pack for local authorities and their partners. https://www.tavinstitute.org/wp-content/uploads/2012/12/Tavistock_Report_Guidelines_Evaluating-PREVENT-Projects-and-Programmes.pdf.
- UK GOV Rapid Assessment Tool (REA) <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20140402164155/http://www.civilservice.gov.uk/networks/gsr/resources-and-guidance/rapid-evidence-assessment>.
- UNDP (2021). Evaluation guidelines. <http://web.undp.org/evaluation/guideline/>.
- UNDP (2018). Improving the impact of preventing violent extremism programming: A toolkit for design, monitoring and evaluation. <https://www.undp.org/publications/improving-impact-preventing-violent-extremism-programming-toolkit>.
- UNICEF. Theory of Change. Methodological Briefs. Impact Evaluation No. 2. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Theory_of_Change_ENG.pdf.
- United Nations Office of Counter-Terrorism. Monitoring, Evaluation and Learning Toolkit: To Support Action Plans to Prevent and Counter Violent Extremism. <https://www.un.org/counterterrorism/sites/www.un.org.counterterrorism/files/uncct-mel-toolkit-web.pdf>.
- United Nations Development Group. Theory of Change. UNDAF Companion Guidance. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theory-of-Change.pdf>.
- USAID (2013). Theories and Indicators of Change Briefing Paper: Concepts and Primers for Conflict Management and Mitigation. US Agency for International Development. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaed181.pdf.
- USAID. CVE Reference Guide for Local Organizations. Stakeholder Engagement. <https://www.cverefereceguide.org/en/stakeholder-engagement>.
- USAID (2015). Evaluation Resource: Tips for Developing Good Evaluation Questions (for Performance Evaluations). https://usaidealarninglab.org/sites/default/files/resource/files/tips_for_developing_good_evaluation_questions_2016.pdf.
- USAID LearningLab. Webinar: Developing Good Evaluation Questions. <https://www.youtube.com/watch?v=gISHnzNyOj8>.
- Vaker T., Forbes, D., Dell, L., Westing, A., Merlin, T., Hodson, S. & O'Donnel, M. (2015). Rapid Evidence Assessment: Increasing the Transparency on an Emerging Methodology. *Journal of Evaluation in Clinical Practise*, 21(6).
- Williams, M.J. (2021). *Preventing and Countering Violent Extremism: Designing and Evaluating Evidence-Based Programs*. Routledge.



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



This project has received funding by the European Union's
Horizon 2020 research and innovation programme
H2020-SU-SEC-2020 under grant agreement no 101021701

INDEED E-GUIDEBOOK 2

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΡΠΕ/ CΠΕ ΚΑΙ ΑΠΟ-ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΕΚΜΗΡΙΩΜΕΝΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Leena Malkki, Mina Prokic e Irina van der Vet

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
1. ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΜΕΝΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ - ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ;	6
2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΜΕΝΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΡVΕ/CVE/DERAD	8
2.1 ΑΠΟΔΕΙΚΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	8
2.2 ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ	10
2.3 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΟΣΥΝΗ/ΑΝΑΛΥΣΗ	11
3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΡVΕ/CVE/DERAD ΜΕ ΓΝΩΜΟΝΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	12
3.1 ΣΥΛΛΟΓΗ ΑΠΟΔΕΙΚΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ.....	12
Ενδιαφερόμενα μέρη και οι απόψεις τους	13
Πλαίσιο	13
Παράγοντες κινδύνου και προστατευτικοί παράγοντες	14
Στοιχεία σχετικά με πρωτοβουλίες, μοντέλα και προσεγγίσεις ΡVΕ/CVE/Derad.....	14
Πόροι.....	15
3.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ	15
3.3 ΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	16
3.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΘΕΩΡΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	17
Τήρηση αρχείων.....	18
Δείκτες	18
Βασική αξιολόγηση	19
Παρακολούθηση πλαισίου	20

3.5 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	20
4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΗΔΗ ΥΛΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ..	21
5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΣΕ ΤΕΣΣΕΡΑ ΣΤΑΔΙΑ	23
5.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ INDEED ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΔΕΙΚΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	23
5.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ INDEED ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ	25
5.3 ΣΤΑΔΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	27
Στάδιο 1 - Προετοιμασία:.....	27
Στάδιο 2 - Σχεδιασμός:	31
Στάδιο 3 - Εκτέλεση: Τί πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την εφαρμογή του σχεδίου δράσης αξιολόγησης;	35
Στάδιο 4 - Αξιοποίηση: Πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν και να κοινοποιηθούν τα αποτελέσματα;	36
6. ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	40
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ)	42
ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	43

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Το INDEED E-Guidebook 2 συντάχθηκε από τις Leena Malkki, Mina Prokic και Irina van der Vet (Πανεπιστήμιο του Ελσίνκι). Η δουλειά υποστηρίχθηκε από άλλους εταίρους του έργου, ιδίως από τους Hannah Reiter και Norbert Leonhardmair (VICESSE), οι οποίοι παρείχαν συμβουλές σχετικά με τις δεοντολογικές πτυχές των αξιολογήσεων, και από τον Stephan Klose (Vrije Universiteit Brussel), ο οποίος διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη της έννοιας της τεκμηριωμένης προσέγγισης της αξιολόγησης.

Οι συγγραφείς επιθυμούν να ευχαριστήσουν τους εξωτερικούς αξιολογητές για τα πολύ χρήσιμα σχόλιά τους σε προηγούμενες εκδόσεις των ηλεκτρονικών οδηγών: Markus Kaakinen (Πανεπιστήμιο του Ελσίνκι), Joel Busher (Πανεπιστήμιο Coventry), Ioan Durnescu (ομάδα επανένταξης του RAN), Katrien Van Mele (Ένωση φλαμανδικών πόλεων και κωμοπόλεων), Marteen Dewaele (Ένωση φλαμανδικών πόλεων και κωμοπόλεων), Anneli Portman (Φινλανδικό Ινστιτούτο Υγείας και Πρόνοιας) και Miila Lukkarinen (πόλη του Ελσίνκι).

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ηλεκτρονικοί οδηγοί του INDEED έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν μια καλή κατανόηση της τεκμηριωμένης προσέγγισης της αξιολόγησης και του τρόπου με τον οποίο μπορεί να εφαρμοστεί στον τομέα της πρόληψης και της αντιμετώπισης του βίαιου εξτρεμισμού ή της υποστήριξης της αποριζοσπαστικοποίησης (PVE/CVE/Derad), καθώς και για να παρέχουν καθοδήγηση κατά το σχεδιασμό τέτοιων πρωτοβουλιών. Οι ηλεκτρονικοί οδηγοί είναι γραμμένοι κυρίως για τους επαγγελματίες πρώτης γραμμής και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής που εργάζονται σε αυτόν τον τομέα. Μπορεί επίσης να είναι χρήσιμα για επαγγελματίες αξιολογητές και ακαδημαϊκούς που συμμετέχουν στην αξιολόγηση τέτοιων πρωτοβουλιών και θέλουν να εξοικειωθούν περισσότερο με την αξιολόγηση βάσει στοιχείων ή τη διεξαγωγή αξιολογήσεων ειδικά στον τομέα PVE/CVE/Derad.

To INDEED E-Guidebook 1 παρέχει μια συμπαγή εισαγωγή στις βασικές αρχές της αξιολόγησης και στο τι σημαίνει προσέγγιση της αξιολόγησης με βάση τα στοιχεία. Παρουσιάζει τους διάφορους τύπους αξιολόγησης, τους σχεδιασμούς και τις μεθόδους και παρέχει καθοδήγηση σχετικά με το πότε πρέπει να γίνονται αξιολογήσεις και ποιος πρέπει να τις κάνει. Περιλαμβάνει ένα κεφάλαιο για τη δεοντολογία και την αξιολόγηση, καθώς και πολλά παραδείγματα προηγούμενων αξιολογήσεων πρωτοβουλιών PVE/CVE/Derad.

To INDEED E-Guidebook 2 εμβαθύνει στον τρόπο εφαρμογής μιας τεκμηριωμένης προσέγγισης στην αξιολόγηση. Παρέχει καθοδήγηση για το πώς να ενσωματωθεί η αξιολόγηση στο σχεδιασμό της πρωτοβουλίας, καθώς και οδηγίες βήμα προς βήμα για το σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας αξιολόγησης με βάση τα αποδεικτικά στοιχεία. Περιλαμβάνει επίσης περαιτέρω πληροφορίες σχετικά με το πώς να διασφαλιστεί η δεοντολογική διεξαγωγή της αξιολόγησης.

Ο κύριος σκοπός των ηλεκτρονικών εγχειριδίων του INDEED είναι να εξοικειωθούν οι επαγγελματίες πρώτης γραμμής και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής με τις αρχές και τις πρακτικές της αξιολόγησης με βάση τα αποδεικτικά στοιχεία, ώστε να μπορούν να ενεργούν ως **καλά ενημερωμένοι ενδιαφερόμενοι φορείς** στις αξιολογήσεις και να γνωρίζουν πώς να σχεδιάζουν και να υλοποιούν πρωτοβουλίες PVE/CVE/Derad, ώστε να μπορούν να αξιολογηθούν αποτελεσματικά. Ο ρόλος του αξιολογητή **απαιτεί βαθύτερη εξειδίκευση** στις πρακτικές, τους σχεδιασμούς και τις μεθόδους αξιολόγησης από αυτή που περιλαμβάνεται στους ηλεκτρονικούς οδηγούς. Αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όταν αποφασίζεται ποιος θα ενεργεί ως αξιολογητής.

Οι ηλεκτρονικοί οδηγοί αποτελούν **μέρος της εργαλειοθήκης INDEED για επαγγελματίες πρώτης γραμμής και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής που αναπτύχθηκε από το χρηματοδοτούμενο από την ΕΕ έργο INDEED (2021-2024)**. Στόχος του έργου INDEED ήταν να ενισχύσει τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες των επαγγελματιών πρώτης γραμμής και των υπεύθυνων χάραξης πολιτικής που ασχολούνται με την PVE/CVE/Derad σε θέματα αξιολόγησης βάσει αποδεικτικών στοιχείων. Αυτή η εργαλειοθήκη περιλαμβάνει επίσης ένα **εργαλείο αξιολόγησης INDEED**, το οποίο παρέχει πιο λεπτομερείς οδηγίες και προτάσεις. Για να αποκτήσετε πρόσβαση στην εργαλειοθήκη INDEED, μεταβείτε στη διεύθυνση www.indeedproject.eu

1. ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΕ ΑΠΟΔΕΙΞΕΙΣ - ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙΑ;

Υπάρχει αυξανόμενη ομολογία ότι οι πρωτοβουλίες PVE/CVE/Derad πρέπει να βασίζονται σε αποδεικτικά στοιχεία. Ωστόσο, αυτό που παραμένει λιγότερο ξεκάθαρο είναι τι σημαίνει αυτό και πώς μπορεί να γίνει. Είναι αρκετά σύνηθες να ερμηνεύεται ότι μια πρωτοβουλία ή ένα μοντέλο βασίζεται σε στοιχεία όταν υποστηρίζεται από επιστημονικές γνώσεις. Στο έργο INDEED, αυτές ονομάζονται «**πρωτοβουλίες που βασίζονται σε αποδείξεις**».

Στο έργο INDEED, η προσέγγιση που βασίζεται στα αποδεικτικά στοιχεία γίνεται αντιληπτή κάπως διαφορετικά. Στηρίζεται στις αρχές της **πρακτικής που βασίζεται στα αποδεικτικά στοιχεία**. Η πρακτική που βασίζεται στην τεκμηρίωση είναι μια **προσέγγιση (ή μέθοδος) για τη λήψη αποφάσεων που αποσκοπεί στη λήψη μέτρων που υποστηρίζονται από τα διαθέσιμα στοιχεία και είναι κατάλληλα για την εκάστοτε κατάσταση και το εκάστοτε πλαίσιο**.

Η τεκμηριωμένη πρακτική βασίζεται σε **τρεις βασικές αρχές**:



1. **Χρήση των βέλτιστων διαθέσιμων στοιχείων** - Οι αποφάσεις θα πρέπει να βασίζονται σε σύγχρονες (επιστημονικές) γνώσεις και όχι, για παράδειγμα, σε παλιά εγχειρίδια, διαίσθηση ή παραδόσεις παραδόθηκαν από παλαιότερους συναδέλφους.
2. **Εξέταση των αξιών, των αναγκών, των προτιμήσεων και των συνθηκών των ενδιαφερομένων μερών** - Οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το πλαίσιο και τις απόψεις των ενδιαφερομένων μερών (όσων επηρεάζονται από την απόφαση).
3. **Επαγγελματική εμπειρογνωμοσύνη/ανάλυση** - Όσοι χρησιμοποιούν μια τεκμηριωμένη πρακτική δεσμεύονται να αναπτύξουν την επαγγελματική τους εμπειρογνωμοσύνη και να αξιοποιήσουν τις δεξιότητές τους και την επαγγελματική τους κρίση, ώστε να προβαίνουν σε ορθή ανάλυση και κρίση με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία και την κατάσταση του ενδιαφερόμενου.

Οι ρίζες της τεκμηριωμένης πρακτικής βρίσκονται στον τομέα της ιατρικής. Ένα παράδειγμα από αυτόν τον τομέα μπορεί να βοηθήσει στην εξήγηση της κύριας ιδέας της. Όταν οι γιατροί χρησιμοποιούν την πρακτική που βασίζεται σε αποδείξεις για να αποφασίσουν για τη θεραπεία ενός ασθενούς, συμβουλευόνται την υπάρχουσα επιστημονική έρευνα για να βρουν ποιες είναι οι διαθέσιμες επιλογές. Διεξάγουν επίσης ιατρικές εξετάσεις και διενεργούν εξετάσεις για να αναλύσουν την κατάσταση του ασθενούς. Η απόφαση σχετικά με τη θεραπεία δεν λαμβάνεται αποκλειστικά με βάση τα στοιχεία της έρευνας ή τα αποτελέσματα των εξετάσεων. Αντ' αυτού, οι γιατροί μιλούν και ακούν επίσης τον ασθενή για να κατανοήσουν την κατάσταση και τις προτιμήσεις του. Στηριζόμενοι στην επαγγελματική εμπειρογνωμοσύνη, οι γιατροί λαμβάνουν στη συνέχεια μια απόφαση σχετικά με την καλύτερη πορεία δράσης για τη θεραπεία του συγκεκριμένου ασθενούς. Η διαδικασία αυτή μπορεί να προσφέρει νέες γνώσεις και έτσι να οδηγήσει σε αλλαγές στον τρόπο χειρισμού παρόμοιων καταστάσεων στο μέλλον.

2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΜΕΝΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ PVE/CVE/DERAD

Οι αρχές της τεκμηριωμένης πρακτικής μπορούν να εφαρμοστούν στην ανάπτυξη και την εφαρμογή πρωτοβουλιών PVE/CVE/Derad. Μπορούν επίσης να εφαρμοστούν στην αξιολόγηση αυτών των πρωτοβουλιών. Η παρούσα ενότητα θα αναλύσει τις αρχές της πρακτικής που βασίζεται σε αποδείξεις και τι μπορεί να σημαίνουν στο πλαίσιο των πρωτοβουλιών PVE/CVE/Derad.

Αποδεικτικό
στοιχείο

Ενδιαφερόμεν
α μέρη

Ανάλυση

2.1 ΑΠΟΔΕΙΚΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ο όρος αποδεικτικά στοιχεία χρησιμοποιείται σε διάφορους τομείς και πλαίσια με διαφορετικό τρόπο. Αυτό που είναι κοινό σε όλα τα πλαίσια είναι ότι τα αποδεικτικά στοιχεία αναφέρονται σε δεδομένα, γνώσεις ή πληροφορίες που παρέχουν υποστήριξη για ένα συγκεκριμένο συμπέρασμα ή απόφαση.

Σε αυτόν τον ηλεκτρονικό οδηγό, τα αποδεικτικά στοιχεία αποτελούνται από δύο πράγματα:

- Υπάρχουσες γνώσεις - Έρευνα και γνώση σε σχετικά θέματα.
- Δεδομένα - Υλικό (τόσο υπάρχον όσο και συλλεχθέν) που αναλύεται για τη διαμόρφωση νέων συμπερασμάτων κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης ή του σχεδιασμού της πρωτοβουλίας.

Στο πλαίσιο 1 παρατίθενται ορισμένα παραδείγματα τύπων γνώσεων και δεδομένων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αποδεικτικά στοιχεία.



1 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΠΟΔΕΙΚΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΥΝΗΘΩΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ PVE/CVE/DERAD

ΓΝΩΣΗ - ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΚΑΙ ΕΚΘΕΣΕΙΣ

- Μελέτες και αξιολογήσεις σχετικά με πρωτοβουλίες PVE/CVE/Derad (και μελέτες ανασκόπησης που ενοποιούν όλα τα ερευνητικά αποτελέσματα για ένα συγκεκριμένο θέμα)
- Μελέτες για τα αίτια και τους παράγοντες της ριζοσπαστικοποίησης, καθώς και για τις διαδικασίες και τις συνθήκες που

ΔΕΔΟΜΕΝΑ - ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΛΛΕΓΟΝΤΑΙ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

- Έγγραφα που περιγράφουν την πρωτοβουλία, τους στόχους της και τη θεωρία της αλλαγής
- Δεδομένα παρακολούθησης που συλλέχθηκαν κατά τη διάρκεια της πρωτοβουλίας
- Έρευνες και συνεντεύξεις με τις ομάδες-στόχους και τα ενδιαφερόμενα μέρη
- Στατιστικά στοιχεία και βάσεις δεδομένων σχετικά με το πλαίσιο της πρωτοβουλίας και τις πιθανές ομάδες ελέγχου

- προστατεύουν από τη ριζοσπαστικοποίηση
- Μελέτες σχετικά με το πλαίσιο στο οποίο υλοποιείται η πρωτοβουλία
- Γνώσεις σχετικά με το σχεδιασμό και τη διαχείριση πρωτοβουλιών
- Γνώσεις σχετικά με τους τύπους, τους σχεδιασμούς και τις μεθόδους αξιολόγησης

Δεν είναι απλά οποιοδήποτε στοιχείο ή γνώση καλή απόδειξη. Κατά τη **συλλογή και την επιλογή αποδεικτικών στοιχείων**, είναι σημαντικό να δίνετε προσοχή και να είστε κριτικοί ως προς την ποιότητά τους. Η ποιότητα και η συνάφεια των αποδεικτικών στοιχείων είναι ζωτικής σημασίας για την αποφυγή πιθανών προκαταλήψεων και τη διασφάλιση ότι οι αποφάσεις και τα συμπεράσματα βασίζονται σε ισχυρά θεμέλια.

Το τι θεωρείται καλή απόδειξη εξαρτάται από την κατάσταση. Κατά την κριτική αξιολόγηση των αποδεικτικών στοιχείων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα ακόλουθα πράγματα:

- Τα αποδεικτικά στοιχεία θα πρέπει να είναι **κατάλληλα και συναφή** για τον σκοπό για τον οποίο χρησιμοποιούνται. Για παράδειγμα, όταν χρησιμοποιούνται γνώσεις σχετικά με τις πρακτικές αξιολόγησης, είναι σημαντικό να εξετάζεται κατά πόσον αυτές αφορούν την εκάστοτε κατάσταση. Τα δεδομένα που αναλύονται στην αξιολόγηση θα πρέπει να είναι κατάλληλα για την απάντηση των ερωτημάτων αξιολόγησης.
- Κατά την επιλογή των αποδεικτικών στοιχείων θα πρέπει να αξιολογούνται η **αξιοπιστία και η αμεροληψία τους**. Είναι σημαντικό να εξεταστεί πώς και από ποιον παράγεται η γνώση, για ποιο σκοπό και πώς αυτό μπορεί να έχει επηρεάσει το περιεχόμενό της. Τα ίδια ερωτήματα είναι επίσης σημαντικά για προβληματισμό κατά την επιλογή και ανάλυση δεδομένων κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης. Δεν είναι απαραίτητο όλα τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση να είναι αμερόληπτα - είναι απολύτως κατανοητό, για παράδειγμα, ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη της πρωτοβουλίας μπορεί να έχει τη δική τους άποψη. Οι συνεντεύξεις είναι πολύτιμες για την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της πρωτοβουλίας και της άποψης των διαφόρων μερών ενδιαφερομένων για αυτήν. Πολύ πιο προβληματικό είναι να υποθέσουμε ότι οποιαδήποτε συνέντευξη αποτελεί πηγή για «όλη την αλήθεια» σχετικά με το πώς είναι τα πράγματα. Το ερώτημα είναι συχνά πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικοί τύποι δεδομένων.

Ένα άλλο πράγμα που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η **αντιπροσωπευτικότητα** των αποδεικτικών στοιχείων. Στην περίπτωση της υπάρχουσας γνώσης, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να σκεφτούμε κατά πόσον οι μελέτες που χρησιμοποιήθηκαν αντιπροσωπεύουν την ποικιλομορφία της υπάρχουσας γνώσης για το θέμα. Για τα δεδομένα, αυτό σημαίνει, για παράδειγμα, να σκεφτεί κανείς κατά πόσον οι διαφορετικές απόψεις αντιπροσωπεύονται επαρκώς στη δεξαμενή των ατόμων που πήραν συνέντευξη. Αυτό μπορεί να είναι δύσκολο να επιτευχθεί πλήρως, καθώς ορισμένες απόψεις μπορεί να αποκλείονται ήδη επειδή ορισμένοι συμμετέχοντες δεν επιθυμούν να πάρουν συνέντευξη. Συνιστάται πάντοτε να επιδιώκεται η όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτική επεξεργασία των δεδομένων και να υπάρχει διαφάνεια σχετικά με τις πιθανές προκαταλήψεις και τους περιορισμούς που μπορεί να παραμένουν, παρά τις καλύτερες προσπάθειες.

2.2 ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ

Ο δεύτερος ακρογωνιαίος λίθος της τεκμηριωμένης πρακτικής είναι να λαμβάνονται υπόψη οι **ενδιαφερόμενοι φορείς και οι αξίες, οι ανάγκες, οι προτιμήσεις και οι περιστάσεις τους**.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν πνευματική πηγή για το σχεδιασμό πρωτοβουλιών και αξιολογήσεων. Συνεπώς, οι απόψεις τους πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους η ακρόαση και η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών είναι σημαντική. Ορισμένοι από τους ενδιαφερόμενους φορείς υλοποιούν την πρωτοβουλία. Άλλοι επηρεάζονται από τα αποτελέσματα της πρωτοβουλίας στην καθημερινή τους ζωή και επομένως αξίζει να ακουστούν. Τα ενδιαφερόμενα μέρη συχνά συλλέγουν δεδομένα για την αξιολόγηση και η συνεργασία τους είναι κρίσιμη για την ολοκλήρωσή της. Μπορούν επίσης να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στον τρόπο αξιοποίησης των αποτελεσμάτων των αξιολογήσεων. Είναι δύσκολο να διεξαχθεί με επιτυχία μια πρωτοβουλία χωρίς τη δέσμευση και την ιδιοκτησία των βασικών ενδιαφερομένων μερών.



2 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟ ΠΙΘΑΝΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ

- Ποιος παρέχει πόρους για την πρωτοβουλία;
- Ποιος συμμετέχει στην υλοποίηση της πρωτοβουλίας;
- Ποιοι είναι οι βασικοί εταίροι συνεργασίας της πρωτοβουλίας;
- Ποιες κοινότητες επηρεάζονται από την πρωτοβουλία (και τον ευρύτερο αντίκτυπό της);
- Ποιος μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση του ευρύτερου πλαισίου στο οποίο λειτουργεί η πρωτοβουλία

Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να εκπροσωπούν διάφορους τομείς και να εργάζονται σε διάφορες ειδικότητες στον οργανισμό ή το ίδρυμά τους.

Ακολουθούν ορισμένα **παραδείγματα** φορέων των οποίων η συνεργασία και οι γνώσεις είναι συχνά σημαντικές για τις πρωτοβουλίες PVE/CVE/Derad:

Educational institutions Law enforcement agencies

Academic researchers **Community-based organisations**

National PVE/CVE directors and coordinators Private companies

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ

Prison and probation services Government officials and policy makers

Non-governmental organisations (NGO) **Youth work centres**

Social and health care centres Rehabilitation centres

- Διευθυντές και συντονιστές εθνικών PVE/CVE
- Κυβερνητικοί αξιωματούχοι και υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο
- Μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ)
- Εκπαιδευτικά ιδρύματα
- Υπηρεσίες σωφρονισμού και επιτήρησης
- Κέντρα επανένταξης
- Υπηρεσίες επιβολής του νόμου
- Κέντρα κοινωνικής και υγειονομικής περίθαλψης
- Κοινότητες διαφόρων ειδών που εμπλέκονται ή επηρεάζονται από τις πολιτικές και τις παρεμβάσεις, καθώς και τα θεσμικά τους όργανα ή οργανώσεις που βασίζονται στην κοινότητα
- Κέντρα εργασίας νέων
- Ακαδημαϊκοί ερευνητές
- Ιδιωτικές εταιρείες

2.3 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΟΣΥΝΗ/ΑΝΑΛΥΣΗ

Η τεκμηριωμένη πρακτική ωφελείται επίσης όταν εκείνοι που λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις για τις πρωτοβουλίες έχουν σχετική εμπειρογνωμοσύνη και κατάρτιση που τους βοηθά να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις. Στην περίπτωση των πρωτοβουλιών PVE/CVE/Derad, αυτό σημαίνει **καλή κατανόηση του τομέα PVE/CVE/Derad**. Εάν ο στόχος είναι ο σχεδιασμός μιας πρωτοβουλίας, οι βασικοί συντελεστές της διαδικασίας σχεδιασμού και υλοποίησης θα πρέπει να έχουν **επαρκή κατανόηση του σχεδιασμού και της υλοποίησης έργων** και βασική κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και των πλαισίων στα οποία υλοποιείται η πρωτοβουλία. Για να είναι επιτυχής η αξιολόγηση, οι βασικοί εμπλεκόμενοι σε αυτήν θα πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τους **διάφορους τύπους, σχεδιασμούς και μεθόδους αξιολόγησης και να γνωρίζουν πώς να τις εφαρμόζουν στην πράξη**. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τον/τους αξιολογητή/ες, ο/οι οποίος/οι θα πρέπει να έχει/ουν βαθιά γνώση της θεωρίας και της πρακτικής της αξιολόγησης.

Ο λόγος για τον οποίο η επαγγελματική εμπειρογνωμοσύνη και η ανάλυση αναδεικνύονται στην τεκμηριωμένη πρακτική είναι ότι τα αποδεικτικά στοιχεία και οι πληροφορίες σχετικά με τις προοπτικές των ενδιαφερομένων μερών από μόνα τους δεν παράγουν αποτελέσματα για τη λήψη αποφάσεων. **Η λήψη απόφασης για την καλύτερη πορεία των ενεργειών απαιτεί προσεκτική ερμηνεία και ανάλυση αποδεικτικών των στοιχείων, της κατάστασης στο συγκεκριμένο τομέα και των απόψεων των ενδιαφερομένων μερών - και αυτό γίνεται καλύτερα από άτομα που διαθέτουν το κατάλληλο υπόβαθρο**. Η ποιότητα του σχεδιασμού της πρωτοβουλίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα ενός εμπειρογνώμονα να ερμηνεύει τα δεδομένα και τις γνώσεις. Το ίδιο ισχύει και για την αξιολόγηση και τα αποτελέσματά της. Για μια αξιολόγηση, είναι επίσης σημαντικό ο αξιολογητής να είναι σε θέση να αναλύσει αμερόληπτα την πρωτοβουλία.

3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ PVE/CVE/DERAD ΜΕ ΓΝΩΜΟΝΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Οι αρχές της τεκμηριωμένης πρακτικής βοηθούν στο σχεδιασμό πρωτοβουλιών PVE/CVE/Derad που βασίζονται σε σύγχρονες γνώσεις σχετικά με τη ριζοσπαστικοποίηση και τον τρόπο πρόληψής της. Η τήρηση αυτών των αρχών είναι επίσης ζωτικής σημασίας για την ικανοποίηση των αξιών, των προτιμήσεων, των αναγκών και των προσδοκιών των βασικών ενδιαφερομένων μερών.

Η παρούσα ενότητα επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο οι αξιολογήσεις θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη **στο σχεδιασμό της πρωτοβουλίας**, προκειμένου να προετοιμαστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το έδαφος για αξιολογήσεις σε διάφορες φάσεις της πρωτοβουλίας. Ο προβληματισμός σχετικά με τις αξιολογήσεις από πολύ νωρίς είναι πολύ σημαντικός, διότι πολλές αποφάσεις που λαμβάνονται στο στάδιο του σχεδιασμού της πρωτοβουλίας έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να αξιολογηθεί η πρωτοβουλία.

Σχεδιασμός πρωτοβουλιών με γνώμονα την αξιολόγηση



3.1 ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ

Όταν ξεκινάτε να σχεδιάζετε μια πρωτοβουλία που χρησιμοποιεί την προσέγγιση της πρακτικής που βασίζεται σε αποδείξεις, είναι απαραίτητο να **συλλέγετε στοιχεία**. Τα **αποδεικτικά στοιχεία χρειάζονται για να διαμορφωθεί μια τεκμηριωμένη κατανόηση της κατάστασης και των διαθέσιμων επιλογών**. Θα συμβάλουν επίσης στη δυνατότητα αξιολόγησής της αργότερα, διότι βοηθούν στην ανάπτυξη των στόχων και της θεωρίας της αλλαγής της πρωτοβουλίας (βλ. ενότητες παρακάτω), οι οποίες συχνά χρησιμεύουν ως σημείο εκκίνησης για την αξιολόγηση.

Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει τα είδη των αποδεικτικών στοιχείων (γνώσεις και δεδομένα) που απαιτούνται συνήθως για τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό μιας πρωτοβουλίας PVE/CVE/Derad.

Ενδιαφερόμενα μέρη και οι απόψεις τους

Είναι σημαντικό να κατανοήσετε από νωρίς **ποιοι είναι οι βασικοί ενδιαφερόμενοι της πρωτοβουλίας και ποιες είναι οι αξίες, οι ανάγκες, οι προτιμήσεις και οι συνθήκες τους**. Ο κατάλογος των πιθανών ενδιαφερομένων μερών στο προηγούμενο κεφάλαιο μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό των ενδιαφερομένων μερών που θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό, την υλοποίηση ή/και την αξιολόγηση της πρωτοβουλίας. Εκτός από τον εντοπισμό των ενδιαφερομένων μερών, είναι επίσης καλό να σκεφτείτε το **ρόλο και τη σχετική σημασία τους στην** πρωτοβουλία. Δεν θα έχουν όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς τον ίδιο ρόλο και ο ρόλος τους μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με την πτυχή ή το στάδιο της πρωτοβουλίας.

Η ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών αποτελεί τυπικό μέρος της διαχείρισης έργων και υπάρχουν διάφοροι οδηγοί για τη διεξαγωγή της (βλ. Πλαίσιο 3). Μπορούν να παράσχουν χρήσιμη καθοδήγηση και έμπνευση για το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό πρωτοβουλιών PVE/CVE/Derad.



3 ΟΔΗΓΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ

- Preskill, H. and Jones, N. [Πρακτικός οδηγός για τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στην ανάπτυξη ερωτήσεων αξιολόγησης](#). Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series.
- USAID. Οδηγός αναφοράς CVE για τοπικές οργανώσεις. [Δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών](#).
- Williams, M.J. (2021). Πρόληψη και αντιμετώπιση του βίαιου εξτρεμισμού: Σχεδιασμός και αξιολόγηση προγραμμάτων βασισμένων σε αποδείξεις. Routledge.

Πλαίσιο

Αν υπάρχει κάτι που είναι γνωστό για τις πρωτοβουλίες PVE/CVE/Derad, είναι ότι δεν υπάρχουν λύσεις που να ταιριάζουν σε όλους. Για **να είναι αποτελεσματική, η πρωτοβουλία πρέπει να προσαρμόζεται στο συγκεκριμένο πλαίσιο**. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη καλής κατανόησης του πλαισίου είναι ένα άλλο απαραίτητο πρώιμο βήμα στο σχεδιασμό μιας πρωτοβουλίας. Αν και το έργο αυτό επικαλύπτεται εν μέρει με τη χαρτογράφηση των απόψεων των ενδιαφερομένων μερών, επεκτείνεται πέρα από αυτό.

Η ανάλυση του πλαισίου βοηθά στην κατανόηση των **κύριων δυναμικών που σχετίζονται με τον βίαιο εξτρεμισμό και την πρόληψή του στο πλαίσιο όπου θα λάβει χώρα η πρωτοβουλία**. Ο καθορισμός του τι είναι ο βίαιος εξτρεμισμός στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας μπορεί να βοηθήσει στην ιεράρχηση των ζητημάτων που πρέπει να αντιμετωπίσει η πρωτοβουλία.

Το τι θεωρείται «πλαίσιο» θα πρέπει να γίνεται αντιληπτό σε γενικές γραμμές. Το **άμεσο πλαίσιο** της πρωτοβουλίας μπορεί να είναι ένα συγκεκριμένο σχολείο, μια φυλακή ή μια γειτονιά. Μπορεί να είναι ενδιαφέρον να αναζητήσετε άλλα παρόμοια τοπικά πλαίσια από μια άλλη περιοχή για σύγκριση. Επιπλέον, είναι σκόπιμο να εξεταστεί και το **ευρύτερο πλαίσιο**. Το ευρύτερο πλαίσιο περιλαμβάνει το ευρύτερο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον στο οποίο θα λάβει χώρα η πρωτοβουλία. Αυτό βοηθά στην κατανόηση του περιβάλλοντος διαβίωσης της ομάδας-στόχου της πρωτοβουλίας και



στην πρόβλεψη τυχόν ακούσιων συνεπειών που μπορεί να έχει η πρωτοβουλία σε αυτό το ευρύτερο πλαίσιο. Όλα αυτά είναι σημαντικά για την τήρηση της αρχής «μην κάνεις κακό» που πρέπει να διέπει τις πρωτοβουλίες PVE/CVE/Derad.

Αυτού του είδους η προσέγγιση του σχεδιασμού πρωτοβουλιών ονομάζεται **προσέγγιση με ευαισθησία στις συγκρούσεις**. Συνιστάται ειδικά για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών σε εύθραυστα και επηρεαζόμενα από συγκρούσεις περιβάλλοντα. Υπάρχουν κατευθυντήριες γραμμές για τον τρόπο εφαρμογής αυτής της προσέγγισης και μπορεί να είναι χρήσιμες και για τον σχεδιασμό πρωτοβουλιών PVE/CVE/Derad.



TIP:

Το Αναπτυξιακό Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών (UNDP) διαθέτει οδηγίες για την εφαρμογή μιας προσέγγισης που να λαμβάνει υπόψη τις συγκρούσεις για το σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση πρωτοβουλιών PVE.

UNDP. Βελτίωση του αντίκτυπου του προγραμματισμού για την πρόληψη του βίαιου εξτρεμισμού. Μια εργαλειοθήκη για το σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση.

Παράγοντες κινδύνου και προστατευτικοί παράγοντες

Ο βίαιος εξτρεμισμός είναι ένα σύνθετο φαινόμενο που περιλαμβάνει ατομικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς, πολιτικούς, ψυχολογικούς, πολιτιστικούς και ιδεολογικούς παράγοντες. Η αποκάλυψη της αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών των διαφορετικών παραγόντων μπορεί να εξηγήσει ποια είναι τα αίτια της ριζοσπαστικοποίησης και πώς μπορούν να προληφθούν ή να μετριαστούν.

Είναι σύνηθες να πιστεύουμε ότι η ριζοσπαστικοποίηση επηρεάζεται από παράγοντες κινδύνου και προστατευτικούς παράγοντες. Οι παράγοντες κινδύνου είναι παράγοντες και συνθήκες που επιτρέπουν ή παρακινούν τη ριζοσπαστικοποίηση, ενώ οι παράγοντες προστασίας μετριάζουν και αποτρέπουν τη ριζοσπαστικοποίηση και αυξάνουν την ανθεκτικότητα στον βίαιο εξτρεμισμό. **Ο προσδιορισμός και η κατανόηση αυτών των παραγόντων κινδύνου και προστασίας είναι ένα σημαντικό βήμα για τον προσδιορισμό των παραγόντων αυτών που μπορεί να αντιμετωπίσει η πρωτοβουλία.**

Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η σημασία των ατομικών παραγόντων κινδύνου και προστασίας διαφέρει από το ένα πλαίσιο στο άλλο. Όταν συμβουλευέστε τις έρευνες για τη ριζοσπαστικοποίηση, αξίζει να ελέγχετε προσεκτικά σε τι είδους δεδομένα βασίζονται οι μελέτες και αν τα αποτελέσματά τους είναι εφαρμόσιμα στο πλαίσιο στο οποίο θα εφαρμοστεί η πρωτοβουλία.



TIP:

Το έργο INDEED έχει δημιουργήσει ένα ψηφιακό αποθετήριο μελετών για τους παράγοντες κινδύνου και προστασίας, το οποίο είναι χρήσιμο για την εύρεση ενημερωμένων ακαδημαϊκών ερευνών για το θέμα. Αποτελεί μέρος της εργαλειοθήκης INDEED που είναι διαθέσιμη στη διεύθυνση www.indeedproject.eu.

Στοιχεία σχετικά με πρωτοβουλίες, μοντέλα και προσεγγίσεις PVE/CVE/Derad

Οι έρευνες σχετικά με την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών PVE/CVE/Derad είναι ακόμη μάλλον περιορισμένες, οπότε δεν υπάρχουν ισχυρά επιστημονικά στοιχεία που να δείχνουν ακριβώς ποια είδη προσεγγίσεων PVE/CVE/Derad λειτουργούν και υπό ποιες συνθήκες. Η υπάρχουσα έρευνα μπορεί ακόμη να παρέχει σημαντική καθοδήγηση και έμπνευση ως προς το ποια είδη προσεγγίσεων και μεθόδων μπορεί να είναι κατάλληλα για την εκάστοτε κατάσταση.

Οι πόροι από τις δραστηριότητες του [Δικτύου Επαγρύπνησης για τη Ριζοσπαστικοποίηση](#) (RAN) μπορούν να προσφέρουν σημαντική βοήθεια στην εξεύρεση σχετικών μελετών και επαφών. Η ενότητα «Μάθετε περισσότερα» στο τέλος του παρόντος κεφαλαίου παρέχει περαιτέρω πηγές πληροφοριών.

Πόροι

Η εργασία PVE/CVE/Derad απαιτεί εξειδικευμένους πόρους για να εκτελεστεί αποτελεσματικά και επαγγελματικά. Είναι **σημαντικό να διασφαλιστεί ότι όσοι πρόκειται να υλοποιήσουν την πρωτοβουλία έχουν στη διάθεσή τους τους απαραίτητους πόρους**. Ενώ αυτό ισχύει ιδιαίτερα για πρωτοβουλίες που πρόκειται να υλοποιηθούν με εξωτερική χρηματοδότηση, είναι επίσης σημαντικό για τους επαγγελματίες πρώτης γραμμής και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής που αναμένεται να συμβάλουν στην πρωτοβουλία στο πλαίσιο της υφιστάμενης εργασίας τους. Εκτός από τον προϋπολογισμό, είναι επίσης σημαντικό να ληφθούν υπόψη ο χρόνος, τα κίνητρα και οι διαθέσιμοι πνευματικοί (εσωτερικοί) πόροι. **Ο προϋπολογισμός θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει επαρκή χρηματοδότηση για αξιολογήσεις.**

Η ύπαρξη ρεαλιστικών και λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους είναι ένα άλλο βασικό συστατικό του επιτυχημένου σχεδιασμού. **Η σχεδιαζόμενη πρωτοβουλία θα πρέπει να είναι σύμφωνη με τους διαθέσιμους πόρους, ενώ θα πρέπει επίσης να διατίθενται πόροι για να διασφαλιστεί η εφαρμογή αποτελεσματικών πρωτοβουλιών και προσεγγίσεων.**

3.2 Καθορισμός στόχων

Αφού συγκεντρωθούν τα απαραίτητα στοιχεία και δημιουργηθούν επαφές με τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς, είναι δυνατόν να προχωρήσετε στην ανάπτυξη της πρωτοβουλίας. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να σκεφτείτε είναι οι στόχοι της.

Μπορεί να φαίνεται προφανές ότι η **πρωτοβουλία πρέπει να έχει σαφώς καθορισμένους στόχους**. Η εμπειρία έχει δείξει, ωστόσο, ότι μία από τις συνήθεις αδυναμίες των πρωτοβουλιών PVE/CVE/Derad είναι ότι οι στόχοι τους δεν έχουν καθοριστεί (αρκετά) με ακρίβεια. Δεν αρκεί να δηλώνεται ότι η πρωτοβουλία αποσκοπεί στην πρόληψη ή την αντιμετώπιση του βίαιου εξτρεμισμού ή στην υποστήριξη της αποριζοσπαστικοποίησης. Οι στόχοι πρέπει να είναι πιο συγκεκριμένοι.

Εάν η πρωτοβουλία δεν έχει σαφώς καθορισμένους στόχους, η αξιολόγησή της θα είναι δυσκολότερη. Είναι δύσκολο να αξιολογηθεί κατά πόσον η πρωτοβουλία ήταν αποτελεσματική εάν δεν είναι σαφές τι υποτίθεται ότι έπρεπε να επιτύχει.

Συνιστάται να **αναπτύσσονται οι στόχοι από κοινού με τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη**. Η ανάλυση του πλαισίου και οι γνώσεις σχετικά με τους παράγοντες κινδύνου και προστασίας αποτελούν καλό σημείο εκκίνησης για τον καθορισμό των στόχων. Είναι επίσης ζωτικής σημασίας να σκεφτείτε ήδη σε αυτό το στάδιο **πώς θα αξιολογηθεί κατά πόσον οι στόχοι έχουν επιτευχθεί**. Εάν οι στόχοι φαίνονται δύσκολο να αξιολογηθούν, μπορεί να είναι εξ αρχής πολύ αόριστοι ή ασαφείς για να κατευθύνουν αποτελεσματικά τις δράσεις της πρωτοβουλίας.

3.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Μαζί με τον προσδιορισμό των στόχων, θα πρέπει να προσδιορίζεται και να εκφράζεται ρητά ο **τρόπος με τον οποίο η πρωτοβουλία αναμένεται να τους επιτύχει**. Η θεωρία της αλλαγής περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη και δομημένη εξήγηση σχετικά με το πώς και γιατί η πρωτοβουλία αναμένεται να επιτύχει τους επιδιωκόμενους στόχους και τον επιθυμητό αντίκτυπο. Θα πρέπει να αναπτύσσεται - και ιδανικά επίσης να αξιολογείται και να δοκιμάζεται - κατά τη φάση σχεδιασμού της πρωτοβουλίας, και να αξιολογείται τακτικά και να τροποποιείται (εάν χρειάζεται) κατά τη διάρκεια της υλοποίησής της.

Η βασική ιδέα της θεωρίας της αλλαγής είναι ότι καθιστά σαφή τον τρόπο με τον οποίο οι πόροι που διατίθενται για την πρωτοβουλία και τις δραστηριότητές της αναμένεται να επιφέρουν τον επιδιωκόμενο αντίκτυπο. Η διαδικασία αυτή χωρίζεται συνήθως σε διάφορες συνιστώσες (βλ. Πίνακα 1). Μαζί, οι συνιστώσες αυτές εξηγούν τους υποκείμενους αιτιώδεις μηχανισμούς και τις παραδοχές πάνω στις οποίες βασίζεται η πρωτοβουλία

Πίνακας 1: Συνιστώσες της θεωρίας της αλλαγής

ΕΙΣΟΔΟΣ	Πόροι που χρησιμοποιήθηκαν για την πρωτοβουλία (προσωπικό, χρηματοδότηση, υλικά κ.λπ.)
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	Ενέργειες που αναλήφθηκαν κατά τη διάρκεια της πρωτοβουλίας (π.χ. καθοδήγηση, εκπαίδευση, καθοδήγηση, δημοσίευση)
ΕΞΟΔΟΣ	Άμεσα προϊόντα των δραστηριοτήτων που είναι ποσοτικά μετρήσιμα (αριθμός εκπαιδεύσεων, συνεντεύξεων και συνεδριών καθοδήγησης που πραγματοποιήθηκαν, δημοσιεύσεις, συνεδρίες ανατροφοδότησης/ παρακολούθησης κ.λπ.)
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	Τι επιτυγχάνεται μέσω του αποτελέσματος (άτομα που εγκαταλείπουν τον βίαιο εξτρεμισμό, επαγγελματίες με περισσότερες γνώσεις σχετικά με τη ριζοσπαστικοποίηση, μειωμένη στρατολόγηση στον βίαιο εξτρεμισμό στη γειτονιά κ.λπ.)
ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ	Μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της πρωτοβουλίας, επιπτώσεις όλων των αποτελεσμάτων σε συνδυασμό. Συνήθως συμπίπτει με τους γενικούς στόχους της πρωτοβουλίας.

Εκτός από αυτές τις συνιστώσες, είναι σημαντικό να διευκρινιστούν οι **υποθέσεις και οι κίνδυνοι** που περιλαμβάνει η θεωρία της αλλαγής:

- Οι υποθέσεις περιλαμβάνουν όλες τις αντιλήψεις σχετικά με το γιατί οι δραστηριότητες και οι εκροές θα οδηγήσουν σε ορισμένα αποτελέσματα και αργότερα στον επιδιωκόμενο αντίκτυπο, καθώς και παρατηρήσεις σχετικά με τις επικρατούσες συνθήκες στις οποίες θα πραγματοποιηθεί η πρωτοβουλία.
- Οι κίνδυνοι περιλαμβάνουν όλους εκείνους τους παράγοντες που ενδέχεται να υπονομεύσουν την πρωτοβουλία και να την εμποδίσουν να επιτύχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματά της.

Θα πρέπει επίσης να διασφαλιστεί ότι η επεξεργασία των παραδοχών και των κινδύνων δεν θα παραμείνει μια ξεχωριστή άσκηση. Αντίθετα, τα στοιχεία της θεωρίας της αλλαγής θα πρέπει να αναλύονται υπό το πρίσμα των παραδοχών και των κινδύνων που έχουν προσδιοριστεί, ώστε να διαπιστωθεί αν πρέπει να γίνουν τροποποιήσεις.

Ακολουθώντας τις αρχές της πρακτικής που βασίζεται σε στοιχεία, **η θεωρία της αλλαγής θα πρέπει να βασίζεται στα καλύτερα διαθέσιμα στοιχεία και να αναπτύσσεται από κοινού με τους βασικούς ενδιαφερόμενους**. Κατά την ανάπτυξη της θεωρίας της αλλαγής, οι ενδιαφερόμενοι φορείς περιγράφουν τις βασικές δραστηριότητες της πρωτοβουλίας και τι αναμένεται να ακολουθήσει από αυτές. Είναι εξαιρετικά σημαντικό η θεωρία της αλλαγής να **βασίζεται σε μια ισχυρή κατανόηση του πλαισίου στο οποίο θα εφαρμοστεί η πρωτοβουλία**.

Όταν αναπτύσσεται η θεωρία της αλλαγής, προκύπτει η πρώτη ευκαιρία για την αξιολόγηση της πρωτοβουλίας. **Μια διαμορφωτική αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της θεωρίας της αλλαγής και της ευρωστίας των υποκείμενων παραδοχών της.**



4 ΟΔΗΓΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

- Ομάδα Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών. [Θεωρία της Αλλαγής](#). UNDAF Companion Guidance.
- UNICEF. [Θεωρία της Αλλαγής](#). Μεθοδολογικά δελτία. Αξιολόγηση αντικτύπου αριθ. 2.

3.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΩΝ

Όταν σχεδιάζεται μια πρωτοβουλία, θα πρέπει επίσης να αποφασιστεί πώς θα παρακολουθείται κατά τη διάρκεια της υλοποίησής της. Η παρακολούθηση αφορά την παρακολούθηση της εφαρμογής της πρωτοβουλίας και τη μέτρηση της προόδου της. Για την αποτελεσματική παρακολούθηση μιας πρωτοβουλίας, είναι σημαντικό να δημιουργηθεί ένα σύστημα συλλογής και ανάλυσης δεδομένων.

Θα πρέπει να αναπτυχθεί ένας μηχανισμός παρακολούθησης με γνώμονα τις αξιολογήσεις της πρωτοβουλίας. Το είδος των δεδομένων που θα συλλεχθούν κατά τη διάρκεια της υλοποίησης θα καθορίσει σε σημαντικό βαθμό τα είδη των αξιολογήσεων που θα είναι δυνατές αργότερα και πόσο χρόνο και προσπάθεια θα απαιτήσει η διεξαγωγή τους.

Για την παρακολούθηση και την τεκμηρίωση της προόδου της πρωτοβουλίας, συνιστάται συνήθως:

- Καθιέρωση συστηματικών πρακτικών τήρησης αρχείων
- Ανάπτυξη δεικτών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της προόδου της πρωτοβουλίας
- Διεξαγωγή βασικής αξιολόγησης
- Παρακολούθηση του πλαισίου

Διατήρηση
αρχείων

Ανάπτυξη
Δεικτών

Αρχική
Εκτίμηση

Παρακολούθηση
πλαισίου
αναφοράς



Τήρηση αρχείων

Αυτό το μέρος της παρακολούθησης είναι μάλλον απλό. Σημαίνει τη **διασφάλιση της συστηματικής συλλογής όλων των σχετικών δεδομένων σχετικά με τις δραστηριότητες και τις πρακτικές της πρωτοβουλίας**. Είναι επίσης σημαντικό να τεκμηριώνονται τυχόν αλλαγές που έχουν γίνει στην πρωτοβουλία στην πορεία.

Δείκτες

Οι δείκτες είναι **σημεία αναφοράς που επιτρέπουν τη μέτρηση της επίτευξης ή της προόδου ορισμένων παραμέτρων κατά τη διάρκεια της υλοποίησης της πρωτοβουλίας**. Οι δείκτες συνδέονται με τους συγκεκριμένους στόχους και τις δραστηριότητες της πρωτοβουλίας. Ο πίνακας 2 παρέχει παραδείγματα δεικτών που χρησιμοποιούνται συνήθως.

Κατά την επιλογή των δεικτών, είναι πολύ σημαντικό να σκεφτείτε προσεκτικά τη σχέση μεταξύ των δεικτών και των στόχων. Για να είναι χρήσιμοι, οι **δείκτες πρέπει να συνδέονται σαφώς με τους στόχους**. Θα πρέπει επίσης να διασφαλιστεί ότι θα υπάρχει το κατάλληλο είδος δεδομένων για την αξιόπιστη μέτρησή τους. Για το σκοπό αυτό, η **θεωρία της αλλαγής μπορεί να είναι χρήσιμη για τη σύνδεση των δεικτών με τους στόχους**, τον προσδιορισμό δεικτών για τις δραστηριότητες και τις εκροές, την παρακολούθηση των παραδοχών που διέπουν τη θεωρία και τη μέτρηση του κατά πόσον η πρωτοβουλία έχει τον αντίκτυπο που προβλέπει η θεωρία της αλλαγής. Για τη συλλογή του σωστού τύπου αποδεικτικών στοιχείων για τους δείκτες, είναι απαραίτητο να καθοριστούν οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων και να αξιολογηθούν οι δυνατότητες και οι περιορισμοί τους. Είναι επίσης σημαντικό οι δείκτες να καταρτίζονται με βάση μια προσέγγιση που να λαμβάνει υπόψη το φύλο και τις γενικές αρχές της ένταξης.

Πίνακας 2: Τύποι δεικτών

ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	Ο αριθμός των ατόμων που προσεγγίστηκαν, ο αριθμός των ατόμων που συμμετείχαν στην πρωτοβουλία και ο αριθμός των ατόμων που απεμπλέχθηκαν επιτυχώς ή υπέστησαν μια αλλαγή όπως προβλέπεται από τους στόχους της πρωτοβουλίας- το επίπεδο δέσμευσης με το κοινό-στόχο.
ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	Ο αριθμός των εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων που πραγματοποιήθηκαν, ο αριθμός των συμμετεχόντων στις δραστηριότητες, τα είδη των δραστηριοτήτων που υλοποιήθηκαν, η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων, το επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των ενδιαφερομένων.
ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ	Το ποσό των οικονομικών πόρων που επενδύονται, των ανθρώπινων πόρων που διατίθενται για την πρωτοβουλία, των άλλων τύπων πόρων που επενδύονται στην πρωτοβουλία.

Οι δείκτες συχνά θεωρούνται ποσοτικοί (με άλλα λόγια, μετρούνται σε αριθμούς). Πολλοί δείκτες είναι πράγματι ποσοτικοί, αλλά μπορούν επίσης να μετρηθούν μη αριθμητικά και, συνεπώς, να είναι **ποιοτικοί** (βλ. Πίνακα 3).

ΠΟΣΟΤΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ	ΠΟΙΟΤΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ
Οι ποσοτικοί δείκτες παρέχουν ένα σαφές μέτρο, παρουσιάζονται συνήθως σε γραφήματα ή διαγράμματα και είναι συγκρίσιμοι με άλλα αριθμητικά δεδομένα. • Πόσες (δραστηριότητες, συμμετέχοντες); • Πόσο (χρήματα, χρόνος); • Πόσο καιρό (υλοποιήθηκαν οι δραστηριότητες); • Πόσο συχνά (πραγματοποιήθηκαν δραστηριότητες, συναντήθηκαν οι συμμετέχοντες);	Οι ποιοτικοί δείκτες μετρούν τα είδη των αλλαγών στις συμπεριφορές, τις στάσεις, τις σχέσεις και τον τρόπο με τον οποίο συνέβησαν. Είναι συγκεκριμένοι για το πλαίσιο. • Πώς έγινε η αλλαγή; Πώς οι δραστηριότητες της πρωτοβουλίας οδήγησαν στην αλλαγή; • Ποια είναι η αντίληψη των συμμετεχόντων/ενδιαφερόμενων φορέων; • Πώς αισθάνονται οι συμμετέχοντες; • Τι είδους σχέσεις ανέπτυξαν οι συμμετέχοντες με το προσωπικό καθ' όλη τη διάρκεια της πρωτοβουλίας;

Εκτός από το να αποφασιστεί ποιοι δείκτες θα χρησιμοποιηθούν, είναι επίσης ζωτικής σημασίας να καθοριστεί τι είδους δεδομένα απαιτούνται για τη μέτρησή τους, πώς θα συλλέγονται, πόσο συχνά και από ποιον. Αυτά τα καθήκοντα είναι συχνά ευθύνη του προσωπικού που εργάζεται στην πρωτοβουλία, αλλά μπορεί επίσης να είναι κοινή ευθύνη με έναν αξιολογητή, χρηματοδότη ή κυβερνητικό αξιωματούχο που είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση των πρωτοβουλιών PVE/CVE/Derad.

Οι δείκτες πρέπει όχι μόνο να ορίζονται και να ακολουθούνται αλλά και να αποτελούν αντικείμενο συζήτησης. Συνιστάται η παρακολούθηση των δεικτών και η τακτική επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με την πρόοδο της πρωτοβουλίας. Θα πρέπει να πραγματοποιούνται τακτικές συναντήσεις για την παρακολούθηση της προόδου και τη συζήτηση τυχόν θεμάτων, ώστε τα ενδιαφερόμενα μέρη να βρίσκονται στην ίδια κατεύθυνση.

Αρχική εκτίμηση

Σκοπός της αρχικής εκτίμησης είναι να **διαπιστωθεί κατάσταση πριν από την εφαρμογή της πρωτοβουλίας**. Τα δεδομένα αυτά είναι απαραίτητα ώστε να μπορεί να διαπιστωθεί αργότερα αν έχει επέλθει κάποια αλλαγή. Η αρχική εκτίμηση αναπτύσσεται συνήθως μαζί με τους δείκτες και μετρά τους δείκτες πριν από την έναρξη της πρωτοβουλίας. Εκτός από τη δημιουργία της δικής σας μελέτης βάσης, χρήσιμες πηγές για την αρχική εκτίμηση μπορεί να είναι οι επίσημες στατιστικές, οι υπάρχουσες έρευνες και εκθέσεις.

Παρακολούθηση πλαισίου

Ορισμένες πρωτοβουλίες έχουν επίσης καθιερώσει διαδικασίες για την **παρακολούθηση του πλαισίου στο οποίο λαμβάνει χώρα η πρωτοβουλία**, καθώς και της αλληλεπίδρασης της πρωτοβουλίας με το πλαίσιο. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν η πρωτοβουλία λειτουργεί σε ένα ρευστό πλαίσιο που μπορεί να αλλάξει γρήγορα.

Υπάρχουν καλές κατευθυντήριες γραμμές για το πώς να γίνει αυτό, για παράδειγμα από το Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών για την Ανάπτυξη (United Nations Development Programme) [UNDP](#).

3.5 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το σχέδιο της πρωτοβουλίας θα πρέπει ιδανικά να περιλαμβάνει επίσης ένα σχέδιο για το πότε και πώς θα αξιολογηθεί η πρωτοβουλία. Οι πρωτοβουλίες PVE/CVE/Derad μπορούν να αξιολογηθούν σε διάφορα σημεία και για διάφορους σκοπούς. Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις επιλογές που είναι διαθέσιμες στις διάφορες φάσεις, βλέπε INDEED e-guidebook 1 και το εργαλείο αξιολόγησης INDEED (www.indeedproject.eu).

Περισσότερες πληροφορίες

Γενικές οδηγίες και περιλήψεις ορθών πρακτικών

- UNDP. [Βελτίωση του αντίκτυπου του προγραμματισμού για την πρόληψη του βίαιου εξτρεμισμού](#). Μια εργαλειοθήκη για το σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση.
- USAID. [Οδηγός αναφοράς CVE για τοπικές οργανώσεις](#).
- Neumann, P.R. (2017). [Αντιμετώπιση του βίαιου εξτρεμισμού και της ριζοσπαστικοποίησης που οδηγούν στην τρομοκρατία: Ιδέες, συστάσεις και καλές πρακτικές από την περιοχή του ΟΑΣΕ](#).
- RAN (2017). [Εγχειρίδιο RAN για τα προγράμματα κατάρτισης CVE/PVE. Οδηγίες για εκπαιδευτές και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής](#).
- Πυξίδα. [Πώς να-Οδηγός: Πώς να αναπτύξετε ένα σχέδιο παρακολούθησης και αξιολόγησης](#).
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016) [Αντιμετώπιση του βίαιου εξτρεμισμού και μείωση των κινδύνων: Ένας οδηγός για το σχεδιασμό και την αξιολόγηση προγραμμάτων](#). Έκθεση του Whitehall.
- Σεμινάριο του έργου INDEED «[Σχεδιασμός πρακτικών βασισμένων σε στοιχεία](#)».

Βάσεις δεδομένων και κατάλογοι πρωτοβουλιών PVE/CVE/Derad

- RAN. [Πρόληψη της ριζοσπαστικοποίησης προς την τρομοκρατία και τον βίαιο εξτρεμισμό. Συλλογή προσεγγίσεων και πρακτικών RAN](#).
- Επιπτώσεις στην Ευρώπη. [Βάση δεδομένων CVE](#).

4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΗΔΗ ΥΛΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ

Εξακολουθεί να είναι σύνηθες το φαινόμενο να μην προβλέπονται αξιολογήσεις «κατά τον αρχικό σχεδιασμό των πρωτοβουλιών. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι διαθέσιμες επιλογές είναι συνήθως πιο περιορισμένες, αλλά εξακολουθεί να είναι σχεδόν πάντα δυνατή η πραγματοποίηση κάποιας μορφής αξιολόγησης με τη χρήση της προσέγγισης που βασίζεται στα αποδεικτικά στοιχεία. Πιθανότατα δεν θα είναι εξίσου καλής ποιότητας, αλλά μπορεί ακόμα να είναι χρήσιμη για σκοπούς μάθησης. Οι αξιολογήσεις μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά στην αναδιαμόρφωση της πρωτοβουλίας και των πρακτικών της, έτσι ώστε να μπορούν να διεξαχθούν πιο ολοκληρωμένες αξιολογήσεις στο μέλλον.

Το είδος των αξιολογήσεων που μπορούν να γίνουν ακόμη και όταν δεν είχαν αρχικά προγραμματιστεί εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο η πρωτοβουλία έχει υλοποιηθεί και τεκμηριωθεί. Τρεις πτυχές είναι ιδιαίτερα σημαντικές.

Στόχοι της
πρωτοβουλίας

Θεωρία
της Αλλαγής

Δεδομένα

Στόχοι της πρωτοβουλίας - Για την αξιολόγηση της πρωτοβουλίας, είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε ποιοι είναι οι στόχοι της. Μια κοινή αδυναμία των πρωτοβουλιών PVE/CVE/Derad είναι ότι οι στόχοι δεν ορίζονται αρκετά συγκεκριμένα. Μερικές φορές οι στόχοι τίθενται στο χαρτί κατά το στάδιο του σχεδιασμού, αλλά δεν επανεξετάζονται και δεν επικαιροποιούνται αργότερα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια κατάσταση όπου οι στόχοι είναι κάπως διαφορετικοί στη θεωρία και στην πράξη. Η έλλειψη τεκμηρίωσης σχετικά με τους στόχους της πρωτοβουλίας δεν είναι φυσικά ιδανική κατάσταση. Εάν οι στόχοι στερούνται μόνο τεκμηρίωσης, αλλά υπάρχει συμφωνία σχετικά με το ποιοι είναι αυτοί μεταξύ των βασικών ενδιαφερομένων μερών, είναι δυνατόν να υπάρχει μια πιο ξεκάθαρη εικόνα. Ωστόσο, ακόμη και τότε είναι σημαντικό να σκεφτούμε τις επιπτώσεις της έλλειψης τεκμηρίωσης στα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Θεωρία της αλλαγής - Ένα άλλο βασικό σημείο εκκίνησης για την αξιολόγηση είναι η θεωρία της αλλαγής της πρωτοβουλίας. Εξηγεί πώς η πρωτοβουλία υποτίθεται ότι θα επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματά της. Είναι ακόμη πιο σύνηθες η πρωτοβουλία να μην έχει μια σαφώς καθορισμένη θεωρία αλλαγής. Εάν η θεωρία της αλλαγής δεν έχει αποτυπωθεί στο χαρτί, αυτό πρέπει να γίνει στην αρχή της αξιολόγησης. Και πάλι, η κατάσταση αυτή δεν είναι ιδανική. Εάν η θεωρία της αλλαγής οριστεί εκ των υστέρων, αυτό θα έχει αντίκτυπο στην αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Δεδομένα - Πολλά εξαρτώνται επίσης από τη διαθεσιμότητα των δεδομένων. Εάν υπάρχει επαρκής, συστηματική και λεπτομερής τεκμηρίωση της εφαρμογής της πρωτοβουλίας, μπορεί να υπάρχουν αρκετά δεδομένα για την αξιολόγηση της εφαρμογής της με την πάροδο του χρόνου. Θα πρέπει, ωστόσο, να αξιολογηθεί πολύ προσεκτικά κατά πόσον τα δεδομένα είναι επαρκή.

Κατά γενικό κανόνα, εάν υπάρχει αρκετή σαφήνεια σχετικά με τους στόχους της πρωτοβουλίας και τη θεωρία της αλλαγής, είναι συνήθως δυνατό να διεξαχθεί αξιολόγηση της διαδικασίας τουλάχιστον ορισμένων πτυχών της πρωτοβουλίας (τα είδη αξιολόγησης παρουσιάζονται στο INDEED E-Guidebook 1). Μια αξιολόγηση αποτελεσμάτων υψηλής ποιότητας είναι σπάνια δυνατή χωρίς ένα υπάρχον σχέδιο αξιολόγησης και αντίστοιχες πρακτικές παρακολούθησης.

Μια επιλογή που είναι πάντα ανοικτή είναι η διαμορφωτική αξιολόγηση των στόχων και της θεωρίας αλλαγής της πρωτοβουλίας.

Εάν δεν έχουν γίνει αξιολογήσεις στο παρελθόν, είναι καλό να ξεκινήσετε με λιγότερο απαιτητικούς τύπους αξιολόγησης. Η καθιέρωση σταθερών πρακτικών αξιολόγησης μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία που ξεκινά με την καθιέρωση υποστηρικτικών πρακτικών και προχωρά προς πιο σύνθετες αξιολογήσεις. Αυτό μπορεί να γίνει, για παράδειγμα, μέσω των ακόλουθων σταδίων:

- Επεξεργασία των στόχων της πρωτοβουλίας και της θεωρίας της αλλαγής
- Διαμορφωτική αξιολόγηση (αυτών των στόχων και της θεωρίας της αλλαγής)
- Εισαγωγή του σχεδίου αξιολόγησης και των υποστηρικτικών πρακτικών παρακολούθησης
- Αξιολόγηση της διαδικασίας υλοποίησης της πρωτοβουλίας
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της πρωτοβουλίας

5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΑΠΟΔΕΙΚΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝΣΕ ΤΕΣΣΕΡΑ ΣΤΑΔΙΑ

Η αξιολόγηση αποτελεί σημαντικό μέρος του σχεδιασμού και της υλοποίησης πρωτοβουλιών που βασίζονται σε αποδεικτικά στοιχεία. Στο προηγούμενο κεφάλαιο συζητήθηκε ο τρόπος με τον οποίο η αξιολόγηση μπορεί να ενσωματωθεί στο σχεδιασμό της πρωτοβουλίας και πώς να σχεδιαστεί η πρωτοβουλία έτσι ώστε να μπορεί να αξιολογηθεί ουσιαστικά και αποτελεσματικά.

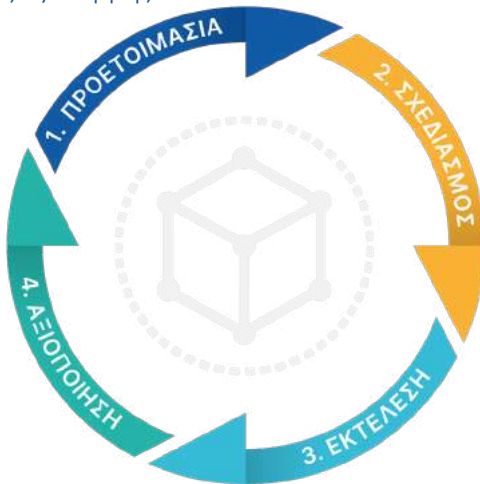
Αυτό το κεφάλαιο επικεντρώνεται στη διαδικασία αξιολόγησης και περιγράφει **βήμα προς βήμα οδηγίες για τον τρόπο διεξαγωγής μιας αξιολόγησης που είναι σύμφωνη με τις αρχές της τεκμηριωμένης πρακτικής**. Συντάσσεται με γνώμονα τα χαρακτηριστικά των πρωτοβουλιών PVE/CVE/Derad. Οι οδηγίες βασίζονται στο μοντέλο INDEED για την αξιολόγηση με βάση τα αποδεικτικά στοιχεία. Το κεφάλαιο θα ξεκινήσει με την εισαγωγή του μοντέλου και στη συνέχεια θα προχωρήσει σε λεπτομερή περιγραφή κάθε σταδίου της αξιολόγησης.

5.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ INDEED ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΔΕΙΚΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Το μοντέλο INDEED περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να αναπτυχθούν και να διεξαχθούν οι αξιολογήσεις χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση βασισμένη στα αποδεικτικά στοιχεία. Διαχωρίζει τη διαδικασία αξιολόγησης σε **τέσσερα κύρια στάδια**: προετοιμασία, σχεδιασμός, εκτέλεση και αξιοποίηση (βλ. Σχήμα 1).

- 1. Προετοιμασία:** Αυτό το στάδιο εξηγεί τον τρόπο προσέγγισης της αξιολόγησης στον οργανισμό σας.
- 2. Σχεδιασμός:** Αυτό το στάδιο καθορίζει τα βασικά στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνονται στο σχέδιο δράσης αξιολόγησης. Το σχέδιο αυτό μπορεί να βοηθήσει στην παρακολούθηση όλων των απαραίτητων βημάτων για την αξιολόγηση.
- 3. Εκτέλεση:** Αυτό το στάδιο επισημαίνει τι πρέπει να προσέξετε κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης και εξηγεί τι πρέπει να κάνετε με τα αποτελέσματα που συλλέξατε.
- 4. Αξιοποίηση:** Το στάδιο αυτό δείχνει το πώς, σε ποιον, με ποια μορφή και υπό ποιες προϋποθέσεις μπορούν να κοινοποιηθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Σχήμα 1 Τέσσερα στάδια της διαδικασίας αξιολόγησης

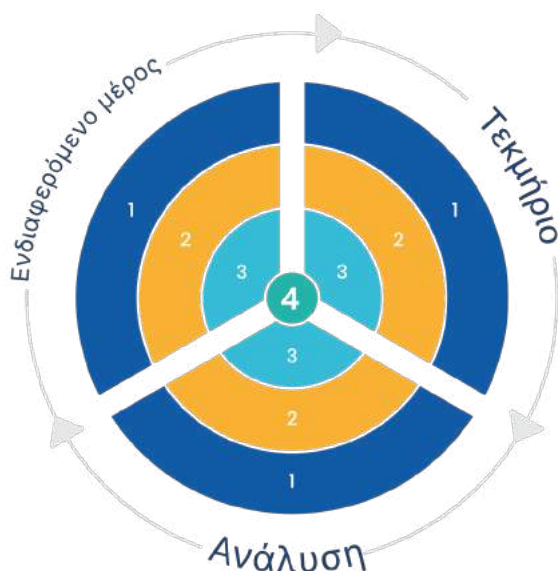


Μια αξιολόγηση είναι πιο χρήσιμη όταν θεωρείται ως μια επαναληπτική και κυκλική διαδικασία, η οποία αποτελεί βασικό στοιχείο της ανάπτυξης του έργου. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να αξιοποιηθούν για τη βελτίωση και τον επαναπροσανατολισμό των στόχων, των αποτελεσμάτων και των μεθόδων εργασίας της πρωτοβουλίας. Μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, η πρωτοβουλία στη νέα της μορφή θα αξιολογηθεί ιδανικά εκ νέου, ξεκινώντας έναν νέο κύκλο αξιολόγησης. Οι τακτικές αξιολογήσεις συμβάλλουν στη βιωσιμότητα μιας πρωτοβουλίας και στη διαμόρφωση μιας κουλτούρας αξιολόγησης στο εργασιακό περιβάλλον.

Στο μοντέλο INDEED, η περιγραφή κάθε σταδίου έχει κατασκευαστεί με γνώμονα τις αρχές της τεκμηριωμένης πρακτικής (βλ. Σχήμα 2). Στο πλαίσιο της αξιολόγησης, οι αρχές αυτές έχουν την ακόλουθη σημασία:

- **Αποδεικτικά στοιχεία** - Η διεξαγωγή μιας αξιόπιστης και υψηλής ποιότητας αξιολόγησης απαιτεί να βασίζεται σε σχετικά και προσεκτικά συλλεχθέντα δεδομένα. Το σχέδιο αξιολόγησης θα πρέπει επίσης να ενημερώνεται από τις υπάρχουσες γνώσεις σχετικά με τις πρακτικές αξιολόγησης και την εκμάθηση από προηγούμενες αξιολογήσεις στον τομέα των PVE/CVE/Derad.
- **Ενδιαφερόμενα μέρη** - Τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να συμπεριληφθούν στη διαδικασία αξιολόγησης από την αρχή, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι της έχουν νόημα και είναι αξιοποιήσιμοι, καθώς και να οικοδομηθεί η απαραίτητη εμπιστοσύνη για την παραγωγή αξιόπιστων αποτελεσμάτων.
- **Ανάλυση** - Ο αξιολογητής και άλλα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να έχουν επαρκή κατανόηση των πρακτικών αξιολόγησης και των πρωτοβουλιών PVE/CVE/Derad ώστε να καταρτίσουν ένα ουσιαστικό σχέδιο αξιολόγησης και να διατυπώσουν αξιόπιστα συμπεράσματα με βάση τα δεδομένα.

Σχήμα 2 Οι αρχές της τεκμηριωμένης πρακτικής ως συστατικά στοιχεία των σταδίων αξιολόγησης



Κάθε στάδιο αξιολόγησης περιλαμβάνει διάφορα στάδια. Στο μοντέλο INDEED, τα στάδια αυτά οργανώνονται ανάλογα με τη συνιστώσα της τεκμηριωμένης πρακτικής με την οποία (κυρίως) σχετίζονται (βλ. Σχήμα 3). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα βήματα δεν παρουσιάζονται απαραίτητα με χρονολογική σειρά και συχνά συνδέονται μεταξύ τους.



5.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ INDEED ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ

Κατά το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή μιας αξιολόγησης, θα πρέπει να εξετάζεται ένα ευρύ σύνολο ηθικών ζητημάτων, λαμβάνοντας υπόψη μια προσέγγιση βασισμένη στα ανθρώπινα δικαιώματα ((Human Rights Based Approach - HRBA) και τα θέματα της GELSA. Παρόλο που τα ζητήματα δεοντολογίας μπορεί να χρησιμεύουν ήδη ως μέρος του Επαγγελματικού Κώδικα Δεοντολογίας ή του Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας πολλών οργανισμών και είναι γενικά εφαρμόσιμα σε μια αξιολόγηση, ενδέχεται να υπάρχουν ακόμη ορισμένα ζητήματα δεοντολογίας που προκύπτουν κατά τη διεξαγωγή έρευνας με ανθρώπινους συμμετέχοντες και τα οποία χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής.

Αυτή η ενότητα εξετάζει τι σημαίνει αξιολόγηση με βάση τις ηθικές αρχές. Καθοδηγείται από τις βασικές αρχές που περιλαμβάνονται στην HRBA (συμμετοχή, λογοδοσία, μη διάκριση και ισότητα, ενδυνάμωση και νομιμότητα), οι οποίες αποτελούν τη βάση για την εννοιολόγηση της δεοντολογίας σε αυτό το έργο (που ονομάζεται GELSA- για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με αυτό, βλέπε INDEED E-Guidebook 1).

Σχήμα 3. Βασικές δεοντολογικές εκτιμήσεις κατά την αξιολόγηση (βάσει των HRBA και GELSA)



Ποικιλομορφία και ένταξη - Η αξιολόγηση θα πρέπει να σχεδιάζεται, να σχεδιάζεται και να υλοποιείται με τρόπους που αναγνωρίζουν την ποικιλομορφία και στοχεύουν στην ένταξη. Αυτό έχει πολλές πτυχές. Κατά τη συλλογή δεδομένων, θα πρέπει να διασφαλίζεται η ισότιμη κατανομή των φύλων. Κατά την επιλογή των ατόμων που θα συμμετάσχουν στη διαδικασία αξιολόγησης, θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι η επιλογή λαμβάνει υπόψη το φύλο και την ποικιλομορφία. Αυτό θα βοηθήσει στην επίτευξη αντιπροσωπευτικών και ισορροπημένων αποτελεσμάτων. Εάν η πρωτοβουλία αφορά το φύλο, είναι καλό να σκεφτείτε τη συμπερίληψη δεικτών ευαίσθητων ως προς το φύλο και να παρακολουθείτε τα παρακολουθούμενα δεδομένα που αφορούν το φύλο. Κατά τον ίδιο τρόπο, η συμπερίληψη ατόμων με αναπηρία καθώς και ατόμων με διαφορετικό εθνοτικό υπόβαθρο στη διαχείριση της έρευνας και της αξιολόγησης θα έχει επίσης θετικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα. Η διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να οργανώνεται έτσι ώστε να είναι βολική και χωρίς αποκλεισμούς για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και να υποστηρίζει την καλή εργασιακή κουλτούρα. Τέλος, είναι σημαντικό να προβληματιστούμε σχετικά με τα υπάρχοντα στερεότυπα φύλου και άλλα στερεότυπα και να μετριάσουμε την επιρροή τους στις αποφάσεις που λαμβάνονται κατά τη διάρκεια ολόκληρης της διαδικασίας αξιολόγησης.

Διαφάνεια - Η αξιολόγηση σπάνια είναι μια απολύτως ομαλή διαδικασία, ακόμη και όταν σχεδιάζεται πολύ προσεκτικά. Η αξιοπιστία της διαδικασίας αξιολόγησης βασίζεται κυρίως στην ειλικρίνεια και τη διαφάνεια. Η έκθεση αξιολόγησης θα πρέπει να περιγράφει με διαφάνεια τη διαδικασία και να προσδιορίζει τους περιορισμούς των αποτελεσμάτων της. Η διαφάνεια θα πρέπει επίσης να είναι ο οδηγός αστέρας για τη συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερομένων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης, καθώς ανοίγει δρόμους για την επίλυση ή την αντιμετώπιση των προκλήσεων.

Προστασία δεδομένων και προστασία της ιδιωτικής ζωής - Κατά τον σχεδιασμό και την εκτέλεση της αξιολόγησης, πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη τα ζητήματα της προστασίας της ιδιωτικής ζωής, της εμπιστευτικότητας και της ασφάλειας των δεδομένων. Αυτό περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι η συλλογή και η διαχείριση των δεδομένων ακολουθούν τους ευρωπαϊκούς κανονισμούς για την προστασία των δεδομένων και τους εθνικούς νόμους (με ιδιαίτερη προσοχή στους κανονισμούς και τους νόμους που σχετίζονται με τη χρήση ευαίσθητων δεδομένων). Από την άλλη πλευρά, ο αξιολογητής έχει επίσης ηθικές ευθύνες έναντι των ερωτηθέντων των συνεντεύξεων και των συμμετεχόντων στις ομάδες εστίασης. Σύμφωνα με τις αρχές της υπεύθυνης έρευνας, οι ερωτηθέντες θα πρέπει να ενημερώνονται κατάλληλα για τον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα και να τους ζητείται να υπογράψουν έντυπο συγκατάθεσης. Το έντυπο αυτό θα πρέπει να προσδιορίζει τους όρους και τις προϋποθέσεις για τη συμμετοχή στη συνέντευξη, καθώς και να παρέχει στον ερωτώμενο το δικαίωμα να αποσύρει τη συμμετοχή του ανά πάσα στιγμή. Εάν στους ερωτηθέντες έχει υποσχεθεί ανωνυμία, η αντίστοιχη έκθεση αξιολόγησης θα πρέπει να συντάσσεται προσεκτικά ώστε να μην μπορεί να αναγνωριστεί κανένας ερωτηθέντας.

Καμία βλάβη - Οποιοσδήποτε αξιολογητής διεξάγει ερευνητικές δραστηριότητες θα πρέπει γενικά να τηρεί την ευαίσθητη προσέγγιση και να φροντίζει να μην θέτει κανέναν συμμετέχοντα στην αξιολόγηση σε κίνδυνο οποιουδήποτε είδους. Το περιβάλλον στο οποίο οργανώνονται οι δραστηριότητες θα πρέπει να είναι ασφαλές και θα πρέπει να καταβάλλεται κάθε προσπάθεια για να διασφαλιστεί αυτό. Σε περίπτωση που προκύψουν ζητήματα κατά τη διαδικασία υλοποίησης, θα πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα.



- Γραφείο Αντιτρομοκρατίας των Ηνωμένων Εθνών. Εργαλειοθήκη παρακολούθησης, αξιολόγησης και μάθησης: Για την υποστήριξη των σχεδίων δράσης για την πρόληψη και την αντιμετώπιση του βίαιου εξτρεισμού.
- Αυστραλιανό Ινστιτούτο Οικογενειακών Σπουδών. Δεοντολογία στην αξιολόγηση.

5.3. ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το κεφάλαιο αυτό περιγράφει τα κύρια στοιχεία και βήματα για τον σχεδιασμό και τη διεξαγωγή μιας αξιολόγησης βάσει στοιχείων. Θα περιγράψει πώς να εφαρμόσετε τις αρχές μιας τεκμηριωμένης προσέγγισης στην πράξη σε κάθε στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης.



TIP :

Λεπτομερέστερες και προσαρμοσμένες οδηγίες για τη διαδικασία αξιολόγησης είναι διαθέσιμες στο εργαλείο αξιολόγησης INDEED (www.indeedproject.eu).

Το μοντέλο INDEED προϋποθέτει ότι οι στόχοι της πρωτοβουλίας, η θεωρία της αλλαγής και οι πρακτικές παρακολούθησης είναι καλά αναπτυγμένες. Εάν αυτό δεν ισχύει, ανατρέξτε στο προηγούμενο κεφάλαιο του παρόντος ηλεκτρονικού οδηγού, καθώς και στο εργαλείο αξιολόγησης INDEED για περισσότερες οδηγίες. Η περιγραφή της διαδικασίας αξιολόγησης εδώ είναι κυρίως προσαρμοσμένη για αξιολογήσεις διαδικασίας και αποτελεσμάτων. Τα βήματα για τη διενέργεια διαμορφωτικής αξιολόγησης περιγράφονται στο εργαλείο αξιολόγησης INDEED.

Στάδιο 1 - Προετοιμασία:

Το πρώτο στάδιο της αξιολόγησης περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας καλής κατανόησης της πρωτοβουλίας και τη διαμόρφωση μιας εκτίμησης των αναγκών της αξιολόγησης, του πλαισίου και των διαθέσιμων πόρων. Οι πληροφορίες αυτές είναι απαραίτητες για τον καθορισμό της εστίασης της αξιολόγησης και των ρεαλιστικών σεναρίων αξιολόγησης. Το στάδιο αυτό συνεπάγεται επίσης τη χαρτογράφηση των βασικών ενδιαφερομένων μερών, η συνεργασία των οποίων απαιτείται σε διάφορα στάδια της αξιολόγησης.

Βήμα 1	Συνεργασία	Ποιοι είναι οι βασικοί ενδιαφερόμενοι και ποιες είναι οι ανάγκες, οι αξίες και οι προτιμήσεις τους; Είναι σημαντικό να σκεφτείτε από νωρίς ποιοι είναι οι βασικοί ενδιαφερόμενοι για τους προκαθορισμένους στόχους της αξιολόγησης. Ο κατάλογος των πιθανών ενδιαφερομένων μερών στο πλαίσιο 6 μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό τους. Θυμηθείτε να σκεφτείτε όλα τα στάδια της αξιολόγησης: ποιανού η συνεργασία απαιτείται για το σχεδιασμό, το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της αξιολόγησης, ποιος μπορεί να αξιοποιήσει τα αποτελέσματα κ.λπ. Συνιστάται να υιοθετηθεί εξ αρχής μια συμμετοχική προσέγγιση της αξιολόγησης. Η τεκμηριωμένη πρακτική υπογραμμίζει τη σημασία της συνεκτίμησης των αναγκών, των αξιών και των προτιμήσεων των ενδιαφερομένων μερών. Οι ενδιαφερόμενοι θα πρέπει να έρχονται σε επαφή ήδη σε αυτό το στάδιο και να ακούγονται προσεκτικά οι απόψεις τους. Οι μέθοδοι ανάλυσης των ενδιαφερομένων μερών (βλ. Πλαίσιο 3) μπορούν να βοηθήσουν στη χαρτογράφηση των απόψεων των ενδιαφερομένων μερών. Όταν σκέφτεστε τους ενδιαφερόμενους, βεβαιωθείτε ότι περιλαμβάνονται όλα τα φύλα και τα σχετικά πολιτιστικά/εθνοτικά/θρησκευτικά υπόβαθρα.
Βήμα 2	Πόροι	Τι είδους πόροι είναι διαθέσιμοι και πώς να εξασφαλίσετε τους πόρους που λείπουν; Είναι εξίσου σημαντικό να υπάρχει επισκόπηση όλων των διαθέσιμων πόρων (ή κατανομή των πόρων), τόσο για το σχεδιασμό όσο και για τη διενέργεια αξιολογήσεων καθώς και για τη διάδοση των αποτελεσμάτων. Οι πόροι δεν περιορίζονται μόνο στην εκτίμηση του κόστους για την οργάνωση της διαδικασίας αξιολόγησης. Περιλαμβάνουν επίσης πνευματικούς πόρους (επαρκές προσωπικό, γνώσεις, υλικά) και χρόνο, ανάλογα με το σχεδιασμό της αξιολόγησης, τους στόχους της αξιολόγησης και τα ήδη διαθέσιμα δεδομένα. Εξίσου σημαντικό είναι να ερωτηθούν οι εμπλεκόμενοι φορείς σχετικά με το χρόνο ή τη διαθεσιμότητά τους να αναλάβουν οποιοδήποτε ρόλο στη διαδικασία της αξιολόγησης. Για το σκοπό αυτό είναι επίσης χρήσιμο να εκτιμηθεί ο αριθμός και η συχνότητα των συναντήσεων στις οποίες θα συμμετάσχουν οι ενδιαφερόμενοι φορείς.

ΑΠΟΔΕΙΚΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	Βήμα 3	Δεδομένα	Τι είδους δεδομένα είναι ήδη διαθέσιμα; Η προετοιμασία συνεπάγεται επίσης τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τα ήδη διαθέσιμα στοιχεία. Οι οργανισμοί που είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των πρωτοβουλιών συλλέγουν συχνά δεδομένα και παρακολουθούν το έργο τους. Όταν η παρακολούθηση των δεδομένων οργανώνεται σωστά, μπορεί να αποτελέσει σπουδαία πηγή δεδομένων για την αξιολόγηση.
	Βήμα 4	Γνώση	Τι είδους γνώσεις απαιτούνται; Για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων απαιτούνται πολλά είδη γνώσεων. Αυτές μπορεί να είναι πληροφορίες σχετικά με τους τύπους και τις μεθόδους αξιολόγησης, ακαδημαϊκές έρευνες για τον βίαιο εξτρεμισμό ή το εν λόγω πλαίσιο και ούτω καθεξής. Μια ιδιαίτερα χρήσιμη πηγή γνώσης είναι οι αξιολογήσεις που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν για παρόμοιες πρωτοβουλίες. Μπορούν να βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή αποδεικτικών στοιχείων στον συγκεκριμένο τομέα ή του τρόπου προσέγγισης των ομάδων-στόχων και του τρόπου αξιοποίησης των αποτελεσμάτων, μεταξύ άλλων.
ΑΝΑΛΥΣΗ	Βήμα 5	Πρωτοβουλία	Είναι σαφώς καθορισμένοι οι στόχοι και η θεωρία της αλλαγής της πρωτοβουλίας; Η ανάλυση των στόχων, των παραδοχών και των κενών της πρωτοβουλίας είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό της πορείας της αξιολόγησης. Η εξέταση του κοινωνικού, οικονομικού, πολιτικού και γεωγραφικού πλαισίου της πρωτοβουλίας μπορεί επίσης να δώσει πληροφορίες για το πώς οι παράγοντες αυτοί μπορούν να επηρεάσουν την εφαρμογή της πρωτοβουλίας και πώς η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει ή να επηρεάσει οποιονδήποτε από αυτούς τους παράγοντες. Η εμπειρογνωμοσύνη στον τομέα της PVE/CVE και του Derad είναι απαραίτητη για την ανάλυση της πρωτοβουλίας. Είναι επίσης καλό να εξετάσετε αν η πρωτοβουλία και η υλοποίησή της έχουν πτυχές που σχετίζονται με το φύλο και την πολυμορφία και θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στο σχέδιο αξιολόγησης.

Βήμα 6

Στόχοι

Ποιοι είναι οι πιθανοί στόχοι μιας αξιολόγησης με βάση τις ανάγκες, τις αξίες και τις προτιμήσεις των ενδιαφερομένων;

Μετά τη χαρτογράφηση των αναγκών, των αξιών και των προτιμήσεων των ενδιαφερομένων μερών, τα αποτελέσματα αυτά θα πρέπει να αναλυθούν για να διαπιστωθεί πώς θα μπορούσαν να συνδυαστούν και να ιεραρχηθούν. Συνιστάται να το εξετάσετε με τους ενδιαφερόμενους και να προσδιορίσετε ποιες επιλογές αξιολόγησης είναι ρεαλιστικές και ανταποκρίνονται στις ανάγκες που έχουν εντοπιστεί. Για περισσότερες οδηγίες σχετικά με τον καθορισμό των στόχων, βλέπε Πλαίσιο 7. Μετά από αυτό, είναι δυνατόν να επιλεγεί και ο καταλληλότερος τύπος αξιολόγησης. Οι συνηθέστεροι τύποι αξιολόγησης παρουσιάζονται στο INDEED E-Guidebook 1.

Βήμα 7

Κίνδυνοι & Προκλήσεις

Τι είδους κίνδυνοι και προκλήσεις για μια αξιολόγηση προέκυψαν κατά την αρχική έρευνα και τις συζητήσεις και πώς μπορούν να επιλυθούν ή να μετριαστούν;

Η πλήρης εικόνα του πλαισίου θα βοηθήσει επίσης στον καθορισμό των πιθανών εμποδίων για την αξιολόγηση. Μπορεί να είναι εσωτερικοί παράγοντες που σχετίζονται με τους πόρους, την εμπειρογνωμοσύνη και τα κίνητρα, ή εξωτερικοί, όπως οι πολιτικοί κίνδυνοι που σχετίζονται με ορισμένα είδη αξιολόγησης ή οι νομικοί περιορισμοί στη συλλογή, κοινή χρήση και διαχείριση δεδομένων.



6 ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για να βοηθήσει στον εντοπισμό των σχετικών ενδιαφερομένων μερών, το έργο INDEED δημιούργησε την ακόλουθη τυπολογία με βάση τους ρόλους που μπορούν να διαδραματίσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη στην αξιολόγηση. Οι ρόλοι αυτοί μπορεί να επικαλύπτονται, ώστε το ίδιο άτομο ή ίδρυμα να εκτελεί πολλούς από αυτούς.

1. **Οι εμπνευστές** είναι αυτοί που παραγγέλνουν ή δρομολογούν μια αξιολόγηση, βλέποντας με τον ένα ή τον άλλο τρόπο την αξία της αξιολόγησης για μελλοντικές δραστηριότητες.
2. **Ένας συντονιστής αξιολόγησης αναλαμβάνει** τη διαχείριση της αξιολόγησης. Αυτό δεν σημαίνει την καθιέρωση μιας προσέγγισης της αξιολόγησης από πάνω προς τα κάτω, καθώς ο συντονιστής είναι εκεί για να υποστηρίξει και να διευκολύνει τη διαδικασία και να διασφαλίζει ότι όλες οι παγίδες της διαδικασίας επιλύονται αποτελεσματικά.
3. **Οι τελικοί χρήστες της αξιολόγησης** είναι εκείνοι που θα χρησιμοποιήσουν τα αποτελέσματα της

αξιολόγησης. Αυτοί μπορεί να είναι οργανισμοί, πελάτες, πάροχοι δεδομένων ή άτομα εκτός της αξιολογούμενης πρωτοβουλίας, τα οποία θα μπορούσαν να επωφεληθούν από τη λήψη αξιόπιστων αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

4. **Οι εσωτερικοί ή εξωτερικοί αξιολογητές** είναι αυτοί που κυρίως διενεργούν ή ελέγχουν την αξιολόγηση και διαθέτουν (ή θα πρέπει να διαθέτουν) εμπειρογνωμοσύνη τόσο στη διενέργεια της αξιολόγησης όσο και στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.
5. **Οι χρηματοδότες** είναι οι ενδιαφερόμενοι που παρέχουν χρηματοδότηση/πόρους για την υλοποίηση μιας πρωτοβουλίας ή/και αξιολόγησης. Ένας χρηματοδότης μπορεί επίσης (ή μπορεί και όχι) να ενεργεί ως εμπνευστής που αποφασίζει ότι πρέπει να γίνει αξιολόγηση προκειμένου να δικαιολογηθούν τα χρησιμοποιηθέντα κονδύλια ή ως μέρος μιας νέας αίτησης χρηματοδότησης.
6. **Οι ερωτώμενοι και οι πάροχοι δεδομένων** - Οι ερωτώμενοι είναι συνήθως άτομα που ανήκουν στις ομάδες-στόχους ορισμένων πρωτοβουλιών ή συμμετέχουν στην υλοποίησή τους και μπορεί να τους δοθεί συνέντευξη ή να τους ζητηθεί να συμπληρώσουν μια έρευνα για τη συλλογή κρίσιμων πληροφοριών για την αξιολόγηση. Οι πάροχοι δεδομένων είναι οι ενδιαφερόμενοι που διαθέτουν διαθέσιμα δεδομένα που χρειάζονται για την αξιολόγηση (π.χ. κάτοχοι διαφόρων ειδών δεδομένων μητρώου που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη σύγκριση της ομάδας-στόχου των πρωτοβουλιών με τον γενικό πληθυσμό).
7. **Οι συλλέκτες δεδομένων** είναι αυτοί που συλλέγουν τα δεδομένα από τους ερωτώμενους και τους παρόχους δεδομένων.
8. **Οι διαχειριστές δεδομένων** παρακολουθούν (ή υποτίθεται ότι παρακολουθούν) τη διαδικασία συλλογής δεδομένων, διασφαλίζοντας ότι όλα τα δεδομένα αποθηκεύονται με ασφάλεια και οργανώνονται σύμφωνα με όλα τα πρότυπα διαχείρισης δεδομένων.

Στάδιο 2 - Σχεδιασμός:

Το στάδιο αυτό παρέχει καθοδήγηση για την ανάπτυξη ενός λεπτομερούς σχεδίου αξιολόγησης (σχέδιο δράσης αξιολόγησης ή ΣΔΑ). Η διαφορά μεταξύ των σταδίων της προετοιμασίας και του σχεδιασμού είναι ότι το πρώτο προορίζεται για τη συλλογή όλων των διαθέσιμων γνώσεων. Το στάδιο του σχεδιασμού χρησιμοποιεί αυτά τα στοιχεία και τις συζητήσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη ως αφετηρία και αναπτύσσει ένα λεπτομερές σχέδιο για τον τρόπο διεξαγωγής της αξιολόγησης. Το ΣΔΑ μπορεί να περιλαμβάνει τις ακόλουθες πληροφορίες: ενδιαφερόμενα μέρη (ρόλοι και καθήκοντα), αποδεικτικά στοιχεία (διαχείριση δεδομένων, τύπος αξιολόγησης, σχεδιασμός αξιολόγησης και μέθοδοι αξιολόγησης) και ανάλυση (χρονοδιάγραμμα, μετριασμός κινδύνων και δεοντολογικές πτυχές).

Στο παράρτημα 1 διατίθεται ένα υπόδειγμα σχεδίου δράσης αξιολόγησης.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ: ΒΑΣΙΚΑ ΒΗΜΑΤΑ

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ	Βήμα 1	Συμμετοχή	Πώς να εμπλέξετε τα αναγνωρισμένα ενδιαφερόμενα μέρη στην αξιολόγηση;
			Όλοι οι ρόλοι για κάθε ενδιαφερόμενο μέρος θα πρέπει να καθοριστούν και να αποσαφηνιστούν στο πλαίσιο της διαδικασίας υλοποίησης της αξιολόγησης: ποιος συλλέγει, αναλύει, αποθηκεύει και διαδίδει τα δεδομένα κ.ο.κ. Είναι σημαντικό να σχηματιστεί μια σταθερή ομάδα αξιολόγησης και να καθιερωθεί μια άτυπη ηγεσία στη διαδικασία, ώστε να μπορεί να παρακολουθείται η όλη διαδικασία και να αμβλύνονται τα εμπόδια με αποτελεσματικό τρόπο. Είναι εξίσου σημαντικό να καθοριστούν μέθοδοι/περίοδοι επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η δομημένη επικοινωνία

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ			νία θα διευκολύνει τη διαδικασία και θα την κάνει πιο ελκυστική. Τα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να αντιμετωπίζονται χωρίς διακρίσεις και τυχόν ζητήματα προσβασιμότητας θα πρέπει να αντιμετωπίζονται επαρκώς.
	Βήμα 2	Αξιολόγηση ερωτήσεις	Ποια ακριβώς ερωτήματα πρέπει να απαντήσει η αξιολόγηση; Αποτελεί καλή πρακτική ο καθορισμός των ερωτημάτων αξιολόγησης από κοινού με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα ερωτήματα αυτά θα χρησιμεύσουν ως μικρο-στόχοι στο πλαίσιο του γενικού στόχου της αξιολόγησης. Θα διευκολύνουν την κατανόηση των δεδομένων που πρέπει να συλλεχθούν, καθώς και των μεθόδων που πρέπει να χρησιμοποιηθούν τόσο για τη συλλογή όσο και για την ανάλυση των δεδομένων. Για περισσότερες οδηγίες σχετικά με την ανάπτυξη ερωτημάτων αξιολόγησης, βλέπε Πλαίσιο 7.
ΑΠΟΔΕΙΚΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	Βήμα 3	Δεδομένα	Πώς συλλέγονται τα δεδομένα; Και ποια δεδομένα πρέπει να συλλεχθούν; Για κάθε αξιολόγηση, είναι απαραίτητο να καθορίσετε τον τύπο των συλλεγόμενων δεδομένων που θα είναι σε θέση να απαντήσουν σε κάθε ερώτημα αξιολόγησης, και να προετοιμάσει σχέδιο διαχείρισης δεδομένων. Για παράδειγμα, προκειμένου να κατανοηθεί ο τρόπος οργάνωσης της επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων οργανισμών, το προσωπικό που συμμετέχει στην υλοποίηση των πρωτοβουλιών θα μπορούσε να απαντήσει στις ερωτήσεις της έρευνας ή να οργανωθούν ομάδες εστίασης με εκπροσώπους των εν λόγω οργανισμών. Για παράδειγμα, για να αξιολογηθεί αν η ανταλλαγή δεδομένων λειτουργεί, τα δεδομένα μπορούν να περιλαμβάνουν τεκμηρίωση, μαρτυρίες του προσωπικού και διαχρονική παρατήρηση των συμμετεχόντων. Όσον αφορά τον τρόπο συλλογής των δεδομένων, είναι σημαντικό να εξεταστεί πώς θα γίνει με ηθικό τρόπο, ώστε οι ομάδες-στόχοι να αντιμετωπίζονται με σεβασμό και να λαμβάνονται υπόψη τυχόν σχετικές πολιτισμικές ή εθνοτικές διαστάσεις και στάσεις. Τα δεδομένα θα πρέπει επίσης να συλλέγονται και να επιλέγονται με αμερόληπτο τρόπο. Για να καθορίσει πρότυπα για τη συλλογή δεδομένων, ο αξιολογητής μπορεί να ακολουθήσει τις διαθέσιμες κατευθυντήριες γραμμές. Τα πρότυπα αυτά θα μπορούσαν να παρουσιαστούν με τη μορφή του προτύπου και να περιλαμβάνουν προσωπικές

πληροφορίες (που θα πρέπει να ελεγχθούν προσεκτικά με βάση τις οδηγίες δεοντολογίας): όνομα, δημογραφικά στοιχεία, φύλο, αριθμός ετών εργασίας στον οργανισμό, επίπεδο εκπαίδευσης κ.λπ.

Τα δεδομένα που συλλέγονται πρέπει να υποβάλλονται σε επεξεργασία και να αποθηκεύονται σύμφωνα με τους κανόνες προστασίας δεδομένων. Όταν εξετάζετε θέματα προστασίας δεδομένων, καλό είναι να ανατρέχετε στα εθνικά και/ή οργανωτικά πρότυπα και να συμβουλευέστε έναν ΥΠΔ (εάν υπάρχει), σε περίπτωση τυχόν αποριών.

Εξετάστε επίσης θέματα δεοντολογίας της έρευνας, για παράδειγμα, σχετικά με τη λήψη συγκατάθεσης μετά από ενημέρωση από τους ερωτώμενους.

Βήμα 4

Μέθοδοι

Ποιες μέθοδοι πρέπει να χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων;

Είναι επίσης απαραίτητο να καθοριστεί το είδος του σχεδιασμού και των μεθόδων αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθούν στην αξιολόγηση.

Ο σχεδιασμός της αξιολόγησης καθορίζει τη συνολική δομή και το πεδίο εφαρμογής της αξιολόγησης. Οι μέθοδοι αξιολόγησης τον συμπληρώνουν καθορίζοντας τον τρόπο συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων.

Ο τύπος αξιολόγησης, ο σχεδιασμός και οι μέθοδοι εξηγούν από κοινού πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι της αξιολόγησης.

Το INDEED E-Guidebook 1 παρουσιάζει τα πιο συνηθισμένα σχέδια και μεθόδους αξιολόγησης.

Η επιλογή του σχεδιασμού και των μεθόδων επηρεάζεται από τους διαθέσιμους πόρους. Είναι καλό να είστε ρεαλιστές όσον αφορά τον διαθέσιμο χρόνο, τους πόρους, τις οργανωτικές λεπτομέρειες, την εμπειρογνωμοσύνη και τη διαθεσιμότητα των ενδιαφερομένων.

Βήμα 4

Χρονοδιάγραμμα

Γιατί να δημιουργήσετε ένα χρονοδιάγραμμα;

Το ΕΠΠ πρέπει επίσης να περιλαμβάνει χρονοδιάγραμμα. Η ύπαρξη χρονοδιαγράμματος μπορεί να βοηθήσει να χωριστεί η διαδικασία σε φάσεις. Ένα καλό χρονοδιάγραμμα είναι αυτό που περιλαμβάνει αρκετά χρονικά αποθέματα για την αντιμετώπιση πιθανών προκλήσεων (διακοπές στη συλλογή δεδομένων, ανθρώπινα λάθη, μη διαθέσιμοι ερωτηθέντες κ.λπ.), οι οποίες ενδέχεται να απαιτούν ad hoc επανασχεδιασμό.

Βήμα 5

Κίνδυνοι & Προκλήσεις

Ποιες είναι οι κύριες προκλήσεις και πώς να τις μετριάσετε;

Ο εντοπισμός κινδύνων και η πρόβλεψη πιθανών προκλήσεων θα μπορούσαν επίσης να αποτελέσουν μέρος του σχεδίου. Εγγυώνται την καλύτερη προετοιμασία για απρόβλεπτες εξελίξεις και την αποτελεσματικότερη ανταπόκριση. Στο πλαίσιο αυτό, είναι επίσης καλό να σκεφτείτε πώς η αξιολόγηση μπορεί να επηρεάσει το πλαίσιο της πρωτοβουλίας.

Πιλοτική μελέτη. Για να αποφευχθούν πιθανές ελλείψεις στη συλλογή δεδομένων και στη συνολική διαδικασία αξιολόγησης, συνιστάται να δοκιμαστεί το σχέδιο αξιολόγησης με μια περιορισμένη πιλοτική μελέτη, εφόσον υπάρχουν διαθέσιμοι πόροι για κάτι τέτοιο. Κατά τη διάρκεια της πιλοτικής μελέτης, ένας αξιολογητής (ομάδα αξιολόγησης) μπορεί, για παράδειγμα, να δοκιμάσει μια έρευνα, ερωτήσεις συνέντευξης ή άλλες μεθόδους συλλογής δεδομένων ή να απευθυνθεί σε ορισμένες ομάδες-στόχους, ιδίως εάν δεν υπάρχει κατανόηση του τρόπου επίτευξης των καλύτερων αποτελεσμάτων με αυτές.



7 ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι στόχοι της αξιολόγησης καθορίζουν τι επιδιώκει να διαπιστώσει η αξιολόγηση σχετικά με την πρωτοβουλία. Οι στόχοι της πρωτοβουλίας και η θεωρία της αλλαγής αποτελούν ένα καλό σημείο εκκίνησης για να σκεφτείτε αυτούς τους στόχους. Μια άλλη βασική σκέψη είναι **το πώς θα καταστεί η αξιολόγηση όσο το δυνατόν πιο χρήσιμη για την περαιτέρω ανάπτυξη της πρωτοβουλίας** (ή του πεδίου PVE/CVE/Derad γενικότερα).

Όταν σκέφτεστε τους στόχους της αξιολόγησης, μπορεί να είναι χρήσιμο να συμβουλευτείτε το τα κριτήρια αξιολόγησης της OECD-DAC και την επεξεργασία των κριτηρίων αυτών από το UNDP για να δούμε τι είδους θέματα μπορεί να εξετάσει μια αξιολόγηση:

- **Συνάφεια** - Αντιμετωπίζει η πρωτοβουλία τις κινητήριες δυνάμεις του βίαιου εξτρεμισμού και τις προτεραιότητες των ενδιαφερομένων που σχετίζονται με την PVE/CVE/Derad; Λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τυχόν αλλαγές που συμβαίνουν στο πλαίσιο;
- **Αντίκτυπος** - Επιτεύχθηκαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και εκβάσεις και υπήρξαν ακούσιες ή αρνητικές συνέπειες;
- **Αποτελεσματικότητα** - Σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκαν οι στόχοι της πρωτοβουλίας;
- **Αποδοτικότητα** - Ήταν οι δραστηριότητες οικονομικά αποδοτικές; Επιτεύχθηκαν οι στόχοι εντός του καθορισμένου χρονοδιαγράμματος;
- **Βιωσιμότητα** - Τα αποτελέσματα της πρωτοβουλίας θα διαρκέσουν με την πάροδο του χρόνου; Δεσμεύονται οι ενδιαφερόμενοι να παρέχουν συνεχή υποστήριξη και να εργάζονται με τα αποτελέσματα;
- **Συνοχή** - Η πρωτοβουλία ταιριάζει καλά με το πλαίσιο και τις ανάγκες της κοινότητας;

Τα ερωτήματα αξιολόγησης είναι τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της αξιολόγησης. Για τη διατύπωση ερωτήσεων αξιολόγησης, η USAID έχει δημιουργήσει χρήσιμες οδηγίες τόσο σε έντυπη μορφή όσο και σε μορφή βίντεο. Μια καλή ερώτηση αξιολόγησης είναι η εξής:

- **Ερώτηση** - Αυτό σημαίνει ότι δεν πρέπει να είναι ένα γενικό αίτημα για να γίνει μια επισκόπηση της πρωτοβουλίας ή να δοθούν συστάσεις σχετικά με το τι πρέπει να γίνει. Μπορεί να είναι δυνατή η διατύπωση συστάσεων με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, αλλά αυτό είναι ένα ξεχωριστό θέμα από τις ερωτήσεις αξιολόγησης.
- **Περιορισμένο πεδίο εφαρμογής** - Συνιστάται να υπάρχουν το πολύ πέντε ερωτήσεις αξιολόγησης. Κάθε μία από αυτές θα πρέπει να εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο ζήτημα ή πτυχή της πρωτοβουλίας.
- **Σαφής** - Θα πρέπει να είναι ακριβής και κάθε λέξη να ορίζεται σαφώς. Για την αποσαφήνιση και την εξειδίκευση της ερώτησης, είναι δυνατόν να γράψετε μια συνοδευτική επεξηγήση για κάθε ερώτηση.

- **Εξετάσιμο** - Θα πρέπει να είναι δυνατόν να απαντηθεί με τους διαθέσιμους πόρους. Εάν ζητάτε από τον αξιολογητή να κρίνει κάτι (π.χ. εάν η πρωτοβουλία είναι βιώσιμη ή αποτελεσματική), θα πρέπει επίσης να διευκρινίζεται ποια είναι τα κριτήρια.
- **Χρήσιμο** - Θα πρέπει να συνδέεται με τους στόχους της αξιολόγησης και να είναι χρήσιμο για τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Στάδιο 3 - Εκτέλεση: Τί πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την εφαρμογή του σχεδίου δράσης αξιολόγησης;

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τόσο την εφαρμογή του ΣΔΑ όσο και την επεξεργασία των αποτελεσμάτων.

ΕΚΤΕΛΕΣΗ: ΒΑΣΙΚΑ ΒΗΜΑΤΑ

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ	Βήμα 1	Επικοινωνία	Πώς να επικοινωνείτε αποτελεσματικά με τους ενδιαφερόμενους φορείς σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης; Η δομημένη επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών στην αξιολόγηση αποτελεί προϋπόθεση για την ομαλή υλοποίηση όλων των σταδίων της διαδικασίας αξιολόγησης. Οι απόψεις των ενδιαφερομένων μερών θα πρέπει να ακούγονται και να λαμβάνονται υπόψη καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τον αξιολογητή αναδεικνύοντας σημαντικούς προβληματισμούς και παρατηρήσεις και συμβάλλει στη δημιουργία και διατήρηση της εμπιστοσύνης προς τη διαδικασία αξιολόγησης. Είναι σημαντικό να είναι ξεκάθαρο το όριο της εμπιστευτικότητας, με άλλα λόγια, πώς και σε ποιο στάδιο επιτρέπεται η κοινοποίηση κοινών πληροφοριών σε άλλους.
	Βήμα 2	Δεδομένα	Ακολουθούνται οι καθορισμένες μέθοδοι και τα πρότυπα συλλογής δεδομένων; Ο αξιολογητής (ομάδα αξιολόγησης) θα πρέπει να φροντίσει να ακολουθήσει την αρχή της διαφάνειας στη συλλογή δεδομένων, ώστε να διατηρηθεί η σαφήνεια της όλης διαδικασίας αξιολόγησης. Η συλλογή δεδομένων σύμφωνα με τις επιλεγμένες μεθόδους, το χρονοδιάγραμμα και τα καθορισμένα πρότυπα είναι ο τρόπος για να παραμείνει η διαδικασία σε εξέλιξη.
ΑΠΟΔΕΙΚΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ			

ΑΝΑΛΥΣΗ	Βήμα 3	Κίνδυνοι & Προκλήσεις	Ποιες είναι οι κύριες προκλήσεις και πώς να τις μετριάσετε; Είναι σημαντικό να παρακολουθείτε και να αντιδράτε σε τυχόν προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν. Σε περίπτωση οποιασδήποτε καθυστέρησης στη συλλογή δεδομένων, θα μπορούσε να ενεργοποιηθεί το σχέδιο Β (κατά προτίμηση κατά το στάδιο του σχεδιασμού).
	Βήμα 5	Αποτελέσματα και συμπεράσματα	Πώς να ερμηνεύετε και να αναλύετε τα δεδομένα που λαμβάνετε; Το στάδιο αυτό προϋποθέτει επίσης την ερμηνεία και την ανάλυση των δεδομένων που λαμβάνονται. Εναπόκειται στον αξιολογητή και στην ομάδα αξιολόγησης (και σε άλλους ενδιαφερόμενους) να καθορίσουν τις μεθόδους που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν. Οι συνηθέστερες μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων παρουσιάζονται στο INDEED E-Guidebook 1. Αναπόσπαστο μέρος της ανάλυσης περιλαμβάνει τον προβληματισμό σχετικά με τα όρια της αξιολόγησης. Οι περιορισμοί, για παράδειγμα, θα μπορούσαν να σχετίζονται με αλλαγές σε ορισμένους κανονισμούς που επηρεάζουν τις ερευνητικές δραστηριότητες, με χαμηλό αριθμό ερωτηθέντων ή με το κατά πόσον τα αποτελέσματα αναμένεται να είναι εφαρμόσιμα εάν μια παρόμοια πρωτοβουλία εφαρμοστεί σε άλλο πλαίσιο.

Στάδιο 4 - Αξιοποίηση: Πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν και να κοινοποιηθούν τα αποτελέσματα;

Στόχος αυτού του σταδίου είναι η χρήση και η διάδοση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα δεν αφορούν μόνο τα αναλυθέντα δεδομένα αλλά και ολόκληρη τη διαδικασία αξιολόγησης. Μια δημόσια έκθεση σχετικά με τον τρόπο διεξαγωγής της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμεύσει ως ένα σημαντικό έγγραφο «διδασμάτων» για άλλους που αναπτύσσουν αξιολογήσεις στον τομέα PVE/CVE/Derad και πέραν αυτού.

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ	Βήμα 1	Επικοινωνία	Πώς να επικοινωνήσετε με τους ενδιαφερόμενους φορείς σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης; Η επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με τα διατυπωμένα συμπεράσματα είναι καθοριστικής σημασίας, καθώς συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός σαφούς οράματος σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα. Η διάδοση και η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης θα ενισχύσει τις πρωτοβουλίες PCVE/CVE/Derad και θα προσφέρει πρακτική αξία για τον τομέα. Αποτελεί καλή πρακτική να συζητήσετε με τους ενδιαφερόμενους (που συμμετέχουν στην αξιολόγηση) τι είδους μορφές θα μπορούσαν να αναπτυχθούν για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων και να αναθέσετε το έργο της επικοινωνίας σε έναν ενδιαφερόμενο με μεγάλη εμπειρία σε αυτό. Είναι αυτονόητο ότι θα πρέπει επίσης να εξεταστούν οι διαθέσιμοι πόροι για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Για τη διάδοση των ευρημάτων θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν οι ακόλουθες μορφές: • Δημοσιεύσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης • Γραπτές εκθέσεις • Παρουσιάσεις • Ενημέρωση • Έγγραφα Η παρουσίαση των ευρημάτων μπορεί επίσης να προσαρμοστεί στις ανάγκες και το ενδιαφέρον των διαφόρων ομάδων-στόχων. Για παράδειγμα, για μια εσωτερική παρουσίαση των αποτελεσμάτων, θα μπορούσε κανείς να επιλέξει μια παρουσίαση PowerPoint. Εάν τα αποτελέσματα πρόκειται να δημοσιοποιηθούν, τότε τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή μια γραπτή και δημοσιευμένη έκθεση μπορεί να είναι καλύτερες λύσεις.
ΑΠΟΔΕΙΚΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	Βήμα 2	Παρουσίαση	Πώς μπορούν να παρουσιαστούν τα αποδεικτικά στοιχεία; Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να παρουσιαστούν σε διάφορους τύπους εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να γίνει αυτό. Ωστόσο, η πιο σημαντική πτυχή είναι η παρουσίαση των αποδεικτικών στοιχείων. Για το σκοπό αυτό, μια περιγραφή της διαδικασίας αξιολόγησης (πποιος, πώς, πού,

		πότε) θα μπορούσε να προσδώσει προστιθέμενη αξία για την αύξηση της διαφάνειας των αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα μπορούσαν επίσης να συγκριθούν με προηγούμενες, εφόσον είναι διαθέσιμα. Αυτό θα μπορούσε να συμβάλει στην αιτιολόγηση των ευρημάτων ως αυστηρών και αξιόπιστων. Ένα άλλο ζήτημα που πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την παρουσίαση είναι να διασφαλιστεί ότι δεν αναπαράγονται ακούσια στερεοτυπικές απεικονίσεις για οποιεσδήποτε ομάδες ανθρώπων και ότι δεν περιλαμβάνεται ριζοσπαστικοποιημένη ρητορική.
Βήμα 3	Συστάσεις	Πώς και σε ποιον πρέπει να διατυπωθούν και να δοθούν συστάσεις; Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής μπορούν να επωφεληθούν σημαντικά από τις συστάσεις που παρουσιάζονται σχετικά με την πρωτοβουλία ή/και τον τομέα. Σε αυτή την περίπτωση, τα ενημερωτικά δελτία πολιτικής προσφέρουν την καλύτερη μορφή. Επιπλέον, ο τομέας στο σύνολό του μπορεί να επωφεληθεί από συστάσεις σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης. Η εξέταση των διδαγμάτων που αντλήθηκαν θα μπορούσε να βοηθήσει άλλους αξιολογητές στον τομέα να αποφύγουν τα πιο συνηθισμένα λάθη.
Βήμα 4	Διαχείριση δεδομένων	Τι να κάνετε με τα συλλεχθέντα δεδομένα; Το σχέδιο διαχείρισης δεδομένων θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα τμήμα σχετικά με το τι πρέπει να γίνει με τα συλλεχθέντα δεδομένα μετά την αξιολόγηση: πόσο καιρό θα αποθηκεύονται, πού θα αποθηκεύονται, πώς θα ανωνυμοποιούνται και ποιος θα έχει πρόσβαση σε αυτά. Οι πληροφορίες σχετικά με τη μελλοντική χρήση και αποθήκευση των δεδομένων θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνονται στα έντυπα συγκατάθεσης που καλούνται να υπογράψουν οι ερωτηθέντες.
Βήμα 5	Κίνδυνοι & Προκλήσεις	Ποιες είναι οι κύριες προκλήσεις και πώς να τις μετριάσετε; Όταν αποφασίζετε για τη διάδοση, είναι σημαντικό να προβλέπετε τυχόν κινδύνους και προκλήσεις που μπορεί να επιφέρει σε κάθε ενδιαφερόμενο μέρος, θεσμικό όργανο ή τομέα γενικότερα, και να τηρείτε την αρχή της «μη βλάβης». Η διάδοση δεδομένων (τόσο εσωτερικά όσο και δημόσια) μπορεί να ενέχει ορισμένους κινδύνους. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν τα αποτελέσματα της αξι-

ολόγησης είναι λιγότερο θετικά από τα αναμενόμενα. Η διάδοση αρνητικών αποτελεσμάτων απαιτεί ειδική στρατηγική, προκειμένου να διατυπωθεί σωστά το μήνυμα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, για παράδειγμα, η «ονομασία και η διαπόμπευση» μπορεί να μην είναι η κατάλληλη στρατηγική για την αντιμετώπιση των αποτελεσμάτων. Η διακριτική περιγραφή των προβλημάτων και των πιθανών λύσεων (συστάσεις) θα αγκαλιαστεί θετικότερα. Μπορεί επίσης να είναι καλό να τονιστεί ότι η αξιολόγηση διεξήχθη χάριν της συλλογής πληροφοριών και να επικεντρωθεί στο τι διδάχθηκε και πώς αυτά τα διδάγματα θα βοηθήσουν στη βελτίωση στο μέλλον.

Βήμα 6

Παρακολούθηση

Γιατί να δοθεί συνέχεια στα αποτελέσματα της αξιολόγησης;

Η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας αξιοποίησης επιτρέπει την παρακολούθηση των αλλαγών που μπορεί να επιφέρει η αξιολόγηση. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να είναι διαφορετικής φύσης: εσωτερικές οργανωτικές, πολιτικές, αλλαγές στο σχεδιασμό της πρωτοβουλίας ή αλλαγές στις μεθόδους εργασίας. Μια τέτοια παρακολούθηση μπορεί να οδηγήσει στην έναρξη περαιτέρω αξιολογήσεων και να διατηρήσει τον γενικό κύκλο αξιολόγησης μιας πρωτοβουλίας.

6. ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η τεκμηριωμένη προσέγγιση της αξιολόγησης απαιτεί προσεκτική και κριτική σκέψη σχετικά με το πώς θα διασφαλιστεί η ποιότητα της διαδικασίας αξιολόγησης και των αποτελεσμάτων της. Ακολουθώντας τις βασικές αρχές της τεκμηριωμένης προσέγγισης:

- Η αξιολόγηση θα πρέπει να εμπλέκει ενεργά τα βασικά **ενδιαφερόμενα μέρη** και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους.
- Το σχέδιο αξιολόγησης και η εκτέλεσή του θα πρέπει να βασίζονται σε **στοιχεία** καλής ποιότητας. Αυτό σημαίνει ότι το σχέδιο αξιολόγησης θα πρέπει να αξιοποιεί τις υπάρχουσες γνώσεις σχετικά με τις ορθές πρακτικές και μεθόδους αξιολόγησης και ότι τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση θα πρέπει να είναι κατάλληλα και αξιόπιστα.
- Η αξιολόγηση θα πρέπει να διεξάγεται από άτομα που διαθέτουν την **απαραίτητη επαγγελματική εμπειρογνωμοσύνη** στις αξιολογήσεις και στον τομέα των PVE/CVE/Derad.

Ο ακόλουθος κατάλογος μπορεί να βοηθήσει στην αξιολόγηση της ποιότητας του σχεδίου αξιολόγησης και στον εντοπισμό τρόπων βελτίωσής του.

Πίνακας 4: Παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα της αξιολόγησης

ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ
Η πρωτοβουλία έχει σαφώς καθορισμένους στόχους.
Η πρωτοβουλία έχει μια σαφώς καθορισμένη θεωρία αλλαγής, η οποία καθορίζει τον μηχανισμό με τον οποίο θα πρέπει να επιτύχει τους στόχους της.
Η αξιολόγηση προβλέφθηκε και προγραμματίστηκε ως μέρος του σχεδιασμού της πρωτοβουλίας.
Η πρωτοβουλία διαθέτει πρακτικές παρακολούθησης και διαχείρισης δεδομένων που υποστηρίζουν το σχέδιο αξιολόγησης.
ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ
Ο αξιολογητής γνωρίζει καλά τη διαδικασία αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων των σχετικών μεθόδων.
Ο αξιολογητής έχει καλή κατανόηση του τομέα PVE/CVE/Derad.
Ο αξιολογητής είναι εξοικειωμένος με την πρωτοβουλία και το πλαίσió της.
Ο αξιολογητής δεν έχει σύγκρουση συμφερόντων και είναι σε θέση να παρέχει αμερόληπτη και αμερόληπτη ανάλυση.

Ο αξιολογητής ενεργεί ελεύθερα χωρίς να επιχειρεί να παρέμβει στη διαδικασία αξιολόγησης ή να επηρεάσει τα αποτελέσματά της.

Ο αξιολογητής βρίσκεται σε ενεργή επαφή με τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης.

ΣΧΕΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το σχέδιο αξιολόγησης αναπτύσσεται από κοινού με τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς.

Οι στόχοι αξιολόγησης ανταποκρίνονται στις ανάγκες των βασικών ενδιαφερομένων.

Η αξιολόγηση αποσκοπεί στην υποστήριξη της μάθησης και της ανάπτυξης της πρωτοβουλίας ή του τομέα PVE/CVE/Derad.

Το σχέδιο αξιολόγησης περιγράφεται λεπτομερώς σε γραπτό έγγραφο που έχει συμφωνηθεί με τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο σχεδιασμός και οι μέθοδοι είναι κατάλληλες για την απάντηση των ερωτημάτων αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση χρησιμοποιεί περισσότερους από έναν τύπους μεθόδων και δεδομένων.

Εάν χρησιμοποιούνται συνεντεύξεις/ομάδες εστίασης/έρευνα, οι ερωτηθέντες προέρχονται από αντιπροσωπευτική επιλογή του συνολικού πληθυσμού (για παράδειγμα, από όλους τους συμμετέχοντες ή το προσωπικό της πρωτοβουλίας).

Εάν πρόκειται για αξιολόγηση αποτελέσματος, ο σχεδιασμός της αξιολόγησης περιλαμβάνει μια καλά δομημένη ομάδα ελέγχου.

Εάν χρησιμοποιούνται ποσοτικές μέθοδοι, η αξιολόγηση είναι σε θέση να παράγει στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα.

ΑΝΑΦΟΡΑ

Η έκθεση αξιολόγησης περιγράφει με διαφάνεια τη διαδικασία αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων τυχόν αλλαγών ή προκλήσεων.

Αναγνωρίζονται και εξηγούνται οι περιορισμοί της αξιολόγησης.

Οι εκθέσεις αξιολόγησης διατίθενται στην ευρύτερη κοινότητα των επαγγελματιών του τομέα PVE/CVE/Derad, των φορέων χάραξης πολιτικής και των ερευνητών.

ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για την περαιτέρω ανάπτυξη της πρωτοβουλίας (ή άλλων παρόμοιων πρωτοβουλιών) στο μέλλον.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ερμηνεύονται με ακρίβεια και δεν γενικεύονται υπερβολικά.

Οι εκθέσεις αξιολόγησης διατίθενται στην ευρύτερη κοινότητα των επαγγελματιών του τομέα PVE/CVE/Derad, των φορέων χάραξης πολιτικής και των ερευνητών.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ)

ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ		
Όνομα:	Υλοποιήθηκε από:	
Στόχος:	Ομάδα-στόχος:	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ		
Στόχος αξιολόγησης:	Τύπος αξιολόγησης:	
Ερωτήσεις αξιολόγησης:	Αξιολογητής:	
	Ομάδα αξιολόγησης:	
Περίοδος αξιολόγησης:	Περίοδος αναφοράς:	
ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ	Ρόλοι και καθήκοντα	
	Μέθοδοι επικοινωνίας	
ΣΤΟΙΧΕΙΑ	Σχεδιασμός αξιολόγησης	
	Δεδομένα και συλλογή τους	
	Διαχείριση δεδομένων	
ΑΝΑΛΥΣΗ	Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων	
	Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων	
	Κίνδυνοι και ελαχιστοποίησή τους	
ΗΘΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	Φύλο	
	Δεοντολογία	
	Νομικό	
	Κοινωνική	



ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Archinsein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1–14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37–56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325–336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1–19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.



- Archinstein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1-14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37-56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325-336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1-19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.
- Preskill, H. and Jones, N. Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions. Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Preskill_A_Practical_Guide.pdf.
- Railsback, S. F. & Harvey B.C. (2020). *Modeling Populations of Adaptive Individuals*. Princeton University Press.
- Rainbow Evaluation Framework. <https://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/rainbow-framework/describe/analyse-data>.
- RAN (2017). RAN Handbook on CVE/PVE training programmes. Guidance for trainers and policy-makers. <https://opev.org/wp-content/uploads/2019/10/RAN-handbook-on-CVE-PVE-training-programmes-RAN.pdf>.
- RAN (2019). Preventing Radicalisation to Terrorism and Violent Extremism. RAN Collection of

Approaches and Practices. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files_en?file=2021-05/ran_collection-approaches_and_practices_en.pdf.

- RAN (2021). Effective and Realistic Quality Management and Evaluation of P/CVE. RAN small-scale expert meeting, 5 March 2021. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2021-05/ran_small-scale_expert_meeting_quality_management_evaluation_05032021_en.pdf.
- Roza, M., Voogd, J., & Derek Sebalj, D. (2012). The Generic Methodology for Verification and Validation to support acceptance of models, simulations and data. *Journal of Defense Modelling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 10(4), 347–365.
- Rychetnik, L., Frommer, M., Hawe, P., & Shiell, A. (2002) Criteria for evaluating evidence on public health interventions. *J Epidemiol Community Health*, 56(2), 119–127.
- Rychetnik, L., Hawe, P., Waters, E., Barratt, A., & Frommer, M. (2004). A glossary for evidence based public health. *J Epidemiol Community Health*, 58(7), 538–545.
- Steegen, S., Tuerlinckx, F., Gelman, A., & Vanpaemel, W. (2016). Increasing Transparency Through a Multiverse Analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 11(5), 702–12.
- Stufflebeam, D. L. (2014). *Evaluation theory, models and applications*. John Wiley & Sons.
- Tako, A. A. (2015). Exploring the model development process in discrete-event simulation: Insights from six expert modellers. *The Journal of the Operational Research*, 66(5), 747–760.
- Tirnauer, J. (2010). Baselines and Targets, Performance Monitoring & Evaluation TIPS. Washington DC, USAID Center for Development Information and Development Evaluation. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaedw108.pdf.
- UK GOV (2009). Evaluating local PREVENT projects and programmes. Guidelines for local authorities and their partners and Resource pack for local authorities and their partners. https://www.tavinstitute.org/wp-content/uploads/2012/12/Tavistock_Report_Guidelines_Evaluating-PREVENT-Projects-and-Programmes.pdf.
- UK GOV Rapid Assessment Tool (REA) <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20140402164155/http://www.civilservice.gov.uk/networks/gsr/resources-and-guidance/rapid-evidence-assessment>.
- UNDP (2021). Evaluation guidelines. <http://web.undp.org/evaluation/guideline/>.
- UNDP (2018). Improving the impact of preventing violent extremism programming: A toolkit for design, monitoring and evaluation. <https://www.undp.org/publications/improving-impact-preventing-violent-extremism-programming-toolkit>.
- UNICEF. Theory of Change. Methodological Briefs. Impact Evaluation No. 2. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Theory_of_Change_ENG.pdf.
- United Nations Office of Counter-Terrorism. Monitoring, Evaluation and Learning Toolkit: To Support Action Plans to Prevent and Counter Violent Extremism. <https://www.un.org/counterterrorism/sites/www.un.org.counterterrorism/files/uncct-mel-toolkit-web.pdf>.
- United Nations Development Group. Theory of Change. UNDAF Companion Guidance. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theory-of-Change.pdf>.
- USAID (2013). Theories and Indicators of Change Briefing Paper: Concepts and Primers for Conflict Management and Mitigation. US Agency for International Development. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaed181.pdf.
- USAID. CVE Reference Guide for Local Organizations. Stakeholder Engagement. <https://www.cverefereceguide.org/en/stakeholder-engagement>.
- USAID (2015). Evaluation Resource: Tips for Developing Good Evaluation Questions (for Performance Evaluations). https://usaidealarninglab.org/sites/default/files/resource/files/tips_for_developing_good_evaluation_questions_2016.pdf.
- USAID LearningLab. Webinar: Developing Good Evaluation Questions. <https://www.youtube.com/watch?v=gISHnzNyOj8>.
- Vaker T., Forbes, D., Dell, L., Westing, A., Merlin, T., Hodson, S. & O'Donnel, M. (2015). Rapid Evidence Assessment: Increasing the Transparency on an Emerging Methodology. *Journal of Evaluation in Clinical Practise*, 21(6).
- Williams, M.J. (2021). *Preventing and Countering Violent Extremism: Designing and Evaluating Evidence-Based Programs*. Routledge.



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



This project has received funding by the European Union's
Horizon 2020 research and innovation programme
H2020-SU-SEC-2020 under grant agreement no 101021701

INDEED E-GUIDEBOOK 2

**COME PROGETTARE INIZIATIVE
E VALUTAZIONI DI PVE/CVE E DI
DE-RADICALIZZAZIONE SECONDO
I PRINCIPI DELLA PRATICA
BASATA SULL'EVIDENZA.**

Leena Malkki, Mina Prokic e Irina van der Vet

INDICE DEI CONTENUTI

RINGRAZIAMENTI	4
INTRODUZIONE	4
1. PRATICA BASATA SULL'EVIDENZA – COSA SIGNIFICA?	6
2. APPLICAZIONE DEI PRINCIPI DELLA PRATICA BASATA SULL'EVIDENZA NEL CAMPO DELLA PVE/CVE/DERAD.....	8
2.1 EVIDENZE.....	8
2.2 LE PARTI INTERESSATE.....	10
2.3 COMPETENZE PROFESSIONALI/ANALISI	11
3. PROGETTARE LE INIZIATIVE PVE/CVE/DERAD TENENDO CONTO DELLA VALUTAZIONE	12
3.1 RACCOLTA DI EVIDENZE PER LA PROGETTAZIONE E LA PIANIFICAZIONE DELL'INIZIATIVA.....	12
Le parti interessate e le loro opinioni	13
Contesto	13
Fattori di rischio e protettivi.....	14
Evidenze su iniziative, modelli e approcci PVE/CVE/Derad.....	14
Risorse.....	15
3.2 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	15
3.3 SVILUPPARE UNA TEORIA DEL CAMBIAMENTO.....	16
3.4 SVILUPPO DEL MONITORAGGIO E DEGLI INDICATORI.....	17
Tenuta dei registri.....	18
Indicatori.....	18
Valutazione di base.....	19
Monitoraggio del contesto.....	20

3.5 DECIDERE IL CALENDARIO DELLA VALUTAZIONE.....	20
4. PIANIFICARE UNA VALUTAZIONE PER UN'INIZIATIVA GIÀ ATTUATA.....	21
5. VALUTAZIONE BASATA SULL'EVIDENZA IN QUATTRO FASI.....	23
5.1 IL MODELLO INDEED PER LA VALUTAZIONE BASATA SULL'EVIDENZA.....	23
5.2 IL MODELLO INDEED E L'APPROCCIO BASATO SUI DIRITTI UMANI	25
5.3 FASI DELLA VALUTAZIONE IN DETTAGLIO	27
Fase 1 – Preparazione: Come iniziare il processo di valutazione?.....	27
Fase 2 – Progettazione: Come si progetta il piano d'azione per la valutazione?.....	31
Fase 3 – Esecuzione: Cosa si deve considerare nell'attuazione del piano d'azione per la valutazione?	35
Fase 4 – Utilizzo: Come possono essere utilizzati e comunicati i risultati?	36
6. STANDARD DI QUALITÀ PER LA VALUTAZIONE	40
ALLEGATO 1. MODELLO DI PIANO D'AZIONE PER LA VALUTAZIONE (ESEMPIO)	42
FONTI E LETTERATURA	43

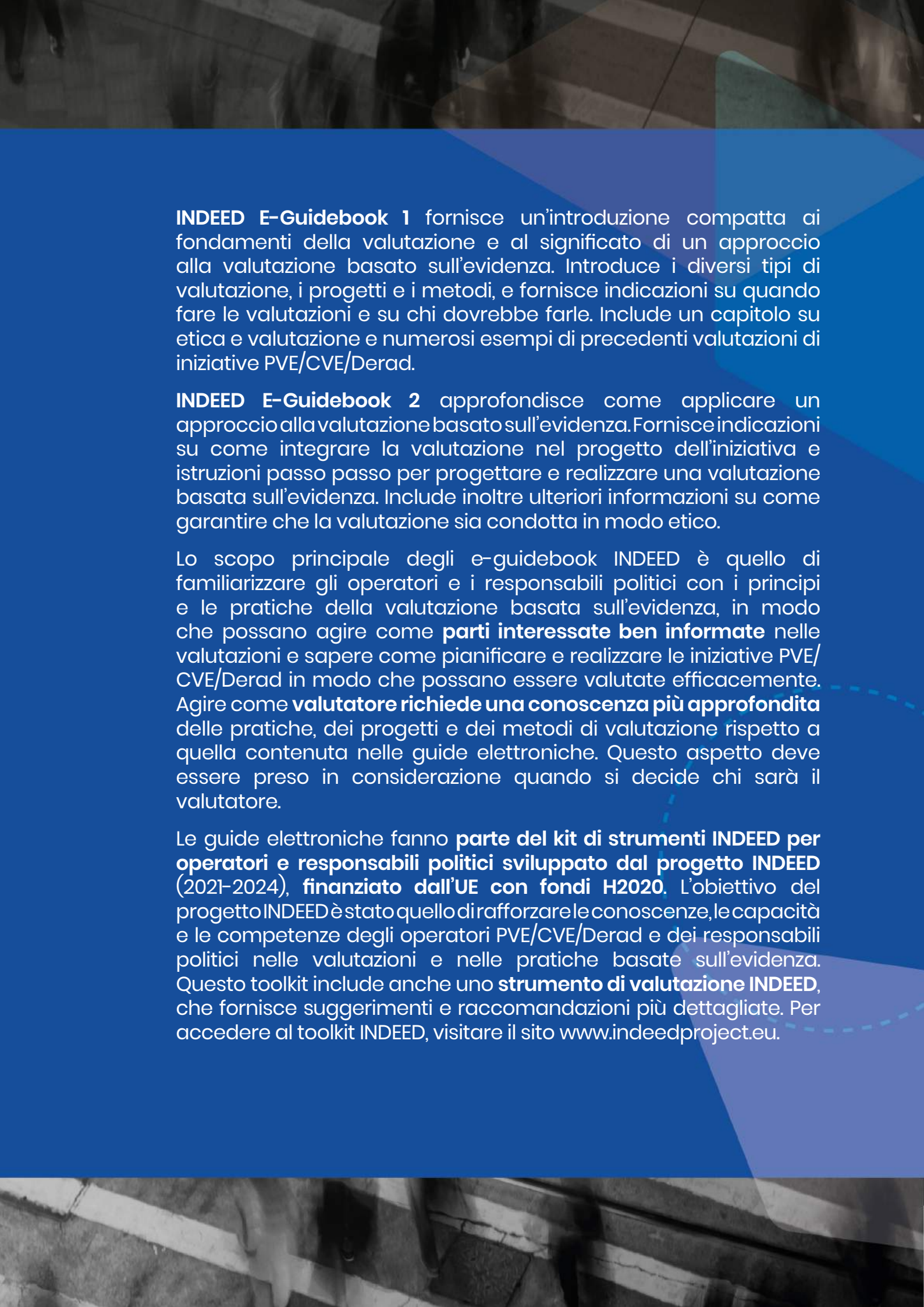
RINGRAZIAMENTI

La guida elettronica INDEED 2 è stata redatta da Leena Malkki, Mina Prokic e Irina van der Vet (Università di Helsinki). Questo lavoro è stato supportato da altri partner del progetto, in particolare da Hannah Reiter e Norbert Leonhardmair (VICESSE), che hanno fornito consulenza sugli aspetti etici delle valutazioni, e da Stephan Klose (Vrije Universiteit Brussel), che ha svolto un ruolo fondamentale nello sviluppo del concetto di approccio alla valutazione basata sull'evidenza.

Gli autori desiderano ringraziare i revisori esterni per i loro utilissimi commenti alle versioni precedenti delle guide elettroniche: Markus Kaakinen (Università di Helsinki), Joel Busher (Università di Coventry), Ioan Durnescu (gruppo di riabilitazione RAN), Katrien Van Mele (Associazione delle città fiamminghe), Marteen Dewaele (Associazione delle città fiamminghe), Anneli Portman (Istituto finlandese per la salute e il benessere) e Miila Lukkarinen (Città di Helsinki).

IEVADS

Gli e-guidebook INDEED sono stati concepiti per fornire **una buona comprensione dell'approccio alla valutazione basato sull'evidenza e di come possa essere applicato nel campo della prevenzione e del contrasto dell'estremismo violento o del sostegno alla deradicalizzazione (PVE/CVE/Derad)**, nonché per fornire una guida alla progettazione di tali iniziative. Gli e-guidebook sono scritti principalmente **per gli operatori e i responsabili politici** che lavorano in questo campo. Possono essere utili anche per i **valutatori professionisti e gli accademici** che partecipano alla valutazione di tali iniziative e che vogliono acquisire maggiore familiarità con la valutazione basata sull'evidenza o con la conduzione di valutazioni specifiche nel settore PVE/CVE/Derad.



INDEED E-Guidebook 1 fornisce un'introduzione compatta ai fondamenti della valutazione e al significato di un approccio alla valutazione basato sull'evidenza. Introduce i diversi tipi di valutazione, i progetti e i metodi, e fornisce indicazioni su quando fare le valutazioni e su chi dovrebbe farle. Include un capitolo su etica e valutazione e numerosi esempi di precedenti valutazioni di iniziative PVE/CVE/Derad.

INDEED E-Guidebook 2 approfondisce come applicare un approccio alla valutazione basato sull'evidenza. Fornisce indicazioni su come integrare la valutazione nel progetto dell'iniziativa e istruzioni passo passo per progettare e realizzare una valutazione basata sull'evidenza. Include inoltre ulteriori informazioni su come garantire che la valutazione sia condotta in modo etico.

Lo scopo principale degli e-guidebook INDEED è quello di familiarizzare gli operatori e i responsabili politici con i principi e le pratiche della valutazione basata sull'evidenza, in modo che possano agire come **parti interessate ben informate** nelle valutazioni e sapere come pianificare e realizzare le iniziative PVE/CVE/Derad in modo che possano essere valutate efficacemente. Agire come **valutatore richiede una conoscenza più approfondita** delle pratiche, dei progetti e dei metodi di valutazione rispetto a quella contenuta nelle guide elettroniche. Questo aspetto deve essere preso in considerazione quando si decide chi sarà il valutatore.

Le guide elettroniche fanno **parte del kit di strumenti INDEED per operatori e responsabili politici sviluppato dal progetto INDEED (2021-2024), finanziato dall'UE con fondi H2020**. L'obiettivo del progetto INDEED è stato quello di rafforzare le conoscenze, le capacità e le competenze degli operatori PVE/CVE/Derad e dei responsabili politici nelle valutazioni e nelle pratiche basate sull'evidenza. Questo toolkit include anche uno **strumento di valutazione INDEED**, che fornisce suggerimenti e raccomandazioni più dettagliate. Per accedere al toolkit INDEED, visitare il sito www.indeedproject.eu.

1. PRATICA BASATA SULL'EVIDENZA – COSA SIGNIFICA?

C'è un crescente consenso sul fatto che le iniziative PVE/CVE/Derad debbano essere basate sulle evidenze. Ciò che è rimasto meno chiaro, tuttavia, è cosa significhi e come farlo. È abbastanza comune interpretare che un'iniziativa o un modello è basato sull'evidenza quando è supportato da conoscenze scientifiche. Nel progetto INDEED, queste sono chiamate “**iniziative basate sull'evidenza**”.

Nel progetto INDEED, l'approccio basato sull'evidenza è inteso in modo diverso. Si basa sui principi della **pratica basata sull'evidenza**. La pratica basata sull'evidenza è un **approccio (o metodo) per il processo decisionale che mira a intraprendere un'azione supportata dalle prove disponibili e adatta alla situazione e al contesto in questione**.

La pratica basata sull'evidenza si fonda su **tre principi chiave** :



1. **Uso delle migliori evidenze disponibili** – Le decisioni devono basarsi su conoscenze aggiornate (scientifiche) e non, ad esempio, su vecchi libri di testo, sull'intuizione o su tradizioni ereditate da colleghi più anziani.
2. **Considerazione dei valori, delle esigenze, delle preferenze e delle circostanze degli stakeholder** – Le decisioni devono tenere conto del contesto e delle opinioni degli stakeholder (coloro che hanno un impatto sulla decisione).

3. Competenza professionale/analisi – Coloro che utilizzano una pratica basata sulle evidenze si impegnano a sviluppare la propria competenza professionale e a basarsi sulle proprie capacità e sul proprio giudizio professionale per effettuare analisi e giudizi validi basati sulle evidenze disponibili e sulla situazione dell'interlocutore.

Le origini della pratica basata sull'evidenza si trovano nel campo della medicina. Un esempio tratto da questo campo può aiutare a spiegarne l'idea principale. Quando i medici utilizzano la pratica basata sull'evidenza per decidere il trattamento di un paziente, consultano la ricerca scientifica esistente per individuare le opzioni disponibili. Eseguono inoltre test medici e conducono esami per analizzare le condizioni del paziente. La decisione sul trattamento non viene presa solo in base alle prove della ricerca o ai risultati dei test. I medici parlano e ascoltano il paziente per capire la sua situazione e le sue preferenze. Basandosi sulle competenze professionali, i medici decidono quindi il miglior corso d'azione per il trattamento di quel paziente. Questo processo può fornire nuovi spunti di riflessione e quindi portare a cambiamenti nel modo in cui situazioni simili verranno gestite in futuro.



2. APPLICAZIONE DEI PRINCIPI DELLA PRATICA BASATA SULL'EVIDENZA NEL CAMPO DELLA PVE/CVE/DERAD

I principi della pratica basata sull'evidenza possono essere applicati allo sviluppo e all'attuazione di iniziative PVE/CVE/Derad. Possono essere applicati anche alla valutazione di queste iniziative. Questa sezione approfondirà i principi della pratica basata sull'evidenza e il loro significato nel contesto delle iniziative PVE/CVE/Derad.

Evidenza

Stakeholder

Analisi

2.1 EVIDENZE

Il termine evidenza viene utilizzato in vari settori e contesti in modo diverso. Ciò che è comune a tutti i contesti è che le prove si riferiscono a dati, conoscenze o informazioni che forniscono supporto a una certa conclusione o giudizio.

In questo e-guide, le evidenze sono di due tipi:

- Conoscenze esistenti – Ricerche e conoscenze su argomenti rilevanti.
- Dati – Materiale (sia esistente che raccolto) che viene analizzato per formulare nuove conclusioni durante la valutazione o la progettazione dell'iniziativa.

Il riquadro 1 fornisce alcuni esempi di tipi di conoscenze e dati che possono essere utilizzati come prove



1 ESEMPI DI EVIDENZE TIPICAMENTE UTILIZZATE NELLA PIANIFICAZIONE E NELLA VALUTAZIONE DI INIZIATIVE PVE/CVE/DERAD

CONOSCENZE – STUDI E RAPPORTI ESISTENTI

- Studi e valutazioni sulle iniziative PVE/CVE/Derad (e studi di revisione che consolidano tutti i risultati della ricerca su un particolare argomento)
- Studi sulle cause e le spinte alla radicalizzazione, nonché sui processi e le condizioni che proteggono dalla radicalizzazione.

DATI – EVIDENZE RACCOLTE SULL'INIZIATIVA E SUL CONTESTO

- Documenti che descrivono l'iniziativa, i suoi obiettivi e la sua teoria del cambiamento
- Dati di monitoraggio raccolti durante l'iniziativa
- Sondaggi e interviste con i gruppi target e le parti interessate
- Statistiche e banche dati sul contesto dell'iniziativa e sui potenziali gruppi di controllo

- Studi sul contesto in cui l'iniziativa viene attuata
- Conoscenza della progettazione e della gestione di iniziative
- Conoscenza dei tipi, dei progetti e dei metodi di valutazione

Non tutti i dati o conoscenze rappresentano una valida evidenza. Quando si raccolgono e si selezionano le prove, è importante prestare attenzione ed essere critici sulla loro **qualità**. La qualità e la rilevanza delle prove sono fondamentali per evitare possibili pregiudizi e garantire che le decisioni e le conclusioni siano costruite su basi solide.

Ciò che si qualifica come buona evidenza dipende dalla situazione. Quando si valutano criticamente le evidenze, occorre tenere conto dei seguenti elementi:

- Le evidenze devono essere **adeguate e pertinenti** allo scopo per cui vengono utilizzate. Ad esempio, quando si utilizzano le conoscenze sulle pratiche di valutazione, è importante considerare se sono adatte alla situazione in questione. I dati analizzati nella valutazione devono essere adatti a rispondere alle domande della valutazione.
- Quando si selezionano le evidenze, occorre valutarne l'**affidabilità e l'imparzialità**. È importante considerare come e da chi è stata prodotta la conoscenza, per quale scopo e come questo può aver influito sul suo contenuto. Le stesse domande sono importanti anche per riflettere sulla selezione e sull'analisi dei dati durante la valutazione. Non tutti i dati utilizzati nella valutazione devono essere imparziali: è comprensibile, ad esempio, che i diversi soggetti interessati all'iniziativa possano avere un proprio punto di vista. Le interviste sono preziose per capire come viene gestita l'iniziativa e cosa ne pensano i diversi stakeholder. Molto più problematico è presumere che una singola intervista rappresenti una fonte di "tutta la verità" su come stanno le cose. La questione è spesso quella di come utilizzare i diversi tipi di dati.
- Un altro aspetto da considerare è la **rappresentatività** delle evidenze. Nel caso delle conoscenze esistenti, ciò significa riflettere se gli studi consultati rappresentano la diversità delle conoscenze esistenti sull'argomento. Per quanto riguarda i dati, significa, ad esempio, che bisogna chiedersi se i diversi punti di vista sono adeguatamente rappresentati nel gruppo di persone intervistate. Questo obiettivo può essere difficile da raggiungere, poiché alcuni punti di vista possono essere esclusi per il semplice fatto che alcuni partecipanti non vogliono essere intervistati. Si raccomanda sempre di cercare di ottenere dati il più possibile rappresentativi e di essere trasparenti su eventuali pregiudizi e limitazioni che possono permanere, nonostante i propri sforzi.

2.2 LE PARTI INTERESSATE

La seconda pietra miliare della pratica basata sull'evidenza è la considerazione degli stakeholder e dei loro valori, bisogni, preferenze e circostanze.

Gli stakeholder sono una risorsa intellettuale per la progettazione di iniziative e valutazioni. Pertanto, il loro punto di vista deve essere preso in seria considerazione. Ci sono diversi motivi per cui è importante ascoltare e coinvolgere gli stakeholder. Alcuni degli stakeholder stanno attuando l'iniziativa. Altri hanno un impatto sui risultati dell'iniziativa nella loro vita quotidiana e quindi meritano di essere ascoltati. Gli stakeholder spesso raccolgono dati per la valutazione e la loro collaborazione è fondamentale per il suo completamento. Possono anche svolgere un ruolo chiave nell'utilizzo dei risultati delle valutazioni. È difficile gestire con successo un'iniziativa senza l'impegno e la partecipazione dei principali stakeholder.



2 DOMANDE PER IDENTIFICARE I POTENZIALI STAKEHOLDER

- Chi fornisce le risorse per l'iniziativa?
- Chi partecipa all'attuazione dell'iniziativa?
- Chi sono i principali partner di cooperazione dell'iniziativa?
- Quali comunità sono interessate dall'iniziativa (e dal suo impatto più ampio)?
- Chi può aiutare a comprendere il contesto più ampio in cui opera l'iniziativa?

Gli stakeholder possono rappresentare diversi settori e svolgere varie funzioni all'interno della loro organizzazione o istituzione.

Ecco alcuni **esempi** di attori la cui collaborazione e le cui intuizioni sono spesso importanti per le iniziative PVE/CVE/Derad:

Educational institutions Law enforcement agencies
Academic researchers **Community-based organisations**
National PVE/CVE directors and coordinators **Private companies**
STAKEHOLDERS
Prison and probation services Government officials and policy makers
Non-governmental organisations (NGO) **Youth work centres**
Social and health care centres **Rehabilitation centres**

- Direttori e coordinatori nazionali PVE/CVE
- Funzionari governativi e responsabili delle politiche a livello nazionale, regionale e locale
- Organizzazioni non governative (ONG)
- Istituzioni educative
- Servizi penitenziari e di libertà vigilata
- Centri di riabilitazione
- Agenzie di polizia
- Centri sociali e sanitari
- Comunità di vario tipo che sono coinvolte o impattate dalle politiche e dagli interventi, così come le loro istituzioni o organizzazioni basate sulla comunità.
- Centri di lavoro per i giovani
- Ricercatori accademici
- Aziende private

2.3 COMPETENZE PROFESSIONALI/ANALISI

La pratica basata sull'evidenza risulta ancora più vantaggiosa quando coloro che prendono le decisioni chiave sulle iniziative hanno una competenza e una formazione rilevanti che li aiutano a esprimere giudizi validi. Nel caso delle iniziative PVE/CVE/Derad, ciò significa una **buona conoscenza del settore PVE/CVE/Derad**. Se l'obiettivo è progettare un'iniziativa, gli attori chiave del processo di progettazione e attuazione devono avere una **comprensione sufficiente della pianificazione e dell'attuazione dei progetti** e una comprensione chiave dell'**ambiente operativo e dei contesti** in cui l'iniziativa viene attuata. Affinché la valutazione abbia successo, le persone chiave che vi partecipano devono conoscere i **diversi tipi di valutazione, i progetti e i metodi** e sapere come metterli in pratica. Questo vale in particolare per i valutatori, che devono avere una profonda conoscenza della teoria e della pratica della valutazione.

La ragione per cui la competenza professionale e l'analisi sono evidenziate nella pratica basata sull'evidenza è che le evidenze e le informazioni sulle prospettive degli stakeholder da sole non producono decisioni. **Decidere la linea d'azione migliore richiede un'attenta interpretazione e analisi delle evidenze, della situazione sul campo e dei punti di vista degli stakeholder - e per questa ragione è meglio che tutto ciò sia opera di persone in possesso delle necessarie informazioni.** La qualità della progettazione dell'iniziativa dipende in larga misura dalla capacità di un esperto di interpretare i dati e le conoscenze. Lo stesso vale per la valutazione e i suoi risultati. Per una valutazione, è anche importante che il valutatore sia in grado di analizzare l'iniziativa in modo imparziale.

3. PROGETTARE LE INIZIATIVE PVE/CVE/DERAD TENENDO CONTO DELLA VALUTAZIONE

I principi della pratica basata sull'evidenza aiutano a progettare iniziative PVE/CVE/Derad che si basano su conoscenze aggiornate sulla radicalizzazione e su come prevenirla. Aderire a questi principi è fondamentale anche per soddisfare i valori, le preferenze, le esigenze e le aspettative dei principali stakeholder.

Questa sezione si concentra sul modo in cui le valutazioni dovrebbero essere prese in considerazione **nella progettazione dell'iniziativa**, al fine di preparare in modo ottimale il terreno per le valutazioni nelle diverse fasi dell'iniziativa. Pensare alle valutazioni fin dalle prime fasi è molto importante, perché molte decisioni prese nella fase di pianificazione dell'iniziativa hanno un impatto significativo sul modo in cui l'iniziativa può essere valutata.

Progettare iniziative tenendo a mente la valutazione



3.1 RACCOLTA DI EVIDENZE PER LA PROGETTAZIONE E LA PIANIFICAZIONE DELL'INIZIATIVA

Quando si inizia a pianificare un'iniziativa che utilizza l'approccio della pratica basata sull'evidenza, è necessario **raccogliere le evidenze**. **Le evidenze sono necessarie per formare una comprensione informata della situazione e delle opzioni disponibili.** Inoltre, contribuiranno alla sua valutabilità in un secondo momento, perché aiutano a sviluppare gli obiettivi e la teoria del cambiamento dell'iniziativa (vedi sezioni seguenti), che spesso servono come punto di partenza per la valutazione.

Questa sezione introduce i tipi di prove (conoscenze e dati) tipicamente necessari per progettare e pianificare un'iniziativa PVE/CVE/Derad.

Le parti interessate e le loro opinioni

È importante capire fin dall'inizio **chi sono i principali stakeholder dell'iniziativa e quali sono i loro valori, bisogni, preferenze e circostanze**. L'elenco dei potenziali stakeholder riportato nel capitolo precedente può aiutare a identificare le parti interessate che dovrebbero essere coinvolte nella progettazione, nell'attuazione e/o nella valutazione dell'iniziativa. Oltre a identificare gli stakeholder, è bene pensare anche al **loro ruolo e alla loro importanza relativamente** all'iniziativa. Non tutti gli stakeholder avranno lo stesso ruolo e il loro ruolo può variare a seconda dell'aspetto o della fase dell'iniziativa.

L'analisi degli stakeholder è una parte tipica della gestione di un progetto ed esistono diverse guide per condurla (si veda il riquadro 3). Esse possono fornire indicazioni e spunti utili per la progettazione e la pianificazione di iniziative PVE/CVE/Derad.



3 GUIDE PER L'ANALISI DEGLI STAKEHOLDER

- Preskill, H. e Jones, N. [Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions](#). Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series.
- USAID. Guida di riferimento CVE per le organizzazioni locali. [Coinvolgimento delle parti interessate](#).
- Williams, M.J. (2021). [Prevenire e contrastare l'estremismo violento: Designing and Evaluating Evidence-Based Programs](#). Routledge.

Contesto

Se c'è qualcosa che si sa sulle iniziative PVE/CVE/Derad, è che non ci sono soluzioni uguali per tutti. Per **essere efficace, l'iniziativa deve essere adattata al contesto specifico**. Pertanto, lo sviluppo di una buona comprensione del contesto è un'altra fase iniziale indispensabile nella pianificazione di un'iniziativa. Questo compito si sovrappone in parte alla mappatura dei punti di vista delle parti interessate, ma va oltre.

L'analisi del contesto aiuta a comprendere le **principali dinamiche legate all'estremismo violento e alla sua prevenzione nel contesto in cui si svolgerà l'iniziativa**. Definire cosa sia l'estremismo violento nel contesto dell'iniziativa può aiutare a stabilire le priorità delle questioni che l'iniziativa dovrebbe affrontare.

Ciò che conta come "contesto" deve essere inteso in termini ampi. Il **contesto immediato** dell'iniziativa può essere una certa scuola, un carcere o un quartiere. Può essere interessante cercare altri contesti locali simili anche in una regione diversa per fare un confronto. Inoltre, è consigliabile considerare anche il contesto più ampio. Il **contesto più ampio** comprende l'ambiente sociale, politico ed economico in cui si svolgerà l'iniziativa. Ciò aiuta a comprendere l'ambiente di vita del gruppo target dell'iniziativa e a prevedere eventuali conseguenze indesiderate che l'iniziativa potrebbe avere su questo contesto più ampio. Tutto ciò è importante per aderire al principio "non nuocere" che dovrebbe guidare le iniziative PVE/CVE/Derad.



Questo tipo di approccio alla pianificazione delle iniziative è chiamato **approccio sensibile ai conflitti**. È stato raccomandato soprattutto per lo sviluppo di iniziative in ambienti fragili e colpiti da conflitti. Esistono linee guida per l'applicazione di questo approccio, che possono essere utili anche per la pianificazione di iniziative PVE/CVE/Derad.



CONSIGLIO:

Il Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo (UNDP) fornisce istruzioni per l'applicazione di un approccio sensibile ai conflitti nella progettazione, nel monitoraggio e nella valutazione delle iniziative PVE.

UNDP. Migliorare l'impatto dei programmi di prevenzione dell'estremismo violento. Un kit di strumenti per la progettazione, il monitoraggio e la valutazione.

Fattori di rischio e protettivi

L'estremismo violento è un fenomeno complesso che coinvolge fattori individuali, comunitari, sociali, economici, politici, psicologici, culturali e ideologici. Scoprire l'interazione tra questi diversi fattori può spiegare quali sono le cause della radicalizzazione e come possono essere prevenute o attenuate.

Generalmente si ritiene che la radicalizzazione sia influenzata da fattori di rischio e di protezione. I fattori di rischio sono fattori e condizioni che permettono o motivano la radicalizzazione, mentre i fattori protettivi attenuano e prevengono la radicalizzazione e aumentano la resilienza all'estremismo violento. **L'identificazione e la comprensione di questi fattori di rischio e di protezione è un passo importante per identificare quali di questi fattori l'iniziativa può affrontare.**

È importante riconoscere che l'importanza dei fattori di rischio e di protezione individuali varia da un contesto all'altro. Quando si consultano le ricerche sulla radicalizzazione, è opportuno verificare con attenzione su che tipo di dati si basano gli studi e se i loro risultati sono applicabili al contesto in cui verrà attuata l'iniziativa.



CONSIGLIO:

Il progetto INDEED ha prodotto un archivio digitale di studi sui fattori di rischio e di protezione, utile per trovare ricerche accademiche aggiornate sull'argomento. Fa parte del kit di strumenti INDEED, disponibile all'indirizzo www.indeedproject.eu.

Evidenze su iniziative, modelli e approcci PVE/CVE/Derad

La ricerca sull'efficacia delle iniziative di PVE/CVE/Derad è ancora piuttosto scarsa, quindi non esistono prove scientifiche solide che indichino con precisione quali tipi di approcci alla PVE/CVE/Derad funzionano e in quali condizioni. **La ricerca esistente può comunque fornire una guida e un'ispirazione significativa su quali tipi di approcci e metodi possono essere adatti alla situazione in questione.**

Le risorse provenienti dalle attività della [Rete di sensibilizzazione alla radicalizzazione \(RAN\)](#) possono fornire un aiuto significativo per trovare gli studi e i contatti pertinenti. La sezione Approfondimenti alla fine di questo capitolo fornisce ulteriori fonti di informazione.

Risorse

Il lavoro di PVE/CVE/Derad richiede risorse dedicate per essere gestito in modo efficace e professionale. È **importante garantire che coloro che devono attuare l'iniziativa abbiano a disposizione le risorse necessarie**. Questo vale soprattutto per le iniziative che devono essere realizzate con finanziamenti esterni, ma è importante anche per gli operatori e i responsabili politici che devono contribuire all'iniziativa nell'ambito del loro contratto di lavoro. Oltre al budget, è importante considerare anche il tempo, la motivazione e le risorse intellettuali (interne) disponibili. **Il budget dovrebbe anche includere fondi sufficienti per le valutazioni.**

Avere informazioni realistiche e dettagliate sulle risorse disponibili è un altro ingrediente fondamentale per una pianificazione di successo. **L'iniziativa pianificata deve essere in linea con le risorse disponibili, mentre le risorse devono essere dedicate a garantire l'attuazione di iniziative e approcci efficaci.**

3.2 Definizione degli obiettivi

Una volta raccolte le prove necessarie e stabiliti i contatti con le principali parti interessate, è possibile passare allo sviluppo dell'iniziativa. La prima cosa da pensare sono gli obiettivi.

Può sembrare ovvio affermare che **l'iniziativa deve avere obiettivi chiaramente definiti**. L'esperienza ha dimostrato, tuttavia, che una delle debolezze comuni delle iniziative PVE/CVE/Derad è che i loro obiettivi non sono stati definiti (abbastanza) chiaramente. Non è sufficiente affermare che l'iniziativa mira a prevenire o contrastare l'estremismo violento o a sostenere la de-radicalizzazione. Gli obiettivi devono essere più specifici.

Se l'iniziativa non ha obiettivi ben definiti, la sua valutazione sarà più difficile. È difficile valutare se l'iniziativa è stata efficace se non è chiaro quale fosse il suo obiettivo.

Si raccomanda di **sviluppare** gli obiettivi **insieme alle principali parti interessate**. L'analisi del contesto e la conoscenza dei fattori di rischio e di protezione costituiscono un buon punto di partenza per la definizione degli obiettivi. È inoltre fondamentale pensare già in questa fase a **come valutare se gli obiettivi sono stati raggiunti**. Se gli obiettivi sembrano difficili da valutare, potrebbero essere troppo poco specifici o vaghi per indirizzare efficacemente le azioni dell'iniziativa.

3.3 SVILUPPARE UNA TEORIA DEL CAMBIAMENTO

Insieme all'identificazione dell'obiettivo (o degli obiettivi), deve essere esplicitamente identificato ed espresso **il modo in cui si prevede che l'iniziativa li raggiunga**. La teoria del cambiamento comprende una spiegazione completa e strutturata di come e perché l'iniziativa dovrebbe raggiungere gli obiettivi e l'impatto previsti. Dovrebbe essere sviluppata - e idealmente anche valutata e testata - durante la fase di progettazione dell'iniziativa, e regolarmente valutata e modificata (se necessario) durante la sua attuazione.

L'idea chiave della teoria del cambiamento è quella di rendere esplicito il modo in cui le risorse messe a disposizione dell'iniziativa e le sue attività dovrebbero produrre l'impatto previsto. Questo processo è tipicamente suddiviso in diverse **componenti** (vedi Tabella 1). Insieme, queste componenti spiegano i meccanismi causali e i presupposti su cui si basa l'iniziativa.

Tabella 1: Componenti della teoria del cambiamento

INPUT	Risorse utilizzate per l'iniziativa (personale, finanziamenti, materiali, ecc.)
ATTIVITÀ	Azioni intraprese durante l'iniziativa (ad es. tutoraggio, formazione, istruzione, pubblicazione)
OUTPUT	Prodotti diretti delle attività che siano quantitativamente misurabili (numero di formazioni, interviste e sessioni di mentoring condotte, pubblicazioni, sessioni di feedback/follow-up, ecc.)
RISULTATO	Quali sono i risultati ottenuti (individui che si lasciano alle spalle l'estremismo violento, professionisti più informati sulla radicalizzazione, diminuzione del reclutamento nell'estremismo violento nel quartiere, ecc.)
IMPATTO	Effetto a lungo termine dell'iniziativa, effetti di tutti i risultati combinati. Di solito coincide con gli obiettivi generali dell'iniziativa.

Oltre a queste componenti, è importante specificare le **ipotesi** e i **rischi** che la teoria del cambiamento include:

- Le ipotesi includono tutte le concezioni sul perché le attività e i risultati porterebbero a determinati risultati e successivamente all'impatto previsto, nonché le osservazioni sulle condizioni prevalenti in cui si svolgerà l'iniziativa.
- I rischi comprendono tutti quei fattori che possono minare l'iniziativa e impedirle di raggiungere i risultati previsti.

Bisogna anche assicurarsi che l'elaborazione delle ipotesi e dei rischi non rimanga un esercizio separato. Al contrario, le componenti della teoria del cambiamento devono essere analizzate alla luce delle ipotesi e dei rischi identificati per verificare se è necessario apportare modifiche.

Seguendo i principi della pratica basata sull'evidenza, **la teoria del cambiamento deve basarsi sulle migliori evidenze disponibili e deve essere sviluppata insieme ai principali stakeholder**. Nello sviluppare una teoria del cambiamento, gli stakeholder delineano le attività chiave dell'iniziativa e ciò che ci si aspetta da esse. È molto importante che la teoria del cambiamento si **basi su una solida comprensione del contesto in cui l'iniziativa verrà attuata**.

Una volta sviluppata la teoria del cambiamento, si presenta la prima opportunità di valutare l'iniziativa. **Una valutazione formativa può essere utilizzata per valutare la teoria del cambiamento e la solidità delle sue ipotesi di base**.



4 GUIDE PER LA COSTRUZIONE DELLA TEORIA DEL CAMBIAMENTO

- Gruppo di sviluppo delle Nazioni Unite. [Teoria del cambiamento](#). Guida complementare all'UNDAF.
- UNICEF. [Teoria del cambiamento](#). Brief metodologici. Valutazione d'impatto n. 2.

3.4 SVILUPPO DEL MONITORAGGIO E DEGLI INDICATORI

Quando si pianifica un'iniziativa, si deve anche decidere come monitorarla durante la sua attuazione. **Il monitoraggio consiste nel tenere traccia dell'attuazione dell'iniziativa e nel misurarne i progressi**. Per monitorare efficacemente un'iniziativa, è importante stabilire un sistema di raccolta e analisi dei dati.

Un meccanismo di monitoraggio dovrebbe essere sviluppato tenendo conto delle valutazioni dell'iniziativa. Il tipo di dati raccolti durante l'attuazione determinerà in misura significativa quali tipi di valutazioni saranno possibili in seguito e quanto tempo e sforzi richiederà la loro conduzione.

Per monitorare e documentare i progressi dell'iniziativa, di solito si raccomanda di:

- Stabilire pratiche sistematiche di tenuta dei registri.
- Sviluppare indicatori che possano essere utilizzati per misurare i progressi dell'iniziativa.
- Eseguire una valutazione di base
- Monitoraggio del contesto

Tenuta dei
registri

Sviluppare
indicatori

Valutazione
di base

Monitoraggio
del contesto



Tenuta dei registri

Questa parte del monitoraggio è piuttosto semplice. Significa **assicurarsi che tutti i dati rilevanti sulle attività e sulle pratiche dell'iniziativa siano raccolti sistematicamente**. È inoltre importante documentare tutte le modifiche apportate all'iniziativa nel corso del tempo.

Indicatori

Gli indicatori sono **punti di riferimento che consentono di misurare il raggiungimento o il progresso di determinati parametri durante l'attuazione dell'iniziativa**. Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e alle attività specifiche dell'iniziativa. La Tabella 2 fornisce esempi di indicatori comunemente utilizzati.

Quando si scelgono gli indicatori, è molto importante riflettere attentamente sulla relazione tra gli indicatori e gli obiettivi. Per essere utili, gli **indicatori devono essere chiaramente collegati agli obiettivi**. Occorre inoltre assicurarsi che esista il giusto tipo di dati per misurarli in modo affidabile. A tal fine, la **teoria del cambiamento può essere utile per collegare gli indicatori agli obiettivi**, identificare gli indicatori per le attività e i risultati, monitorare le ipotesi alla base della teoria e misurare se l'iniziativa sta avendo l'impatto previsto dalla teoria del cambiamento. Per raccogliere il giusto tipo di evidenze per gli indicatori, è necessario stabilire i metodi di raccolta dei dati e valutarne la capacità e i limiti. È inoltre importante che gli indicatori siano definiti sulla base di un approccio sensibile al genere e di principi generali di inclusione.

Tabella 2: Tipi di indicatori

INDICATORI DI RISULTATO	Sasniegto cilvēku skaits, iniciatīvā iesaistīto cilvēku skaits un to cilvēku skaits, kuri veiksmīgi atteikušies no iniciatīvas vai piedzīvojuši pārmaiņas, kā plānots iniciatīvas mērķos; iesaistes līmenis mērķauditorijai.
INDICATORI DI PROCESSO	Organizēto pasākumu un aktivitāšu skaits, aktivitāšu dalībnieku skaits, īstenoto aktivitāšu veidi, attiecību kvalitāte starp dažādām ieinteresētajām personām, uzticības līmenis starp ieinteresētajām personām.
INDICATORI DI INGRESSO	Iniciatīvā ieguldīto finanšu resursu apjoms, iniciatīvai piešķirtie cilvēkresursi, citi iniciatīvā ieguldīto resursu veidi.

Spesso si pensa che gli indicatori siano quantitativi (cioè misurati in numeri). Molti indicatori sono effettivamente **quantitativi**, ma possono anche essere misurati in modo non numerico e quindi essere **qualitativi** (cfr. Tabella 3).

Tabella 3: Indicatori quantitativi e qualitativi

INDICATORI QUANTITATIVI	INDICATORI QUALITATIVI
Gli indicatori quantitativi forniscono una misura chiara, sono solitamente rappresentati in grafici o diagrammi e sono confrontabili con altri dati numerici. • Quanti (attività, partecipanti)? • Quanto (denaro, tempo)? • Per quanto tempo (sono state effettuate le attività)? • Con quale frequenza (le attività si sono svolte, i partecipanti si sono incontrati)?	Gli indicatori qualitativi misurano i tipi di cambiamenti nei comportamenti, negli atteggiamenti, nelle relazioni e le modalità con cui sono avvenuti. Sono specifici del contesto. • Come si è verificato il cambiamento? In che modo le attività dell'iniziativa hanno portato al cambiamento? • Qual è la percezione dei partecipanti/stakeholder? • Come si sentono i partecipanti? • Che tipo di relazioni hanno sviluppato i partecipanti con il personale durante l'iniziativa?

Oltre a decidere quali indicatori utilizzare, è fondamentale anche stabilire che tipo di dati sono necessari per misurarli, come verranno raccolti, con quale frequenza e da chi. Questi compiti sono spesso di competenza del personale che lavora all'iniziativa, ma possono anche essere condivisi con un valutatore, un finanziatore o un funzionario governativo responsabile di seguire le iniziative PVE/CVE/Derad.

Gli indicatori non devono essere solo definiti e seguiti, ma anche discussi. Si raccomanda di visualizzare gli indicatori e di comunicare regolarmente agli stakeholder i progressi dell'iniziativa. È necessario organizzare riunioni periodiche per esaminare i progressi e discutere eventuali problemi, in modo da mantenere gli stakeholder sulla stessa lunghezza d'onda.

Valutazione di base

Lo scopo di una valutazione di base è **stabilire la situazione precedente all'attuazione dell'iniziativa**. Questi dati sono necessari per poter stabilire in seguito se si sono verificati dei cambiamenti. La valutazione di base viene solitamente sviluppata insieme agli indicatori e misura gli indicatori prima dell'inizio dell'iniziativa. Oltre a creare un proprio studio di riferimento, fonti utili per la valutazione di base possono essere le statistiche ufficiali, le indagini e i rapporti esistenti.

Monitoraggio del contesto

Alcune iniziative hanno anche stabilito processi di **monitoraggio del contesto in cui si svolge l'iniziativa**, nonché dell'interazione dell'iniziativa con il contesto. Questo è particolarmente importante quando l'iniziativa opera in un contesto volatile che può cambiare rapidamente.

Esistono buone linee guida su come farlo, ad esempio quelle del [Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo \(UNDP\)](#).

3.5 DECIDERE IL CALENDARIO DELLA VALUTAZIONE

Il piano dell'iniziativa dovrebbe idealmente includere anche un piano per quando l'iniziativa sarà valutata e come. Le iniziative PVE/CVE/Derad possono essere valutate in diversi momenti e per diversi scopi. Per maggiori informazioni sulle opzioni disponibili nelle diverse fasi, consultare l'e-guidebook 1 di INDEED e lo strumento di valutazione di INDEED (www.indeedproject.eu).

Per saperne di più

Istruzioni generali e sintesi di buone pratiche

- UNDP. [Migliorare l'impatto dei programmi di prevenzione dell'estremismo violento](#). Un kit di strumenti per la progettazione, il monitoraggio e la valutazione.
- USAID. [Guida di riferimento CVE per le organizzazioni locali](#).
- Neumann, P.R. (2017). [Contrastare l'estremismo violento e la radicalizzazione che porta al terrorismo: Idee, raccomandazioni e buone pratiche dalla regione OSCE](#).
- RAN (2017). [Manuale RAN sui programmi di formazione CVE/PVE. Guida per formatori e responsabili politici](#).
- Bussola. [Come fare - Guida: Come sviluppare un piano di monitoraggio e valutazione](#).
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016) [Contrasto all'estremismo violento e riduzione del rischio: Una guida alla progettazione e alla valutazione dei programmi](#). Rapporto Whitehall.
- Seminario del progetto INDEED ["Progettare una pratica basata sull'evidenza"](#).

Banche dati e cataloghi di iniziative PVE/CVE/Derad

- RAN. [Prevenire la radicalizzazione verso il terrorismo e l'estremismo violento. Raccolta di approcci e pratiche della RAN](#).
- Impatto Europa. [Database CVE](#).

4. PIANIFICARE UNA VALUTAZIONE PER UN'INIZIATIVA GIÀ ATTUATA

È ancora frequente che le valutazioni non siano previste al momento della progettazione delle iniziative. In queste situazioni, le opzioni disponibili sono solitamente più limitate, ma è comunque quasi sempre possibile effettuare una qualche forma di valutazione utilizzando l'approccio basato sull'evidenza. Probabilmente non sarà di qualità altrettanto buona, ma può comunque essere utile ai fini dell'apprendimento. Le valutazioni possono aiutare in modo significativo a ristrutturare l'iniziativa e le sue pratiche in modo da poter condurre valutazioni più complete in futuro.



Il tipo di valutazioni che si possono fare anche quando non sono state pianificate in origine dipende fortemente da come l'iniziativa è stata attuata e documentata. Tre aspetti sono particolarmente importanti.

Obiettivi dell'iniziativa - Per valutare l'iniziativa, è necessario conoscere i suoi obiettivi. Una debolezza comune delle iniziative PVE/CVE/Derad è che gli obiettivi non sono definiti in modo sufficientemente specifico. A volte gli obiettivi vengono indicati durante la fase di pianificazione, ma non vengono rivisti e aggiornati in seguito. Questo può portare a una situazione in cui gli obiettivi sono in qualche modo diversi sulla carta e nella pratica. La mancanza di documentazione sugli obiettivi dell'iniziativa non è, ovviamente, una situazione ideale. Se gli obiettivi mancano solo di documentazione, ma c'è tra i principali stakeholder un chiaro consenso su quali siano, è possibile che ci sia sufficiente chiarezza. Tuttavia, anche in questo caso è importante pensare alle implicazioni della mancanza di documentazione per i risultati della valutazione.

Teoria del cambiamento – Un altro punto di partenza fondamentale per la valutazione è la teoria del cambiamento dell’iniziativa. Essa spiega come l’iniziativa dovrebbe raggiungere i risultati desiderati. È ancora più comune che l’iniziativa non abbia una teoria del cambiamento ben definita. Se la teoria del cambiamento non è stata messa nero su bianco, è necessario farlo all’inizio della valutazione. Anche in questo caso, non si tratta di una situazione ideale. Se la teoria del cambiamento viene definita a posteriori, avrà un impatto sull’affidabilità dei risultati della valutazione.

Dati – Molto dipende anche dalla disponibilità di dati. Se esiste una documentazione ricca, sistematica e dettagliata dell’attuazione dell’iniziativa, potrebbero esserci dati sufficienti per valutarne l’attuazione nel tempo. Tuttavia, occorre valutare con attenzione se i dati sono sufficienti.

In linea di massima, se gli obiettivi e la teoria del cambiamento dell’iniziativa sono sufficientemente chiari, di solito è possibile condurre una valutazione di processo di almeno alcuni aspetti dell’iniziativa (i tipi di valutazione sono introdotti nella Guida E di INDEED 1). Una valutazione dei risultati di alta qualità è raramente possibile senza un piano di valutazione esistente e le relative pratiche di monitoraggio.

Un’opzione sempre aperta è la valutazione formativa degli obiettivi e della teoria del cambiamento dell’iniziativa.

Se non sono state fatte valutazioni in precedenza, è bene iniziare con tipi di valutazione meno impegnativi. La creazione di solide pratiche di valutazione può essere vista come un processo che inizia con l’istituzione di pratiche di supporto e procede verso valutazioni più complesse. Si può procedere, ad esempio, attraverso le seguenti fasi:

- Elaborazione degli obiettivi dell’iniziativa e della teoria del cambiamento
- Valutazione formativa (di questi obiettivi e della teoria del cambiamento)
- Introduzione del piano di valutazione e delle pratiche di monitoraggio a supporto
- Valutazione del processo di attuazione dell’iniziativa
- Valutazione dei risultati dell’iniziativa

5. VALUTAZIONE BASATA SULL'EVIDENZA IN QUATTRO FASI

La valutazione è una parte importante della pianificazione e dell'attuazione di iniziative basate sull'evidenza. Nel capitolo precedente si è discusso di come la valutazione possa essere integrata nella progettazione dell'iniziativa e di come pianificare l'iniziativa in modo che possa essere valutata in modo significativo ed efficiente.

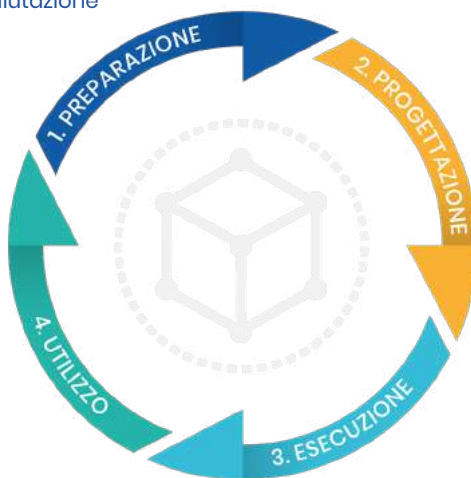
Questo capitolo si concentra sul processo di valutazione e delinea **raccomandazioni graduali su come condurre una valutazione in linea con i principi della pratica basata sull'evidenza**. È stato redatto tenendo conto delle caratteristiche delle iniziative PVE/CVE/Derad. Le raccomandazioni si basano sul modello INDEED per la valutazione basata sulle evidenze. Il capitolo inizierà con l'introduzione del modello per poi passare alla descrizione dettagliata di ogni fase della valutazione.

5.1 IL MODELLO INDEED PER LA VALUTAZIONE BASATA SULL'EVIDENZA

Il modello INDEED delinea il modo in cui le valutazioni possono essere sviluppate e condotte utilizzando un approccio basato sulle evidenze. Esso divide il processo di valutazione in **quattro fasi principali**: preparazione, progettazione, esecuzione e utilizzo (vedi Figura 1).

1. **Preparazione:** Questa fase illustra il modo in cui affrontare la valutazione nella vostra organizzazione.
2. **Progettazione:** Questa fase specifica gli elementi essenziali da includere nel piano d'azione per la valutazione. Questo piano può aiutare a tracciare tutte le fasi necessarie per la valutazione.
3. **Esecuzione:** Questa fase indica a cosa prestare attenzione durante la valutazione e spiega cosa fare con i risultati raccolti.
4. **Utilizzo:** Questa fase illustra come, con chi, in quale formato e a quali condizioni i risultati della valutazione possono essere condivisi.

Figura 1 Quattro fasi del processo di valutazione

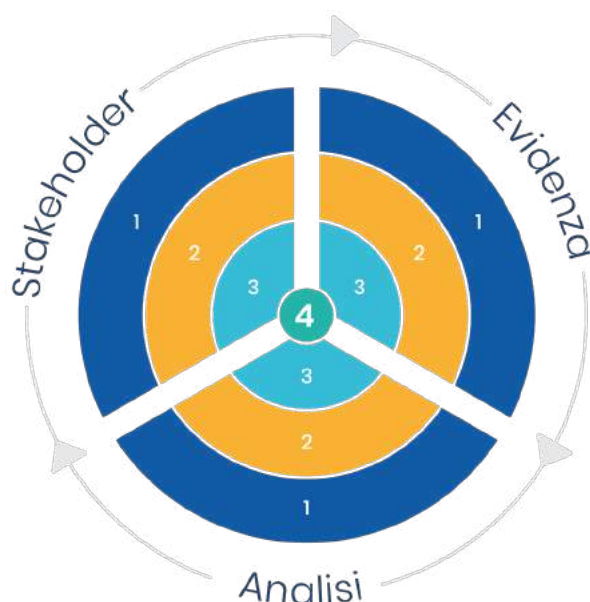


La valutazione è più utile quando viene vista come un **processo iterativo e ciclico, che è un elemento chiave dello sviluppo del progetto**. I risultati della valutazione possono essere utilizzati per migliorare e riorientare gli obiettivi, i risultati e i metodi di lavoro dell'iniziativa. Dopo qualche tempo, l'iniziativa nella sua nuova forma dovrebbe essere sottoposta ad una nuova valutazione, avviando un nuovo ciclo di valutazione. Le **valutazioni regolari contribuiscono alla sostenibilità di un'iniziativa e alla formazione di una cultura della valutazione nell'ambiente di lavoro**.

Nel modello INDEED, la descrizione di ogni fase è costruita tenendo conto soprattutto dei **principi della pratica basata sull'evidenza** (vedi Figura 2). Nel contesto della valutazione, questi principi hanno il seguente significato:

- **Prove** – Per condurre una valutazione affidabile e di alta qualità è necessario che essa si basi su dati pertinenti e raccolti con cura. Il piano di valutazione deve inoltre basarsi sulle conoscenze esistenti in materia di pratiche di valutazione e sugli insegnamenti tratti da precedenti valutazioni nel settore PVE/CVE/Derad.
- **Stakeholder** – I principali stakeholder devono essere coinvolti nel processo di valutazione fin dall'inizio, per garantire che gli obiettivi siano significativi e utilizzabili e per creare la fiducia necessaria a produrre risultati affidabili.
- **Analisi** – Il valutatore e gli altri attori chiave devono avere una conoscenza sufficiente delle pratiche di valutazione e delle iniziative PVE/CVE/Derad per mettere a punto un piano di valutazione significativo e formulare conclusioni affidabili sulla base dei dati.

2. attēls Uz pierādījumiem balstītas prakses principi kā novērtēšanas posmu sastāvdaļas



Ogni fase di valutazione comporta diversi passaggi. Nel modello INDEED, queste fasi sono organizzate in base alla componente della pratica basata sulle evidenze a cui sono (principalmente) collegate (vedi Figura 3). È importante notare che le **fasi non sono necessariamente presentate in ordine cronologico e spesso sono collegate tra loro**.

Figura 3 Fasi, passaggi e componenti del processo di valutazione

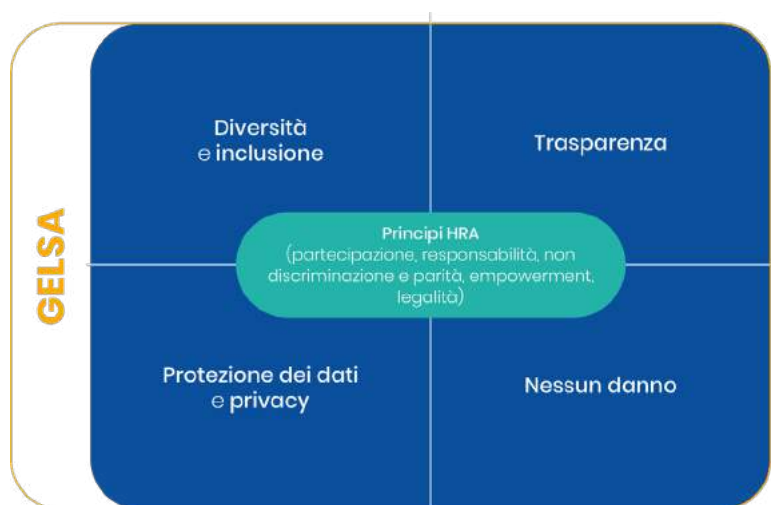


5.2 IL MODELLO INDEED E L'APPROCCIO BASATO SUI DIRITTI UMANI

Quando si pianifica e si conduce una valutazione, è necessario prendere in considerazione un'ampia serie di questioni etiche, tenendo conto di un approccio basato sui diritti umani (HRBA) e degli argomenti GELSA. Anche se le questioni etiche possono già far parte del Codice di condotta professionale o del Codice di etica professionale di molte organizzazioni e sono generalmente applicabili a una valutazione, ci possono essere ancora alcune questioni etiche che derivano dalla conduzione di ricerche con partecipanti umani che meritano un'attenzione particolare.

In questa sezione si discute di cosa significhi fare una valutazione basata su principi etici. Questa valutazione è guidata dai principi chiave inclusi nell'HRBA (partecipazione, responsabilità, non discriminazione e uguaglianza, empowerment e legalità) che costituiscono la base per la concettualizzazione dell'etica in questo progetto (chiamato GELSA; per ulteriori informazioni, vedere il libro di orientamento elettronico INDEED 1).

Fig. 3. Considerazioni etiche chiave nella valutazione (basate su HRBA e GELSA)



- **Diversità e inclusione** – La valutazione deve essere pianificata, progettata e attuata in modo da riconoscere la diversità e puntare all'inclusione. Gli aspetti di questo aspetto sono molteplici. Quando si raccolgono i dati, bisogna assicurarsi che ci sia un'equa distribuzione di genere. Quando si selezionano le persone da coinvolgere nel processo di valutazione, bisogna assicurarsi che la selezione tenga conto del genere e della diversità. Questo aiuterà a ottenere risultati rappresentativi ed equilibrati. Se l'iniziativa riguarda il genere, è bene pensare all'inclusione di indicatori sensibili al genere e tenere d'occhio i dati monitorati che riguardano il genere. Allo stesso modo, l'inclusione di persone con disabilità e di persone di diversa origine etnica nella gestione della ricerca e della valutazione avrà un impatto positivo sui risultati. Il processo di valutazione deve essere organizzato in modo che sia conveniente e inclusivo per tutte le parti coinvolte e che sostenga una buona cultura del lavoro. Infine, è importante riflettere sugli stereotipi di genere e di altro tipo esistenti e mitigare la loro influenza sulle decisioni prese durante l'intero processo di valutazione.
- **Trasparenza** – La valutazione raramente è un processo del tutto privo di problemi, anche quando viene pianificata con grande attenzione. La credibilità del processo di valutazione si basa soprattutto sull'onestà e sulla trasparenza. I rapporti di valutazione devono descrivere il processo in modo trasparente e specificare i limiti dei risultati. La trasparenza dovrebbe anche essere la stella polare della cooperazione tra le parti interessate durante il processo di valutazione, in quanto apre strade per risolvere o affrontare le sfide.
- **Protezione dei dati e privacy** – Durante la pianificazione e l'esecuzione della valutazione, è necessario prendere in seria considerazione le questioni relative alla privacy, alla riservatezza e alla sicurezza dei dati. Ciò comporta la garanzia che la raccolta e la gestione dei dati seguano le normative europee sulla protezione dei dati e le leggi nazionali (con particolare attenzione alle normative e alle leggi relative all'uso di dati sensibili). D'altra parte, il valutatore ha anche responsabilità etiche nei confronti dei partecipanti alle interviste e ai focus group. Secondo i principi della ricerca responsabile, gli intervistati devono essere adeguatamente informati sull'uso dei dati e devono firmare un modulo di consenso. Questo modulo deve specificare i termini e le condizioni di partecipazione all'intervista e dare all'intervistato il diritto di ritirarsi dalla partecipazione in qualsiasi momento. Se agli intervistati viene promesso l'anonimato, il rispettivo rapporto di valutazione deve essere redatto con cura in modo che nessun intervistato possa essere identificato.
- **Nessun danno** – I valutatori che conducono attività di ricerca devono generalmente attenersi a un approccio sensibile e fare attenzione a non mettere a rischio in alcun modo i partecipanti alla valutazione. L'ambiente in cui vengono organizzate le attività deve essere sicuro e si deve fare il possibile per garantirlo. Se durante il processo di attuazione dovessero emergere problemi, questi dovrebbero essere affrontati immediatamente.



- Ufficio delle Nazioni Unite per l'antiterrorismo. [Toolkit per il monitoraggio, la valutazione e l'apprendimento: Per sostenere i piani d'azione per prevenire e contrastare l'estremismo violento.](#)
- Istituto australiano di studi sulla famiglia. [Etica nella valutazione.](#)

5.3. FASI DELLA VALUTAZIONE IN DETTAGLIO

Questo capitolo illustra gli elementi e le fasi principali per pianificare e condurre una valutazione basata sull'evidenza. Descrive come mettere in pratica i principi di un approccio basato sull'evidenza in ogni fase del processo di valutazione.



CONSIGLIO :

Istruzioni più dettagliate e personalizzate per il processo di valutazione sono disponibili sullo strumento di valutazione INDEED (www.indeedproject.eu).

Il modello INDEED presuppone che gli obiettivi, la teoria del cambiamento e le pratiche di monitoraggio dell'iniziativa siano ben sviluppati. In caso contrario, si rimanda al capitolo precedente di questo e-guidebook e allo strumento di valutazione INDEED per ulteriori istruzioni. La descrizione del processo di valutazione qui riportata è per lo più adatta alle valutazioni del processo e del risultato. Le fasi della valutazione formativa sono descritte nello strumento di valutazione INDEED.

Fase 1 – Preparazione: Come iniziare il processo di valutazione?

La prima fase della valutazione prevede una buona comprensione dell'iniziativa e una valutazione delle esigenze, del contesto e delle risorse disponibili. Queste informazioni sono necessarie per definire il focus della valutazione e gli scenari di valutazione realistici. Questa fase implica anche la mappatura delle principali parti interessate la cui collaborazione è necessaria nelle varie fasi della valutazione.

Passo 1

Cooperazione

Chi sono i principali stakeholder e quali sono le loro esigenze, valori e preferenze?

È importante pensare fin dall'inizio a chi sono i principali stakeholder per gli obiettivi predefiniti della valutazione. L'elenco dei potenziali stakeholder riportato nel riquadro 6 può aiutare a identificarli. Ricordate di pensare a tutte le fasi della valutazione: chi deve collaborare per pianificare, progettare e condurre la valutazione, chi può utilizzare i risultati, ecc.

Si raccomanda di adottare un approccio partecipativo alla valutazione fin dall'inizio. Le pratiche basate sull'evidenza evidenziano l'importanza di prendere in considerazione le esigenze, i valori e le preferenze degli stakeholder. Gli stakeholder dovrebbero essere contattati già in questa fase e le loro opinioni ascoltate con attenzione. I metodi di analisi degli stakeholder (cfr. riquadro 3) possono aiutare a mappare i punti di vista delle parti interessate.

Quando si pensa agli stakeholder, assicurarsi che siano inclusi tutti i generi e i contesti culturali/etnici/religiosi rilevanti.

Passo 2

Risorse

Quali tipi di risorse sono disponibili e come garantire le risorse mancanti?

È altrettanto importante avere una panoramica di tutte le risorse disponibili (o dell'allocazione delle risorse), sia per la pianificazione che per la conduzione delle valutazioni e la diffusione dei risultati. Le risorse non si limitano alla stima dei costi per l'organizzazione del processo di valutazione. Esse comprendono anche risorse intellettuali (personale sufficiente, conoscenze, materiali) e tempo, a seconda del progetto di valutazione, degli obiettivi della valutazione e dei dati già disponibili. È altrettanto importante chiedere agli stakeholder coinvolti il loro tempo o la loro disponibilità ad assumere qualsiasi tipo di ruolo nel processo di valutazione. A tal fine è utile anche stimare il numero e la frequenza degli incontri a cui gli stakeholder parteciperanno.

EVIDENCE	Passo 3	Dati	Che tipo di dati sono già disponibili? La preparazione implica anche la raccolta di informazioni sulle prove già disponibili. Le organizzazioni responsabili dell'attuazione delle iniziative spesso raccolgono dati e monitorano il loro lavoro. Quando il monitoraggio dei dati è organizzato correttamente, può essere una grande fonte di dati per la valutazione.
	Passo 4	Conoscenza	Che tipo di conoscenze sono necessarie? Per prendere decisioni informate, sono necessari molti tipi di conoscenze. Si può trattare di informazioni su tipi e metodi di valutazione, ricerche accademiche sull'estremismo violento o sul contesto in questione e così via. Una fonte di conoscenza particolarmente utile è rappresentata dalle valutazioni condotte in precedenza su iniziative simili. Possono aiutare a comprendere meglio i metodi utilizzati per la raccolta di prove in questo campo, o come sono stati raggiunti i gruppi target e come sono stati utilizzati i risultati, tra gli altri aspetti.
ANALYSIS	Passo 5	Iniziativa	Gli obiettivi e la teoria del cambiamento dell'iniziativa sono ben definiti? L'analisi degli obiettivi, dei presupposti e delle lacune dell'iniziativa è necessaria per identificare la traiettoria della valutazione. Considerare i contesti sociali, economici, politici e geografici dell'iniziativa può anche fornire indicazioni su come questi fattori possano influire sull'attuazione dell'iniziativa e su come la valutazione possa contribuire o influenzare uno di questi fattori. Le competenze nel campo della PVE/CVE e di Derad sono essenziali per l'analisi dell'iniziativa. È bene anche considerare se l'iniziativa e la sua attuazione presentano aspetti legati al genere e alla diversità che dovrebbero essere considerati nel piano di valutazione.

ANALYSIS	Passo 6	Obiettivi	Quali sono i potenziali obiettivi di una valutazione basata sulle esigenze, i valori e le preferenze degli stakeholder? Dopo aver mappato le esigenze, i valori e le preferenze degli stakeholder, i risultati devono essere analizzati per scoprire come combinarli e stabilire le priorità. È consigliabile analizzare questo aspetto con gli stakeholder e identificare quali opzioni di valutazione sono realistiche e rispondono alle esigenze identificate. Per ulteriori istruzioni sulla definizione degli obiettivi, vedere il riquadro 7. A questo punto è possibile selezionare il tipo di valutazione più adatto. I tipi di valutazione più comuni sono introdotti nel Manuale elettronico 1 di INDEED.
	Passo 7	Rischi e Sfide	Quali tipi di rischi e sfide per una valutazione sono emersi nella ricerca e nelle discussioni iniziali, e come risolverli o mitigarli? Avere un quadro completo del contesto aiuterà anche a definire i potenziali ostacoli alla valutazione. Possono essere fattori interni legati alle risorse, alle competenze e alla motivazione, o esterni, come i rischi politici legati a certi tipi di valutazione o le restrizioni legali alla raccolta, alla condivisione e alla gestione dei dati.



6 TIPOLOGIA DI STAKEHOLDER AI FINI DELLA VALUTAZIONE

Per aiutare a identificare le parti interessate, il progetto INDEED ha prodotto la seguente tipologia basata sui ruoli che le parti interessate possono svolgere nella valutazione. Questi ruoli possono sovrapporsi, in modo che la stessa persona o istituzione ne svolga diversi.

1. **Gli iniziatori** sono coloro che ordinano o lanciano una valutazione, vedendo in un modo o nell'altro il valore della valutazione per le attività future.
2. La gestione della **valutazione** è affidata a un **coordinatore**. Ciò non significa che si debba adottare un approccio top-down alla valutazione, poiché il coordinatore ha il compito di sostenere e facilitare il processo e di assicurarsi che tutte le problematiche del processo siano risolte in modo efficace.
3. **Gli utenti finali della valutazione** sono coloro che utilizzeranno i risultati della valutazione. Possono essere organizzazioni, clienti, fornitori di dati o persone esterne all'iniziativa valutata, che potrebbero trarre beneficio dai risultati della valutazione.

4. **I valutatori interni o esterni** sono coloro che principalmente eseguono o controllano la valutazione e hanno (o dovrebbero avere) competenze sia nella conduzione della valutazione che nell'interpretazione dei risultati della stessa.
5. **I finanziatori** sono soggetti che forniscono finanziamenti/risorse per l'attuazione di un'iniziativa e/o la valutazione. Un finanziatore può anche agire (o meno) come un iniziatore che decide che è necessario effettuare una valutazione per giustificare i fondi utilizzati, o come parte di una nuova richiesta di finanziamento.
6. **Gli intervistati e i fornitori di dati - Gli intervistati** sono tipicamente persone che appartengono ai gruppi target di alcune iniziative o che partecipano alla loro attuazione e possono essere intervistati o invitati a completare un sondaggio per raccogliere informazioni cruciali per la valutazione. I fornitori di dati sono soggetti che possiedono dati disponibili necessari per la valutazione (ad esempio, i proprietari di diversi tipi di dati anagrafici che possono essere utilizzati per confrontare il gruppo target delle iniziative con la popolazione generale).
7. **I raccoglitori di dati** sono coloro che raccolgono i dati dagli intervistati e dai fornitori di dati.
8. **I responsabili dei dati** controllano (o dovrebbero controllare) il processo di raccolta dei dati, assicurandosi che tutti i dati siano conservati in modo sicuro e organizzati secondo tutti gli standard di gestione dei dati.

Fase 2 – Progettazione: Come si progetta il piano d'azione per la valutazione?

Questa fase fornisce indicazioni per lo sviluppo di un piano dettagliato per la valutazione (piano d'azione per la valutazione, o PAE). La differenza tra le fasi di preparazione e di progettazione è che la prima è destinata a raccogliere tutte le conoscenze disponibili. La fase di progettazione utilizza queste evidenze e le discussioni con gli stakeholder come punto di partenza e sviluppa un piano dettagliato per la conduzione della valutazione. Il PAE può includere le seguenti informazioni: stakeholder (ruoli e compiti), evidenze (gestione dei dati, tipo di valutazione, progetto di valutazione e metodi di valutazione) e analisi (tempistica, mitigazione dei rischi e aspetti etici).

Un esempio di modello di piano d'azione per la valutazione è disponibile nell'Allegato 1.

PROGETTAZIONE: FASI CHIAVE			
STAKEHOLDER	Passo 1	Coinvolgimento	Come coinvolgere gli stakeholder identificati nella valutazione?
			Tutti i ruoli di ogni stakeholder devono essere definiti e chiariti all'interno del processo di attuazione della valutazione: chi raccoglie, analizza, archivia e diffonde i dati, e così via. È importante formare un gruppo di valutazione solido e stabilire una leadership informale nel processo, in modo che l'intero processo possa essere seguito e gli ostacoli mitigati in modo efficiente. È altrettanto importante definire metodi/periodi di comunicazione con le parti interessate.



STAKEHOLDER			Una comunicazione strutturata faciliterà il processo e lo renderà più coinvolgente. Gli stakeholder devono essere trattati in modo non discriminatorio e qualsiasi problema di accessibilità deve essere affrontato in modo adeguato.
	Passo 2	Valutazione e domande	A quali domande precise deve rispondere la valutazione? È buona norma definire le domande di valutazione insieme alle parti interessate. Queste domande serviranno come micro-obiettivi nell'ambito dell'obiettivo generale della valutazione. Esse faciliteranno la comprensione dei dati da raccogliere e dei metodi da utilizzare per la raccolta e l'analisi dei dati. Per ulteriori indicazioni sullo sviluppo delle domande di valutazione, si veda il riquadro 7.
EVIDENCE	Passo 3	Dati	Come raccogliere i dati? E quali dati raccogliere? Per ogni valutazione è necessario: • definire il tipo di dati raccolti per poter rispondere a ciascuna domanda di valutazione, e • preparare un piano di gestione dei dati. Ad esempio, per capire come è organizzata la comunicazione tra le diverse agenzie, il personale coinvolto nell'attuazione delle iniziative potrebbe rispondere alle domande dell'indagine, oppure si potrebbero organizzare dei focus group con i rappresentanti di queste organizzazioni. Per esempio, per valutare se lo scambio di dati funziona, i dati possono includere documentazione, testimonianze del personale e osservazione longitudinale dei partecipanti. Per quanto riguarda le modalità di raccolta dei dati, è importante considerare come farlo in modo etico, in modo che i gruppi target siano trattati con rispetto e che si tenga conto di eventuali dimensioni e atteggiamenti culturali o etnici rilevanti. I dati devono inoltre essere raccolti e selezionati in modo non parziale. Per definire gli standard per la raccolta dei dati, il valutatore può seguire le linee guida disponibili. Questi standard potrebbero essere presentati nel formato del modello e includere informazioni

EVIDENCE			personali (da verificare attentamente rispetto alle linee guida etiche): nome, dati demografici, sesso, numero di anni di lavoro nell'organizzazione, livello di istruzione, ecc. I dati raccolti devono essere elaborati e conservati in conformità alle norme sulla protezione dei dati. Quando si considerano le questioni relative alla protezione dei dati, è bene fare riferimento agli standard nazionali e/o organizzativi e consultare un DPO (se disponibile), in caso di domande. Considerate anche le questioni etiche della ricerca, ad esempio quelle relative all'ottenimento del consenso informato da parte degli intervistati.
	Passo 4	Metodi	Quali metodi utilizzare per raccogliere e analizzare i dati? È inoltre necessario definire il tipo di progetto e i metodi di valutazione che verranno utilizzati nella valutazione. Il progetto di valutazione definisce la struttura e la portata complessiva della valutazione. I metodi di valutazione lo completano definendo le modalità di raccolta e analisi dei dati. Il tipo di valutazione, il progetto e i metodi spiegano insieme come verranno raggiunti gli obiettivi della valutazione. INDEED E-Guidebook 1 introduce i progetti e i metodi di valutazione più comuni. La scelta del progetto e dei metodi è influenzata dalle risorse disponibili. È bene essere realistici riguardo al tempo, alle risorse, ai dettagli organizzativi, alle competenze e alla disponibilità delle parti interessate.
ANALYSIS	Passo 5	Linea temporale	Perché impostare una linea temporale? Il PAE dovrebbe includere anche un calendario. Un calendario può aiutare a suddividere il processo in fasi. Un buon calendario è quello che prevede riserve di tempo sufficienti per superare eventuali problemi (interruzioni nella raccolta dei dati, errori umani, indisponibilità degli intervistati, ecc).

Passo 6

Rischi e Sfide

Quali sono le principali sfide e come mitigarle?

Anche l'identificazione dei rischi e l'anticipazione di potenziali sfide potrebbero far parte del piano. Garantiscono una migliore preparazione agli sviluppi imprevisti e una risposta più efficiente. In questo contesto, è bene pensare anche a come la valutazione possa influire sul contesto dell'iniziativa.

Studio pilota. Per evitare potenziali carenze nella raccolta dei dati e nell'intero processo di valutazione, si raccomanda di testare il piano di valutazione con uno studio pilota limitato, se ci sono risorse disponibili per farlo. Durante lo studio pilota, un valutatore (team di valutazione) può, ad esempio, testare un sondaggio, le domande di un'intervista o altri metodi di raccolta dei dati, oppure rivolgersi a determinati gruppi target, soprattutto se non si sa come ottenere i migliori risultati con loro.



7 SUGGERIMENTI PER LO SVILUPPO DI OBIETTIVI E DOMANDE DI VALUTAZIONE

Gli obiettivi della valutazione definiscono ciò che la valutazione cerca di scoprire sull'iniziativa. Gli **obiettivi e la teoria del cambiamento dell'iniziativa sono un buon punto di partenza** per individuarli. Un'altra considerazione chiave è **come rendere la valutazione il più utile possibile per l'ulteriore sviluppo dell'iniziativa** (o del campo PVE/CVE/Derad in generale).

Quando si pensa agli obiettivi della valutazione, può essere utile consultare i criteri di valutazione dell'OCSE-DAC, i criteri di valutazione dell'OCSE-DAC e l'elaborazione di tali criteri da parte dell'UNDP per vedere quali tipi di questioni può affrontare una valutazione:

- **Pertinenza** - L'iniziativa affronta le cause dell'estremismo violento e le priorità degli stakeholder relative a PVE/CVE/Derad? Prende in considerazione le esigenze e gli eventuali cambiamenti del contesto?
- **Impatto** - I risultati e gli esiti previsti sono stati raggiunti e ci sono state conseguenze indesiderate o negative?
- **Efficacia** - In che misura sono stati raggiunti gli obiettivi dell'iniziativa?
- **Efficienza** - Le attività sono state efficienti dal punto di vista dei costi? Gli obiettivi sono stati raggiunti nei tempi previsti?
- **Sostenibilità** - I risultati dell'iniziativa dureranno nel tempo? Le parti interessate si impegnano a fornire un sostegno continuo e a lavorare con i risultati ottenuti?
- **Coerenza** - L'iniziativa si adatta bene al contesto e alle esigenze della comunità?

Le domande di valutazione sono quelle a cui **bisogna rispondere per raggiungere gli obiettivi della valutazione**. Per formulare le domande di valutazione, l'USAID ha prodotto istruzioni utili sia in formato cartaceo che video. Una buona domanda di valutazione è:

- **Domanda** - Non deve trattarsi della richiesta generica di fare una panoramica generica di fare una panoramica dell'iniziativa o di dare raccomandazioni su cosa fare. Può essere possibile formulare raccomandazioni sulla base dei risultati della valutazione, ma questa è una questione diversa dalle domande di valutazione.
- **Limitata nel campo di applicazione** - Si raccomanda di avere un massimo di cinque domande di valutazione. Ognuna di queste dovrebbe concentrarsi su una questione o un aspetto specifico dell'iniziativa.

- **Chiara** - Deve essere precisa e ogni parola deve essere chiaramente definita. Per chiarire e specificare la domanda, è possibile scrivere una spiegazione di accompagnamento per ogni domanda.
- **Ricercabile** - Deve essere possibile rispondere con le risorse disponibili. Se si chiede al valutatore di esprimere un giudizio su qualcosa (ad esempio, se l'iniziativa è sostenibile o efficiente), è necessario specificare anche quali sono i criteri.
- **Utile** - Deve essere collegato agli obiettivi della valutazione ed essere utile per le parti interessate.

Fase 3 - Esecuzione: Cosa si deve considerare nell'attuazione del piano d'azione per la valutazione?

Questa fase comprende sia l'attuazione del PAE che l'elaborazione dei risultati.

ESECUZIONE: FASI CHIAVE			
STAKEHOLDER	Passo 1	Comunicazione	Come comunicare efficacemente con gli stakeholder sul processo di valutazione? Una comunicazione strutturata tra tutte le parti coinvolte nella valutazione è un prerequisito per la corretta attuazione di tutte le fasi del processo di valutazione. I punti di vista delle parti interessate devono essere ascoltati e presi in considerazione durante l'intero processo di valutazione. Questo può aiutare il valutatore a far emergere preoccupazioni e osservazioni importanti e contribuisce a costruire e mantenere la fiducia nel processo di valutazione. È importante essere chiari sui limiti della riservatezza, in altre parole su come e in quale fase è consentito comunicare ad altri le informazioni condivise.
	Passo 2	Dati	Vengono seguiti i metodi e gli standard di raccolta dati definiti? Il valutatore (team di valutazione) dovrà assicurarsi di seguire il principio della trasparenza nella raccolta dei dati, al fine di mantenere chiaro l'intero processo di valutazione. Raccogliere i dati in conformità con i metodi scelti, la tempistica e gli standard definiti è il modo per mantenere il processo in corso.
EVIDENCE			



ANALYSIS	Passo 3	Rischi e Sfide	Quali sono le principali sfide e come mitigarle? È importante tenere traccia e reagire a qualsiasi problema che possa verificarsi. In caso di ritardi nella raccolta dei dati, si potrebbe attivare un piano B (preferibilmente delineato in fase di progettazione).
	Passo 4	Risultati e conclusioni	Come interpretare e analizzare i dati ricevuti? Questa fase presuppone anche l'interpretazione e l'analisi dei dati ricevuti. Spetta al valutatore e al gruppo di valutazione (e alle altre parti interessate) definire quali metodi possono essere utilizzati. I metodi più comuni per l'analisi dei dati sono presentati nell'E-Guidebook 1 di INDEED. Parte integrante dell'analisi è la riflessione sui limiti della valutazione. I limiti, ad esempio, potrebbero essere legati ai cambiamenti di alcune normative che hanno un impatto sulle attività di ricerca, al basso numero di intervistati o alla possibilità che i risultati siano applicabili se un'iniziativa simile viene attuata in un altro contesto.

Fase 4 – Utilizzo: Come possono essere utilizzati e comunicati i risultati?

L'obiettivo di questa fase è utilizzare e diffondere i risultati della valutazione. I risultati non riguardano solo i dati analizzati, ma anche l'intero processo di valutazione. Un rapporto pubblico su come è stata condotta la valutazione può servire come importante documento di "lezioni apprese" per altri che stanno sviluppando valutazioni nel campo PVE/CVE/Derad e non solo.

STAKEHOLDER	Passo 1	Comunicazione	Come comunicare alle parti interessate i risultati della valutazione? La comunicazione con le parti interessate sulle conclusioni formulate è fondamentale, in quanto aiuta a formare una visione chiara su come i risultati possono essere utilizzati. La diffusione e la condivisione dei risultati della valutazione rafforzeranno le iniziative PCVE/CVE/Derad e offriranno un valore utile per il settore. È una buona pratica discutere con gli stakeholder (coinvolti nella valutazione) quali tipi di formati potrebbero essere sviluppati per la presentazione dei risultati e assegnare il compito della comunicazione a uno stakeholder con una forte esperienza in questo campo. Va da sé che occorre considerare anche le risorse disponibili per la presentazione dei risultati. Per la diffusione dei risultati si possono utilizzare i seguenti formati: • Messaggi sui social media • Rapporti scritti • Presentazioni • Briefing • Documenti Anche la presentazione dei risultati può essere adattata alle esigenze e agli interessi dei diversi destinatari. Ad esempio, per una presentazione interna dei risultati, si potrebbe scegliere una presentazione in PowerPoint. Se i risultati sono destinati al pubblico, i social media o un rapporto scritto e pubblicato potrebbero essere soluzioni migliori.
EVIDENCE	Passo 2	Presentazione	Come si possono presentare le evidenze? I risultati della valutazione devono essere presentati a diversi tipi di stakeholder interni ed esterni. Ci sono molti modi per farlo. Tuttavia, l'aspetto più importante è la presentazione delle evidenze. A tal fine, una descrizione

del processo di valutazione (chi, come, dove, quando) potrebbe apportare un valore aggiunto per aumentare la trasparenza dei risultati. I risultati della valutazione potrebbero anche essere confrontati con quelli precedenti, se disponibili. Ciò potrebbe contribuire a definire i risultati come rigorosi e solidi. Un'altra questione da considerare nella presentazione è quella di assicurarsi che non riproduca involontariamente ritratti stereotipati di gruppi di persone e che non includa retorica radicalizzata.

Passo 3

Raccomandazioni

Come e a chi formulare e fornire raccomandazioni?

I responsabili politici possono trarre notevoli benefici dalla presentazione di raccomandazioni sull'iniziativa e/o sul settore. In questo caso, il formato migliore è quello dei policy brief. Inoltre, il settore nel suo complesso potrebbe beneficiare di raccomandazioni sul processo di valutazione. L'analisi delle lezioni apprese potrebbe aiutare altri valutatori sul campo a evitare gli errori più comuni.

Passo 4

Gestione dei dati

Cosa fare con i dati raccolti?

Il piano di gestione dei dati dovrebbe includere una sezione su cosa fare dei dati raccolti dopo la valutazione: per quanto tempo saranno conservati, dove saranno conservati, come saranno resi anonimi e chi potrà accedervi. Le informazioni sull'uso e l'archiviazione futura dei dati dovrebbero essere incluse anche nei moduli di consenso che gli intervistati sono invitati a firmare.

Passo 5

Rischi e Sfide

Quali sono le principali sfide e come mitigarle?

Quando si decide di diffondere i dati, è importante prevedere tutti i possibili rischi e le sfide che potrebbe comportare per le parti interessate, le istituzioni o il settore in generale, e attenersi al principio di "nessun danno". La diffusione dei dati (sia internamente che pubblicamente) può comportare alcuni rischi. Questo vale soprattutto quando i risultati della valutazione sono meno

positivi del previsto. La diffusione di risultati negativi richiede una strategia speciale, per formulare correttamente il messaggio. In queste circostanze, ad esempio, “nominare e svergognare” potrebbe non essere la strategia giusta per affrontare i risultati. Una delicata esposizione dei problemi e delle possibili soluzioni (raccomandazioni) sarà accolta più positivamente. Può anche essere utile sottolineare che la valutazione è stata condotta per raccogliere informazioni e concentrarsi su ciò che è stato appreso e su come questi insegnamenti contribuiranno al miglioramento in futuro.

Passo 6**Follow-up****Perché dare seguito ai risultati della valutazione?**

Il follow-up dei risultati del processo di utilizzo consente di seguire i cambiamenti che la valutazione potrebbe apportare. Questi cambiamenti possono essere di diversa natura: organizzativi interni, politici, cambiamenti nella progettazione dell'iniziativa o cambiamenti nei metodi di lavoro. Questo follow-up può portare all'avvio di ulteriori valutazioni e sostenere il ciclo generico di valutazione di un'iniziativa.

6. STANDARD DI QUALITÀ PER LA VALUTAZIONE

L'approccio alla valutazione basato sull'evidenza richiede una riflessione attenta e critica su come garantire la qualità del processo di valutazione e dei suoi risultati. Seguendo i principi chiave dell'approccio basato sull'evidenza:

- La valutazione deve coinvolgere attivamente i principali **stakeholder** e rispondere alle loro esigenze.
- Il piano di valutazione e la sua esecuzione devono basarsi su **evidenze** di buona qualità. Ciò significa che il piano di valutazione deve utilizzare le conoscenze esistenti sulle buone pratiche e sui metodi di valutazione e che i dati utilizzati per la valutazione devono essere appropriati e affidabili.
- La valutazione deve essere condotta da persone che abbiano la necessaria **esperienza professionale** nelle valutazioni e nel settore PVE/CVE/Derad.

Il seguente elenco può aiutare a valutare la qualità del piano di valutazione e a individuare i modi per migliorarlo.

Tabella 4: Fattori che influenzano la qualità della valutazione

INIZIATIVA
L'iniziativa ha obiettivi ben definiti.
L'iniziativa ha una teoria del cambiamento ben definita, che definisce il meccanismo di raggiungimento degli obiettivi.
La valutazione è stata prevista e pianificata come parte della progettazione dell'iniziativa.
L'iniziativa ha pratiche di monitoraggio e gestione dei dati che supportano il piano di valutazione.
VALUTATORE
Il valutatore ha una buona padronanza del processo di valutazione, compresi i metodi pertinenti.
Il valutatore ha una buona conoscenza del settore PVE/CVE/Derad.
Il valutatore conosce l'iniziativa e il suo contesto.
Il valutatore non ha conflitti di interesse ed è in grado di fornire un'analisi imparziale e priva di pregiudizi.

Il valutatore opera liberamente senza tentare di interferire nel processo di valutazione o di influenzarne i risultati.

Il valutatore è attivamente in contatto con i principali stakeholder durante l'intero processo di valutazione.

PIANO DI VALUTAZIONE

Il piano di valutazione viene sviluppato insieme ai principali stakeholder.

Gli obiettivi della valutazione rispondono alle esigenze dei principali stakeholder.

La valutazione è concepita per sostenere l'apprendimento e lo sviluppo dell'iniziativa o del settore PVE/CVE/Derad.

Il piano di valutazione è descritto in dettaglio in un documento scritto d'intesa con le principali parti interessate.

PROGETTO, METODI E DATI DELLA VALUTAZIONE

Il Progetto e i metodi sono appropriati per rispondere alle domande di valutazione.

La valutazione utilizza più di un tipo di metodo e di dati.

Se si utilizzano interviste/focus group/sondaggio, gli intervistati provengono da una selezione rappresentativa della popolazione totale (ad esempio, di tutti i partecipanti o del personale dell'iniziativa).

Se si tratta di una valutazione di esito, il progetto di valutazione include un gruppo di controllo ben costruito.

Se si utilizzano metodi quantitativi, la valutazione è in grado di produrre risultati statisticamente significativi.

SEGNALAZIONE

Il rapporto di valutazione descrive in modo trasparente il processo di valutazione, compresi eventuali cambiamenti o sfide potenziali.

I limiti della valutazione sono riconosciuti e spiegati.

I rapporti di valutazione sono resi disponibili per la più ampia comunità di operatori PVE/CVE/Derad, responsabili politici e ricercatori.

UTILIZZO

I risultati della valutazione vengono utilizzati per sviluppare ulteriormente l'iniziativa (o altre iniziative simili) in futuro.

I risultati della valutazione sono interpretati in modo accurato e non eccessivamente generalizzato.

I rapporti di valutazione sono resi disponibili per la più ampia comunità di operatori PVE/CVE/Derad, responsabili politici e ricercatori.



ALLEGATO 1. MODELLO DI PIANO D'AZIONE PER LA VALUTAZIONE (ESEMPIO)

INIZIATIVA		
Nome:	Realizzato da:	
Obiettivo:	Gruppo target:	
VALUTAZIONE		
Obiettivo della valutazione:	Tipo di valutazione:	
Domande di valutazione:	Valutatore: Gruppo di valutazione:	
Periodo di valutazione:	Periodo di riferimento:	
PORTATORE DI SCELTE	Ruoli e compiti	
	Metodi di comunicazione	
EVIDENZA	Progetto di valutazione	
	I dati e la loro raccolta	
	Gestione dei dati	
ANALISI	Metodi di analisi dei dati	
	Utilizzo dei risultati	
	Rischi e loro mitigazione	
STANDARD ETICI	Genere	
	Etica	
	Legale	
	Societario	



FONTI E LETTERATURA

- Archinsein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1-14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37-56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325-336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1-19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.



- Archinstein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1–14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37–56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325–336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1–19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.
- Preskill, H. and Jones, N. Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions. Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Preskill_A_Practical_Guide.pdf.
- Railsback, S. F. & Harvey B.C. (2020). *Modeling Populations of Adaptive Individuals*. Princeton University Press.
- Rainbow Evaluation Framework. <https://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/rainbow-framework/describe/analyse-data>.
- RAN (2017). RAN Handbook on CVE/PVE training programmes. Guidance for trainers and policy-makers. <https://opev.org/wp-content/uploads/2019/10/RAN-handbook-on-CVE-PVE-training-programmes-RAN.pdf>.
- RAN (2019). Preventing Radicalisation to Terrorism and Violent Extremism. RAN Collection of

Approaches and Practices. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files_en?file=2021-05/ran_collection-approaches_and_practices_en.pdf.

- RAN (2021). Effective and Realistic Quality Management and Evaluation of P/CVE. RAN small-scale expert meeting, 5 March 2021. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2021-05/ran_small-scale_expert_meeting_quality_management_evaluation_05032021_en.pdf.
- Roza, M., Voogd, J., & Derek Sebalj, D. (2012). The Generic Methodology for Verification and Validation to support acceptance of models, simulations and data. *Journal of Defense Modelling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 10(4), 347–365.
- Rychetnik, L., Frommer, M., Hawe, P., & Shiell, A. (2002) Criteria for evaluating evidence on public health interventions. *J Epidemiol Community Health*, 56(2), 119–127.
- Rychetnik, L., Hawe, P., Waters, E., Barratt, A., & Frommer, M. (2004). A glossary for evidence based public health. *J Epidemiol Community Health*, 58(7), 538–545.
- Steegen, S., Tuerlinckx, F., Gelman, A., & Vanpaemel, W. (2016). Increasing Transparency Through a Multiverse Analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 11(5), 702–12.
- Stufflebeam, D. L. (2014). *Evaluation theory, models and applications*. John Wiley & Sons.
- Tako, A. A. (2015). Exploring the model development process in discrete-event simulation: Insights from six expert modellers. *The Journal of the Operational Research*, 66(5), 747–760.
- Tirnauer, J. (2010). Baselines and Targets, Performance Monitoring & Evaluation TIPS. Washington DC, USAID Center for Development Information and Development Evaluation. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaedw108.pdf.
- UK GOV (2009). Evaluating local PREVENT projects and programmes. Guidelines for local authorities and their partners and Resource pack for local authorities and their partners. https://www.tavinstitute.org/wp-content/uploads/2012/12/Tavistock_Report_Guidelines_Evaluating-PREVENT-Projects-and-Programmes.pdf.
- UK GOV Rapid Assessment Tool (REA) <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20140402164155/http://www.civilservice.gov.uk/networks/gsr/resources-and-guidance/rapid-evidence-assessment>.
- UNDP (2021). Evaluation guidelines. <http://web.undp.org/evaluation/guideline/>.
- UNDP (2018). Improving the impact of preventing violent extremism programming: A toolkit for design, monitoring and evaluation. <https://www.undp.org/publications/improving-impact-preventing-violent-extremism-programming-toolkit>.
- UNICEF. Theory of Change. Methodological Briefs. Impact Evaluation No. 2. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Theory_of_Change_ENG.pdf.
- United Nations Office of Counter-Terrorism. Monitoring, Evaluation and Learning Toolkit: To Support Action Plans to Prevent and Counter Violent Extremism. <https://www.un.org/counterterrorism/sites/www.un.org.counterterrorism/files/uncct-mel-toolkit-web.pdf>.
- United Nations Development Group. Theory of Change. UNDAF Companion Guidance. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theory-of-Change.pdf>.
- USAID (2013). Theories and Indicators of Change Briefing Paper: Concepts and Primers for Conflict Management and Mitigation. US Agency for International Development. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaed181.pdf.
- USAID. CVE Reference Guide for Local Organizations. Stakeholder Engagement. <https://www.cverefereceguide.org/en/stakeholder-engagement>.
- USAID (2015). Evaluation Resource: Tips for Developing Good Evaluation Questions (for Performance Evaluations). https://usaidealarninglab.org/sites/default/files/resource/files/tips_for_developing_good_evaluation_questions_2016.pdf.
- USAID LearningLab. Webinar: Developing Good Evaluation Questions. <https://www.youtube.com/watch?v=gISHnzNyOj8>.
- Vaker T., Forbes, D., Dell, L., Westing, A., Merlin, T., Hodson, S. & O'Donnel, M. (2015). Rapid Evidence Assessment: Increasing the Transparency on an Emerging Methodology. *Journal of Evaluation in Clinical Practise*, 21(6).
- Williams, M.J. (2021). *Preventing and Countering Violent Extremism: Designing and Evaluating Evidence-Based Programs*. Routledge.



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



This project has received funding by the European Union's
Horizon 2020 research and innovation programme
H2020-SU-SEC-2020 under grant agreement no 101021701

INDEED E-ROKASGRĀMATA 2

KĀ IZSTRĀDĀT PVE/CVE UN DE- RADIKALIZĀCIJAS INICIATĪVAS UN NOVĒRTĒJUMUS SASKAŅĀ AR UZ PIERĀDĪJUMIEM BALSTĪTAS PRAKSES PRINCIPIEM

Leena Malkki, Mina Prokic e Irina van der Vet

PATEICĪBAS	4
IEVADS	4
1. UZ PIERĀDĪJUMIEM BALSTĪTA PRAKSE – KO TĀ NOZĪMĒ?	6
2. UZ PIERĀDĪJUMIEM BALSTĪTAS PRAKSES PRINCIPU PIEMĒROŠANA PVE/CVE/DERAD JOMĀ	8
2.1 PIERĀDĪJUMI	8
2.2 IEINTERESĒTĀS PERSONAS	10
2.3 PROFESIONĀLĀ EKSPERTĪZE/ANALĪZE	11
3. PVE/CVE/DERAD INICIATĪVU IZSTRĀDE, ŅEMOT VĒRĀ NOVĒRTĒŠANU	12
3.1 PIERĀDĪJUMU VĀKŠANA INICIATĪVAS IZSTRĀDEI UN PLĀNOŠANAI.	12
Ieinteresētās personas un to viedokļi.	13
Konteksts.	13
Riska un aizsardzības faktori.	14
Pierādījumi par PVE/CVE/Derad iniciatīvām, modeļiem un pieejām	14
Resursi.	15
3.2 MĒRĶU NOTEIKŠANA.	15
3.3 PĀRMAIŅU TEORIJAS IZSTRĀDE	16
3.4 UZRAUDZĪBA UN RĀDĪTĀJU IZSTRĀDE	17
Lietvedība.	18
Rādītāji	18
Pamatnovērtējums	19
Konteksta uzraudzība	20

3.5 LĒMUMU PIEŅEMŠANA PAR NOVĒRTĒŠANAS GRAFIKU.....	20
4. JAU ĪSTENOTAS INICIATĪVAS NOVĒRTĒJUMA PLĀNOŠANA.....	21
5. UZ PIERĀDĪJUMIEM BALSTĪTĀ NOVĒRTĒŠANA ČETROS POSMOS.....	23
5.1 UZ PIERĀDĪJUMIEM BALSTĪTAS NOVĒRTĒŠANAS MODELIS INDEED	23
5.2 INDEED MODELIS UN UZ CILVĒKTIESĪBĀM BALSTĪTA PIEEJA	25
5.3 DETALIZĒTI NOVĒRTĒŠANAS POSMI	27
1. posms – sagatavošanās: Kā sākt novērtēšanas procesu?.....	27
2. posms – izstrāde: Kā izstrādāt novērtēšanas rīcības plānu?.....	31
3. posms – izpilde: Kas jāņem vērā, īstenojot novērtēšanas rīcības plānu?.....	35
4. posms – izmantošana: Kā rezultātus var izmantot un darīt zināmus?	36
6. NOVĒRTĒŠANAS KVALITĀTES STANDARTI.....	40
PIELIKUMS. NOVĒRTĒŠANAS RĪCĪBAS PLĀNA VEIDNE (PIEMĒRS).....	42
AVOTI UN LITERATŪRA.....	43

PATEICĪBAS

INDEED e-ceļvedi 2 ir sagatavojušas Leena Malkki, Mina Prokič un Irina van der Vet (Helsinki Universitāte). Šo darbu atbalstīja citi projekta partneri, jo īpaši Hannah Reiter un Norbert Leonhardmair (VICESSE), kuri konsultēja par novērtēšanas ētiskajiem aspektiem, un Stephan Klose (Vrije Universiteit Brussel), kuram bija būtiska loma uz pierādījumiem balstītas novērtēšanas pieejas koncepcijas izstrādē.

Autori vēlas pateikties ārējiem recenzentiem par ļoti noderīgiem komentāriem par iepriekšējām e-ceļvežu versijām: Markus Kaakinen (Helsinki Universitāte), Joel Busher (Koventrijas Universitāte), Ioan Durnescu (RAN rehabilitācijas grupa), Katrien Van Mele (Flandrijas pilsētu un ciematu asociācija), Marteen Dewaele (Flandrijas pilsētu un ciematu asociācija), Anneli Portman (Somijas Veselības un labklājības institūts) un Miila Lukkarinen (Helsinki pašvaldība).

IEVADS

INDEED e-rokasgrāmatas ir izstrādātas, lai sniegtu **labu izpratni par uz pierādījumiem balstītu pieeju un kā to var piemērot vardarbīga ekstrēmisma novēršanas, apkarošanas vai de-radikalizācijas jomā (PVE/CVE/Derad)**, kā arī lai sniegtu norādījumus šādu iniciatīvu izstrādes laikā. E-rokasgrāmatas galvenokārt ir paredzētas **praktiķiem un politikas veidotājiem, kas strādā šajā jomā**. Tās var būt noderīgas arī **profesionāliem vērtētājiem un akadēmisko aprindu pārstāvjiem, kuri piedalās šādu iniciatīvu vērtēšanā** un vēlas labāk iepazīties ar uz pierādījumiem balstītu vērtēšanu vai vērtējumu veikšanu tieši PVE/CVE/Derad jomā.

INDEED E-ceļvedis 1 sniedz kompaktu ievadu novērtēšanas pamatos un uz pierādījumiem balstītas pieejas nozīmi novērtēšanā. Tas iepazīstina ar dažādiem vērtēšanas veidiem, plāniem un metodēm, kā arī sniedz norādījumus par to, kad veikt vērtēšanu un kam to vajadzētu veikt. Tajā iekļauta nodaļa par ētiku un novērtēšanu, kā arī daudzi PVE/CVE/Derad iniciatīvu iepriekšējo novērtējumu piemēri.

INDEED E-ceļvedis 2 padziļināti aplūko, kā novērtēšanā izmantot uz pierādījumiem balstītu pieeju. Tajā sniegti norādījumi par to, kā iekļaut novērtēšanu iniciatīvas koncepcijā, kā arī soli pa solim sniegti norādījumi, kā izstrādāt un īstenot uz pierādījumiem balstītu novērtēšanu. Tajā iekļauta arī papildu informācija par to, kā nodrošināt, lai izvērtēšana tiktu veikta ētiski.

INDEED e-rokasgrāmatu galvenais mērķis ir iepazīstināt praktiķus un politikas veidotājus ar uz pierādījumiem balstītas izvērtēšanas principiem un praksi, lai viņi varētu darboties kā **labi informēti izvērtēšanas dalībnieki** un zinātu, kā plānot un īstenot PVE/CVE/Derad iniciatīvas, lai tās varētu efektīvi darboties. **Lai** darbotos kā **vērtētājs, ir nepieciešamas padziļinātas zināšanas par** vērtēšanas praksi, plāniem un metodēm, kas nav iekļautas e-rokasgrāmatās. Tas būtu jāņem vērā, lemjot par to, kurš darbosies kā vērtētājs.

E-rokasgrāmatas ir **daļa no INDEED rīku komplekta praktiķiem un politikas veidotājiem, kas izstrādāts ES finansētā H2020 projekta INDEED (2021-2024) ietvaros.** INDEED projekta mērķis bija stiprināt PVE/CVE/Derad praktiķu un politikas veidotāju zināšanas, spējas un prasmes uz pierādījumiem balstītos novērtējumos un praksē. Šajā rīku komplektā iekļauts arī **INDEED novērtēšanas rīks**, kurā sniegti detalizētāki padomi un ieteikumi. Lai piekļūtu INDEED rīku kopumam, apmeklējiet www.indeedproject.eu.

1. UZ PIERĀDĪJUMIEM BALSTĪTA PRAKSE – KO TĀ NOZĪMĒ?

Arvien vairāk tiek panākta vienprātība, ka PVE/CVE/Derad iniciatīvām jābūt balstītām uz pierādījumiem. Tomēr joprojām ir mazāk skaidrs, ko tas nozīmē un kā to darīt. Ir diezgan izplatīta interpretācija, ka iniciatīva vai modelis ir balstīts uz pierādījumiem, ja tas ir pamatots ar zinātniskām atziņām. INDEED projektā tās tiek dēvētas par “**uz pierādījumiem balstītām iniciatīvām**”.

INDEED projektā uz pierādījumiem balstīta pieeja tiek saprasta nedaudz citādi. Tās pamatā ir uz **pierādījumiem balstītas prakses** principi. Uz pierādījumiem balstīta prakse ir **pieeja (vai metode) lēmumu pieņemšanai, kuras mērķis ir veikt rīcību, kas ir pamatota ar pieejamajiem pierādījumiem un ir piemērota attiecīgajai situācijai un kontekstam.**

Uz pierādījumiem balstītas prakses pamatā ir **trīs galvenie principi** :



1. **Labāko pieejamo pierādījumu izmantošana** – lēmumiem jābalstās uz jaunākajām (akademiskajām) zināšanām, nevis, piemēram, uz vecām mācību grāmatām, intuīciju vai tradīcijām, kas pārmantotas no vecākiem kolēģiem.
2. **Ieinteresēto personu vērtību, vajadzību, vēlmju un apstākļu ņemšana vērā** – pieņemot lēmumus, jāņem vērā konteksts un ieinteresēto personu (to, kuras ietekmē lēmums) viedokļi.

3. Profesionālās zināšanas/analīzi – tie, kas izmanto uz pierādījumiem balstītu praksi, apņemas attīstīt savas profesionālās zināšanas un balstīties uz savām prasmēm un profesionālo pieredzi, lai veiktu pamatotu analīzi pamatojoties uz pieejamajiem pierādījumiem un iesaistītās personas situāciju.

Uz pierādījumiem balstītas prakses pirmsākumi meklējami medicīnā. Piemērs no šīs jomas var palīdzēt izskaidrot tās galveno ideju. Kad mediķi izmanto uz pierādījumiem balstītu praksi, lai pieņemtu lēmumu par pacienta ārstēšanu, viņi iepazīstas ar esošajiem zinātniskajiem pētījumiem, lai noskaidrotu, kādas ir pieejamās iespējas. Viņi arī veic medicīniskus testus un izmeklējumus, lai analizētu pacienta stāvokli. Lēmums par ārstēšanu netiek pieņemts, pamatojoties tikai uz pētījumiem vai testu rezultātiem. Tā vietā ārsti arī runā un uzklausā pacientu, lai izprastu viņa situāciju un vēlmes. Balstoties uz profesionālo pieredzi, ārsti pēc tam pieņem lēmumu par vislabāko pacienta ārstēšanas veidu. Šis process var sniegt jaunas atziņas un tādējādi mainīt to, kā līdzīgas situācijas tiks risinātas nākotnē.



2. UZ PIERĀDĪJUMIEM BALSTĪTAS PRAKSES PRINCIPU PIEMĒROŠANA PVE/CVE/DERAD JOMĀ

Uz pierādījumiem balstītas prakses principus var piemērot, izstrādājot un īstenojot PVE/CVE/Derad iniciatīvas. Tos var piemērot arī šo iniciatīvu novērtēšanai. Šajā iedaļā tiks sīkāk izklāstīti uz pierādījumiem balstītas prakses principi un to, ko tie var nozīmēt PVE/CVE/Derad iniciatīvu kontekstā.

Pierādījumi

Ieinteresētās
puses

Analīze

2.1 PIERĀDĪJUMI

Dažādās nozarēs un kontekstos terminu “pierādījumi” lieto atšķirīgi. Visiem kontekstiem kopīgs ir tas, ka pierādījumi attiecas uz datiem, zināšanām vai informāciju, kas pamato kādu secinājumu vai spriedumu.

Šajā e-ceļvedī pierādījumus veido divas lietas:

- Esošās zināšanas – pētījumi un zināšanas par attiecīgajām tēmām.
- Dati – materiāli (gan esošie, gan savāktie), kas tiek analizēti, lai novērtēšanas vai iniciatīvas izstrādes laikā izdarītu jaunus secinājumus.

1. teksta lodziņā ir sniegti daži piemēri zināšanu un datu veidiem, ko var izmantot kā pierādījumus.

1 PIERĀDĪJUMU PIEMĒRI, KO PARASTI IZMANTO PVE/CVE/DERAD INICIATĪVU PLĀNOŠANĀ UN NOVĒRTĒŠANĀ	
ZINĀŠANAS – ESOŠIE PĒTĪJUMI UN ZIŅOJUMI	DATI – SAVĀKTIE PIERĀDĪJUMI PAR INICIATĪVU UN KONTEKSTU
• Pētījumi un novērtējumi par PVE/CVE/Derad iniciatīvām (un pārskata pētījumi, kuros apkopoti visi pētījumu rezultāti par konkrētu tematu). • Pētījumi par radikalizācijas cēloņiem un virzītājspēkiem, kā arī par procesiem un apstākļiem, kas pasargā no radikalizācijas. • Pētījumi par kontekstu, kurā tiek īstenota	• Dokumenti, kuros aprakstīta iniciatīva, tās mērķi un pārmaiņu teorija. • Iniciatīvas laikā savāktie uzraudzības dati • Aptaujas un intervijas ar mērķa grupām un ieinteresētajām personām • Statistika un datubāzes par iniciatīvas kontekstu un potenciālajām kontroles grupām.

iniciatīva.

- Zināšanas par iniciatīvu izstrādi un pārvaldību
- Zināšanas par novērtēšanas veidiem, plāniem un metodēm

Ne tikai jebkuras zināšanas vai dati ir labs pierādījums. Vācot un atlasot pierādījumus, ir svarīgi pievērst uzmanību to **kvalitātei** un būt kritiskam pret to. Pierādījumu kvalitātei un atbilstībai ir izšķiroša nozīme, lai izvairītos no iespējamajiem aizspriedumiem un nodrošinātu, ka lēmumi un secinājumi ir balstīti uz stabiliem pamatiem.

Tas, ko var uzskatīt par labu pierādījumu, ir atkarīgs no situācijas. Kritiski vērtējot pierādījumus, jāņem vērā šādas lietas:

- Pierādījumiem jābūt **piemērotiem un atbilstošiem** mērķim, kuram tie tiek izmantoti. Piemēram, ja tiek izmantotas zināšanas par vērtēšanas praksi, ir svarīgi apsvērt, vai tās atbilst konkrētajai situācijai. Novērtējumā analizētajiem datiem jābūt piemērotiem, lai atbildētu uz novērtējuma jautājumiem.
- Izvēloties pierādījumus, jāizvērtē to **ticamība un objektivitāte**. Ir svarīgi apsvērt, kā un kas ir ieguvis zināšanas, kādam nolūkam, un kā tas varētu ietekmēt to saturu. Tos pašus jautājumus ir būtiski pārdomāt, arī izvēloties un analizējot datus novērtēšanas laikā. Ne visiem novērtējumā izmantotajiem datiem ir jābūt objektīviem – ir saprotams, ka, piemēram, dažādām iniciatīvas ieinteresētajām personām var būt savs viedoklis. Intervijas ir vērtīgas, lai saprastu, kā iniciatīva tiek īstenota un ko par to domā dažādas ieinteresētās personas. Daudz problemātiskāk ir pieņemt, ka jebkura atsevišķa intervija ir “visas patiesības” avots par to, kā viss notiek. Jautājums bieži ir par to, kā var izmantot dažādus datu veidus.
- Vēl viena lieta, kas jāņem vērā, ir pierādījumu **reprezentativitāte**. Esošo zināšanu gadījumā tas nozīmē pārdomāt, vai konkrētie pētījumi atspoguļo esošo zināšanu daudzveidību par attiecīgo tematu. Attiecībā uz datiem tas nozīmē, piemēram, vai aptaujāto cilvēku vidū ir pietiekami pārstāvēti dažādi viedokļi. To var būt grūti pilnībā sasniegt, jo daži viedokļi var tikt izslēgti jau tādēļ, ka daži dalībnieki nevēlas tikt intervēti. Vienmēr ieteicams censties iegūt pēc iespējas reprezentatīvākus datus un būt pārredzamiem attiecībā uz iespējamajiem aizspriedumiem un ierobežojumiem, kas var saglabāties, neraugoties uz visām pūlēm.

2.2 IEINTERESĒTĀS PERSONAS

Otrs uz pierādījumiem balstītas prakses stūrakmens ir ņemt vērā **ieinteresētās personas un viņu vērtības, vajadzības, vēlmes un apstākļus**.

Ieinteresētās personas ir intelektuālais resurss iniciatīvu un novērtējumu izstrādei. Tāpēc viņu viedokļi ir jāuztver nopietni. Ir vairāki iemesli, kāpēc ir svarīgi uz klausīt un iesaistīt ieinteresētās personas. Dažas no ieinteresētajām personām īsteno iniciatīvu. Citas ieinteresētās personas iniciatīvas rezultāti ietekmē viņu ikdienas dzīvi, tāpēc tās ir pelnījušas, lai tās tiktu uz klausītas. Ieinteresētās personas bieži vāc datus novērtēšanai, un sadarbība ar tiem ir ļoti svarīga, lai pabeigtu novērtēšanu. Viņiem var būt arī būtiska nozīme novērtēšanas rezultātu izmantošanā. Ir grūti sekmīgi īstenot iniciatīvu bez galveno ieinteresēto personu iesaistīšanās un līdzdalības.



2 JAUTĀJUMI POTENCIĀLO IEINTERESĒTO PERSONU IDENTIFICĒŠANAI

- Kas nodrošina resursus iniciatīvai?
- Kas piedalās iniciatīvas īstenošanā?
- Kas ir galvenie iniciatīvas sadarbības partneri?
- Kādas kopienas ietekmē iniciatīva (un tās plašākā ietekme)?
- Kas var palīdzēt izprast plašāku kontekstu, kurā iniciatīva darbojas?

Ieinteresētās personas var pārstāvēt vairākas nozares un strādāt dažādās funkcijās savā organizācijā vai iestādē.

Šeit ir minēti daži **piemēri**, kuru sadarbība un atziņas bieži vien ir svarīgas PVE/CVE/ Derad iniciatīvām:

Educational institutions Law enforcement agencies

Academic researchers **Community-based organisations**

National PVE/CVE directors and coordinators **Private companies**

IEINTERESĒTĀS PUSES

Prison and probation services Government officials and policy makers

Non-governmental organisations (NGO) **Youth work centres**

Social and health care centres **Rehabilitation centres**



- Valsts PVE/CVE direktori un koordinatori
- Valsts, reģionālā un vietējā līmeņa valdības amatpersonas un politikas veidotāji
- Nevalstiskās organizācijas (NVO)
- Izglītības iestādes
- Ieslodzījuma vietu un probācijas dienesti
- Rehabilitācijas centri
- Tiesībaizsardzības iestādes
- Sociālās un veselības aprūpes centri
- Dažāda veida kopienas, kuras ir iesaistītas de-radikalizācijas politikā un intervences pasākumos vai kuras tie ietekmē
- Jaunatnes centri
- Akadēmiskie pētnieki
- Privātie uzņēmumi

2.3 PROFESIONĀLĀ EKSPERTĪZE/ANALĪZE

Uz pierādījumiem balstīta prakse ir izdevīga arī tad, ja tiem, kas pieņem galvenos lēmumus saistībā ar iniciatīvām, ir atbilstošas zināšanas un apmācība, kas palīdz pieņemt šos pareizus lēmumus. PVE/CVE/Derad iniciatīvu gadījumā tas nozīmē **labu izpratni PVE/CVE/Derad jomā**. Ja mērķis ir izstrādāt iniciatīvu, tad galvenajiem dalībniekiem, kas iesaistīti izstrādes un īstenošanas procesā, jābūt **pietiekamai izpratnei par projektu plānošanu un īstenošanu**, kā arī galvenajai izpratnei par darbības **vidi un kontekstu, kurā** tiek īstenota iniciatīva. Lai novērtēšana būtu veiksmīga, tajā iesaistītajām galvenajām personām ir jāpārzina **dažādi novērtēšanas veidi, veidi un metodes** un jāzina, kā tās īstenot praksē. Īpaši tas attiecas uz vērtētāju(-iem), kam jābūt padziļinātām zināšanām par vērtēšanas teoriju un praksi.

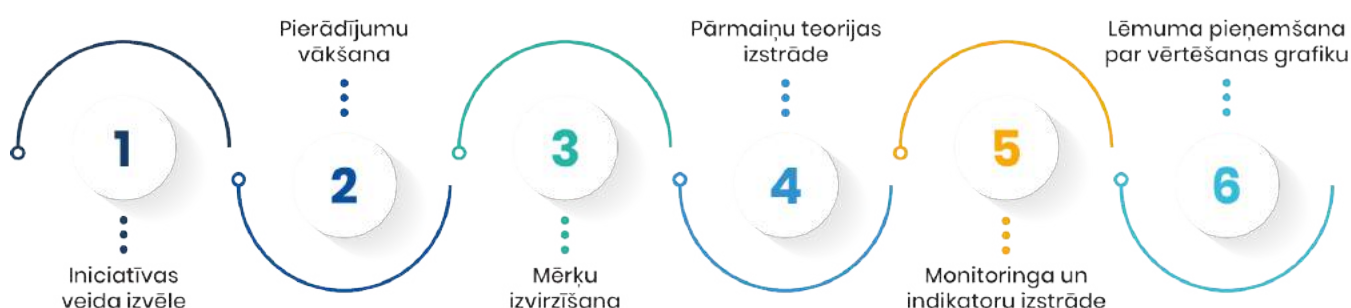
Uz pierādījumiem balstītā praksē tiek uzsvērtā profesionālā pieredze un analīze tāpēc, ka pierādījumi un informācija par ieinteresēto personu viedokļiem vien nenodrošina lēmumu pieņemšanu. **Lai pieņemtu lēmumu par labāko rīcības virzienu, ir rūpīgi jāinterpretē un jāanalizē pierādījumi, situācija attiecīgajā jomā un ieinteresēto personu viedokļi, un to vislabāk var izdarīt personas, kurām ir atbilstoša pamatinformācija.** Iniciatīvas izstrādes kvalitāte lielā mērā ir atkarīga no eksperta spējas interpretēt datus un zināšanas. Tas pats attiecas uz novērtēšanu un tās rezultātiem. Novērtējumam ir svarīgi arī tas, lai vērtētājs spētu objektīvi analizēt iniciatīvu.

3. PVE/CVE/DERAD INICIATĪVU IZSTRĀDE, ŅEMOT VĒRĀ NOVĒRTĒŠANU

Uz pierādījumiem balstītas prakses principi palīdz izstrādāt PVE/CVE/Derad iniciatīvas, kas balstītas uz jaunākajām zināšanām par radikalizāciju un tās novēršanu. Šo principu ievērošana ir būtiska arī, lai atbilstu galveno ieinteresēto personu vērtībām, vēlmēm, vajadzībām un gaidām.

Šajā iedaļā galvenā uzmanība pievērsta tam, kādi novērtējumi būtu jāņem vērā, **izstrādājot** iniciatīvu, lai optimāli sagatavotu augsni novērtējumiem dažādos iniciatīvas posmos. Ļoti svarīgi ir domāt par novērtējumiem jau ļoti agrīnā posmā, jo daudzi iniciatīvas plānošanas posmā pieņemtie lēmumi būtiski ietekmē to, kā iniciatīvu var novērtēt.

Izstrādāt iniciatīvas, paturot prātā novērtējumu



3.1 CPIERĀDĪJUMU VĀKŠANA INICIATĪVAS IZSTRĀDEI UN PLĀNOŠANAI

Sākot plānot iniciatīvu, kurā tiek izmantota uz pierādījumiem balstītas prakses pieeja, ir nepieciešams **apkopot pierādījumus**. **Pierādījumi ir nepieciešami, lai veidotu informētu izpratni par situāciju un pieejamajām iespējām**. Tie arī vēlāk veicinās iniciatīvas novērtējamību, jo palīdz izstrādāt iniciatīvas mērķus un pārmaiņu teoriju (sk. turpmākās sadaļas), kas bieži vien kalpo par sākumpunktu novērtēšanai.

Šajā sadaļā ir izklāstīts, kādi pierādījumi (zināšanas un dati) parasti ir nepieciešami, lai izstrādātu un plānotu PVE/CVE/Derad iniciatīvu.

Ieinteresētās personas un to viedokļi

Ir svarīgi jau sākumā saprast, kas ir **iniciatīvas galvenās ieinteresētās personas un kādas ir viņu vērtības, vajadzības, vēlmes un apstākļi**. Iepriekšējā nodaļā sniegtais potenciālo ieinteresēto personu saraksts var palīdzēt noteikt ieinteresētās personas, kuras būtu jāiesaista iniciatīvas izstrādē, īstenošanā un/vai novērtēšanā. Papildus ieinteresēto pušu identificēšanai ir lietderīgi padomāt arī par **to lomu un relatīvo nozīmi** iniciatīvā. Ne visām ieinteresētajām personām būs vienāda loma, un to loma var atšķirties atkarībā no iniciatīvas aspekta vai posma.

Ieinteresēto pušu analīze ir tipiska projekta vadības daļa, un ir vairākas rokasgrāmatas tās veikšanai (sk. 3.teksta lodziņu). Tie var sniegt noderīgus norādījumus un iedvesmu PVE/CVE/Derad iniciatīvu izstrādē un plānošanā.



3 IEINTERESĒTO PERSONU ANALĪZES VADLĪNIJAS

- Preskill, H. and Jones, N. [Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions](#). Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series.
- USAID. CVE Reference Guide for Local Organizations. [Stakeholder Engagement](#).
- Williams, M.J. (2021). Preventing and Countering Violent Extremism: Designing and Evaluating Evidence-Based Programs. Routledge.

Konteksts

Ja ir kaut kas zināms par PVE/CVE/Derad iniciatīvām, tad tas ir tas, ka nav universālu risinājumu. Lai **iniciatīva būtu efektīva, tā ir jāpielāgo konkrētajam kontekstam**. Tāpēc laba izpratne par kontekstu ir vēl viens neaizstājams solis iniciatīvas plānošanas sākumā. Lai gan šis uzdevums daļēji pārklājas ar ieinteresēto personu viedokļu apzināšanu, tas ir plašāks.

Konteksta analīze palīdz izprast **galveno dinamiku, kas saistīta ar vardarbīgu ekstrēmismu un tā novēršanu kontekstā, kurā notiks iniciatīva**. Definējot, kas ir vardarbīgs ekstrēmisms iniciatīvas kontekstā, var palīdzēt noteikt prioritātes jautājumiem, kas iniciatīvai būtu jārisina.

Tas, kas tiek uzskatīts par “kontekstu”, ir jāsaprot plašā nozīmē. Iniciatīvas **tiešais konteksts** var būt konkrēta skola, cietums vai apkaime. Salīdzinājumam var būt interesanti meklēt citus līdzīgus vietējos kontekstus arī citā reģionā. Papildus tam ieteicams aplūkot arī plašāku kontekstu. **Plašāks konteksts** ietver plašāku sociālo, politisko un ekonomisko vidi, kurā iniciatīva tiks īstenota. Tas palīdz izprast iniciatīvas mērķgrupas dzīves vidi un paredzēt jebkādas neparedzētas sekas, ko iniciatīva var radīt šim plašākam kontekstam. Tas viss ir svarīgi, lai ievērotu principu “nenodarīt kaitējumu”, kas jāievēro PVE/CVE/Derad iniciatīvās.



Šāda pieeja iniciatīvu plānošanai tiek dēvēta par **konfliktu jutīgu pieeju**. Tā ir īpaši ieteikta iniciatīvu izstrādei nestabilās un konfliktu skartās vidēs. Ir izstrādātas vadlīnijas, kā piemērot šo pieeju, un tās var būt noderīgas arī PVE/CVE/Derad iniciatīvu plānošanai.



TIP:

Apvienoto Nāciju Organizācijas Attīstības programma (UNDP) ir izstrādājusi norādījumus par to, kā, izstrādājot, uzraugot un novērtējot PVE iniciatīvas, piemērot pret konfliktiem jutīgu pieeju.

ANO ATTĪSTĪBAS PROGRAMMA. Improving the Impact of Preventing Violent Extremism Programming. A Toolkit for Design, Monitoring and Evaluation.

Riska un aizsardzības faktori

Vardarbīgs ekstrēmisms ir sarežģīta parādība, kas ietver individuālus, kopienas, sociālus, ekonomiskus, politiskus, psiholoģiskus, kultūras un ideoloģiskus faktorus. Atklājot šo dažādo faktoru mijiedarbību, var izskaidrot, kādi ir radikalizācijas cēloņi un kā tos var novērst vai mazināt.

Ir pieņemts uzskatīt, ka radikalizāciju ietekmē riska un aizsardzības faktori. Riska faktori ir virzītājspēki un apstākļi, kas veicina vai motivē radikalizāciju, savukārt aizsardzības faktori mazina un novērš radikalizāciju un palielina noturību pret vardarbīgu ekstrēmismu. **Šo riska un aizsardzības faktoru apzināšana un izpratne ir svarīgs solis, lai noteiktu, uz kuriem no šiem faktoriem iniciatīva var vērsties.**

Ir svarīgi atzīt, ka individuālo riska un aizsardzības faktoru nozīme dažādos kontekstos atšķiras. Iepazīstoties ar pētījumiem par radikalizāciju, ir vērts rūpīgi pārbaudīt, uz kādiem datiem pētījumi ir balstīti un vai to rezultāti ir piemērojami kontekstā, kurā tiks īstenota iniciatīva.



TIP:

INDEED projekta ietvaros ir izveidots digitālais riska un aizsardzības faktoru pētījumu repozitorijs, kas ir noderīgs, lai atrastu jaunākos akadēmiskos pētījumus par šo tēmu. Tas ir daļa no INDEED rīku komplekta, kas pieejams vietnē www.indeedproject.eu.

Pierādījumi par PVE/CVE/Derad iniciatīvām, modeļiem un pieejām.

Pētījumi par PVE/CVE/Derad iniciatīvu efektivitāti joprojām ir diezgan reti, tāpēc ir maz spēcīgu zinātnisku pierādījumu, kas precīzi norādītu, kāda veida PVE/CVE/Derad pieeja ir efektīva un kādos apstākļos. **Esošie pētījumi tomēr var sniegt nozīmīgas norādes un iedvesmu par to, kādas pieejas un metodes varētu būt piemērotas konkrētajā situācijā.**

Radikalizācijas apzināšanās tīkla (RAN) aktivitāšu resursi var būtiski palīdzēt atrast attiecīgos pētījumus un kontaktus. Sadaļā “Uzzināt vairāk” šīs nodaļas beigās ir sniegti papildu informācijas avoti.

Resursi

PVE/CVE/Derad darbam ir nepieciešami īpaši resursi, lai to veiktu efektīvi un profesionāli. **Ir svarīgi nodrošināt, lai iniciatīvas īstenošanu rīcībā būtu nepieciešamie resursi.** Tas jo īpaši attiecas uz iniciatīvām, kas jāīsteno ar ārēju finansējumu. Taču tas ir svarīgi arī praktizējošiem speciālistiem un politikas veidotājiem, no kuriem tiek sagaidīts ieguldījums iniciatīvā kā daļa no viņu esošā darba līguma. Papildus budžetam ir svarīgi ņemt vērā arī laiku, motivāciju un pieejamos intelektuālos (iekšējos) resursus. **Budžetā jāiekļauj arī pietiekams finansējums novērtējumiem.**

Vēl viens svarīgs veiksmīgas plānošanas elements ir reālistiska un detalizēta informācija par pieejamajiem resursiem. **Plānotajai iniciatīvai ir jāatbilst pieejamajiem resursiem, vienlaikus resursi ir jāvelta arī tam, lai nodrošinātu efektīvu iniciatīvu un pieeju īstenošanu.**

3.2 Mērķu noteikšana

Tiklīdz ir savākti vajadzīgie pierādījumi un nodibināti kontakti ar galvenajām ieinteresētajām personām, iespējams pāriet pie iniciatīvas izstrādes. Vispirms ir jādomā par iniciatīvas mērķiem.

Varētu šķist pašsaprotami apgalvot, ka **iniciatīvai jābūt skaidri definētiem mērķiem.** Tomēr pieredze liecina, ka viens no biežāk sastopamajiem PVE/CVE/Derad iniciatīvu trūkumiem ir tas, ka to mērķi nav skaidri (pietiekami) definēti. Nepietiek norādīt, ka iniciatīvas mērķis ir novērst vai apkarot vardarbīgu ekstrēmismu vai atbalstīt deradikalizāciju. Mērķiem jābūt konkrētākiem.

Ja iniciatīvai nav skaidri definētu mērķu, tās novērtēšana būs sarežģītāka. Ir grūti novērtēt, vai iniciatīva ir bijusi efektīva, ja nav skaidrs, ko tai bija paredzēts sasniegt.

Ieteicams mērķus **izstrādāt kopā ar galvenajām ieinteresētajām personām.** Konteksta analīze un zināšanas par riska un aizsardzības faktoriem ir labs sākumpunkts mērķu definēšanai. Būtiski ir arī jau šajā posmā padomāt, **kā novērtēt, vai mērķi ir sasniegti.** Ja mērķi šķiet grūti novērtējami, tie var būt pārāk nekonkrēti vai neskaidri, lai efektīvi virzītu iniciatīvas darbības.

3.3 PĀRMAIŅU TEORIJAS IZSTRĀDE

Vienlaikus ar mērķa(-u) noteikšanu ir skaidri jānorāda, **kā ar iniciatīvu paredzēts tos sasniegt**. Pārmaiņu teorija ietver visaptverošu un strukturētu skaidrojumu par to, kā un kāpēc sagaidāms, ka iniciatīva sasniegs plānotos mērķus un ietekmi. Tā būtu jāizstrādā – un ideālā gadījumā arī jānovērtē un jāpārbauda iniciatīvas izstrādes posmā, kā arī regulāri jānovērtē un jākorrigē (ja nepieciešams) tās īstenošanas laikā.

Pārmaiņu teorijas galvenā ideja ir tā, ka tajā ir skaidri norādīts, kā iniciatīvā ieguldītie resursi un darbības radīs paredzēto ietekmi. Šo procesu parasti iedala vairākos **komponentos** (sk. 1. tabulu). Šīs sastāvdaļas kopā izskaidro pamatā esošos cēloņsakarības mehānismus un pieņēmumus, uz kuriem balstās iniciatīva.

tabula: Izmaiņu teorijas komponenti

IEVADE	Iniciatīvai izmantotie resursi (personāls, finansējums, materiāli utt.)
AKTIVITĀTES	Iniciatīvas laikā veiktās darbības (piemēram, mentorēšana, apmācība, instruktāža, publicēšana).
IZVADE	Kvantitatīvi izmērami pasākumu tiešie rezultāti (apmācību, interviju un mentoringa sesiju skaits, publikācijas, atgriezeniskā saite/pārbaudes sesijas u. c.).
REZULTĀTS	Kas tiek sasniegts ar rezultātu (indivīdi, kas atstāj vardarbīgu ekstrēmismu, profesionāļi, kas kļuvuši ziņošāki par radikalizāciju, samazinājusies vardarbīga ekstrēmisma izpausme apkaimē utt.).
IETEKME	Iniciatīvas ilgtermiņa ietekme, visu rezultātu ietekme kopā. Tas parasti sakrīt ar iniciatīvas vispārējiem mērķiem.

Papildus šīm sastāvdaļām ir svarīgi precizēt **pieņēmumus un riskus, kas ietverti pārmaiņu teorijā**:

- Pieņēmumi ietver visus priekšstatus par to, kāpēc darbības un rezultāti novedīs pie noteiktiem rezultātiem un vēlāk pie plānotās ietekmes, kā arī novērojumus par dominējošajiem apstākļiem, kādos iniciatīva tiks īstenota.
- Riski ietver visus tos faktorus, kas var apdraudēt iniciatīvu un kavēt tās paredzēto rezultātu sasniegšanu.

Jāpārliedzinās arī, ka pieņēmumu un risku izstrāde nepaliek kā atsevišķs uzdevums. Tā vietā pārmaiņu teorijas komponenti jāanalizē, ņemot vērā identificētos pieņēmumus un riskus, lai noskaidrotu, vai būtu jāveic kādas izmaiņas.

ievērojot uz pierādījumiem balstītas prakses principus, **pārmaiņu teorijai jābalstās uz labākajiem pieejamajiem pierādījumiem un jāizstrādā kopā ar galvenajām ieinteresētajām personām**. Izstrādājot pārmaiņu teoriju, ieinteresētās personas izklāsta iniciatīvas galvenos pasākumus un to, kas no tiem izriet. Ir ļoti svarīgi, lai pārmaiņu teorijas pamatā būtu **stabila izpratne par kontekstu, kurā iniciatīva tiks īstenota**.

Kad ir izstrādāta pārmaiņu teorija, rodas pirmā iespēja novērtēt iniciatīvu. **Lai novērtētu pārmaiņu teoriju un tās pamatā esošo pieņēmumu stabilitāti, var izmantot formatīvo novērtējumu.**



4 VADLĪNIJAS PĀRMAIŅU TEORIJAS IZVEIDEI

- Apvienoto Nāciju Organizācijas Attīstības grupa. [Pārmaiņu teorija](#). UNDAF Companion Guidance.
- UNICEF. [Pārmaiņu teorija](#). Metodoloģiskie kopsavilkumi. Ietekmes novērtējums Nr. 2.

3.4 UZRAUDZĪBA UN RĀDĪTĀJU IZSTRĀDE

Plānojot iniciatīvu, jāizlemj arī, kā tā tiks uzraudzīta tās īstenošanas laikā. **Uzraudzība nozīmē sekot līdzi iniciatīvas īstenošanai un novērtēt tās progresu.** Lai efektīvi uzraudzītu iniciatīvu, ir svarīgi izveidot datu vākšanas un analīzes sistēmu.

Uzraudzības mehānisms jāizstrādā, ņemot vērā iniciatīvas novērtējumus. Tas, kādi dati tiks vākti īstenošanas laikā, lielā mērā noteiks, kāda veida novērtējumus būs iespējams veikt vēlāk un cik daudz laika un pūļu prasīs to veikšana.

Pentru a monitoriza și documenta progresul inițiativei, se recomandă de obicei:

- Stabilirea unor practici sistematice de ținere a evidenței
- Elaborarea de indicatori care pot fi utilizați pentru a măsura progresul inițiativei.
- Efectuarea unei evaluări de bază
- Monitorizarea contextului

Lietvedība

Indikatoru
izstrāde

Sākotnējais
novērtējums

Konteksta
uzraudzība



Lietvedība

Šī uzraudzības daļa ir diezgan vienkārša. Tā nozīmē **nodrošināt, ka sistemātiski tiek apkopoti visi attiecīgie dati par iniciatīvas darbībām un praksi**. Svarīgi ir arī dokumentēt visas iniciatīvas gaitā veiktās izmaiņas.

Rādītāji

Rādītāji ir **kritēriji, kas ļauj novērtēt sasniegumus vai progresu attiecībā uz noteiktiem parametriem iniciatīvas īstenošanas laikā**. Rādītāji ir saistīti ar iniciatīvas konkrētajiem mērķiem un pasākumiem. Parasti izmantoto rādītāju piemēri ir sniegti 2. tabulā.

Izvēloties rādītājus, ir ļoti svarīgi rūpīgi pārdomāt saistību starp rādītājiem un mērķiem. Lai **rādītāji būtu noderīgi, tiem jābūt skaidri saistītiem ar mērķiem**. Jānodrošina arī, ka būs pieejami pareizā veida dati, lai tos varētu ticami izmērīt. Šim nolūkam **pārmaiņu teorija var būt noderīga, lai rādītājus sasaistītu ar mērķiem**, noteiktu rādītājus darbībām un rezultātiem, uzraudzītu teorijas pamatā esošos pieņēmumus un novērtētu, vai iniciatīvai ir tāda ietekme, kādu paredz pārmaiņu teorija. Lai apkopotu pareizā veida pierādījumus rādītājiem, ir jānosaka datu vākšanas metodes un jāizvērtē to iespējas un ierobežojumi. Svarīgi arī, lai rādītāji tiktu noteikti, pamatojoties uz dzimumu līdztiesības pieeju un vispārējiem iekļaušanas principiem.

2.tabula: Rādītāju veidi

REZULTĀTU RĀDĪTĀJI	Sasniegto cilvēku skaits, iniciatīvā iesaistīto cilvēku skaits un to cilvēku skaits, kuri veiksmīgi atteikušies no iniciatīvas vai piedzīvojuši pārmaiņas, kā plānots iniciatīvas mērķos; iesaistes līmenis mērķauditorijai.
PROCESA RĀDĪTĀJI	Organizēto pasākumu un aktivitāšu skaits, aktivitāšu dalībnieku skaits, īstenoto aktivitāšu veidi, attiecību kvalitāte starp dažādām ieinteresētajām personām, uzticības līmenis starp ieinteresētajām personām.
IEVADES RĀDĪTĀJI	Iniciatīvā ieguldīto finanšu resursu apjoms, iniciatīvai piešķirtie cilvēkresursi, citi iniciatīvā ieguldīto resursu veidi.

Bieži vien tiek uzskatīts, ka rādītāji ir kvantitatīvi (citiem vārdiem sakot, izmērāmi skaitļos). Daudzi rādītāji patiešām ir **kvantitatīvi**, taču tos var mērīt arī neskaitliski un tādējādi tie var būt **kvalitatīvi** (sk. 3. tabulu).

KVANTITATĪVIE RĀDĪTĀJI	KVALITATĪVIE RĀDĪTĀJI
Kvantitatīvie rādītāji sniedz skaidru mērījumu, tos parasti attēlo grafikos vai diagrammās, un tie ir salīdzināmi ar citiem skaitliskajiem datiem. • Cik (aktivitāšu, dalībnieku)? • Cik daudz (naudas, laika)? • Cik ilgi (tika īstenoti pasākumi)? • Cik bieži (vai pasākumi notika, vai dalībnieki tikās)?	Kvalitatīvie rādītāji mēra uzvedības, attieksmes, attiecību izmaiņas un to, kā tās notikušas. Tie ir atkarīgi no konteksta. • Kā notika izmaiņas? Kā iniciatīvas darbības noveda pie pārmaiņām? • Kāda ir dalībnieku/ieinteresēto personu uztvere? • Kā jūtas dalībnieki? • Kāda veida attiecības dalībnieki ir izveidojuši ar darbiniekiem iniciatīvas laikā?

Līdztekus lēmuma pieņemšanai par to, kādus rādītājus izmantot, ir svarīgi arī noteikt, kāda veida dati ir nepieciešami, lai tos novērtētu, kā tie tiks vākti, cik bieži un kas tos vāks. Par šiem uzdevumiem bieži vien atbild ar iniciatīvu strādājošais personāls, taču tas var būt arī kopīgs pienākums ar vērtētāju, finansētāju vai valsts amatpersonu, kas atbild par PVE/CVE/Derad iniciatīvu uzraudzību.

Rādītāji ir ne tikai jādefinē un jāievēro, bet par tiem arī jārunā. Ieteicams pārskatīt rādītājus un regulāri informēt ieinteresētās personas par iniciatīvas progresu. Lai ieinteresētās personas būtu vienprātis, regulāri jārinko sanāksmes, lai pārskatītu progresu un apspriestu visus jautājumus.

Pamatnovērtējums

Sākotnējā novērtējuma mērķis ir **noteikt situāciju pirms iniciatīvas īstenošanas**. Šie dati ir nepieciešami, lai vēlāk varētu noteikt, vai ir notikušas kādas izmaiņas. Sākotnējo novērtējumu parasti izstrādā kopā ar rādītājiem, un ar to mēra rādītājus pirms iniciatīvas īstenošanas sākuma. Papildus sava bāzes scenārija izveidei noderīgi avoti bāzes scenārija novērtēšanai var būt oficiālā statistika, esošie apsekojumi un ziņojumi.

Konteksta uzraudzība

Dažās iniciatīvās ir arī izveidoti procesi, lai **uzraudzītu kontekstu, kurā iniciatīva tiek īstenota, kā** arī iniciatīvas mijiedarbību ar kontekstu. Tas ir īpaši svarīgi, ja iniciatīva darbojas nepastāvīgā kontekstā, kas var ātri mainīties.

Ir labas vadlīnijas, kā to darīt, piemēram, [ANO Attīstības programma](#).

3.5 LĒMUMU PIEŅEMŠANA PAR NOVĒRTĒŠANAS GRAFIKU

Ideālā gadījumā iniciatīvas plānā būtu jāiekļauj arī plāns, kad un kā iniciatīva tiks novērtēta. PVE/CVE/Derad iniciatīvas var novērtēt dažādos posmos un dažādiem mērķiem. Plašāku informāciju par iespējām, kas pieejamas dažādos posmos, skatīt INDEED e- ceļvedī Nr. 1 un INDEED novērtēšanas rīkā (www.indeedproject.eu).

Uzzināt vairāk

Vispārīgi norādījumi un labas prakses kopsavilkumi

- UNDP. [Improving the Impact of Preventing Violent Extremism Programming](#). A Toolkit for Design, Monitoring and Evaluation.
- USAID. [CVE Reference Guide for Local Organizations](#).
- Neumann, P.R. (2017). [Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region](#).
- RAN (2017). [RAN Handbook on CVE/PVE training programmes](#). Guidance for trainers and policy-makers.
- Compass. How to-Guide: [How to develop a monitoring and evaluation plan](#).
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016) [Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation](#). Whitehall report.
- INDEED projekta seminārs "[Uz pierādījumiem balstītas prakses veidošana](#)".

PVE/CVE/Derad iniciatīvu datubāzes un katalogi

- RAN. [Preventing Radicalisation to Terrorism and Violent Extremism](#). RAN pieejas un prakses apkopojums.
- Ietekme uz Eiropu. [CVE datubāze](#).

4. JAU ĪSTENOTAS INICIATĪVAS NOVĒRTĒJUMA PLĀNOŠANA

Joprojām ir izplatīts gadījums, kad, sākotnēji izstrādājot iniciatīvas, novērtēšana netiek paredzēta. Šādās situācijās pieejamās iespējas parasti ir ierobežotākas, tomēr gandrīz vienmēr ir iespējams veikt kādu novērtēšanu, izmantojot uz pierādījumiem balstītu pieeju. Visticamāk, tā nebūs vienlīdz kvalitatīva, bet tā tomēr var būt noderīga mācīšanās nolūkos. Novērtējumi var būtiski palīdzēt pārstrukturēt iniciatīvu un tās praksi, lai nākotnē varētu veikt visaptverošākos novērtējumus.

To, kādus novērtējumus var veikt pat tad, ja sākotnēji tie nav plānoti, lielā mērā ir atkarīgs no tā, kā iniciatīva ir īstenota un dokumentēta. Īpaši svarīgi ir trīs aspekti.



Iniciatīvas mērķi – lai novērtētu iniciatīvu, ir jāzina, kādi ir tās mērķi. PVE/CVE/Derad iniciatīvu biežs trūkums ir tas, ka mērķi nav pietiekami konkrēti definēti. Dažkārt mērķi tiek uzrakstīti uz papīra plānošanas posmā, bet vēlāk netiek pārskatīti un atjaunināti. Tas var novest pie situācijas, kad mērķi nedaudz atšķiras uz papīra un praksē. Iniciatīvas mērķu dokumentācijas trūkums, protams, nav ideāla situācija. Ja mērķiem trūkst tikai dokumentācijas, bet galvenās ieinteresētās personas ir vienisprātis par to, kādi tie ir, iespējams, ka skaidrība ir pietiekama. Tomēr arī tad ir svarīgi domāt par dokumentācijas trūkuma ietekmi uz novērtējuma rezultātiem.

Pārmaiņu teorija – Vēl viens svarīgs novērtēšanas sākumpunkts ir iniciatīvas pārmaiņu teorija. Tajā ir izskaidrots, kā ar iniciatīvu ir paredzēts sasniegt vēlamos rezultātus. Vēl biežāk gadās, ka iniciatīvai nav skaidri definētas pārmaiņu teorijas. Ja pārmaiņu teorija nav uzrakstīta uz papīra, tas ir jādara novērtēšanas sākumā. Atkal jāatgādina, ka tā nav ideāla situācija. Ja pārmaiņu teorija ir definēta retrospektīvi, tas ietekmēs novērtējuma rezultātu ticamību.

Dati – daudz kas ir atkarīgs arī no datu pieejamības. Ja ir bagātīga, sistemātiska un detalizēta dokumentācija par iniciatīvas īstenošanu, var būt pietiekami daudz datu, lai novērtētu tās īstenošanu laika gaitā. Tomēr ir ļoti rūpīgi jāizvērtē, vai dati ir pietiekami.

Parasti, ja ir pietiekama skaidrība par iniciatīvas mērķiem un pārmaiņu teoriju, parasti ir iespējams veikt vismaz dažu iniciatīvas aspektu procesa novērtējumu (novērtēšanas veidi ir aprakstīti INDEED E-rokasgrāmatā Nr. 1). Augstas kvalitātes rezultātu novērtēšanu reti kad ir iespējams veikt bez esoša novērtēšanas plāna un atbilstošas uzraudzības prakses.

Viena no iespējām, kas vienmēr ir atvērta, ir iniciatīvas mērķu un pārmaiņu teorijas formatīvais novērtējums.

Ja iepriekš nav veikti novērtējumi, ir labi sākt ar mazāk prasīgiem novērtēšanas veidiem. Stabils vērtēšanas prakses izveidi var uzskatīt par procesu, kas sākas ar atbalsta prakses izveidi un virzās uz sarežģītākiem vērtējumiem. To var veikt, piemēram, šādos posmos:

- Iniciatīvas mērķu un pārmaiņu teorijas izstrāde.
- Formatīvā novērtēšana (šo mērķu un pārmaiņu teorijas).
- Novērtēšanas plāna un atbalsta uzraudzības prakses ieviešana
- Iniciatīvas īstenošanas procesa novērtēšana
- Iniciatīvas rezultātu novērtēšana

5. UZ PIERĀDĪJUMIEM BALSTĪTĀ NOVĒRTĒŠANA ČETROS POSMOS

Novērtēšana ir svarīga uz pierādījumiem balstītu iniciatīvu plānošanas un īstenošanas daļa. Iepriekšējā nodaļā tika aplūkots, kā novērtēšanu var integrēt iniciatīvas izstrādē un kā plānot iniciatīvu tā, lai to varētu jēgpilni un efektīvi novērtēt.

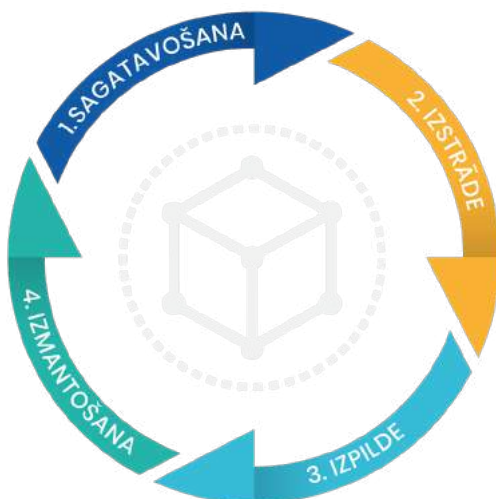
Šajā nodaļā galvenā uzmanība pievērsta novērtēšanas procesam, un sniegti **ieteikumi, kā soli pa solim veikt novērtēšanu, kas atbilst uz pierādījumiem balstītas prakses principiem**. Tā ir izstrādāta, ņemot vērā PVE/CVE/Derad iniciatīvu iezīmes. Ieteikumu pamatā ir uz pierādījumiem balstītas novērtēšanas INDEED modelis. Nodaļa sāksies ar modeļa ieviešanu, un pēc tam tiks detalizēti aprakstīti katrs novērtēšanas posms

5.1 UZ PIERĀDĪJUMIEM BALSTĪTAS NOVĒRTĒŠANAS MODELIS INDEED

INDEED modelī ir izklāstīts, kā novērtējumus var izstrādāt un veikt, izmantojot uz pierādījumiem balstītu pieeju. Tajā novērtēšanas process iedalīts **četros galvenajos posmos**: sagatavošana, izstrāde, izpilde un izmantošana (sk. 1. attēlu).

- 1. Sagatavošana:** Šajā posmā tiek izskaidrots, kā organizācijā pieiet novērtēšanai.
- 2. Izstrāde:** Šajā posmā tiek precizēti būtiskākie elementi, kas jāiekļauj novērtēšanas rīcības plānā. Šis plāns var palīdzēt izsekot visiem novērtēšanai nepieciešamajiem soļiem.
- 3. Izpilde:** Šis posms norāda, kam jāpievērš uzmanība novērtēšanas laikā, un paskaidro, ko darīt ar iegūtajiem rezultātiem.
- 4. Izmantošana:** Šis posms parāda, kā, ar ko, kādā formātā un ar kādiem nosacījumiem var dalīties ar novērtējuma rezultātiem.

1. attēls Četri novērtēšanas procesa posmi

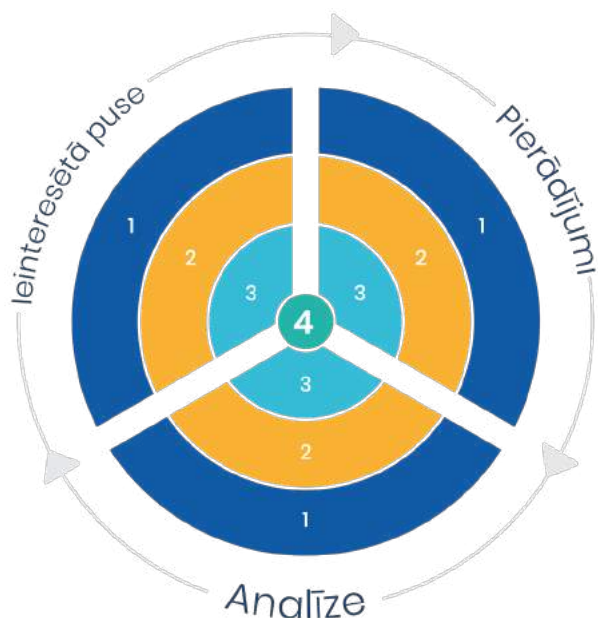


Novērtēšana ir visnoderīgākā, ja tā tiek uzskatīta par **ciklisku procesu, kas ir viens no galvenajiem projekta izstrādes elementiem**. Novērtēšanas rezultātus var izmantot, lai uzlabotu un pārorientētu iniciatīvas mērķus, rezultātus un darba metodes. Pēc kāda laika iniciatīvu tās jaunajā veidolā ideālā variantā novērtēs vēlreiz, uzsākot jaunu novērtēšanas ciklu. **Regulāra novērtēšana veicina iniciatīvas ilgtspēju un novērtēšanas kultūras veidošanos darba vidē.**

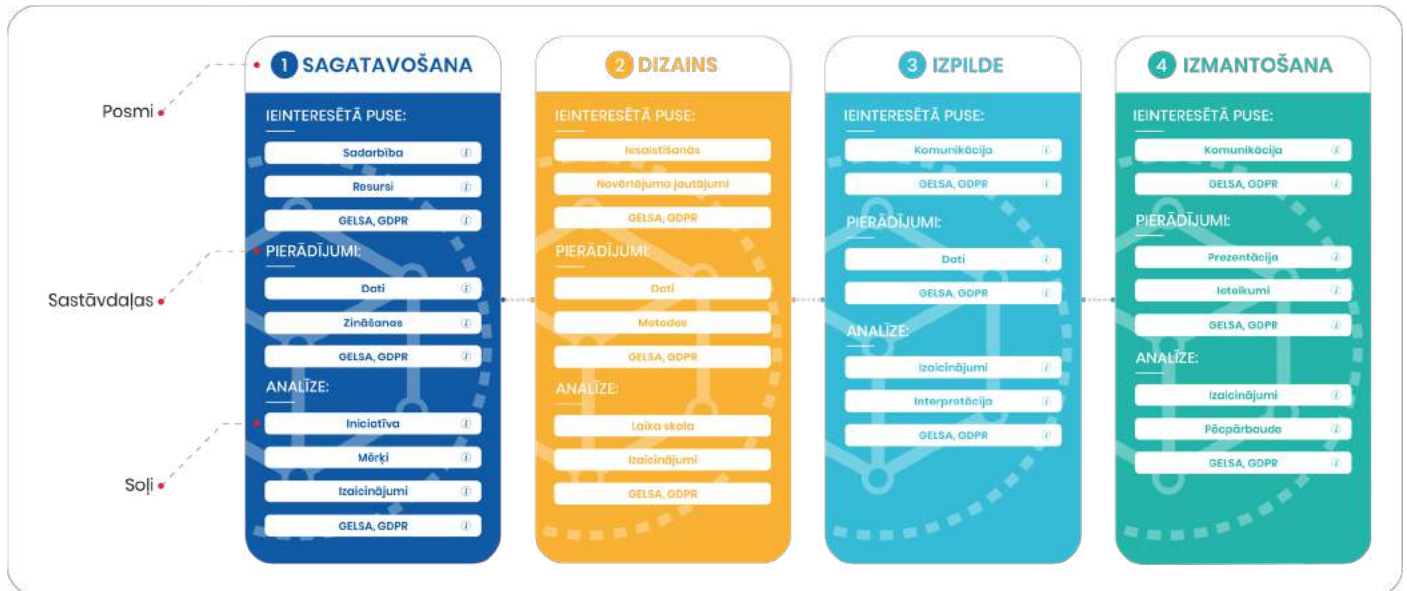
INDEED modelī katra posma apraksts ir veidots, īpaši ņemot vērā uz **pierādījumiem balstītas prakses principus** (sk. 2. attēlu). Vērtēšanas kontekstā šiem principiem ir šāda nozīme:

- **Pierādījumi** - uzticama un kvalitatīva novērtējuma veikšanai ir nepieciešams, lai tā pamatā būtu atbilstoši un rūpīgi savākti dati. Novērtēšanas plānā jāņem vērā arī esošās zināšanas par novērtēšanas praksi un mācības, kas gūtas no iepriekšējiem novērtējumiem PVE/CVE/Derad jomā.
- **Ieinteresētāspersonas** - Galvenās ieinteresētāspersonas ir jāiesaista novērtēšanas procesā jau no paša sākuma, lai nodrošinātu, ka tā mērķi ir jēgpilni un izmantojami, kā arī lai radītu uzticēšanos, kas nepieciešama ticamu rezultātu iegūšanai.
- **Analīze** - vērtētajam un citām galvenajām ieinteresētajām personām jābūt pietiekamai izpratnei par vērtēšanas praksi un PVE/CVE/Derad iniciatīvām, lai varētu izstrādāt jēgpilnu vērtēšanas plānu un, pamatojoties uz datiem, izdarīt ticamus secinājumus.

2. attēls Uz pierādījumiem balstītas prakses principi kā novērtēšanas posmu sastāvdaļas



Katrs novērtēšanas posms ietver vairākus posmus. INDEED modelī šie posmi ir sakārtoti atbilstoši uz pierādījumiem balstītas prakses sastāvdaļai, ar kuru tie (galvenokārt) ir saistīti (sk. 3. attēlu). Svarīgi atzīmēt, ka **posmi ne vienmēr ir norādīti hronoloģiskā secībā, un tie bieži ir savstarpēji saistīti.**



5.2 INDEED MODELIS UN UZ CILVĒKTIESĪBĀM BALSTĪTA PIEEJA

Plānojot un veicot novērtējumu, jāņem vērā plašs ētisko jautājumu kopums, izmantojot uz cilvēktiesībām balstītu pieeju (HRBA) un GELSA tēmas. Lai gan ētikas jautājumi jau var kalpot kā daļa no daudzu organizāciju profesionālās ētikas kodeksa vai profesionālās ētikas kodeksa, un tie kopumā ir piemērojami novērtējumam, tomēr var būt daži ētiski jautājumi, kas saistīti ar pētījumu veikšanu ar cilvēkiem, kuriem jāpievērš īpaša uzmanība.

Šajā sadaļā ir aplūkots, ko nozīmē ētiski principiāla novērtēšana. Tā vadās pēc galvenajiem principiem, kas ietverti HRBA (līdzdalība, atbildība, nediskriminācija un vienlīdzība, pilnvarošana un likumība), kuri ir pamatā ētikas konceptualizācijai šajā projektā (saukts par GELSA; vairāk par to sk. INDEED E-rokasgrāmatas 1. nodaļā).

3. attēls. Galvenie ētiskie apsvērumi novērtēšanā (pamatojoties uz HRBA un GELSA)



- **Daudzveidība un iekļaušana** – novērtēšana jāplāno, jāizstrādā un jāīsteno tā, lai atzītu daudzveidību un veicinātu iekļaušanu. Tam ir vairāki aspekti. Vācot datus, ir jānodrošina, ka dzimumu sadalījums ir vienlīdzīgs. Atlasot cilvēkus, kas tiks iesaistīti novērtēšanas procesā, jānodrošina, ka atlasē tiek ņemts vērā dzimumu un daudzveidība. Tas palīdzēs sasniegt reprezentatīvus un līdzsvarotus rezultātus. Ja iniciatīva attiecas uz dzimumu līdztiesību, ir lietderīgi padomāt par dzimumu līdztiesības rādītāju iekļaušanu un sekot līdzi uzraudzītajiem datiem, kas attiecas uz dzimumu līdztiesību. Tāpat arī cilvēku ar invaliditāti, kā arī dažādu etnisko izcelsmju personu iekļaušana pētniecības un novērtēšanas vadībā pozitīvi ietekmēs rezultātus. Novērtēšanas process jāorganizē tā, lai tas būtu ērts un iekļaujošs visām iesaistītajām pusēm un atbalstītu labu darba kultūru. Visbeidzot, ir svarīgi pārdomāt pastāvošos dzimumu un citus stereotipus un mazināt to ietekmi uz lēmumiem, kas tiek pieņemti visa novērtēšanas procesa laikā.
- **Pārredzamība** – novērtēšana reti kad ir pilnīgi gluds process, pat ja tā tiek rūpīgi plānota. Vērtēšanas procesa uzticamības pamatā ir godīgums un pārredzamība. Novērtējuma ziņojumā pārredzami jāapraksta process un jānorāda tā rezultātu ierobežojumi. Pārredzamībai jābūt arī vadmotīvam ieinteresēto personu sadarbībai novērtēšanas procesā, jo tā paver iespējas atrisināt vai novērst problēmas.
- **Datu aizsardzība un privātums** – Plānojot un veicot novērtēšanu, nopietni jāpieiet datu privātuma, konfidencialitātes un drošības jautājumiem. Tas nozīmē nodrošināt, ka datu vākšana un pārvaldība notiek saskaņā ar Eiropas datu aizsardzības noteikumiem un valsts tiesību aktiem (īpaši ņemot vērā noteikumus un tiesību aktus, kas attiecas uz sensitīvu datu izmantošanu). No otras puses, vērtētājam ir arī ētiska atbildība pret interviju respondentiem un fokusa grupu dalībniekiem. Saskaņā ar atbildīgas izpētes principiem respondenti ir pienācīgi jāinformē par to, kā tiks izmantoti dati, un jāaicina parakstīt piekrišanas veidlapu. Šajā veidlapā jānorāda noteikumi un nosacījumi dalībai intervijā, kā arī jānodod respondentam tiesības jebkurā brīdī atteikties no dalības. Ja respondentiem ir apsoltā anonimitāte, attiecīgais novērtējuma ziņojums būtu rūpīgi jāuzraksta tā, lai nebūtu iespējams identificēt respondentus.
- **Nekaitēt** – jebkuram vērtētājam, kas veic pētījumus, parasti jāievēro jutīga pieeja un jāuzmanās, lai nevienam no vērtēšanas dalībniekiem nepakļautu jebkāda veida riskam. Videi, kurā tiek organizēti pasākumi, jābūt drošai, un jādara viss iespējamais, lai to garantētu. Ja īstenošanas procesā rodas kādi jautājumi, tie nekavējoties jārisina.



- Apvienoto Nāciju Organizācijas Pretterorisma birojs. [Uzraudzības, novērtēšanas un mācīšanās rīku kopums: Lai atbalstītu rīcības plānus vardarbīga ekstrēmisma novēršanai un apkarošanai.](#)
- Austrālijas Ģimenes studiju institūts. [Ētika novērtēšanā.](#)

5.3. DETALIZĒTI NOVĒRTĒŠANAS POSMI

Šajā nodaļā ir izklāstīti galvenie elementi un soļi uz pierādījumiem balstīta novērtējuma plānošanai un veikšanai. Tajā aprakstīts, kā praktiski īstenot uz pierādījumiem balstītas pieejas principus katrā novērtēšanas procesa posmā.



PADOMS:

Sīkāki un detalizētāki norādījumi par novērtēšanas procesu ir pieejami INDEED novērtēšanas rīkā (www.indeedproject.eu).

INDEED modelis paredz, ka iniciatīvas mērķi, pārmaiņu teorija un uzraudzības prakse ir labi izstrādāta. Ja tas tā nav, skatiet šīs e-rokasgrāmatas iepriekšējo nodaļu, kā arī INDEED novērtēšanas rīku, lai iegūtu vairāk norādījumu. Šeit sniegtais novērtēšanas procesa apraksts galvenokārt ir pielāgots procesa un rezultātu novērtējumiem. Veidojošā novērtējuma veikšanas posmi ir aprakstīti INDEED novērtēšanas rīkā.

1. posms – sagatavošanās: Kā sākt novērtēšanas procesu?

Novērtēšanas pirmais posms ietver labas izpratnes veidošanu par iniciatīvu, novērtēšanas vajadzību, konteksta un pieejamo resursu novērtēšanu. Šī informācija ir nepieciešama, lai noteiktu novērtējuma fokusu un reālistiskus novērtēšanas scenārijus. Šis posms ietver arī galveno ieinteresēto personu, kuru sadarbība ir nepieciešama dažādos novērtēšanas posmos, apzināšanu.



1. solis

Sadarbība

Kas ir galvenās ieinteresētās personas un kādas ir viņu vajadzības, vērtības un vēlmes?

Ir svarīgi jau laikus apdomāt, kas ir galvenās ieinteresētās personas saistībā ar iepriekš definētajiem novērtējuma mērķiem. To noteikšanā var palīdzēt 6. izcēlumā sniegtais potenciālo ieinteresēto personu saraksts. Neaizmirstiet padomāt par visiem novērtēšanas posmiem: kam nepieciešama sadarbība, lai plānotu, izstrādātu un veiktu novērtēšanu, kas var izmantot rezultātus utt.

Ieteicams jau no paša sākuma novērtēšanā izmantot līdzdalības pieeju. Uz pierādījumiem balstītā prakse uzsver, cik svarīgi ir ņemt vērā ieinteresēto personu vajadzības, vērtības un vēlmes. Jau šajā posmā būtu jāsaazinās ar ieinteresētajām personām un rūpīgi jāuzklausā to viedoklis. Ieinteresēto personu viedokļu apzināšanā var palīdzēt ieinteresēto personu analīzes metodes (sk. 3. teksta lodziņu).

Domājot par ieinteresētajām personām, pārliedzinieties, ka ir iekļauti visi dzimumi un attiecīgās kultūras/etniskās/religiskās izcelsmes pārstāvji.

2. solis

Resursi

Kādi resursi ir pieejami un kā nodrošināt trūkstošos resursus?

Vienlīdz svarīgi ir arī iegūt pārskatu par visiem pieejamajiem resursiem (vai resursu sadalījumu) gan plānošanai, gan novērtēšanas veikšanai, gan rezultātu izplatīšanai. Resursi neaprobežojas tikai ar novērtēšanas procesa organizēšanas izmaksu aplēsēm. Tie ietver arī intelektuālos resursus (pietiekams personāls, zināšanas, materiāli) un laiku atkarībā no novērtējuma plāna, novērtējuma mērķiem un jau pieejamajiem datiem. Vienlīdz svarīgi ir arī jautāt iesaistītajām ieinteresētajām personām par viņu laiku vai pieejamību, lai uzņemtos jebkāda veida lomu novērtēšanas procesā. Šim nolūkam ir lietderīgi arī aplēst sanāksmju skaitu un biežumu, kurās ieinteresētās personas piedalīsies.

PIERĀDĪJUMS	3. solis	Dati	Kādi dati jau ir pieejami? Sagatavošanās ietver arī informācijas vākšanu par jau pieejamiem pierādījumiem. Par iniciatīvu īstenošanu atbildīgās organizācijas bieži vāc datus un uzrauga savu darbu. Ja datu uzraudzība ir pienācīgi organizēta, tā var būt lielisks datu avots novērtējumam.
	4. solis	Zināšanas	Kādas zināšanas ir nepieciešamas? Lai pieņemtu pamatotus lēmumus, ir nepieciešamas dažāda veida zināšanas. Tā var būt informācija par novērtēšanas veidiem un metodēm, akadēmiskie pētījumi par vardarbīgu ekstrēmismu vai attiecīgo kontekstu utt. Īpaši noderīgs zināšanu avots ir iepriekš veikti līdzīgu iniciatīvu novērtējumi. Tie var palīdzēt labāk izprast šajā jomā izmantotās pierādījumu vākšanas metodes vai to, kā tika uzrunātas mērķa grupas un kā tika izmantoti iegūtie rezultāti, kā arī citus jautājumus.
ANALĪZE	5. solis	Iniciatīva	Vai iniciatīvas mērķi un pārmaiņu teorija ir labi definēti? Lai noteiktu novērtēšanas trajektoriju, ir jāanalizē iniciatīvas mērķi, pieņēmumi un trūkumi. Iniciatīvas sociālā, ekonomiskā, politiskā un ģeogrāfiskā konteksta apsvēršana var arī sniegt ieskatu par to, kā šie faktori var ietekmēt iniciatīvas īstenošanu un kā novērtēšana var veicināt vai ietekmēt kādu no šiem faktoriem. Lai veiktu iniciatīvas analīzi, ir ļoti svarīgi, lai iniciatīvas analīzē izmantotu zināšanas PVE/CVE un Derad jomā. Tāpat ir lietderīgi apsvērt, vai iniciatīvai un tās īstenošanai ir kādi ar dzimumu līdztiesību un daudzveidību saistīti aspekti, kas būtu jāņem vērā novērtēšanas plānā.

ANALĪZE	6. solis	Mērķi	Kādi ir iespējamie novērtējuma mērķi, pamatojoties uz ieinteresēto personu vajadzībām, vērtībām un vēlmēm? Pēc ieinteresēto personu vajadzību, vērtību un vēlmju noteikšanas šie rezultāti jāanalizē, lai noskaidrotu, kā tos varētu apvienot un noteikt prioritātes. Ieteicams kopā ar ieinteresētajām personām izanalizēt šo jautājumu un noteikt, kādas novērtēšanas iespējas ir reālas un atbilst noteiktajām vajadzībām. Vairāk norādījumu par mērķu definēšanu skatīt 7. izcēlumā. Pēc tam ir iespējams arī izvēlēties piemērotāko novērtēšanas veidu. Visbiežāk sastopamie vērtēšanas veidi ir aprakstīti INDEED e-rokasgrāmatā Nr. 1.
	7. solis	Riski & Izaicinājumi	Kādi novērtēšanas riski un problēmas ir radušās sākotnējā izpētē un diskusijās un kā tās novērst vai mazināt? Pilnīgs konteksta priekšstats arī palīdzēs noteikt iespējamās novērtēšanas šķēršļus. Tie var būt gan iekšēji faktori, kas saistīti ar resursiem, zināšanām un motivāciju, gan ārēji faktori, piemēram, politiskie riski, kas saistīti ar noteiktiem novērtēšanas veidiem, vai juridiski ierobežojumi datu vākšanai, koplietošanai un pārvaldībai.



6 NOVĒRTĒŠANAS IEINTERESĒTO PERSONU TIPOLOĢIJA

Lai palīdzētu identificēt attiecīgās ieinteresētās personas, INDEED projektā tika izstrādāta šāda tipoloģija, pamatojoties uz ieinteresēto personu lomām, kas var būt iesaistītas novērtēšanā. Šīs lomas var pārklāties, tāpēc viena un tā pati persona vai iestāde var pildīt vairākas no tām.

- 1. Iniciatori** ir tie, kas pasūta vai uzsāk novērtēšanu, tādā vai citādā veidā saskatot novērtējuma vērtību turpmākai darbībai.
- 2. Novērtēšanas vadītāji** tiek norīkoti novērtēšanas koordinators. Tas nenozīmē, ka novērtēšanā tiek ieviesta lejupēja pieeja, jo koordinators uzdevums ir atbalstīt un atvieglot procesu un nodrošināt, ka visi procesa sarežģījumi tiek efektīvi novērsti.
- 3. Novērtējuma gala lietotāji** ir tie, kas izmantos novērtējuma rezultātus. Tās var būt organizācijas, klienti, datu sniedzēji vai personas, kas nav iesaistītas novērtētajā iniciatīvā un kas varētu gūt labumu no stabiliem novērtējuma rezultātiem.

4. **Iekšējie vai ārējie vērtētāji** ir tie, kas galvenokārt veic vai kontrolē novērtēšanu, un viņiem ir (vai vajadzētu būt) pieredze gan novērtēšanas veikšanā, gan novērtēšanas rezultātu interpretācijā.
5. **Finansētāji** ir ieinteresētās personas, kas nodrošina finansējumu/resursus iniciatīvas īstenošanai un/vai novērtēšanai. Finansētājs var darboties arī kā iniciators, kurš nolemj, ka ir nepieciešams veikt izvērtējumu, lai pamatotu izmantotos līdzekļus, vai kā daļu no jauna finansējuma pieteikuma.
6. **Respondenti un datu sniedzēji** – Respondenti parasti ir cilvēki, kas pieder pie noteiktu iniciatīvu mērķa grupām vai piedalās to īstenošanā, un tos var intervēt vai lūgt aizpildīt aptauju, lai apkopotu novērtējumam būtisku informāciju. Datu sniedzēji ir ieinteresētās personas, kuru rīcībā ir novērtēšanai nepieciešamie dati (piemēram, dažādu reģistru datu īpašnieki, kurus var izmantot, lai salīdzinātu iniciatīvu mērķa grupu ar vispārējo iedzīvotāju skaitu).
7. **Datu vācēji** ir tie, kas vāc datus no respondentiem un datu sniedzējiem.
8. **Datu pārvaldnieki** uzrauga (vai viņiem ir jāuzrauga) datu vākšanas procesu, pārliecinoties, ka visi dati tiek droši uzglabāti un organizēti saskaņā ar visiem datu pārvaldības standartiem.

2. posms – izstrāde: Kā izstrādāt novērtēšanas rīcības plānu?

Šajā posmā tiek sniegtas norādes, kā izstrādāt detalizētu novērtēšanas plānu (novērtēšanas rīcības plānu jeb EAP). Atšķirība starp sagatavošanas un plānošanas posmiem ir tāda, ka pirmais posms ir paredzēts visu pieejamo zināšanu apkopošanai. Plānošanas posmā šie pierādījumi un diskusijas ar ieinteresētajām personām tiek izmantoti kā sākumpunkts, un tiek izstrādāts detalizēts plāns, kā tiks veikts novērtējums. EAP var ietvert šādu informāciju: ieinteresētās personas (lomas un pienākumi), pierādījumi (datu pārvaldība, novērtējuma veids, novērtējuma plāns un novērtēšanas metodes) un analīze (laika grafiks, risku mazināšana un ētiskie aspekti).

Novērtēšanas rīcības plāna paraugs ir pieejams 1. pielikumā.

PROJEKTĒŠANA: GALVENIE SOĻI			
IESAISTĪTĀ PUSE	1. solis	Iesaistīšanās	Kā iesaistīt identificētās ieinteresētās personas novērtēšanā? Novērtējuma īstenošanas procesā ir jānosaka un jāprecizē katras ieinteresētās puses lomas: kas vāc, analizē, glabā un izplata datus utt. Ir svarīgi izveidot stabilu novērtēšanas komandu un izveidot neformālu procesa vadību, lai varētu efektīvi sekot līdzi visam procesam un mazināt šķēršļus. Tikpat svarīgi ir noteikt metodes/periodus saziņai ar ieinteresētajām personām. Strukturēta saziņa atvieglos procesu un padarīs to saistošāku. Pret ieinteresētajām personām jāizturas nediskriminējoši un pienācīgi

IESAISTĪTĀ PUSE			jārisina visi ar pieejamību saistītie jautājumi.
	2. solis	Novērtēšana jautājumi	Uz kādiem tieši jautājumiem būtu jāatbild novērtējumā? Labā prakse ir kopā ar ieinteresētajām personām definēt novērtēšanas jautājumu(-us). Šie jautājumi kalpos kā mikromērķi novērtējuma vispārējā mērķa ietvaros. Tie atvieglos izpratni par to, kādi dati ir jāvāc, kā arī par to, kādas metodes jāizmanto gan datu vākšanai, gan datu analīzei. Plašākus norādījumus par novērtējuma jautājumu izstrādi skatīt 7. izcēlumā.
PIERĀDĪJUMS	3. solis	Dati	Kā vākt datus? Kādus datus vākt? Katram novērtējumam ir nepieciešams - noteikt savākto datu veidu, lai varētu atbildēt uz katru novērtējuma jautājumu, un - sagatavot datu pārvaldības plānu. Piemēram, lai saprastu, kā tiek organizēta saziņa starp dažādām aģentūrām, iniciatīvas īstenošanā iesaistītie darbinieki varētu atbildēt uz aptaujas jautājumiem vai arī varētu organizēt fokusa grupas ar šo organizāciju pārstāvjiem. Piemēram, lai novērtētu, vai datu apmaiņa darbojas, datus var iekļaut dokumentāciju, personāla liecības un dalībnieku garengriezuma novērojumus. Attiecībā uz datu vākšanas veidu ir svarīgi apsvērt, kā to darīt ētiski, lai attieksme pret mērķa grupām būtu cieņpilna un tiktu ņemtas vērā visas attiecīgās kultūras vai etniskās dimensijas un attieksme. Dati arī jāvāc un jāizvēlas neobjektīvi. Lai noteiktu datu vākšanas standartus, vērtētājs var ievērot pieejamās vadlīnijas. Šos standartus var iesniegt veidnes formātā, un tajos var iekļaut personisko informāciju (kas rūpīgi jāpārbauda atbilstoši ētikas vadlīnijām): vārds, demogrāfiskie dati, dzimums, organizācijā nostrādāto gadu skaits, izglītības līmenis utt. Savāktie dati jāapstrādā un jāuzglabā saskaņā ar datu aizsardzības noteiku-

PIERĀDĪJUMS			miem. Apsverot datu aizsardzības jautājumus, ir ieteicams iepazīties ar valsts un/vai organizācijas standartiem un konsultēties ar datu aizsardzības speciālistu (ja tāds ir), ja rodas kādi jautājumi. Apsveriet arī ētiskus pētniecības jautājumus, piemēram, saistībā ar respondentu informētas piekrišanas iegūšanu.
	4. solis	Metodes	Kādas metodes izmantot datu vākšanai un analīzei? Ir arī jānosaka, kāda veida novērtējuma plāns un metodes tiks izmantotas novērtēšanā. Novērtējuma koncepcija nosaka novērtējuma vispārējo struktūru un darbības jomu. Novērtēšanas metodes to papildina, nosakot, kā tiks vākti un analizēti dati. Novērtējuma veids, koncepcija un metodes kopā izskaidro, kā tiks sasniegti novērtējuma mērķi. INDEED E-ceļvedis 1 iepazīstina ar visbiežāk izmantotajām novērtēšanas metodēm un veidiem. Dizaina un metožu izvēli ietekmē pieejamie resursi. Ir lietderīgi reālistiski izvērtēt pieejamo laiku, resursus, organizatoriskās detaļas, zināšanas un ieinteresēto personu pieejamību.
ANALĪZE	4. solis	Laika grafiks	Kāpēc izveidot laika grafiku? EAP jāietver arī laika grafiks. Laika grafiks var palīdzēt sadalīt procesu pa posmiem. Labs laika grafiks ir tāds, kas ietver pietiekamas laika rezerves, lai pārvarētu iespējamās problēmas (datu vākšanas pārtraukumi, cilvēciskas kļūdas, nepieejami respondenti u. c.), kuru dēļ varētu būt nepieciešams veikt ad hoc pārplānošanu.



5. solis

Riski & Izaicinājumi

Kādas ir galvenās problēmas un kā tās mazināt?

Plānā varētu iekļaut arī risku apzināšanu un iespējamo problēmu paredzēšanu. Tie garantē labāku sagatavotību neparedzētiem notikumiem un visefektīvāko reakciju. Šajā kontekstā ir lietderīgi padomāt arī par to, kā novērtējums var ietekmēt iniciatīvas kontekstu.

Izmēģinājuma pētījums. Lai izvairītos no iespējamiem trūkumiem datu vākšanā un vispārējā novērtēšanas procesā, ieteicams novērtēšanas plānu pārbaudīt ar ierobežotu izmēģinājuma pētījumu, ja tam ir pieejami resursi. Pilotpētījuma laikā vērtētājs (vērtēšanas komanda) var, piemēram, izmēģināt aptauju, intervijas jautājumus vai citas datu vākšanas metodes vai pievērsties noteiktām mērķa grupām, īpaši, ja trūkst izpratnes par to, kā ar tām sasniegt labākos rezultātus.



7 PADOMI, KĀ IZSTRĀDĀT NOVĒRTĒŠANAS MĒRĶUS UN JAUTĀJUMUS

Novērtēšanas mērķi nosaka, ko ar novērtēšanu vēlas noskaidrot par iniciatīvu. **Iniciatīvas mērķi un pārmaiņu teorija ir labs sākumpunkts, lai par tiem domātu.** Vēl viens būtisks apsvērums ir, **kā padarīt novērtējumu pēc iespējas noderīgāku iniciatīvas** (vai PVE/CVE/Derad jomas kopumā) **turpmākai attīstībai.**

Domājot par novērtējuma mērķiem, var būt noderīgi iepazīties ar [ESAO Attīstības atbalsta komitejas vērtēšanas kritērijiem](#) un [ANO Attīstības programmas izstrādāto šo kritēriju aprakstu](#), lai noskaidrotu, uz kādiem jautājumiem izvērtējums var attiekties:

- **Atbilstība** – Vai iniciatīva pievēršas vardarbīga ekstrēmisma virzītājspēkiem un ieinteresēto personu prioritātēm saistībā ar PVE/CVE/Derad? Vai tajā ir ņemtas vērā vajadzības un jebkādas izmaiņas, kas notiek kontekstā?
- **Ietekme** – vai tika sasniegti paredzētie rezultāti un iznākumi un vai bija kādas neparedzētas vai negatīvas sekas?
- **Efektivitāte** – Cik lielā mērā tika sasniegti iniciatīvas mērķi?
- **Efektivitāte** – Vai darbības bija rentablas? Vai mērķi tika sasniegti noteiktajā termiņā?
- **Ilgspēja** – vai iniciatīvas rezultāti saglabāsies ilgāku laiku? Vai ieinteresētās personas ir apņēmušās turpināt sniegt atbalstu un strādāt ar rezultātiem?
- **Saskaņotība** – vai iniciatīva labi saskan ar kontekstu un kopienas vajadzībām?

Novērtējuma jautājumi ir jautājumi, uz kuriem jāatbild, lai sasniegtu novērtējuma mērķus. Lai formulētu izvērtēšanas jautājumus, USAID ir sagatavojuši noderīgas instrukcijas gan [papīra](#), gan [video](#) formātā. Labs izvērtēšanas jautājums ir šāds:

- **Jautājums** – tas nozīmē, ka tas nedrīkst būt vispārīgs lūgums sniegt pārskatu par iniciatīvu vai ieteikumus par to, ko darīt. Iespējams, ir iespējams formulēt ieteikumus, pamatojoties uz novērtējuma rezultātiem, bet tas ir atsevišķs jautājums, nevis novērtējuma jautājumi.
- **Ierobežota darbības joma** – ieteicams iekļaut ne vairāk kā piecus vērtēšanas jautājumus. Katram no tiem jākoncentrējas uz konkrētu jautājumu vai iniciatīvas aspektu.
- **Skaidrs** – tam jābūt precīzam un katram vārdam skaidri definētam. Lai precizētu un precizētu jautājumu, katram jautājumam var uzrakstīt papildu paskaidrojumu.

- **Pētāms** – ar pieejamajiem resursiem jābūt iespējai uz to atbildēt. Ja lūdzat, lai vērtētājs par kaut ko spriež (piemēram, vai iniciatīva ir ilgtspējīga vai efektīva), jānorāda arī kritēriji.
- **Lietderīgs** – tam jābūt saistītam ar novērtējuma mērķiem un noderīgam ieinteresētajām personām.

Etapā 3 – Execuție: Ce trebuie avut în vedere la punerea în aplicare a planului de acțiune pentru evaluare?

Această etapă include atât punerea în aplicare a PAE, cât și prelucrarea rezultatelor.

3. posms – izpilde: Kas jāņem vērā, īstenojot novērtēšanas rīcības plānu? .

IESAISTĪTĀ PUSE	1. solis	Saziņa	Kā efektīvi sazināties ar ieinteresētajām personām par novērtēšanas procesu? Strukturēta saziņa starp visām novērtēšanā iesaistītajām pusēm ir priekšnoteikums, lai visi novērtēšanas procesa posmi noritētu raiti. Ieinteresēto pušu viedoklis jāuzklausā un jāņem vērā visā novērtēšanas procesā. Tas var palīdzēt vērtētājam, izsakot svarīgas bažas un novērojumus, kā arī palīdz veidot un uzturēt uzticēšanos vērtēšanas procesam. Ir svarīgi skaidri noteikt konfidencialitātes robežas, citiem vārdiem sakot, kā un kurā posmā ir atļauts darīt zināmu kopīgo informāciju citiem.
	2. solis	Dati	Vai tiek ievērotas noteiktās datu vākšanas metodes un standarti? Vērtētājam (vērtēšanas komandai) būs jāpārlicinās, ka datu vākšanā tiek ievērots pārredzamības princips, lai viss vērtēšanas process būtu skaidrs. Datu vākšana saskaņā ar izvēlētajām metodēm, laika grafiku un noteiktajiem standartiem ir veids, kā nodrošināt procesa norisi.



ANALĪZE	3. solis	Riski & Izaicinājumi	Kādas ir galvenās problēmas un kā tās mazināt? Ir svarīgi sekot līdzi un reaģēt uz jebkādām problēmām, kas var rasties. Ja datu vākšana aizkavējas, var izmantot B plānu (vēlams, ieskicētu jau projektēšanas posmā).
	5. solis	Rezultāti un secinājumi	Kā interpretēt un analizēt saņemtos datus? Šis posms paredz arī iegūto datu interpretāciju un analīzi. Novērtētāja un novērtēšanas grupas (un citu ieinteresēto personu) ziņā ir noteikt, kādas metodes varētu izmantot. Visbiežāk izmantotās datu analīzes metodes ir aprakstītas INDEED e-rokasgrāmatā Nr. 1. Analīzes neatņemama sastāvdaļa ir pārdomas par novērtējuma ierobežojumiem. Ierobežojumi, piemēram, varētu būt saistīti ar izmaiņām dažos normatīvajos aktos, kas ietekmē pētniecības darbības, mazu respondentu skaitu vai to, vai var sagaidīt, ka rezultāti būs piemērojami, ja līdzīga iniciatīva tiks īstenota citā kontekstā.

4. posms – izmantošana: Kā rezultātus var izmantot un darīt zināmus?

Šā posma mērķis ir izmantot un izplatīt novērtēšanas rezultātus. Rezultāti attiecas ne tikai uz analizētajiem datiem, bet arī uz visu novērtēšanas procesu. Publisks ziņojums par to, kā tika veikts novērtējums, var kalpot par svarīgu “gūtās pieredzes” dokumentu citiem, kuri izstrādā novērtējumus PVE/CVE/Derad jomā un ārpus tās.

IESAISTĪTĀ PUSE	1. solis	Saziņa	Kā informēt ieinteresētās personas par novērtēšanas rezultātiem? Saziņa ar ieinteresētajām personām par formulētajiem secinājumiem ir ļoti svarīga, jo tā palīdz veidot skaidru redzējumu par to, kā rezultātus var izmantot. Novērtējuma rezultātu izplatīšana un apmaiņa ar tiem stiprinās PCVE/CVE/Derad iniciatīvas un sniegs praktisku vērtību nozarei. Laba prakse ir apspriest ar ieinteresētajām personām (iesaistītajām novērtēšanā), kādus formātus varētu izstrādāt rezultātu prezentēšanai, un uzticēt komunikācijas uzdevumu kādai ieinteresētajai personai ar lielu pieredzi šajā jomā. Pats par sevi saprotams, ka jāņem vērā arī pieejamie resursi rezultātu prezentēšanai. Rezultātu izplatīšanai var izmantot šādus formātus: • Ieraksti • Rakstiski ziņojumi • Prezentācijas • Brīfingi • Dokumenti • sociālajos plašsaziņas līdzekļos Atzinumu izklāstu var pielāgot arī dažādu mērķauditoriju vajadzībām un interesēm. Piemēram, iekšējai rezultātu prezentācijai var izvēlēties PowerPoint prezentāciju. Ja rezultāti tiks publiskoti, tad labāki risinājumi varētu būt sociālie plašsaziņas līdzekļi vai rakstisks un publicēts ziņojums.
PIERĀDĪJUMS	2. solis	Prezentācija	Kā var iesniegt pierādījumus? Novērtējuma rezultāti ir jāiesniedz dažāda veida iekšējām un ārējām ieinteresētajām personām. To var izdarīt dažādos veidos. Tomēr vissvarīgākais aspekts ir pierādījumu sniegšana. Šim nolūkam vērtēšanas procesa apraksts (kas, kā, kur, kad) varētu sniegt pievienoto vērtību, lai palielinātu rezultātu

PIERĀDĪJUMS			pārredzamību. Novērtējuma rezultātus varētu arī salīdzināt ar iepriekšējiem novērtējumiem, ja tādi ir pieejami. Tas varētu palīdzēt pamatot secinājumus kā stingrus un pamatotus. Vēl viens jautājums, kas jāņem vērā prezentācijā, ir pārliecināties, ka tā netīši neatkārto stereotipiskus kādas cilvēku grupas portretus un neietver radikalizētu retoriku.
	3. solis	Ieteikumi	Kā un kam formulēt un sniegt ieteikumus? Politikas veidotāji var gūt ievērojamu labumu no iesniegtajiem ieteikumiem par iniciatīvu un/vai nozari. Šajā gadījumā politikas kopsavilkumi ir labākais formāts. Turklāt nozare kopumā varētu gūt labumu no ieteikumiem par novērtēšanas procesu. Pievēršanās gūtajām atziņām varētu palīdzēt citiem vērtētājiem šajā jomā izvairīties no biežāk pieļautajām kļūdām.
	4. solis	Datu pārvaldība	Ko darīt ar iegūtajiem datiem? Datu pārvaldības plānā jāiekļauj sadaļa par to, kas jādara ar savāktajiem datiem pēc novērtējuma: cik ilgi tie tiks glabāti, kur tie tiks glabāti, kā tie tiks anonimizēti un kam būs piekļuve tiem. Informācija par datu turpmāku izmantošanu un glabāšanu jāiekļauj arī piekrišanas veidlapās, kuras respondentiem lūdz parakstīt.
ANALĪZE	5. solis	Riski & Izaicinājumi	Kādas ir galvenās problēmas un kā tās mazināt? Pieņemot lēmumu par informācijas izplatīšanu, ir svarīgi paredzēt visus iespējamus riskus un problēmas, ko tā varētu radīt ieinteresētajām personām, iestādēm vai nozarei kopumā, un ievērot principu "nekaitēt". Datu izplatīšana (gan iekšēji, gan publiski) var būt saistīta ar zināmiem riskiem. Tas jo īpaši attiecas uz gadījumiem, kad novērtēšanas rezultāti ir mazāk pozitīvu,

nekā gaidīts. Negatīvu rezultātu izplatīšanai nepieciešama īpaša stratēģija, lai pareizi formulētu vēstījumu. Šādos apstākļos, piemēram, “nosaukt un kaunināt” var nebūt pareizā stratēģija, lai pievērstos rezultātiem. Problēmas un iespējamo risinājumu (ieteikumu) delikāts izklāsts tiks uztverts pozitīvāk. Var būt arī labi uzsvērt, ka novērtējums tika veikts informācijas vākšanas nolūkā, un koncentrēties uz to, kas tika apgūts un kā šīs atziņas palīdzēs uzlabot situāciju nākotnē.

6. solis

Turpmākie pasākumi

Kādēļ veikt turpmākus pasākumus saistībā ar novērtējuma rezultātiem?

Izmantošanas procesa rezultātu pārraudzība ļauj sekot līdzi izmaiņām, ko varētu radīt novērtējums. Šīs pārmaiņas var būt dažāda rakstura: iekšējās organizatoriskās, politiskās, pārmaiņas iniciatīvas projektā vai pārmaiņas darba metodēs. Šādas turpmākas darbības var izraisīt turpmāku novērtējumu uzsākšanu un uzturēt iniciatīvas vispārīgo novērtēšanas ciklu.

6. NOVĒRTĒŠANAS KVALITĀTES STANDARTI

Uz pierādījumiem balstīta pieeja novērtēšanai prasa rūpīgi un kritiski domāt par to, kā nodrošināt novērtēšanas procesa un tā rezultātu kvalitāti. Ievērojot uz pierādījumiem balstītas pieejas pamatprincipus:

- Novērtēšanā aktīvi jāiesaista galvenās **ieinteresētās personas** un jāreaģē uz to vajadzībām.
- Novērtēšanas plānam un tā izpildei jābalstās uz kvalitatīviem **pierādījumiem**. Tas nozīmē, ka novērtēšanas plānā jāizmanto esošās zināšanas par labu novērtēšanas praksi un metodēm, un novērtēšanā izmantotajiem datiem jābūt piemērotiem un uzticamiem.
- Novērtēšana jāveic personām, kurām ir nepieciešamās **profesionālās zināšanas** novērtēšanā un PVE/CVE/Derad jomā.

Turpmāk sniegtais saraksts var palīdzēt novērtēt novērtēšanas plāna kvalitāti un noteikt, kā to uzlabot.

4.tabula: Faktori, kas ietekmē novērtējuma kvalitāti

INICIATĪVA
Iniciatīvai ir skaidri definēti mērķi.
Iniciatīvai ir skaidri definēta pārmaiņu teorija, kas nosaka mehānismu, kā sasniegt tās mērķus.
Novērtēšana tika paredzēta un plānota kā daļa no iniciatīvas koncepcijas.
Iniciatīvā ir uzraudzības un datu pārvaldības prakse, kas atbalsta novērtēšanas plānu.
NOVĒRTĒTĀJS
Vērtētājs labi pārzina vērtēšanas procesu, tostarp attiecīgās metodes.
Vērtētājs labi pārzina PVE/CVE/Derad jomu.
Vērtētājs pārzina iniciatīvu un tās kontekstu.
Vērtētājam nav interešu konflikta, un viņš var sniegt objektīvu un taisnīgu analīzi.

Vērtētājs darbojas brīvi, nemēģinot iejaukties vērtēšanas procesā, vai ietekmēt tā rezultātus.

Vērtētājs visa novērtēšanas procesa laikā aktīvi sazinās ar galvenajām ieinteresētajām personām.

NOVĒRTĒŠANAS PLĀNS

Novērtēšanas plāns tiek izstrādāts kopā ar galvenajām ieinteresētajām personām.

Novērtēšanas mērķi atbilst galveno ieinteresēto personu vajadzībām.

Novērtēšana ir paredzēta, lai atbalstītu iniciatīvas vai PVE/CVE/Derad jomas mācīšanos un attīstību.

Vērtēšanas plāns ir detalizēti aprakstīts rakstiskā dokumentā, kas saskaņots ar galvenajām ieinteresētajām personām.

NOVĒRTĒŠANAS STRUKTŪRA, METODES UN DATI

Plānojums un metodes ir piemērotas, lai atbildētu uz novērtējuma jautājumiem.

Novērtēšanā izmanto vairāk nekā viena veida metodes un datus.

Ja tiek izmantota intervijas/fokusgrupas/aptauja, respondenti ir no reprezentatīvas kopējās populācijas izlases (piemēram, no visiem dalībniekiem vai iniciatīvas darbiniekiem).

Ja tiek veikts iznākuma novērtējums, novērtējuma plānā ir iekļauta labi izveidota kontroles grupa.

Ja tiek izmantotas kvantitatīvas metodes, novērtēšanā var iegūt statistiski nozīmīgus rezultātus.

ZIŅOŠANA

Novērtējuma ziņojumā pārredzami aprakstīts novērtēšanas process, tostarp visas iespējamās izmaiņas vai problēmas

Novērtējuma ierobežojumi ir atzīti un paskaidroti.

Novērtējuma ziņojumi ir pieejami plašākai PVE/CVE/Derad praktiķu, politikas veidotāju un pētnieku kopienai.

IZMANTOŠANA

Novērtēšanas rezultāti tiek izmantoti, lai turpmāk attīstītu iniciatīvu (vai citas līdzīgas iniciatīvas).

Novērtēšanas rezultāti tiek interpretēti precīzi un netiek pārāk vispārināti.

Novērtējuma ziņojumi ir pieejami plašākai PVE/CVE/Derad praktiķu, politikas veidotāju un pētnieku kopienai.



PIELIKUMS. NOVĒRTĒŠANAS RĪCĪBAS PLĀNA VEIDNE (PIEMĒRS)

INICIATĪVA		
Vārds un uzvārds:	Īstenoja:	
Mērķis:	Mērķa grupa:	
VĒRTĒŠANA		
Novērtēšanas mērķis:	Novērtēšanas veids:	
Novērtēšanas jautājumi:	Novērtētājs: Novērtēšanas komanda:	
Novērtēšanas periods:	Pārskata periods:	
IESAISTĪTĀ PUSE	Lomas un pienākumi	
	Saziņas metodes	
PIERĀDĪJUMS	Novērtēšanas dizains	
	Dati un to vākšana	
	Datu pārvaldība	
ANALĪZE	Datu analīzes metodes	
	Rezultātu izmantošana	
	Riski un to mazināšana	
ĒTIKAS STANDARTI	Dzimums	
	Ētika	
	Juridiskais	
	Sociālais	



AVOTI UN LITERATŪRA

- Archinsein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1–14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37–56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325–336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1–19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.



- Archinstein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1–14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37–56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325–336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1–19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.
- Preskill, H. and Jones, N. Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions. Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Preskill_A_Practical_Guide.pdf.
- Railsback, S. F. & Harvey B.C. (2020). *Modeling Populations of Adaptive Individuals*. Princeton University Press.
- Rainbow Evaluation Framework. <https://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/rainbow-framework/describe/analyse-data>.
- RAN (2017). RAN Handbook on CVE/PVE training programmes. Guidance for trainers and policy-makers. <https://opev.org/wp-content/uploads/2019/10/RAN-handbook-on-CVE-PVE-training-programmes-RAN.pdf>.
- RAN (2019). Preventing Radicalisation to Terrorism and Violent Extremism. RAN Collection of

Approaches and Practices. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files_en?file=2021-05/ran_collection-approaches_and_practices_en.pdf.

- RAN (2021). Effective and Realistic Quality Management and Evaluation of P/CVE. RAN small-scale expert meeting, 5 March 2021. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2021-05/ran_small-scale_expert_meeting_quality_management_evaluation_05032021_en.pdf.
- Roza, M., Voogd, J., & Derek Sebalj, D. (2012). The Generic Methodology for Verification and Validation to support acceptance of models, simulations and data. *Journal of Defense Modelling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 10(4), 347–365.
- Rychetnik, L., Frommer, M., Hawe, P., & Shiell, A. (2002) Criteria for evaluating evidence on public health interventions. *J Epidemiol Community Health*, 56(2), 119–127.
- Rychetnik, L., Hawe, P., Waters, E., Barratt, A., & Frommer, M. (2004). A glossary for evidence based public health. *J Epidemiol Community Health*, 58(7), 538–545.
- Steegen, S., Tuerlinckx, F., Gelman, A., & Vanpaemel, W. (2016). Increasing Transparency Through a Multiverse Analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 11(5), 702–12.
- Stufflebeam, D. L. (2014). *Evaluation theory, models and applications*. John Wiley & Sons.
- Tako, A. A. (2015). Exploring the model development process in discrete-event simulation: Insights from six expert modellers. *The Journal of the Operational Research*, 66(5), 747–760.
- Tirnauer, J. (2010). Baselines and Targets, Performance Monitoring & Evaluation TIPS. Washington DC, USAID Center for Development Information and Development Evaluation. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaadw108.pdf.
- UK GOV (2009). Evaluating local PREVENT projects and programmes. Guidelines for local authorities and their partners and Resource pack for local authorities and their partners. https://www.tavinstitute.org/wp-content/uploads/2012/12/Tavistock_Report_Guidelines_Evaluating-PREVENT-Projects-and-Programmes.pdf.
- UK GOV Rapid Assessment Tool (REA) <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20140402164155/http://www.civilservice.gov.uk/networks/gsr/resources-and-guidance/rapid-evidence-assessment>.
- UNDP (2021). Evaluation guidelines. <http://web.undp.org/evaluation/guideline/>.
- UNDP (2018). Improving the impact of preventing violent extremism programming: A toolkit for design, monitoring and evaluation. <https://www.undp.org/publications/improving-impact-preventing-violent-extremism-programming-toolkit>.
- UNICEF. Theory of Change. Methodological Briefs. Impact Evaluation No. 2. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Theory_of_Change_ENG.pdf.
- United Nations Office of Counter-Terrorism. Monitoring, Evaluation and Learning Toolkit: To Support Action Plans to Prevent and Counter Violent Extremism. <https://www.un.org/counterterrorism/sites/www.un.org.counterterrorism/files/uncct-mel-toolkit-web.pdf>.
- United Nations Development Group. Theory of Change. UNDAF Companion Guidance. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theory-of-Change.pdf>.
- USAID (2013). Theories and Indicators of Change Briefing Paper: Concepts and Primers for Conflict Management and Mitigation. US Agency for International Development. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaed181.pdf.
- USAID. CVE Reference Guide for Local Organizations. Stakeholder Engagement. <https://www.cverefereceguide.org/en/stakeholder-engagement>.
- USAID (2015). Evaluation Resource: Tips for Developing Good Evaluation Questions (for Performance Evaluations). https://usaidealarninglab.org/sites/default/files/resource/files/tips_for_developing_good_evaluation_questions_2016.pdf.
- USAID LearningLab. Webinar: Developing Good Evaluation Questions. <https://www.youtube.com/watch?v=gISHnzNyOj8>.
- Vaker T., Forbes, D., Dell, L., Westing, A., Merlin, T., Hodson, S. & O'Donnel, M. (2015). Rapid Evidence Assessment: Increasing the Transparency on an Emerging Methodology. *Journal of Evaluation in Clinical Practise*, 21(6).
- Williams, M.J. (2021). *Preventing and Countering Violent Extremism: Designing and Evaluating Evidence-Based Programs*. Routledge.



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



This project has received funding by the European Union's
Horizon 2020 research and innovation programme
H2020-SU-SEC-2020 under grant agreement no 101021701

INDEED E-PODRĘCZNIK 2

JAK PROJEKTOWAĆ INICJATYWY W OBSZARZE ZAPOBIEGANIA I ZWALCZANIA BRUTALNEGO EKSTREMIZMU ORAZ DERADYKALIZACJI I ICH EWALUACJA ZGODNIE Z ZASADAMI PRAKTYKI OPARTEJ NA DOWODACH NAUKOWYCH

Leena Malkki, Mina Prokic e Irina van der Vet

SPIS TREŚCI

PODZIĘKOWANIA	4
WPROWADZENIE	4
1. PRAKTYKA OPARTA NA DOWODACH – CO TO OZNACZA?	6
2. STOSOWANIE ZASAD PRAKTYKI OPARTEJ NA DOWODACH W DZIEDZINIE PVE/CVE/DERAD	8
2.1 DOWODY	8
2.2 INTERESARIUSZE	10
2.3 PROFESJONALNA EKSPERTYZA/ANALIZA	11
3. PROJEKTOWANIE INICJATYW PVE/CVE/DERAD Z UWZGLĘDNIENIEM EWALUACJI	12
3.1 ZBIERANIE DOWODÓW NA POTRZEBY PROJEKTOWANIA I PLANOWANIA INICJATYWY	12
Interesariusze i ich opinie	13
Kontekst	13
Czynniki ryzyka i czynniki chroniące	14
Dowody dotyczące inicjatyw, modeli i podejść PVE/CVE/Derad	14
Zasoby	15
3.2 WYZNACZANIE CELÓW	15
3.3 OPRACOWANIE TEORII ZMIAN	16
3.4 OPRACOWANIE MONITORINGU I WSKAŹNIKÓW	17
Prowadzenie dokumentacji	18
Wskaźniki	18
Ewaluacja podstawowa (wyjściowa)	19
Monitorowanie kontekstu	20

3.5 PODJĘCIE DECYZJI O HARMONOGRAMIE EWALUACJI	20
4. PLANOWANIE EWALUACJI JUŻ WDROŻONEJ INICJATYWY	21
5. EWALUACJA OPARTA NA DOWODACH W CZTERECH ETAPACH.....	23
5.1 MODEL EWALUACJI OPARTEJ NA DOWODACH (MODEL INDEED).....	23
5.2 MODEL INDEED I PODEJŚCIE OPARTE NA PRAWACH CZŁOWIEKA	25
5.3 SZCZEGÓŁOWE ETAPY EWALUACJI	27
Etap 1 – Przygotowanie: Jak rozpocząć proces ewaluacji?	27
Etap 2 – Projektowanie: Jak opracować plan działań ewaluacyjnych?	31
Etap 3 – Realizacja: Co należy wziąć pod uwagę przy wdrażaniu planu działań ewaluacyjnych?	35
Etap 4 – Wykorzystanie: W jaki sposób można wykorzystać i przekazać wyniki?	36
6. STANDARDY JAKOŚCI EWALUACJI.....	40
ZAŁĄCZNIK 1. SZABLON PLANU DZIAŁAŃ EWALUACYJNYCH (PRZYKŁAD).....	42
ŹRÓDŁA I LITERATURA	43

PODZIĘKOWANIA

Niniejszy e-podręcznik został napisany przez Leenę Malkki, Minę Prokic i Irinę van der Vet (Uniwersytet w Helsinkach). Praca ta była wspierana przez innych partnerów projektu, w szczególności Hannah Reiter i Norberta Leonhardmaira (VICESSE), którzy doradzali w zakresie etycznych aspektów ewaluacji, oraz Stephana Klose (Vrije Universiteit Brussel), który odegrał kluczową rolę w opracowaniu koncepcji podejścia do ewaluacji opartego na dowodach.

Autorzy pragną podziękować zewnętrznym recenzentom za ich bardzo przydatne komentarze do wcześniejszych wersji e-podręczników: Markus Kaakinen (University of Helsinki), Joel Busher (Coventry University), Ioan Durnescu (RAN rehabilitation group), Katrien Van Mele (Association of Flemish Cities and Towns), Marteen Dewaele (Association of Flemish Cities and Towns), Anneli Portman (Finnish Institute for Health and Welfare) oraz Miila Lukkarinen (City of Helsinki).

WPROWADZENIE

E-podręczniki INDEED mają na celu zapewnienie **dobrego zrozumienia podejścia do ewaluacji opartej na dowodach i sposobu, w jaki można je zastosować w dziedzinie zapobiegania i przeciwdziałania brutalnemu ekstremizmowi lub wspierania deradykalizacji (PVE/CVE/Derad)**, a także dostarczenie wskazówek dotyczących projektowania inicjatyw w tych obszarach. E-podręczniki są przeznaczone głównie dla praktyków i decydentów pracujących w tej dziedzinie. Mogą być również przydatne dla **profesjonalnych ewaluatorów i pracowników akademickich**, którzy uczestniczą w ewaluacji takich inicjatyw i chcą lepiej zapoznać się z ewaluacją opartą na dowodach lub prowadzeniem ewaluacji w szczególności w dziedzinie PVE/CVE/Derad.

E-podręcznik INDEED 1 “Oparta na dowodach ewaluacja inicjatyw w obszarze zapobiegania i przeciwdziałania brutalnemu ekstremizmowi i de-radykalizacji – zasady, wyzwania i metody” stanowi kompaktowe wprowadzenie do podstaw ewaluacji i tego, co oznacza podejście do ewaluacji oparte na dowodach. Wprowadza różne rodzaje ewaluacji, projekty i metody, a także zawiera wskazówki dotyczące tego, kiedy przeprowadzać ewaluację i kto powinien je przeprowadzać. Zawiera rozdział poświęcony etyce i ewaluacji, a także liczne przykłady wcześniejszych ewaluacji inicjatyw PVE/CVE/Derad.

Niniejszy e-podręcznik INDEED zagłębia się w to, jak zastosować podejście do ewaluacji oparte na dowodach. Zawiera wskazówki, jak włączyć ewaluację do założeń inicjatywy, a także instrukcje krok po kroku dotyczące projektowania i wdrażania ewaluacji opartej na dowodach. Zawiera również dalsze informacje na temat tego, jak zapewnić etyczne przeprowadzenie ewaluacji.

Głównym celem e-podręczników INDEED jest zapoznanie praktyków i decydentów z zasadami i praktykami ewaluacji opartej na dowodach, aby mogli działać jako **dobre poinformowani interesariusze** ewaluacji i wiedzieć, jak planować i wdrażać inicjatywy PVE/CVE/Derad, aby można je było skutecznie ewaluować. Pełnienie roli **ewaluatora wymaga bardziej dogłębnej wiedzy** na temat praktyk, projektów i metod ewaluacyjnych niż te zawarte w e-podręcznikach. Należy to wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji, kto będzie pełnił rolę ewaluatora.

E-podręczniki są częścią **zestawu narzędzi INDEED dla praktyków i INDEED finansowanego przez KE w ramach Programu Ramowego Horyzont 2020 (2021–2024)**. Celem projektu INDEED jest wzmocnienie wiedzy, możliwości i umiejętności praktyków PVE/CVE/Derad oraz decydentów w zakresie ewaluacji i praktyki opartej na dowodach. Niniejszy zestaw narzędzi zawiera również **narzędzie ewaluacyjne INDEED**, które zawiera bardziej szczegółowe wskazówki i zalecenia. Aby uzyskać dostęp do zestawu narzędzi INDEED, przejdź na stronę www.indeedproject.eu.

1. PRAKTYKA OPARTA NA DOWODACH – CO TO OZNACZA?

Istnieje coraz większa zgoda co do tego, że inicjatywy PVE/CVE/Derad powinny być oparte na dowodach. Pozostaje jednak mniej jasne, co to oznacza i jak to zrobić. Dość powszechne jest interpretowanie, że inicjatywa lub model jest oparty na dowodach, gdy jest poparty wiedzą naukową. W projekcie INDEED są one nazywane „**inicjatywami opartymi na dowodach**”.

W projekcie INDEED podejście oparte na dowodach jest rozumiane nieco inaczej. Opiera się ono na zasadach **praktyki opartej na dowodach**. Praktyka oparta na dowodach to **podejście (lub metoda) podejmowania decyzji, które ma na celu podjęcie działań popartych dostępnymi dowodami i odpowiednich do danej sytuacji i kontekstu**.

Praktyka oparta na dowodach opiera się na **trzech kluczowych zasadach** :



1. **Korzystanie z najlepszych dostępnych dowodów** – decyzje powinny opierać się na aktualnej wiedzy (naukowej), a nie na przykład na starych podręcznikach, intuicji lub tradycjach odziedziczonych po starszych kolegach.
2. **Uwzględnienie wartości, potrzeb, preferencji i okoliczności interesariuszy** – decyzje powinny uwzględniać kontekst i opinie interesariuszy (osób, na które decyzja ma wpływ).

3. Profesjonalna ekspertyza/analiza – osoby stosujące praktykę opartą na dowodach zobowiązują się do rozwijania swojej profesjonalnej wiedzy i rozwijania swoich umiejętności oraz profesjonalnego osądu w celu dokonania rzetelnej analizy i osądu w oparciu o dostępne dowody i sytuację interesariusza.

Praktyka oparta na dowodach naukowych wywodzi się z medycyny. Przykład z tej dziedziny może pomóc wyjaśnić jej główną ideę. Kiedy lekarze stosują praktykę opartą na dowodach, aby podjąć decyzję o leczeniu pacjenta, konsultują się z istniejącymi badaniami naukowymi, aby dowiedzieć się, jakie są dostępne opcje. Przeprowadzają również testy medyczne i badania w celu przeanalizowania stanu pacjenta. Decyzja o leczeniu nie jest podejmowana wyłącznie na podstawie dowodów naukowych lub wyników testów. Zamiast tego lekarze rozmawiają i słuchają pacjenta, aby zrozumieć jego sytuację i preferencje. Opierając się na profesjonalnej wiedzy, lekarze podejmują następnie decyzję o najlepszym sposobie leczenia danego pacjenta. Proces ten może dostarczyć nowych spostrzeżeń, a tym samym doprowadzić do zmian w sposobie postępowania w podobnych sytuacjach w przyszłości.

2. STOSOWANIE ZASAD PRAKTYKI OPARTEJ NA DOWODACH W DZIEDZINIE PVE/CVE/DERAD

Zasady praktyki opartej na dowodach mogą być stosowane do opracowywania i wdrażania inicjatyw PVE/CVE/Derad. Można je również zastosować do ewaluacji tych inicjatyw. W tej sekcji omówione zostaną zasady praktyki opartej na dowodach i ich znaczenie w kontekście inicjatyw PVE/CVE/Derad.

Dowody

Interesariusze

Analiza

2.1 DOWODY

Termin dowody jest używany w różnych sektorach i kontekstach w nieco odmienny sposób. Wspólne dla wszystkich kontekstów jest to, że dowody odnoszą się do danych, wiedzy lub informacji, które zapewniają wsparcie dla pewnych wniosków lub osądów.

W tym e-podręczniku dowody składają się z dwóch elementów:

- Istniejącej wiedzy – Badania i wiedza na odpowiednie tematy.
- Danych – materiał (zarówno istniejący, jak i zebrany), który jest analizowany w celu sformułowania nowych wniosków podczas ewaluacji lub projektowania inicjatywy.

Okienko tekstowe 1 zawiera kilka przykładów rodzajów wiedzy i danych, które mogą być wykorzystane jako dowody.

1 PRZYKŁADY DOWODÓW ZWYKLE WYKORZYSTYWANYCH W PLANOWANIU I EWALUACJI INICJATYW PVE/CVE/DERAD	
WIEDZA – ISTNIEJĄCE BADANIA I RAPORTY	DANE – ZEBRANE DOWODY DOTYCZĄCE INICJATYWY I KONTEKSTU
• Badania i ewaluacja inicjatyw PVE/CVE/Derad (oraz badania przeglądowe, które konsolidują wszystkie wyniki badań na dany temat) • Badania przyczyn i czynników sprzyjających radykalizacji postaw, a także procesów i warunków chroniących przed radykalizacją.	• Dokumenty opisujące inicjatywę, jej cele i teorię zmian • Dane z monitorowania zebrane podczas inicjatywy • Ankiety i wywiady z grupami docelowymi i interesariuszami • Statystyki i bazy danych dotyczące kontekstu inicjatywy i potencjalnych grup kontrolnych

- Badania dotyczące kontekstu, w którym wdrażana jest inicjatywa
- Wiedza na temat projektowania i zarządzania inicjatywami
- Wiedza na temat rodzajów, projektowania i metod ewaluacji

Nie każde dane lub wiedza są dobrymi dowodami. Podczas gromadzenia i wybierania dowodów ważne jest, aby zwracać uwagę na ich jakość i być wobec niej krytycznym. Jakość i znaczenie dowodów mają kluczowe znaczenie dla uniknięcia możliwych uprzedzeń i zapewnienia, że decyzje i wnioski są oparte na solidnych podstawach.

To, co kwalifikuje się jako dobry dowód, zależy od sytuacji. Podczas krytycznej ewaluacji dowodów należy wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- Dowody powinny być **odpowiednie i adekwatne do celu**, w jakim są wykorzystywane. Na przykład, gdy wykorzystywana jest wiedza na temat praktyk ewaluacyjnych, ważne jest, aby rozważyć, czy odnosi się ona do danej sytuacji. Dane analizowane w ramach ewaluacji powinny być odpowiednie do udzielenia odpowiedzi na pytania ewaluacyjne.
- Przy wyborze dowodów należy ocenić ich **wiarygodność i bezstronność**. Ważne jest, aby rozważyć, w jaki sposób i przez kogo wiedza została wytworzona, w jakim celu i jak mogło to wpłynąć na jej treść. Te same pytania są również istotne przy wyborze i analizie danych podczas ewaluacji. Nie wszystkie dane wykorzystywane w ewaluacji muszą być bezstronne – na przykład całkiem zrozumiałe jest, że różni interesariusze inicjatywy mogą mieć własny punkt widzenia. Wywiady są cenne dla zrozumienia, w jaki sposób inicjatywa jest prowadzona i co myślą o niej różni interesariusze. Znacznie bardziej problematyczne jest założenie, że jakikolwiek pojedynczy wywiad stanowi źródło “całej prawdy” o tym, jak się sprawy mają. Często pojawia się pytanie, w jaki sposób można wykorzystać różne rodzaje danych.
- Kolejną rzeczą do rozważenia jest **reprezentatywność** dowodów. W przypadku istniejącej wiedzy oznacza to zastanowienie się, czy badania, z którymi się konsultowano, reprezentują różnorodność istniejącej wiedzy na dany temat. W przypadku danych oznaczonych na przykład zastanowienie się, czy różne punkty widzenia są odpowiednio reprezentowane w puli osób, z którymi przeprowadzono wywiady. Może to być trudne do osiągnięcia, ponieważ niektóre punkty widzenia mogą zostać wykluczone, ponieważ niektórzy uczestnicy nie chcą brać udziału w wywiadach. Zawsze zaleca się dążenie do uzyskania jak najbardziej reprezentatywnych danych i zachowanie przejrzystości w zakresie wszelkich możliwych uprzedzeń i ograniczeń, które mogą pozostać, pomimo najlepszych starań.

2.2 Interesariusze

Drugim elementem praktyki opartej na dowodach jest uwzględnienie **zainteresowanych stron i ich wartości, potrzeb, preferencji i okoliczności**.

Interesariusze stanowią intelektualne zasoby do projektowania inicjatyw i ewaluacji. Dlatego ich opinie powinny być traktowane poważnie. Istnieje kilka powodów, dla których słuchanie i angażowanie interesariuszy jest ważne. Niektórzy z nich wdrażają inicjatywę. Inni mają wpływ na wyniki inicjatywy w swoim codziennym życiu i dlatego zasługują na wysłuchanie. Interesariusze często zbierają dane do ewaluacji, a ich współpraca ma kluczowe znaczenie dla jej ukończenia. Mogą oni również odegrać kluczową rolę w sposobie wykorzystania wyników ewaluacji. Trudno jest skutecznie przeprowadzić inicjatywę bez zaangażowania i odpowiedzialności kluczowych osób.



2 PYTANIA SŁUŻĄCE IDENTYFIKACJI POTENCJALNYCH INTERESARIUSZY

- Kto zapewnia zasoby dla inicjatywy?
- Kto uczestniczy we wdrażaniu inicjatywy?
- Kim są kluczowi partnerzy inicjatywy?
- Na jakie społeczności inicjatywa ma wpływ?
- Kto może pomóc zrozumieć szerszy kontekst, w którym realizowana jest inicjatywa?

Interesariusze mogą reprezentować kilka sektorów i pełnić różne funkcje w swoich organizacjach lub instytucjach.

Oto kilka **przykładów** podmiotów, których współpraca i spostrzeżenia są często ważne dla inicjatyw PVE/CVE/Derad:

Educational institutions Law enforcement agencies

Academic researchers **Community-based organisations**

National PVE/CVE directors and coordinators **Private companies**

INTERESARIUSZE

Prison and probation services Government officials and policy makers

Non-governmental organisations (NGO) **Youth work centres**

Social and health care centres **Rehabilitation centres**

- Krajowi dyrektorzy i koordynatorzy PVE/CVE
- Urzędnicy państwowi i decydenci na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym
- Organizacje pozarządowe (NGO)
- Instytucje edukacyjne
- Służby więzienne i kuratorskie
- Ośrodki rehabilitacyjne
- Organy ścigania
- Ośrodki opieki społecznej i zdrowotnej
- Różnego rodzaju społeczności, które są zaangażowane w polityki i interwencje lub na które mają one wpływ, a także ich instytucje lub organizacje społeczne.
- Ośrodki pracy z młodzieżą
- Badacze naukowci
- Prywatne firmy

2.3 PROFESJONALNA EKSPERTYZA/ANALIZA

Praktyka oparta na dowodach przynosi również korzyści, gdy osoby podejmujące kluczowe decyzje dotyczące inicjatyw mają odpowiednią wiedzę specjalistyczną i przeszkolenie, które pomaga im w dokonywaniu rzetelnych osądów. W przypadku inicjatyw **PVE/CVE/Derad oznacza to dobre zrozumienie dziedziny PVE/CVE/Derad**. Jeśli celem jest zaprojektowanie inicjatywy, kluczowi gracze w procesie projektowania i wdrażania powinni mieć **wystarczającą wiedzę na temat planowania i wdrażania** oraz kluczową wiedzę na temat **środowiska operacyjnego i kontekstów**, w których inicjatywa jest wdrażana. Aby ewaluacja zakończyła się sukcesem, kluczowe osoby w nią zaangażowane powinny być zaznajomione z **różnymi rodzajami ewaluacji, jej projektowaniem i metodami** oraz wiedzieć, jak wdrożyć je w praktyce. Dotyczy to w szczególności ewaluatorów, którzy powinni posiadać dogłębną wiedzę na temat teorii i praktyki ewaluacji.

Powodem, dla którego profesjonalna wiedza i analiza są podkreślane w praktyce opartej na dowodach, jest to, że same dowody i informacje o perspektywach interesariuszy nie prowadzą do podejmowania decyzji. Podjęcie decyzji o **najlepszym sposobie działania wymaga starannej interpretacji i analizy dowodów, sytuacji w terenie i poglądów interesariuszy – i najlepiej jest to zrobić przez osoby posiadające odpowiednie informacje podstawowe**. Jakość założeń inicjatywy w dużej mierze zależy od zdolności eksperta do interpretacji danych i wiedzy. To samo dotyczy ewaluacji i jej wyników. W przypadku ewaluacji ważne jest również, aby ewaluator był w stanie bezstronnie przeanalizować inicjatywę.

3. PROJEKTOWANIE INICJATYW PVE/CVE/DERAD Z UWZGLĘDNIENIEM EWALUACJI

Zasady praktyki opartej na dowodach pomagają w projektowaniu inicjatyw PVE/CVE/Derad, które opierają się na aktualnej wiedzy na temat radykalizacji i sposobów jej zapobiegania. Przestrzeganie tych zasad ma również kluczowe znaczenie dla spełnienia wartości, preferencji, potrzeb i oczekiwań kluczowych interesariuszy.

Niniejsza sekcja koncentruje się na tym, w jaki sposób ewaluację powinny być brane pod uwagę **przy projektowaniu inicjatywy**, aby optymalnie przygotować grunt pod ewaluację na różnych etapach inicjatywy. Myślenie o ewaluacji od samego początku jest bardzo ważne, ponieważ wiele decyzji podjętych na etapie planowania inicjatywy ma znaczący wpływ na to, w jaki sposób można ją ewaluować.

Projektowanie inicjatyw z myślą o ewaluacji



3.1 ZBIERANIE DOWODÓW NA POTRZEBY PROJEKTOWANIA I PLANOWANIA INICJATYWY

Rozpoczynając planowanie inicjatywy, która wykorzystuje podejście oparte na dowodach, konieczne jest **zebranie dowodów**. **Dowody są potrzebne do świadomego zrozumienia sytuacji i dostępnych opcji.** Przyczynią się one również do późniejszej ewaluacji, ponieważ pomogą opracować cele inicjatywy i teorię zmian (patrz sekcje poniżej), które często służą jako punkt wyjścia do ewaluacji.

Niniejsza sekcja przedstawia rodzaje dowodów (wiedzy i danych), które są zazwyczaj potrzebne do projektowania i planowania inicjatyw PVE/CVE/Derad.

Interesariusze i ich opinie

Ważne jest, aby na wczesnym etapie zrozumieć, **kim są kluczowi interesariusze inicjatywy oraz jakie są ich wartości, potrzeby, preferencje i okoliczności**. Lista potencjalnych interesariuszy w poprzednim rozdziale może pomóc w identyfikacji interesariuszy, którzy powinni być zaangażowani w projektowanie, wdrażanie i/ lub ewaluację inicjatywy. Oprócz identyfikacji interesariuszy, dobrze jest również zastanowić się nad **ich rolą i względnym znaczeniem** w inicjatywie. Nie wszyscy interesariusze będą odgrywać taką samą rolę, a ich zadania mogą się różnić w zależności od aspektu lub etapu inicjatywy.

Analiza interesariuszy jest typową częścią zarządzania inicjatywą i istnieje kilka przewodników do jej przeprowadzania (patrz okno tekstowe 3). Mogą one dostarczyć pomocnych wskazówek i inspiracji do projektowania i planowania inicjatyw PVE/CVE/Derad.



3 WYTYCZNE DOTYCZĄCE ANALIZY INTERESARIUSZY

- Preskill, H. i Jones, N. [Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions](#). Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series.
- USAID. Przewodnik CVE dla organizacji lokalnych. [Zaangażowanie interesariuszy](#).
- Williams, M.J. (2021). Zapobieganie i przeciwdziałanie brutalnemu ekstremizmowi: Projektowanie i ewaluacja programów opartych na dowodach. Routledge.

Kontekst

Jeśli jest coś, co wiadomo o inicjatywach PVE/CVE/Derad, to to, że nie ma uniwersalnych rozwiązań. **Aby inicjatywa była skuteczna, musi być dostosowana do konkretnego kontekstu**. Dlatego też dobre zrozumienie kontekstu jest kolejnym niezbędnym krokiem na wczesnym etapie planowania inicjatywy. Chociaż zadanie to częściowo pokrywa się z mapowaniem poglądów interesariuszy, to wykracza poza nie.

Analiza kontekstu pomaga zrozumieć **główną dynamikę związaną z brutalnym ekstremizmem i zapobieganiem mu w kontekście, w którym inicjatywa będzie miała miejsce**. Określenie, czym jest brutalny ekstremizm w kontekście inicjatywy, może pomóc w ustaleniu priorytetów, którymi należy się zająć.

To, co liczy się jako “kontekst”, powinno być rozumiane szeroko. **Bezpośrednim kontekstem** inicjatywy może być określona szkoła, zakład karny lub dzielnica. Interesujące może być również znalezienie innych podobnych kontekstów lokalnych z innego regionu w celu porównania. Ponadto wskazane jest również przyjrzenie się szerszemu kontekstowi. **Szerszy kontekst** obejmuje szersze środowisko społeczne, polityczne i gospodarcze, w którym inicjatywa będzie miała miejsce. Pomaga to w zrozumieniu środowiska życia grupy docelowej inicjatywy oraz w przewidywaniu wszelkich niezamierzonych konsekwencji, jakie inicjatywa może mieć dla tego szerszego kontekstu. Wszystko to jest ważne dla przestrzegania zasady “nie szkodzić”, która powinna przyświecać inicjatywom PVE/CVE/Derad.



Ten rodzaj podejścia do planowania inicjatyw nazywany jest **podejściem wrażliwym na konflikt**. Zostało ono zalecone szczególnie w przypadku opracowywania inicjatyw w środowiskach niestabilnych i dotkniętych konfliktami. Istnieją wytyczne dotyczące stosowania tego podejścia, które mogą być przydatne również do planowania inicjatyw PVE/CVE/Derad.



WSKAZÓWKA:

Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) zawiera instrukcje dotyczące stosowania wrażliwego na konflikty podejścia do projektowania, monitorowania i ewaluacji inicjatyw PVE.

UNDP. [Improving the Impact of Preventing Violent Extremism Programming](#). Zestaw narzędzi do projektowania, monitorowania i ewaluacji.

Czynniki ryzyka i czynniki chroniące

Gwałtowny ekstremizm jest złożonym zjawiskiem, które obejmuje czynniki indywidualne, społeczne, ekonomiczne, polityczne, psychologiczne, kulturowe i ideologiczne. Odkrycie wzajemnego oddziaływania między tymi różnymi czynnikami może wyjaśnić, jakie są przyczyny radykalizacji i jak można im zapobiegać lub je łagodzić.

Powszechnie uważa się, że na radykalizację mają wpływ czynniki ryzyka i czynniki chroniące. Czynniki ryzyka to czynniki i warunki, które umożliwiają lub motywują radykalizację, podczas gdy czynniki chroniące łagodzą i zapobiegają radykalizacji oraz zwiększają odporność na brutalny ekstremizm. **Identyfikacja i zrozumienie tych czynników ryzyka i czynników chroniących jest ważnym krokiem w kierunku określenia, które z tych czynników mogą być przedmiotem inicjatywy.**

Ważne jest, aby zdawać sobie sprawę, że znaczenie poszczególnych czynników ryzyka i czynników chroniących różni się w zależności od kontekstu. Zapoznając się z badaniami nad radykalizacją postaw, warto dokładnie sprawdzić, na jakich danych są one oparte i czy ich wyniki mają zastosowanie do kontekstu, w którym inicjatywa zostanie wdrożona.



WSKAZÓWKA:

Projekt INDEED stworzył Cyfrowe Repozytorium Badań nad Czynnikiem Ryzyka i Czynnikiem Chroniącym, które jest pomocne w znalezieniu aktualnych badań akademickich na ten temat. Jest ono częścią zestawu narzędzi INDEED dostępnego na stronie www.indeedproject.eu.

Dowody dotyczące inicjatyw, modeli i podejść PVE/CVE/Derad

Badania nad skutecznością inicjatyw PVE/CVE/Derad są nadal dość rzadkie, więc nie ma mocnych dowodów naukowych, które dokładnie określiłyby, jakie rodzaje podejść do PVE/CVE/Derad działają i w jakich warunkach. Niemniej jednak **istniejące badania mogą dostarczać istotnych wskazówek i inspiracji co do tego, jakie rodzaje podejść i metod mogą być odpowiednie w danej sytuacji.**

Zasoby pochodzące z działalności [Radicalisation Awareness Network](#) (RAN) mogą stanowić znaczącą pomoc w znalezieniu odpowiednich badań i kontaktów. Sekcja “Dowiedz się więcej” na końcu tego rozdziału zawiera więcej informacji na ten temat.

Zasoby

Praca PVE/CVE/Derad wymaga dedykowanych zasobów, aby mogła być prowadzona skutecznie i profesjonalnie. Ważne jest, aby **upewnić się, że osoby, które mają wdrożyć inicjatywę, mają do dyspozycji niezbędne zasoby**. Jest to szczególnie ważne w przypadku inicjatyw, które mają być realizowane z funduszy zewnętrznych, ale jest to również ważne dla praktyków i decydentów, od których oczekuje się wkładu w inicjatywę w ramach istniejącej umowy o pracę. Oprócz budżetu ważne jest również uwzględnienie czasu, motywacji i dostępnych zasobów intelektualnych (wewnętrznych). Budżet powinien również obejmować wystarczające środki na ewaluację.

Posiadanie realistycznych i szczegółowych informacji na temat dostępnych zasobów jest kolejnym kluczowym elementem udanego planowania. **Planowana inicjatywa powinna być zgodna z dostępnymi zasobami, podczas gdy zasoby powinny być również przeznaczone na zapewnienie skutecznych inicjatyw i podejść, które można wdrożyć.**

3.2 Wyznaczanie celów

Po zebraniu niezbędnych dowodów i nawiązaniu kontaktów z kluczowymi interesariuszami można przejść do opracowania inicjatywy. Pierwszą rzeczą, o której należy pomyśleć, są jej cele.

Stwierdzenie, że **inicjatywa powinna mieć jasno określone cele, może wydawać się oczywiste**. Doświadczenie pokazuje jednak, że jedną z powszechnych słabości inicjatyw PVE/CVE/Derad jest to, że ich cele nie zostały jasno (wystarczająco) zdefiniowane. Nie wystarczy stwierdzić, że inicjatywa ma na celu zapobieganie lub przeciwdziałanie brutalnemu ekstremizmowi lub wspieranie deradykalizacji. Cele muszą być bardziej szczegółowe.

Jeśli inicjatywa nie ma dobrze zdefiniowanych celów, jej ewaluacja będzie trudniejsza. Trudno jest sprawdzić, czy inicjatywa była skuteczna, jeśli nie jest jasne, co miała osiągnąć.

Zaleca się, aby cele były opracowywane **wspólnie z kluczowymi interesariuszami**. Analiza kontekstu oraz wiedza na temat czynników ryzyka i czynników chroniących stanowią dobry punkt wyjścia do zdefiniowania celów. Ważne jest również, aby już na tym etapie zastanowić się, **jak zewalutować, czy cele zostały osiągnięte**. Jeśli cele wydają się trudne do ewaluacji, mogą być zbyt niesprecyzowane lub niejasne, aby skutecznie kierować działaniami inicjatywy.

3.3 OPRACOWANIE TEORII ZMIAN

Wraz z określeniem celu (celów) należy wyraźnie określić i wyrazić, w **jaki sposób inicjatywa ma je osiągnąć**. Teoria zmiany obejmuje kompleksowe i ustrukturyzowane wyjaśnienie, w jaki sposób i dlaczego oczekuje się, że inicjatywa osiągnie zamierzone cele i wpływ. Powinna ona zostać opracowana – a najlepiej również zewaluowana i przetestowana – na etapie projektowania inicjatywy oraz regularnie ewaluowana i modyfikowana (w razie potrzeby) podczas jej wdrażania.

Kluczową ideą teorii zmiany jest to, że wyraźnie określa ona, w jaki sposób zasoby włożone w inicjatywę i jej działania mają przynieść zamierzony wpływ. Proces ten jest zazwyczaj podzielony na kilka **elementów** (patrz Tabela 1). Łącznie elementy te wyjaśniają podstawowe mechanizmy przyczynowe i założenia, na których opiera się inicjatywa.

Tabela 1: Składniki teorii zmiany

WEJŚCIE	Zasoby wykorzystane do realizacji inicjatywy (personel, fundusze, materiały itp.)
DZIAŁANIA	Działania podjęte w ramach inicjatywy (np. mentoring, szkolenie, instruktaż, publikacja)
WYJŚCIE	Bezpośrednie produkty działań, które można zmierzyć ilościowo (liczba przeprowadzonych szkoleń, wywiadów i sesji mentorskich, publikacje, informacje zwrotne / sesje uzupełniające itp.)
WYNIK	Co osiąga się dzięki wynikom (osoby porzucające brutalny ekstremizm, specjaliści posiadający większą wiedzę na temat radykalizacji, zmniejszona rekrutacja do brutalnego ekstremizmu w sąsiedztwie itp.)
WPŁYW	Długoterminowy efekt inicjatywy, efekty wszystkich wyników łącznie. Zwykle pokrywa się to z ogólnymi celami inicjatywy.

Oprócz tych elementów ważne jest określenie założeń i ryzyka, które obejmuje teoria zmian:

- *Założenia obejmują wszystkie koncepcje dotyczące tego, dlaczego działania i produkty doprowadzą do określonych wyników, a następnie do zamierzonego wpływu, oraz obserwacje dotyczące dominujących warunków, w których inicjatywa będzie miała miejsce.*
- *Ryzyko obejmuje wszystkie czynniki, które mogą osłabić inicjatywę i utrudnić jej osiągnięcie zamierzonych rezultatów.*

Należy również upewnić się, że opracowanie założeń i ryzyka nie pozostaje osobnym zadaniem. Zamiast tego należy przeanalizować elementy teorii zmian w świetle zidentyfikowanych założeń i zagrożeń, aby sprawdzić, czy należy wprowadzić jakiegokolwiek modyfikacje.

Zgodnie z zasadami praktyki opartej na dowodach, **teoria zmiany powinna opierać się na najlepszych dostępnych dowodach i opracowana wspólnie z kluczowymi interesariuszami**. Opracowując teorię zmiany, interesariusze nakreślają kluczowe działania inicjatywy i to, co ma z nich wynikać. Bardzo ważne jest, aby teoria zmiany opierała się na **solidnym zrozumieniu kontekstu, w którym inicjatywa zostanie wdrożona**.

Po opracowaniu teorii zmiany pojawia się pierwsza okazja do ewaluacji inicjatywy. **Ewaluacja formatywna może być wykorzystana do oceny teorii zmian i solidności jej podstawowych założeń**.



4 WYTYCZNE DOTYCZĄCE KONSTRUOWANIA TEORII ZMIANY

- Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. [Teorii zmian](#). UNDAF Companion Guidance.
- UNICEF. [Teoria zmiany](#). Methodological Briefs. Ewaluacja wpływu nr 2.

3.4 OPRACOWANIE MONITORINGU I WSKAŹNIKÓW

Po zaplanowaniu inicjatywy należy również zdecydować, w jaki sposób będzie ona monitorowana podczas jej wdrażania. **Monitorowanie polega na śledzeniu realizacji inicjatywy i mierzeniu jej postępów**. Aby skutecznie monitorować inicjatywę, ważne jest ustanowienie systemu gromadzenia i analizowania danych.

Mechanizm monitorowania powinien zostać opracowany z myślą o ewaluacji inicjatywy. Rodzaj danych gromadzonych podczas wdrażania w znacznym stopniu określi, jakie rodzaje ewaluacji będą możliwe później oraz ile czasu i wysiłku zajmie ich przeprowadzenie.

Aby monitorować i dokumentować postępy inicjatywy, zazwyczaj zaleca się:

- Ustanowienie systematycznych praktyk prowadzenia dokumentacji
- Opracowanie wskaźników, które można wykorzystać do pomiaru postępów inicjatywy
- Przeprowadzenie podstawowej ewaluacji (wyjściowej)
- Monitorowanie kontekstu

Prowadzenie
dokumentacji

Opracowanie
wskaźników

Ocena sytuacji
wyjściowej

Monitorowanie
kontekstu



Prowadzenie dokumentacji

Ta część monitorowania jest raczej prosta. Oznacza to **zapewnienie, że wszystkie istotne dane dotyczące działań i praktyk inicjatywy są systematycznie gromadzone**. Ważne jest również udokumentowanie wszelkich zmian, które zostały wprowadzone do inicjatywy po drodze.

Wskaźniki

Wskaźniki są **punktami odniesienia, które pozwalają zmierzyć osiągnięcie lub postęp pewnych parametrów podczas wdrażania inicjatywy**. Wskaźniki są powiązane z konkretnymi celami i działaniami inicjatywy. Tabela 2 zawiera przykłady powszechnie stosowanych wskaźników.

Przy wyborze wskaźników bardzo ważne jest, aby dokładnie przemyśleć związek między wskaźnikami a celami. Aby **wskaźniki były** pomocne, powinny być **wyraźnie powiązane z celami**. Należy również upewnić się, że istnieje odpowiedni rodzaj danych do ich wiarygodnego pomiaru. W tym celu **teoria zmian może być przydatna do łączenia wskaźników z celami**, identyfikowania wskaźników dla działań i produktów, monitorowania założeń leżących u podstaw teorii oraz mierzenia, czy inicjatywa ma wpływ przewidywany przez teorię zmian. Aby zebrać odpowiedni rodzaj dowodów dla wskaźników, konieczne jest ustalenie metod gromadzenia danych oraz ewaluacja ich możliwości i ograniczeń. Ważne jest również, aby wskaźniki były tworzone w oparciu o podejście uwzględniające płeć i ogólne zasady włączenia społecznego.

Tabela 2: Rodzaje wskaźników

WSKAŹNIKI WYNIKÓW	Liczba osób, do których udało się dotrzeć, liczba osób zaangażowanych w inicjatywę oraz liczba osób, które z powodzeniem zaprzestały zaangażowania lub przeszły zmianę zgodnie z celami inicjatywy; poziom zaangażowania odbiorców docelowych.
WSKAŹNIKI PROCESU	Liczba zorganizowanych wydarzeń i działań, liczba uczestników, rodzaje realizowanych działań, jakość relacji między różnymi interesariuszami, poziom zaufania między interesariuszami.
WSKAŹNIKI PONIESIONEGO WKŁADU	Kwota zainwestowanych środków finansowych, zasoby ludzkie przypisane do inicjatywy, inne rodzaje zasobów zainwestowanych w inicjatywę.

Wskaźniki są często uważane za ilościowe (innymi słowy, mierzone w liczbach). Wiele wskaźników jest rzeczywiście **ilościowych**, ale można je również mierzyć w sposób nienumeryczny, a tym samym **jakościowy** (patrz Tabela 3).

Tabela 3: Wskaźniki ilościowe i jakościowe

WSKAŹNIKI ILOŚCIOWE	WSKAŹNIKI JAKOŚCIOWE
Wskaźniki ilościowe zapewniają wyraźną miarę, są zwykle przedstawiane na wykresach i są porównywalne z innymi danymi liczbowymi. • Ile (działań, uczestników)? • Ile (pieniędzy, czasu)? • Jak długo (były realizowane działania)? • Jak często (czy działania miały miejsce, czy uczestnicy spotykali się)?	Wskaźniki jakościowe mierzą rodzaje zmian w zachowaniach, postawach i relacjach oraz sposób, w jaki do nich doszło. Są one zależne od kontekstu. • Jak doszło do zmiany? W jaki sposób działania w ramach inicjatywy doprowadziły do zmiany? • Jak jest postrzeganie uczestników/interesariuszy? • Jak czują się uczestnicy? • Jakiego rodzaju relacje nawiązali uczestnicy z personelem w trakcie trwania inicjatywy?

Poza podjęciem decyzji, które wskaźniki należy zastosować, kluczowe jest również określenie, jakiego rodzaju dane są potrzebne do ich pomiaru, w jaki sposób będą gromadzone, jak często i przez kogo. Zadania te często leżą w gestii personelu pracującego nad daną inicjatywą, ale mogą być również dzielone z ewaluatorem, grantodawcą lub urzędnikiem państwowym odpowiedzialnym za monitorowanie inicjatyw PVE/CVE/Derad.

Wskaźniki powinny być nie tylko zdefiniowane i przestrzegane, ale także omawiane. Zaleca się przeglądanie wskaźników i regularne informowanie interesariuszy o postępach inicjatywy. Należy organizować regularne spotkania w celu przeglądu postępów i omówienia wszelkich kwestii, aby utrzymać interesariuszy na tej samej stronie.

Ewaluacja podstawowa (wyjściowa)

Celem ewaluacji wyjściowej jest **ustalenie sytuacji przed wdrożeniem inicjatywy**. Dane te są potrzebne, aby można było później ustalić, czy nastąpiła jakakolwiek zmiana. Ewaluacja sytuacji wyjściowej jest zwykle opracowywana wraz ze wskaźnikami i mierzy wskaźniki przed rozpoczęciem inicjatywy. Oprócz stworzenia własnego badania bazowego, użytecznymi źródłami ewaluacji bazowej mogą być oficjalne statystyki, istniejące ankiety i raporty.

Monitorowanie kontekstu

Niektóre inicjatywy ustanowiły również procesy **monitorowania kontekstu**, w którym **ma miejsce inicjatywa**, a także interakcji inicjatywy z kontekstem. Jest to szczególnie ważne, gdy inicjatywa działa w niestabilnym kontekście, który może się szybko zmieniać.

Istnieją dobre wytyczne, jak to zrobić, na przykład [UNDP](#).

3.5 PODJĘCIE DECYZJI O HARMONOGRAMIE EWALUACJI

Plan inicjatywy powinien również zawierać plan, kiedy inicjatywa zostanie ewaluowana i w jaki sposób. Inicjatywy PVE/CVE/Derad mogą być ewaluowane na różnych etapach i w różnych celach. Więcej informacji na temat opcji dostępnych w różnych fazach można znaleźć w INDEED e-podręczniku 1 “Oparta na dowodach ewaluacja inicjatyw w obszarze zapobiegania i przeciwdziałania brutalnemu ekstremizmowi i de-radaryzacji – zasady, wyzwania i metody” i narzędziu ewaluacyjnym INDEED (www.indeedproject.eu).

Dowiedz się więcej

Ogólne instrukcje i podsumowania dobrych praktyk

- UNDP. [Improving the Impact of Preventing Violent Extremism Programming](#). Zestaw narzędzi do projektowania, monitorowania i ewaluacji.
- USAID. [Przewodnik CVE dla organizacji lokalnych](#).
- Neumann, P.R. (2017). [Przeciwdziałanie brutalnemu ekstremizmowi i radykalizacji, które prowadzą do terroryzmu: Pomysły, zalecenia i dobre praktyki z regionu OBWE](#).
- RAN (2017). [Podręcznik RAN dotyczący programów szkoleniowych CVE/PVE. Wskazówki dla trenerów i decydentów](#).
- Kompas. [Poradnik: Jak opracować plan monitorowania i ewaluacji](#).
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016) [Przeciwdziałanie brutalnemu ekstremizmowi i ograniczanie ryzyka: Przewodnik po projektowaniu i ewaluacji programów](#). Raport Whitehall.
- Seminarium projektu INDEED “[Projektowanie praktyki opartej na dowodach](#)”.

Bazy danych i katalogi inicjatyw PVE/CVE/Derad

- RAN. [Zapobieganie radykalizacji w kierunku terroryzmu i brutalnego ekstremizmu. Zbiór podejść i praktyk RAN](#).
- Impact Europe. [Baza danych CVE](#).

4. PLANOWANIE EWALUACJI JUŻ WDROŻONEJ INICJATYWY

Nadal często zdarza się, że ewaluacja nie jest przewidziana w momencie pierwotnego projektowania inicjatyw. W takich sytuacjach dostępne opcje są zwykle bardziej ograniczone, ale prawie zawsze możliwe jest przeprowadzenie jakiejś formy ewaluacji przy użyciu podejścia opartego na dowodach. Prawdopodobnie nie będzie ona równie dobrej jakości, ale nadal może być pomocna w celach edukacyjnych. Ewaluacje mogą znacząco pomóc w przeprojektowaniu inicjatywy i jej założeń, tak aby w przyszłości można było przeprowadzić bardziej kompleksowe ewaluacje.

To, jaki rodzaj ewaluacji można przeprowadzić, nawet jeśli nie była ona pierwotnie planowana, w dużej mierze zależy od tego, w jaki sposób inicjatywa została wdrożona i udokumentowana. Trzy aspekty są szczególnie ważne.

Cele inicjatywy

Teoria zmiany

Dane

Cele inicjatywy – aby ewaluować inicjatywę, należy wiedzieć, jakie są jej cele. Powszechną słabością inicjatyw PVE/CVE/Derad jest to, że cele nie są wystarczająco szczegółowo zdefiniowane. Czasami cele są zapisywane na papierze na etapie planowania, ale nie są później weryfikowane i aktualizowane. Może to prowadzić do sytuacji, w której cele są nieco inne w teorii i w praktyce. Brak dokumentacji dotyczącej celów inicjatywy nie jest oczywiście sytuacją idealną. Jeśli cele nie są udokumentowane, ale wśród kluczowych interesariuszy istnieje wyraźny konsensus co do tego, jakie one są, może się okazać, że są one wystarczająco jasne. Jednak nawet wtedy ważne jest, aby pomyśleć o konsekwencjach braku dokumentacji dla wyników ewaluacji.

Teoria zmiany – Kolejnym kluczowym punktem wyjścia do ewaluacji jest teoria zmiany inicjatywy. Wyjaśnia ona, w jaki sposób inicjatywa ma osiągnąć pożądane rezultaty. Jeszcze częściej zdarza się, że inicjatywa nie ma dobrze zdefiniowanej teorii zmiany. Jeśli teoria zmiany nie została zapisana na papierze, należy to zrobić na początku ewaluacji. Ponownie, nie jest to idealna sytuacja. Jeśli teoria zmiany zostanie zdefiniowana retrospektywnie, będzie to miało wpływ na wiarygodność wyników ewaluacji.

Dane – wiele zależy również od dostępności danych. Jeśli istnieje bogata, systematyczna i szczegółowa dokumentacja wdrażania inicjatywy, może być wystarczająco dużo danych, aby ewaluować jej wdrażanie w czasie. Należy jednak bardzo dokładnie ocenić, czy dane są wystarczające.

Zasadniczo, jeśli istnieje wystarczająca jasność co do celów inicjatywy i teorii zmian, zazwyczaj możliwe jest przeprowadzenie ewaluacji procesu przynajmniej niektórych aspektów inicjatywy (rodzaje ewaluacji zostały wprowadzone w INDEED e-podręczniku 1 “Oparta na dowodach ewaluacja inicjatyw w obszarze zapobiegania i przeciwdziałania brutalnemu ekstremizmowi i de-radykalizacji – zasady, wyzwania i metody”). Wysokiej jakości ewaluacja wyników rzadko jest możliwa bez istniejącego planu ewaluacji i odpowiednich praktyk monitorowania.

Jedną z opcji, która jest zawsze otwarta, jest ewaluacja formatywna celów inicjatywy i teorii zmian.

Jeśli ewaluacja nie była wcześniej przeprowadzana, dobrze jest zacząć od mniej wymagających typów ewaluacji. Ustanowienie solidnych praktyk ewaluacyjnych może być postrzegane jako proces, który rozpoczyna się od ustanowienia zadań wspierających i przechodzi do bardziej złożonych ewaluacji. Może się to odbywać na przykład poprzez następujące etapy:

- Opracowanie celów inicjatywy i teorii zmian
- Ewaluacja formatywna (tych celów i teorii zmiany)
- Wprowadzenie planu ewaluacji i wspierających praktyk monitorowania
- Ewaluacja procesu wdrażania inicjatywy
- Ewaluacja wyników inicjatywy

5. EWALUACJA OPARTA NA DOWODACH W CZTERECH ETAPACH

Ewaluacja jest ważną częścią planowania i wdrażania inicjatyw opartych na dowodach. W poprzednim rozdziale omówiono, w jaki sposób ewaluację można zintegrować z projektem inicjatywy i jak zaplanować inicjatywę, aby można ją było ewaluować w sposób znaczący i skuteczny.

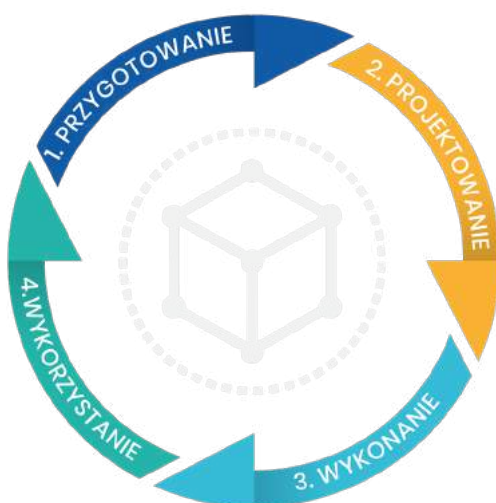
Niniejszy rozdział koncentruje się na procesie ewaluacji i przedstawia **krok po kroku zalecenia dotyczące sposobu przeprowadzania ewaluacji zgodnej z zasadami praktyki opartej na dowodach**. Został on opracowany z uwzględnieniem charakterystyki inicjatyw PVE/CVE/Derad. Zalecenia oparte są na modelu ewaluacji opartej na dowodach INDEED. Rozdział rozpocznie się od wprowadzenia modelu, a następnie przejdzie do szczegółowego opisu każdego etapu ewaluacji.

5.1 MODEL EWALUACJI OPARTEJ NA DOWODACH (MODEL INDEED)

Model INDEED określa sposób opracowywania i przeprowadzania ewaluacji z wykorzystaniem podejścia opartego na dowodach. Dzieli on proces ewaluacji na **cztery główne etapy**: przygotowanie, projektowanie, wykonanie i wykorzystanie (patrz Rys. 1).

1. **Przygotowanie:** Ten etap wyjaśnia sposób podejścia do ewaluacji w organizacji.
2. **Projektowanie:** Ten etap określa podstawowe elementy, które należy uwzględnić w planie działań ewaluacyjnych. Plan ten może pomóc w śledzeniu wszystkich kroków niezbędnych do przeprowadzenia ewaluacji.
3. **Wykonanie:** Ten etap wskazuje, na co należy zwrócić uwagę podczas ewaluacji i wyjaśnia, co należy zrobić z zebranymi wynikami.
4. **Wykorzystanie:** Ten etap ilustruje, w jaki sposób, z kim, w jakim formacie i na jakich warunkach można udostępniać wyniki ewaluacji.

Rys. 1 Cztery etapy procesu ewaluacji

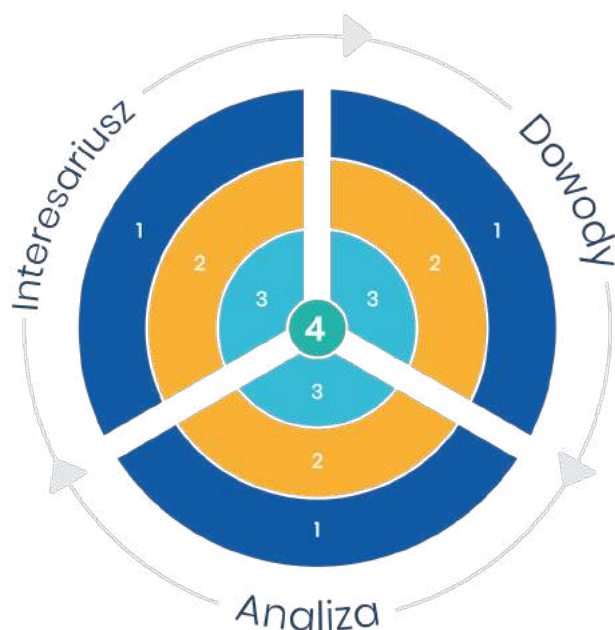


Ewaluacja jest najbardziej przydatna, gdy jest postrzegana jako **iteracyjny i cykliczny proces, który jest jednym z kluczowych elementów rozwoju inicjatywy**. Wyniki ewaluacji można wykorzystać do poprawy i zmiany celów, wyników i metod pracy inicjatywy. Po pewnym czasie inicjatywa w nowej formie zostanie poddana ponownej ewaluacji, rozpoczynając nowy cykl ewaluacji. **Regularne ewaluacje przyczyniają się do trwałości inicjatywy i tworzenia kultury ewaluacji w środowisku pracy.**

W modelu INDEED opis każdego etapu jest skonstruowany specjalnie z myślą o **zasadach praktyki opartej na dowodach** (patrz Rys. 2). W kontekście ewaluacji zasady te mają następujące znaczenie:

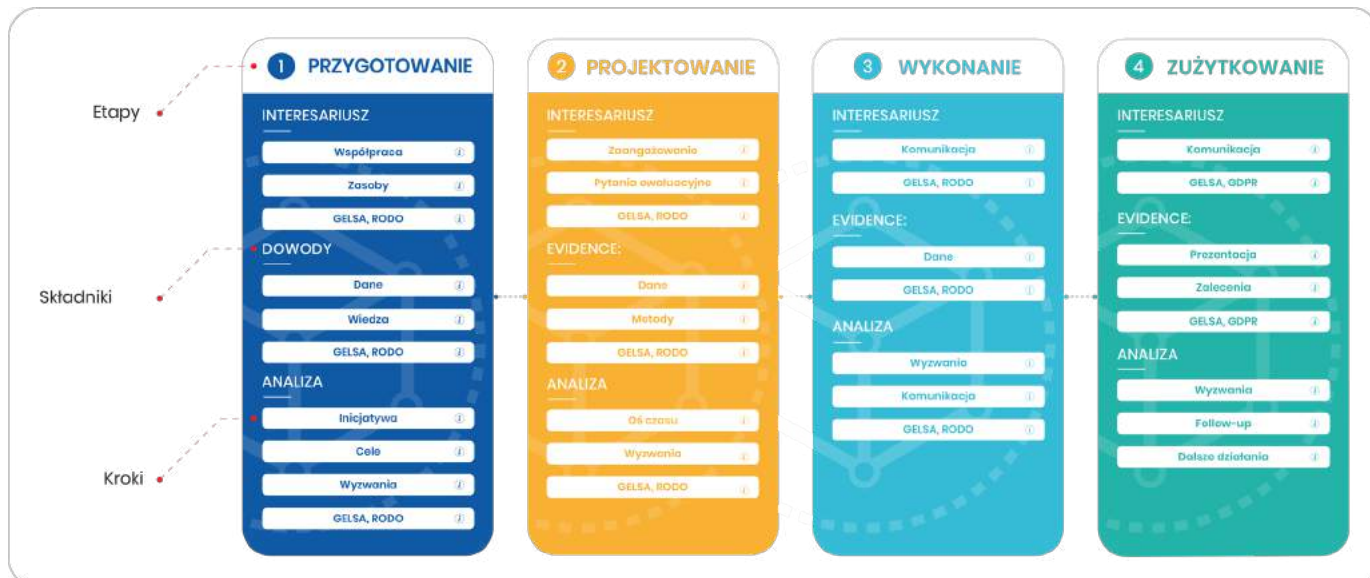
- **Dowody** – Przeprowadzenie rzetelnej, wysokiej jakości ewaluacji wymaga oparcia jej na odpowiednich i starannie zebranych danych. Plan ewaluacji powinien również opierać się na istniejącej wiedzy na temat praktyk ewaluacyjnych i wiedzy z poprzednich ewaluacji w obszarze PVE/CVE/Derad.
- **Interesariusze** – Kluczowi interesariusze powinni być włączeni w proces ewaluacji od samego początku, aby zapewnić, że jego cele są znaczące i użyteczne, a także aby zbudować zaufanie niezbędne do uzyskania wiarygodnych wyników.
- **Analiza** – Ewaluator i inni kluczowi interesariusze powinni mieć wystarczające zrozumienie praktyk ewaluacyjnych i inicjatyw PVE/CVE/Derad, aby opracować znaczący plan ewaluacji i sformułować wiarygodne wnioski na podstawie danych.

Rys. 2 Zasady praktyki opartej na dowodach jako elementy etapów ewaluacji



Każdy etap ewaluacji obejmuje kilka kroków. W modelu INDEED kroki te są zorganizowane zgodnie z komponentem praktyki opartej na dowodach, z którym są (przede wszystkim) związane (patrz Rys. 3). Należy zauważyć, że etapy **niekoniecznie są przedstawione w porządku chronologicznym i często są ze sobą powiązane.**

Rys. 3 Etapy, kroki i elementy procesu ewaluacji



5.2 MODEL INDEED I PODEJŚCIE OPARTE NA PRAWACH CZŁOWIEKA

Planując i przeprowadzając ewaluację, należy rozważyć szeroki zestaw kwestii etycznych, biorąc pod uwagę podejście oparte na prawach człowieka (HRBA) i tematy GELSA. Mimo że kwestie etyczne mogą już stanowić część kodeksu postępowania zawodowego lub kodeksu etyki zawodowej wielu organizacji i mają one ogólne zastosowanie do ewaluacji, nadal mogą istnieć pewne kwestie etyczne związane z prowadzeniem badań z udziałem ludzi, które zasługują na szczególną uwagę.

W tej sekcji omówiono, co oznacza prowadzenie ewaluacji zgodnie z zasadami etycznymi. Kieruje się kluczowymi zasadami zawartymi w HRBA (uczestnictwo, odpowiedzialność, niedyskryminacja i równość, upodmiotowienie i legalność), które stanowią podstawę konceptualizacji etyki w tym projekcie (zwanym GELSA; więcej na ten temat można znaleźć w INDEED e-podręczniku 1 "Oparta na dowodach ewaluacja inicjatyw w obszarze zapobiegania i przeciwdziałania brutalnemu ekstremizmowi i de-radykalizacji – zasady, wyzwania i metody").

Rys. 3. Kluczowe kwestie etyczne w ewaluacji (na podstawie HRBA i GELSA)



Różnorodność i włączenie – Ewaluacja powinna być zaplanowana, zaprojektowana i wdrożona w sposób, który uznaje różnorodność i dąży do włączenia. Ma to wiele aspektów. Podczas zbierania danych należy zapewnić równą dystrybucję płci. Przy wyborze osób zaangażowanych w proces ewaluacji należy upewnić się, że wybór uwzględnia płeć i różnorodność. Pomoże to osiągnąć reprezentatywne i zrównoważone wyniki. Jeśli inicjatywa dotyczy płci, dobrze jest pomyśleć o włączeniu wskaźników wrażliwych na płeć i monitorowaniu danych, które dotyczą płci. W ten sam sposób, włączenie osób niepełnosprawnych, a także osób o różnym pochodzeniu etnicznym w zarządzanie badaniami i ewaluacją również będzie miało pozytywny wpływ na wyniki. Proces ewaluacji powinien być zorganizowany w taki sposób, aby był wygodny i integracyjny dla wszystkich zaangażowanych stron oraz wspierał dobrą kulturę pracy. Wreszcie, ważne jest, aby zastanowić się nad istniejącymi stereotypami dotyczącymi płci (oraz innymi) i złagodzić ich wpływ na decyzje podejmowane podczas całego procesu ewaluacji.

Przejrzystość – Ewaluacja rzadko jest procesem całkowicie bezproblemowym, nawet jeśli jest bardzo starannie zaplanowana. Wiarygodność procesu ewaluacji opiera się przede wszystkim na uczciwości i przejrzystości. Raporty ewaluacyjne powinny opisywać proces w sposób przejrzysty i określać ograniczenia jego wyników. Przejrzystość powinna być również przewodnią zasadą współpracy między interesariuszami podczas procesu ewaluacji, ponieważ otwiera możliwości rozwiązywania lub rozwiązywania wyzwań.

Ochrona danych i prywatności – Podczas planowania i przeprowadzania ewaluacji należy poważnie potraktować kwestie prywatności, poufności i bezpieczeństwa danych. Wiąże się to z zapewnieniem, że gromadzenie danych i zarządzanie nimi odbywa się zgodnie z europejskimi przepisami o ochronie danych i przepisami krajowymi (ze szczególnym uwzględnieniem przepisów i praw związanych z wykorzystaniem danych wrażliwych). Z drugiej strony ewaluator ma również obowiązki etyczne wobec respondentów wywiadów i uczestników grup fokusowych. Zgodnie z zasadami odpowiedzialnego badania, respondenci powinni zostać odpowiednio poinformowani o sposobie wykorzystania danych i poproszeni o podpisanie formularza zgody. Formularz ten powinien określać warunki udziału w wywiadzie, a także dawać respondentowi prawo do wycofania się z udziału w dowolnym momencie. Jeśli respondentom obiecano anonimowość, raport ewaluacyjny powinien być odpowiednio i starannie napisany, aby nie można było zidentyfikować respondentów.

Nie szkodzić – Każdy ewaluator prowadzący działania badawcze powinien zasadniczo trzymać się wrażliwego podejścia i uważać, aby nie narażać żadnego uczestnika ewaluacji na jakiegokolwiek ryzyko. Środowisko, w którym organizowane są działania, powinno być bezpieczne i należy dążyć do wszelkich starań, aby to zagwarantować. Jeśli w trakcie procesu wdrażania pojawią się jakiegokolwiek problemy, należy się nimi natychmiast zająć.



- Biuro Narodów Zjednoczonych ds. Zwalczenia Terroryzmu. [Zestaw narzędzi do monitorowania, ewaluacji i uczenia się: Wspieranie planów działania na rzecz zapobiegania i przeciwdziałania brutalnemu ekstremizmowi.](#)
- Australijski Instytut Studiów nad Rodziną. [Etyka w ewaluacji.](#)

5.3. SZCZEGÓŁOWE ETAPY EWALUACJI

Niniejszy rozdział przedstawia główne elementy i etapy planowania i przeprowadzania ewaluacji opartej na dowodach. Opisuje on, w jaki sposób zastosować zasady podejścia opartego na dowodach w praktyce na każdym etapie procesu ewaluacji.



WSKAZÓWKA :

Bardziej szczegółowe i dostosowane instrukcje dotyczące procesu ewaluacji są dostępne w narzędziu do ewaluacji INDEED (www.indeedproject.eu).

Model INDEED zakłada, że cele inicjatywy, teoria zmian i praktyki monitorowania są dobrze rozwinięte. Jeśli tak nie jest, zobacz poprzedni rozdział tego e-przewodnika, a także narzędzie ewaluacyjne INDEED, aby uzyskać więcej instrukcji. Opis procesu ewaluacji jest tutaj głównie dostosowany do ewaluacji procesu i wyników. Kroki przeprowadzania ewaluacji formatywnej są opisane w narzędziu ewaluacyjnym INDEED.

Etap 1 – Przygotowanie: Jak rozpocząć proces ewaluacji?

Pierwszy etap ewaluacji obejmuje zbudowanie dobrego zrozumienia inicjatywy i sformułowanie oceny potrzeb ewaluacji, kontekstu i dostępnych zasobów. Informacje te są potrzebne do określenia przedmiotu ewaluacji i jej realistycznych scenariuszy. Etap ten obejmuje również mapowanie kluczowych interesariuszy, których współpraca jest potrzebna na różnych etapach ewaluacji.



Krok 1	Współpraca	Kim są kluczowi interesariusze i jakie są ich potrzeby, wartości i preferencje? Ważne jest, aby wcześniej zastanowić się, kim są kluczowi interesariusze dla wstępnie zdefiniowanych celów ewaluacji. Lista potencjalnych interesariuszy w oknie tekstowym 6 może pomóc w ich identyfikacji. Pamiętaj, aby pomyśleć o wszystkich etapach ewaluacji: czyja współpraca jest potrzebna do zaplanowania, zaprojektowania i przeprowadzenia ewaluacji, kto może wykorzystać jej wyniki itp.. Zaleca się przyjęcie podejścia partycypacyjnego do ewaluacji już od samego początku. Praktyka oparta na dowodach podkreśla znaczenie uwzględniania potrzeb, wartości i preferencji interesariuszy. Już na tym etapie należy skontaktować się z interesariuszami i uważnie wysłuchać ich opinii. Metody analizy interesariuszy (patrz okno tekstowe 3) mogą pomóc w mapowaniu poglądów interesariuszy. Myśląc o interesariuszach, upewnij się, że uwzględniono wszystkie płcie i odpowiednie środowiska kulturowe/etniczne/religijne.
Krok 2	Zasoby	Jakie rodzaje zasobów są dostępne i jak zapewnić brakujące zasoby? Równie ważne jest, aby mieć przegląd wszystkich dostępnych zasobów (lub alokacji zasobów), zarówno do planowania i przeprowadzania ewaluacji, jak i rozpowszechniania wyników. Zasoby nie ograniczają się jedynie do oszacowania kosztów organizacji procesu ewaluacji. Obejmują one również zasoby intelektualne (wystarczający personel, wiedzę, materiały) i czas, w zależności od projektu ewaluacji, celów ewaluacji i danych, które są już dostępne. Równie ważne jest zapytanie zaangażowanych interesariuszy o ich czas lub dostępność do przyjęcia jakiegokolwiek roli w procesie ewaluacji. W tym celu pomocne jest również oszacowanie liczby i częstotliwości spotkań, w których interesariusze będą uczestniczyć.

DOWÓD	Krok 3	Dane	Jakie dane są już dostępne? Przygotowanie oznacza również gromadzenie informacji na temat już dostępnych dowodów. Organizacje odpowiedzialne za wdrażanie inicjatyw często gromadzą dane i monitorują swoją pracę. Jeśli monitorowanie danych jest odpowiednio zorganizowane, może być doskonałym źródłem danych do ewaluacji.
	Krok 4	Wiedza	Jakiego rodzaju wiedza jest potrzebna? Aby podejmować świadome decyzje, potrzebne są różne rodzaje wiedzy. Mogą to być informacje na temat rodzajów i metod ewaluacji, badań akademickich dotyczących brutalnego ekstremizmu lub danego kontekstu itp. Jednym ze szczególnie przydatnych źródeł wiedzy są wcześniej przeprowadzone ewaluacje podobnych inicjatyw. Mogą one pomóc w lepszym zrozumieniu metod wykorzystywanych do gromadzenia dowodów w tej dziedzinie lub między innymi tego, w jaki sposób dotarto do grup docelowych i jak wykorzystano wyniki.
ANALIZA	Krok 5	Inicjatywa	Czy cele i teoria zmiany inicjatywy są dobrze zdefiniowane? Analiza celów, założeń i luk inicjatywy jest niezbędna do określenia trajektorii ewaluacji. Uwzględnienie kontekstu społecznego, gospodarczego, politycznego i geograficznego inicjatywy może również zapewnić wgląd w to, w jaki sposób czynniki te mogą wpływać na realizację inicjatywy oraz w jaki sposób ewaluacja może przyczynić się lub wpłynąć na którykolwiek z tych czynników. Ekspertyza w dziedzinie PVE/CVE i Deraad jest niezbędna do analizy inicjatywy. Dobrze jest również rozważyć, czy inicjatywa i jej wdrożenie mają jakiegokolwiek aspekty związane z płcią i różnorodnością, które należy uwzględnić w planie ewaluacji.

ANALIZA	Krok 6	Cele	Jakie są potencjalne cele ewaluacji w oparciu o potrzeby, wartości i preferencje interesariuszy? Po zmapowaniu potrzeb, wartości i preferencji interesariuszy, wyniki te należy przeanalizować, aby dowiedzieć się, w jaki sposób można je połączyć i ustalić priorytety. Zaleca się omówienie tego z interesariuszami i określenie, jakie opcje oceny są realistyczne i spełniają zidentyfikowane potrzeby. Więcej instrukcji dotyczących definiowania celów można znaleźć w oknie tekstowym 7. Następnie można wybrać najbardziej odpowiedni rodzaj ewaluacji. Najczęstsze typy ewaluacji zostały przedstawione w INDEED e-podręczniku 1 "Oparta na dowodach ewaluacja inicjatyw w obszarze zapobiegania i przeciwdziałania brutalnemu ekstremizmowi i de-radycalizacji – zasady, wyzwania i metody".
	Krok 7	Ryzyko i Wyzwania	Jakie rodzaje ryzyka i wyzwań związanych z ewaluacją pojawiły się we wstępnych badaniach i dyskusjach oraz jak je rozwiązać lub złagodzić? Posiadanie pełnego obrazu kontekstu pomoże również zdefiniować potencjalne bariery dla ewaluacji. Mogą to być czynniki wewnętrzne związane z zasobami, wiedzą i motywacją lub zewnętrzne, takie jak ryzyko polityczne związane z niektórymi rodzajami ewaluacji lub ograniczenia prawne dotyczące gromadzenia, udostępniania i zarządzania danymi.



6 RZECZYWISTA TYPOLOGIA INTERESARIUSZY EWALUACJI

Aby pomóc w identyfikacji odpowiednich interesariuszy, w ramach projektu INDEED opracowano następującą typologię opartą na rolach, jakie interesariusze mogą odgrywać w ewaluacji. Role te mogą się nakładać, tak że ta sama osoba lub instytucja pełni kilka z nich.

1. **Inicjatorzy** to ci, którzy zamawiają lub uruchamiają ewaluację, w taki czy inny sposób dostrzegając jej wartość dla przyszłych działań.
2. **Koordynator ewaluacji** jest wyznaczony do zarządzania ewaluacją. Nie oznacza to ustanowienia odgórnego podejścia do ewaluacji, ponieważ koordynator ma za zadanie wspierać i ułatwiać proces oraz upewniać się, że wszystkie pułapki w procesie są skutecznie rozwiązywane.
3. **Użytkownicy końcowi ewaluacji** to ci, którzy będą wykorzystywać jej wyniki. Mogą to być organizacje, klienci, dostawcy danych lub osoby spoza ewaluowanej inicjatywy, które mogą odnieść korzyści z otrzymania solidnych wyników ewaluacji.

4. **Ewaluatorzy wewnętrzni lub zewnętrzni** są tymi, którzy głównie przeprowadzają lub kontrolują ewaluację i posiadają (lub powinni posiadać) wiedzę specjalistyczną zarówno w zakresie przeprowadzania ewaluacji, jak i interpretacji jej wyników.
5. **Fundatorzy** to interesariusze, którzy zapewniają finansowanie/zasoby na wdrożenie inicjatywy i/lub ewaluację. Fundator może również (lub nie) działać jako inicjator, który decyduje, że ewaluacja musi zostać przeprowadzona w celu uzasadnienia wykorzystanych funduszy lub jako część nowego wniosku o finansowanie.
6. **Respondenci i dostawcy danych** – Respondenci to zazwyczaj osoby należące do grup docelowych określonych inicjatyw lub uczestniczące w ich wdrażaniu, z którymi można przeprowadzić wywiad lub poprosić o wypełnienie ankiety w celu zebrania kluczowych informacji na potrzeby ewaluacji. Dostawcy danych to interesariusze, którzy posiadają dostępne dane potrzebne do ewaluacji (np. właściciele różnego rodzaju danych rejestrowych, które można wykorzystać do porównania grupy docelowej inicjatyw z populacją ogólną).
7. **Osoby zbierające** dane to te, które zbierają dane od respondentów i dostawców danych.
8. **Menedżerowie danych** monitorują (lub powinni monitorować) proces gromadzenia danych, upewniając się, że wszystkie dane są bezpiecznie przechowywane i zorganizowane zgodnie ze wszystkimi standardami zarządzania danymi.

Etap 2 – Projektowanie: Jak opracować plan działań ewaluacyjnych?

Etap ten dostarcza wskazówek do opracowania szczegółowego planu ewaluacji (planu działań ewaluacyjnych lub EAP). Różnica między etapami przygotowania i projektowania polega na tym, że pierwszy z nich ma na celu zebranie całej dostępnej wiedzy. Etap projektowania wykorzystuje te dowody i dyskusje z interesariuszami jako punkt wyjścia i opracowuje szczegółowy plan przeprowadzenia ewaluacji. EAP może zawierać następujące informacje: interesariusze (role i obowiązki), dowody (zarządzanie danymi, rodzaj ewaluacji, plan ewaluacji i metody ewaluacji) oraz analiza (harmonogram, łagodzenie ryzyka i aspekty etyczne).

Przykładowy szablon planu działań ewaluacyjnych dostępny jest w Załączniku 1.

PROJEKTOWANIE: KLUCZOWE KROKI			
INTERESARIUSZ	Krok 1	Zaangażowanie	Jak zaangażować zidentyfikowanych interesariuszy w ewaluację? Wszystkie role każdego interesariusza powinny zostać zdefiniowane i wyjaśnione w ramach procesu wdrażania ewaluacji: kto zbiera, analizuje, przechowuje i rozpowszechnia dane itd.. Ważne jest, aby stworzyć solidny zespół ewaluacyjny i ustanowić nieformalne przywództwo w procesie, aby cały proces mógł być śledzony, a przeszkody łagodzone w skuteczny sposób. Równie ważne jest określenie metod/okresów komunikacji z interesariuszami. Ustrukturyzowana komunikacja ułatwi proces i sprawi, że będzie on bardziej angażujący. Interesariusze powinni być trak-

INTERESARIUSZ			towani w sposób niedyskryminujący, a wszelkie kwestie związane z dostępnością powinny być odpowiednio rozwiązywane.
	Krok 2	Ewaluacja pytania	Na jakie dokładnie pytania powinna odpowiadać ewaluacja? Dobłą praktyką jest definiowanie pytań ewaluacyjnych wspólnie z interesariuszami. Pytania te będą służyć jako mikro-cel w ramach ogólnego celu ewaluacji. Ułatwią one zrozumienie, jakie dane należy zebrać, a także jakie metody wykorzystać zarówno do gromadzenia danych, jak i do ich analizy. Więcej wskazówek na temat opracowywania pytań ewaluacyjnych można znaleźć w oknie tekstowym 7.
DOWÓD	Krok 3	Dane	Jak zbierać dane? Jakie dane zbierać? Dla każdej ewaluacji konieczne jest • określenie rodzaju gromadzonych danych, aby móc odpowiedzieć na każde pytanie ewaluacyjne, oraz • przygotowanie planu zarządzania danymi. Na przykład, aby zrozumieć, w jaki sposób zorganizowana jest komunikacja między różnymi agencjami, pracownicy zaangażowani we wdrażanie inicjatyw mogliby odpowiedzieć na pytania ankietowe lub można by zorganizować grupy fokusowe z przedstawicielami tych organizacji. Na przykład, aby ocenić, czy wymiana danych działa, dane mogą obejmować dokumentację, zeznania personelu i długoterminową obserwację uczestników. Jeśli chodzi o sposób gromadzenia danych, ważne jest, aby zastanowić się, jak zrobić to etycznie, tak aby grupy docelowe były traktowane z szacunkiem, a wszelkie istotne kulturowe lub etniczne wymiary i postawy były brane pod uwagę. Dane powinny być również gromadzone i wybierane w sposób nieobiektywny. Aby zdefiniować standardy gromadzenia danych, ewaluator może postępować zgodnie z dostępnymi wytycznymi. Standardy te mogą być przedstawione w for-

DOWÓD			macie szablonu i obejmować dane osobowe (które należy dokładnie sprawdzić pod kątem wytycznych etycznych): imię i nazwisko, dane demograficzne, płeć, liczbę lat przepracowanych w organizacji, poziom wykształcenia itp. Zebrane dane muszą być przetwarzane i przechowywane zgodnie z zasadami ochrony danych. Rozważając kwestie ochrony danych, warto odnieść się do krajowych i/lub organizacyjnych standardów i skonsultować się z inspektorem ochrony danych (jeśli jest dostępny), w przypadku jakichkolwiek pytań. Należy wziąć również pod uwagę kwestie etyczne badań, na przykład związane z uzyskaniem świadomej zgody od respondentów.
	Krok 4	Metody	Jakich metod użyć do zbierania i analizowania danych? Konieczne jest również określenie, jaki rodzaj projektu ewaluacyjnego i metod zostanie wykorzystany w ewaluacji. Projekt ewaluacji określa ogólną strukturę i zakres ewaluacji. Metody ewaluacji uzupełniają go, określając, w jaki sposób dane będą gromadzone i analizowane. Rodzaj ewaluacji, projekt i metody razem wyjaśniają, w jaki sposób cele ewaluacji zostaną osiągnięte. INDEED E-podręcznik 1 "Oparta na dowodach ewaluacja inicjatyw w obszarze zapobiegania i przeciwdziałania brutalnemu ekstremizmowi i de-radykalizacji - zasady, wyzwania i metody" wprowadza najbardziej powszechne projekty i metody ewaluacji. Na wybór projektu i metod mają wpływ dostępne zasoby. Dobrze jest realistycznie podchodzić do dostępnego czasu, zasobów, szczegółów organizacyjnych, wiedzy specjalistycznej i dostępności interesariuszy.
ANALIZA	Krok 4	Oś czasu	Dlaczego warto ustawić oś czasu? EAP powinien również zawierać oś czasu. Posiadanie harmonogramu może pomóc w podzieleniu procesu na etapy. Dobry harmonogram to taki, który zawiera wystarczające rezerwy czasowe, aby sprostać możliwym wyzwaniom (przerwy w gromadzeniu danych, błędy ludzkie, niedostępni respondenci itp.).

Krok 5

Ryzyko i
Wyzwania

Jakie są główne wyzwania i jak im zaradzić?

Częścią planu może być również identyfikacja ryzyka i przewidywanie potencjalnych wyzwań. Gwarantują one lepszą gotowość na nieprzewidziane wydarzenia i najbardziej efektywną reakcję. W tym kontekście dobrze jest również pomyśleć o tym, jak ewaluacja może wpłynąć na kontekst inicjatywy.

Badanie pilotażowe. Aby uniknąć potencjalnych niedociągnięć w gromadzeniu danych i w ogólnym procesie ewaluacji, zaleca się przetestowanie planu ewaluacji za pomocą ograniczonego badania pilotażowego, jeśli dostępne są na to środki. Podczas badania pilotażowego ewaluator (zespół ewaluacyjny) może na przykład przetestować ankietę, pytania do wywiadów lub inne metody gromadzenia danych lub zająć się określonymi grupami docelowymi, zwłaszcza jeśli brakuje zrozumienia, w jaki sposób osiągnąć z nimi najlepsze wyniki.



7 WSKAZÓWKI DOTYCZĄCE OPRACOWYWANIA CELÓW I PYTAŃ EWALUACYJNYCH

Cele ewaluacji określają, czego ewaluacja ma się dowiedzieć o inicjatywie. **Cele inicjatywy i teoria zmian stanowią dobry punkt wyjścia** do ich przemyślenia. Inną kluczową kwestią jest to, **jak sprawić, by ewaluacja była jak najbardziej przydatna dla dalszego rozwoju inicjatywy** (lub ogólnie dla obszaru PVE/CVE/Derad).

Myśląc o celach ewaluacji, pomocne może być zapoznanie się z kryteriami ewaluacji OECD-DAC. Kryteria ewaluacji OECD-DAC i opracowaniem tych kryteriów przez UNDP, aby zobaczyć, jakimi kwestiami może zająć się ewaluacja:

- **Adekwatność** – Czy inicjatywa odnosi się do czynników wywołujących brutalny ekstremizm i priorytetów zainteresowanych stron związanych z PVE/CVE/Derad? Czy uwzględnia potrzeby i wszelkie zmiany zachodzące w kontekście?
- **Wpływ** – Czy osiągnięto oczekiwane wyniki i rezultaty oraz czy wystąpiły niezamierzone lub negatywne konsekwencje?
- **Skuteczność** – W jakim stopniu cele inicjatywy zostały osiągnięte?
- **Efektywność** – Czy działania były opłacalne? Czy cele zostały osiągnięte w ustalonych ramach czasowych?
- **Trwałość** – Czy wyniki inicjatywy utrzymają się w czasie? Czy interesariusze są zaangażowani w udzielanie ciągłego wsparcia i pracę z wynikami?
- **Spójność** – Czy inicjatywa dobrze pasuje do kontekstu i potrzeb społeczności?

Pytania ewaluacyjne to pytania, na które należy odpowiedzieć, aby osiągnąć cele ewaluacji. Do formułowania pytań ewaluacyjnych USAID (Agencja Stanów Zjednoczonych ds. Rozwoju Międzynarodowego) przygotowała pomocne instrukcje zarówno w formie tekstowej, jak i wideo. Dobre pytanie ewaluacyjne cechuje się:

- **Odpowiednim postawieniem pytania** – Oznacza to, że nie powinna to być ogólna prośba o dokonanie przeglądu inicjatywy lub przedstawienie zaleceń dotyczących tego, co należy zrobić. Możliwe jest sformułowanie zaleceń na podstawie wyników ewaluacji, ale jest to kwestia odrębna od pytań ewaluacyjnych.
- **Ograniczonym zakresem** – Zaleca się, aby mieć maksymalnie pięć pytań ewaluacyjnych. Każde z nich powinno koncentrować się na konkretnej kwestii lub aspekcie inicjatywy.

- **Jasność** – pytanie powinno być precyzyjne, a każde słowo jasno zdefiniowane. Aby wyjaśnić i sprecyzować pytanie, można napisać wyjaśnienie towarzyszące każdemu pytaniu.
- **Możliwość przeprowadzenia badań** – odpowiedź powinna być możliwa przy wykorzystaniu dostępnych zasobów. Jeśli ewaluator zostanie poproszony o ewaluację czegoś (na przykład, czy inicjatywa jest zrównoważona lub skuteczna), należy również określić, jakie są kryteria.
- **Użyteczność** – powinno być powiązane z celami ewaluacji i być użyteczne dla interesariuszy.

Etap 3 – Wykonanie: Co należy wziąć pod uwagę przy wdrażaniu planu działań ewaluacyjnych?

Etap ten obejmuje zarówno wdrożenie EAP, jak i przetwarzanie wyników.

WYKONANIE: KLUCZOWE KROKI			
INTERESARIUSZ	Krok 1	Komunikacja	Jak skutecznie komunikować się z interesariuszami na temat procesu ewaluacji? Ustrukturyzowana komunikacja między wszystkimi istotnymi stronami zaangażowanymi w ewaluację jest warunkiem wstępnym sprawnego wdrożenia wszystkich etapów procesu ewaluacji. Poglądy interesariuszy powinny być wysłuchiwanie i brane pod uwagę podczas całego procesu ewaluacji. Może to pomóc ewaluatorowi poprzez zwrócenie uwagi na ważne obawy i spostrzeżenia, a także pomaga budować i utrzymywać zaufanie do procesu ewaluacji. Ważne jest, aby jasno określić granice poufności, innymi słowy, w jaki sposób i na jakim etapie dozwolone jest przekazywanie informacji innym osobom.
DOWÓD	Krok 2	Dane	Czy przestrzegane są określone metody i standardy gromadzenia danych? Ewaluator (zespół ewaluacyjny) będzie musiał upewnić się, że przestrzega zasady transparentności w gromadzeniu danych, aby cały proces ewaluacji był jasny. Zbieranie danych zgodnie z wybranymi metodami, harmonogramem i określonymi standardami jest sposobem na utrzymanie ciągłości procesu.

ANALIZA	Krok 3	Ryzyko i Wyzwania	Jakie są główne wyzwania i jak im zaradzić? Ważne jest, aby śledzić i reagować na wszelkie wyzwania, które mogą się pojawić. W przypadku jakichkolwiek opóźnień w gromadzeniu danych można uruchomić plan B (najlepiej nakreślony na etapie projektowania).
	Krok 5	Wyniki i wnioski	Jak interpretować i analizować otrzymane dane? Etap ten zakłada również interpretację i analizę otrzymanych danych. Do ewaluatora i zespołu ewaluacyjnego (oraz innych interesariuszy) należy określić, jakie metody można zastosować. Najpopularniejsze metody analizy danych zostały przedstawione w INDEED E-podręczniku 1 „Oparta na dowodach ewaluacja inicjatyw w obszarze zapobiegania i przeciwdziałania brutalnemu ekstremizmowi i de-radykalizacji – zasady, wyzwania i metody”. Integralną częścią analizy jest zastanowienie się nad ograniczeniami ewaluacji. Ograniczenia, na przykład, mogą być związane ze zmianami w niektórych przepisach mających wpływ na działalność badawczą, niską liczbą respondentów lub tym, czy można oczekiwać, że wyniki będą miały zastosowanie, jeśli podobna inicjatywa zostanie wdrożona w innym kontekście.

Etap 4 – Wykorzystanie: W jaki sposób można wykorzystać i przekazać wyniki?

Celem tego etapu jest wykorzystanie i rozpowszechnienie wyników ewaluacji. Wyniki dotyczą nie tylko przeanalizowanych danych, ale także całego procesu ewaluacji. Publiczny raport na temat sposobu przeprowadzenia ewaluacji może służyć jako ważny dokument „wyciągniętych wniosków” dla innych, którzy opracowują ewaluacje w dziedzinie PVE/CVE/Derad i poza nią.

WYKORZYSTANIE: KLUCZOWE KROKI

INTERESARIUSZ	Krok 1	Komunikacja	Jak informować interesariuszy o wynikach ewaluacji? Komunikacja z interesariuszami na temat sformułowanych wniosków jest kluczowa, ponieważ pomaga stworzyć jasną wizję wykorzystania wyników. Rozpowszechnianie i dzielenie się wynikami ewaluacji wzmocni inicjatywy PCVE/CVE/Derad i zapewni praktyczną wartość dla sektora. Dobrą praktyką jest omówienie z interesariuszami (zaangażowanymi w ewaluację), jakie rodzaje formatów można opracować w celu prezentacji wyników i przydzielenie zadania komunikacji interesariuszowi z dużym doświadczeniem w tym zakresie. Oczywiście jest, że należy również wziąć pod uwagę dostępne zasoby do prezentacji wyników. Do rozpowszechniania wyników badań można wykorzystać następujące formaty: • Posty w mediach społecznościowych • Raporty pisemne • Prezentacje • Briefingi • Dokumenty Prezentacja wyników może być również dostosowana do potrzeb i zainteresowań różnych odbiorców docelowych. Na przykład, do wewnętrznej prezentacji wyników można wybrać prezentację PowerPoint. Jeśli wyniki mają zostać upublicznione, lepszym rozwiązaniem mogą być media społecznościowe lub pisemny i opublikowany raport.
DOWÓD	Krok 2	Prezentacja	Jak można przedstawić dowody? Wyniki ewaluacji należy przedstawić interesariuszom wewnętrznym oraz zewnętrznym. Można to zrobić na wiele sposobów. Najważniejszym aspektem jest jednak prezentacja dowodów. W tym celu opis procesu ewaluacji (kto, jak, gdzie, kiedy) może przynieść wartość dodaną dla zwiększenia przejrzystości wyników. Wyniki ewaluacji można również porównać z poprzednimi,



DOWÓD			jeśli są dostępne. Mogłoby to przyczynić się do uzasadnienia, że wyniki są rygorystyczne i solidne. Inną kwestią, którą należy wziąć pod uwagę w prezentacji, jest upewnienie się, że nie będzie ona nieumyślnie odzwierciedlać żadnych stereotypowych wyobrażeń o żadnych grupach ludzi i nie będzie zawierać radykalizowanej retoryki.
	Krok 3	Zalecenia	Jak i komu formułować i przekazywać zalecenia? Decydenci mogą odnieść znaczące korzyści z przedstawionych zaleceń dotyczących inicjatywy i/lub danego sektora. W tym przypadku, „briefingi” polityczne oferują najlepszy format. Ponadto, sektor jako całość może odnieść korzyści z zaleceń dotyczących procesu ewaluacji. Odniesienie się do wyciągniętych wniosków może pomóc innym ewaluatorom w uniknięciu najczęstszych błędów.
	Krok 4	Zarządzanie danymi	Co zrobić z zebranymi danymi? Plan zarządzania danymi powinien zawierać sekcję dotyczącą tego, co należy zrobić z zebranymi danymi po zakończeniu ewaluacji: jak długo będą przechowywane, gdzie będą przechowywane, w jaki sposób zostaną zanonimizowane i kto będzie miał do nich dostęp. Informacje na temat przyszłego wykorzystania i przechowywania danych powinny być również zawarte w formularzach zgody, o których podpisanie proszeni są respondenci.
ANALIZA	Krok 5	Ryzyko i Wyzwania	Jakie są główne wyzwania i jak im zaradzić? Podjmując decyzję o rozpowszechnianiu danych, ważne jest, aby przewidzieć wszelkie możliwe zagrożenia i wyzwania, jakie może to przynieść zainteresowanym stronom, instytucjom lub ogólnie sektorowi, oraz trzymać się zasady „nie szkodzić”. Rozpowszechnianie danych (zarówno wewnętrznie, jak i publicznie) może wiązać się z pewnym ryzykiem. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, gdy wyniki ewaluacji są mniej pozytywne niż oczekiwano. Rozpowszechnianie negatywnych wyników wymaga spe-

ojskiej strategii w celu prawidłowego sformułowania komunikatu. W takich okolicznościach, na przykład, „wytykanie błędów i zawstydzanie” może nie być właściwą strategią, aby odnieść się do wyników. Delikatne nakreślenie problemów i możliwych rozwiązań (rekomendacji) zostanie przyjęte bardziej pozytywnie. Warto również podkreślić, że ewaluacja została przeprowadzona w celu zebrania informacji i skupienia się na tym, czego się nauczyliśmy i w jaki sposób te wnioski pomogą w poprawie w przyszłości.

Krok 6

Kontynuacja

Dlaczego warto śledzić wyniki ewaluacji?

Monitorowanie wyników procesu wykorzystania umożliwia śledzenie zmian, jakie może przynieść ewaluacja. Zmiany te mogą mieć różny charakter: wewnętrzny organizacyjny, polityczny, zmiany w projekcie inicjatywy lub zmiany w metodach pracy. Takie działania następnie mogą skutkować rozpoczęciem dalszych ewaluacji i podtrzymaniem ogólnego cyklu ewaluacji inicjatywy.

6. STANDARDY JAKOŚCI EWALUACJI

Podejście do ewaluacji oparte na dowodach wymaga uważnego i krytycznego myślenia o tym, jak zapewnić jakość procesu ewaluacji i jego wyników. Zgodnie z kluczowymi zasadami podejścia opartego na dowodach:

- Ewaluacja powinna aktywnie angażować kluczowych **interesariuszy** i odpowiadać na ich potrzeby.
- Plan ewaluacji i jego realizacja powinny opierać się na **dowodach** dobrej jakości. Oznacza to, że plan ewaluacji powinien wykorzystywać istniejącą wiedzę na temat dobrych praktyk i metod ewaluacji, a dane wykorzystywane do ewaluacji powinny być odpowiednie i wiarygodne.
- Ewaluacja powinna być przeprowadzona przez osoby posiadające niezbędną **wiedzę zawodową** w zakresie ewaluacji i PVE/CVE/Derad.

Poniższa lista może pomóc w ocenie jakości planu ewaluacji i zidentyfikowaniu sposobów na jego ulepszenie.

Tabela 4: Czynniki wpływające na jakość ewaluacji

INICJATYWA
Inicjatywa ma dobrze zdefiniowane cele.
Inicjatywa ma dobrze zdefiniowaną teorię zmiany, która określa mechanizm osiągnięcia celów.
Ewaluacja została przewidziana i zaplanowana jako część projektu inicjatywy.
Inicjatywa posiada praktyki monitorowania i zarządzania danymi, które wspierają plan ewaluacji.
EWALUATOR
Ewaluator dobrze zna proces ewaluacji, w tym odpowiednie metody.
Ewaluator ma dobre rozeznanie w dziedzinie PVE/CVE/Derad.
Ewaluator zna inicjatywę i jej kontekst.
Ewaluator nie ma konfliktu interesów i jest w stanie zapewnić bezstronną i obiektywną analizę.

Ewaluator działa swobodnie, bez prób ingerowania w proces ewaluacji lub wpływania na jego wyniki.

Ewaluator pozostaje w aktywnym kontakcie z kluczowymi interesariuszami podczas całego procesu ewaluacji.

PLAN EWALUACJI

Plan ewaluacji jest opracowywany wspólnie z kluczowymi interesariuszami.

Cele ewaluacji odpowiadają na potrzeby kluczowych interesariuszy.

Ewaluacja ma na celu wspieranie uczenia się i rozwoju inicjatywy lub obszaru PVE/CVE/Derad.

Plan ewaluacji jest szczegółowo opisany w pisemnym dokumencie, który został uzgodniony z kluczowymi interesariuszami.

PROJEKTOWANIE EWALUACJI, METODY I DANE

Plan ewaluacji i metody są odpowiednie do udzielenia odpowiedzi na pytania ewaluacyjne.

Ewaluacja wykorzystuje więcej niż jeden rodzaj metody i danych.

Jeśli wykorzystywane są wywiady/grupy fokusowe/ankiety, respondenci pochodzą z reprezentatywnego wyboru całej populacji (na przykład wszystkich uczestników lub pracowników inicjatywy).

W przypadku ewaluacji wyników, projekt ewaluacji obejmuje dobrze skonstruowaną grupę kontrolną.

Jeśli stosowane są metody ilościowe, ewaluacja jest w stanie przynieść statystycznie istotne wyniki.

RAPORTOWANIE

Raport ewaluacyjny w przejrzysty sposób opisuje proces ewaluacji, w tym wszelkie potencjalne zmiany lub wyzwania.

Ograniczenia ewaluacji zostały uznane i wyjaśnione.

Raporty ewaluacyjne są dostępne dla szerszej społeczności praktyków PVE/CVE/Derad, decydentów i badaczy.

WYKORZYSTANIE

Wyniki ewaluacji są wykorzystywane do dalszego rozwoju inicjatywy (lub innych podobnych inicjatyw) w przyszłości.

Wyniki ewaluacji są dokładnie interpretowane i nie są nadmiernie uogólniane.

Raporty ewaluacyjne są dostępne dla szerszej społeczności praktyków PVE/CVE/Derad, decydentów i badaczy.



ZAŁĄCZNIK 1. SZABLON PLANU DZIAŁAŃ EWALUACYJNYCH (PRZYKŁAD)

INICJATYWA		
Imię i nazwisko:		Wdrożone przez:
Cel:		Grupa docelowa:
EWALUACJA		
Cel ewaluacji:		Rodzaj ewaluacji:
Pytania ewaluacyjne:		Ewaluator: Zespół ewaluacyjny:
Okres ewaluacji:		Okres sprawozdawczy:
"GOSPODARZ" INICJATYWY	Role i obowiązki	
	Metody komunikacji	
DOWODY	Plan ewaluacji	
	Dane i ich gromadzenie	
	Zarządzanie danymi	
ANALIZA	Metody analizy danych	
	Wykorzystanie wyników	
	Ryzyko i jego ograniczanie	
STANDARDY ETYCZNE	Płeć	
	Etyka	
	Prawne	
	Społeczny	



ŹRÓDŁA I LITERATURA

- Archinsein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1–14.
- Compass. How to Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37–56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325–336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1–19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.



- Archinstein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1–14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37–56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325–336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1–19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.
- Preskill, H. and Jones, N. Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions. Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Preskill_A_Practical_Guide.pdf.
- Railsback, S. F. & Harvey B.C. (2020). *Modeling Populations of Adaptive Individuals*. Princeton University Press.
- Rainbow Evaluation Framework. <https://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/rainbow-framework/describe/analyse-data>.
- RAN (2017). RAN Handbook on CVE/PVE training programmes. Guidance for trainers and policy-makers. <https://opev.org/wp-content/uploads/2019/10/RAN-handbook-on-CVE-PVE-training-programmes-RAN.pdf>.
- RAN (2019). Preventing Radicalisation to Terrorism and Violent Extremism. RAN Collection of

Approaches and Practices. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files_en?file=2021-05/ran_collection-approaches_and_practices_en.pdf.

- RAN (2021). Effective and Realistic Quality Management and Evaluation of P/CVE. RAN small-scale expert meeting, 5 March 2021. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2021-05/ran_small-scale_expert_meeting_quality_management_evaluation_05032021_en.pdf.
- Roza, M., Voogd, J., & Derek Sebalj, D. (2012). The Generic Methodology for Verification and Validation to support acceptance of models, simulations and data. *Journal of Defense Modelling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 10(4), 347–365.
- Rychetnik, L., Frommer, M., Hawe, P., & Shiell, A. (2002) Criteria for evaluating evidence on public health interventions. *J Epidemiol Community Health*, 56(2), 119–127.
- Rychetnik, L., Hawe, P., Waters, E., Barratt, A., & Frommer, M. (2004). A glossary for evidence based public health. *J Epidemiol Community Health*, 58(7), 538–545.
- Steegen, S., Tuerlinckx, F., Gelman, A., & Vanpaemel, W. (2016). Increasing Transparency Through a Multiverse Analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 11(5), 702–12.
- Stufflebeam, D. L. (2014). *Evaluation theory, models and applications*. John Wiley & Sons.
- Tako, A. A. (2015). Exploring the model development process in discrete-event simulation: Insights from six expert modellers. *The Journal of the Operational Research*, 66(5), 747–760.
- Tirnauer, J. (2010). Baselines and Targets, Performance Monitoring & Evaluation TIPS. Washington DC, USAID Center for Development Information and Development Evaluation. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaadw108.pdf.
- UK GOV (2009). Evaluating local PREVENT projects and programmes. Guidelines for local authorities and their partners and Resource pack for local authorities and their partners. https://www.tavinstitute.org/wp-content/uploads/2012/12/Tavistock_Report_Guidelines_Evaluating-PREVENT-Projects-and-Programmes.pdf.
- UK GOV Rapid Assessment Tool (REA) <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20140402164155/http://www.civilservice.gov.uk/networks/gsr/resources-and-guidance/rapid-evidence-assessment>.
- UNDP (2021). Evaluation guidelines. <http://web.undp.org/evaluation/guideline/>.
- UNDP (2018). Improving the impact of preventing violent extremism programming: A toolkit for design, monitoring and evaluation. <https://www.undp.org/publications/improving-impact-preventing-violent-extremism-programming-toolkit>.
- UNICEF. Theory of Change. Methodological Briefs. Impact Evaluation No. 2. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Theory_of_Change_ENG.pdf.
- United Nations Office of Counter-Terrorism. Monitoring, Evaluation and Learning Toolkit: To Support Action Plans to Prevent and Counter Violent Extremism. <https://www.un.org/counterterrorism/sites/www.un.org.counterterrorism/files/uncct-mel-toolkit-web.pdf>.
- United Nations Development Group. Theory of Change. UNDAF Companion Guidance. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theory-of-Change.pdf>.
- USAID (2013). Theories and Indicators of Change Briefing Paper: Concepts and Primers for Conflict Management and Mitigation. US Agency for International Development. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaed181.pdf.
- USAID. CVE Reference Guide for Local Organizations. Stakeholder Engagement. <https://www.cverefereceguide.org/en/stakeholder-engagement>.
- USAID (2015). Evaluation Resource: Tips for Developing Good Evaluation Questions (for Performance Evaluations). https://usaidealarninglab.org/sites/default/files/resource/files/tips_for_developing_good_evaluation_questions_2016.pdf.
- USAID LearningLab. Webinar: Developing Good Evaluation Questions. <https://www.youtube.com/watch?v=gISHnzNyOj8>.
- Vaker T., Forbes, D., Dell, L., Westing, A., Merlin, T., Hodson, S. & O'Donnel, M. (2015). Rapid Evidence Assessment: Increasing the Transparency on an Emerging Methodology. *Journal of Evaluation in Clinical Practise*, 21(6).
- Williams, M.J. (2021). *Preventing and Countering Violent Extremism: Designing and Evaluating Evidence-Based Programs*. Routledge.



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



This project has received funding by the European Union's
Horizon 2020 research and innovation programme
H2020-SU-SEC-2020 under grant agreement no 101021701

INDEED E-GUIDEBOOK 2

CUM SĂ PROIECTEZI INIȚIATIVE ȘI EVALUĂRI PVE/CVE ȘI DE-RADICALIZARE ÎN CONFORMITATE CU PRINCIPIILE PRACTICII BAZATE PE DOVEZI

Leena Malkki, Mina Prokic e Irina van der Vet

CUPRINS

MULȚUMIRI	4
INTRODUCERE	4
1. PRACTICA BAZATĂ PE DOVEZI – CE ÎNSEAMNĂ ACEASTA?	6
2. APLICAREA PRINCIPIILOR PRACTICII BAZATE PE DOVEZI ÎN DOMENIUL PVE/CVE/DERAD	8
2.1 DOVEZI	8
2.2 PĂRȚILE INTERESATE	10
2.3 EXPERTIZA PROFESIONALĂ/ANALIZĂ	11
3. CONCEPEREA INIȚIATIVELOR PVE/CVE/DERAD ȚIN ÎN CONȚ DE EVALUARE	12
3.1 COLECTAREA DE DOVEZI PENTRU PROIECTAREA ȘI PLANIFICAREA INIȚIATIVEI ...	12
Părțile interesate și opiniile lor	13
Context	13
Factori de risc și de protecție	14
Dovezi privind inițiativele, modelele și abordările PVE/CVE/Derad	14
Resurse	15
3.2 STABILIREA OBIECTIVELOR	15
3.3 ELABORAREA UNEI TEORII A SCHIMBĂRII	16
3.4 DEZVOLTAREA MONITORIZĂRII ȘI A INDICATORILOR	17
Ținerea evidenței	18
Indicatori	18
Evaluarea de bază	19
Monitorizarea contextului	20

3.5 STABILIREA CALENDARULUI DE EVALUARE	20
4. PLANIFICAREA UNEI EVALUĂRI PENTRU O INIȚIATIVĂ DEJA IMPLEMENTATĂ	21
5. EVALUAREA BAZATĂ PE DOVEZI ÎN PATRU ETAPE	23
5.1 MODELUL INDEED PENTRU EVALUAREA BAZATĂ PE DOVEZI	23
5.2 MODELUL INDEED ȘI ABORDAREA BAZATĂ PE DREPTURILE OMULUI.....	25
5.3 ETAPELE DE EVALUARE ÎN DETALIU	27
Etapa 1 – Pregătirea: Cum să începem procesul de evaluare?	27
Etapa 2 – Proiectare: Cum poate fi conceput planul de acțiune pentru evaluare?	31
Etapa 3 – Execuție: Ce trebuie avut în vedere la punerea în aplicare a planului de acțiune pentru evaluare?	35
Etapa 4 – Utilizarea: Cum pot fi utilizate și comunicate rezultatele?	36
6. STANDARDE DE CALITATE PENTRU EVALUARE.....	40
ANEXA 1. ȘABLON PENTRU PLANUL DE ACȚIUNE PENTRU EVALUARE (EXEMPLU).....	42
SURSE ȘI LITERATURĂ	43

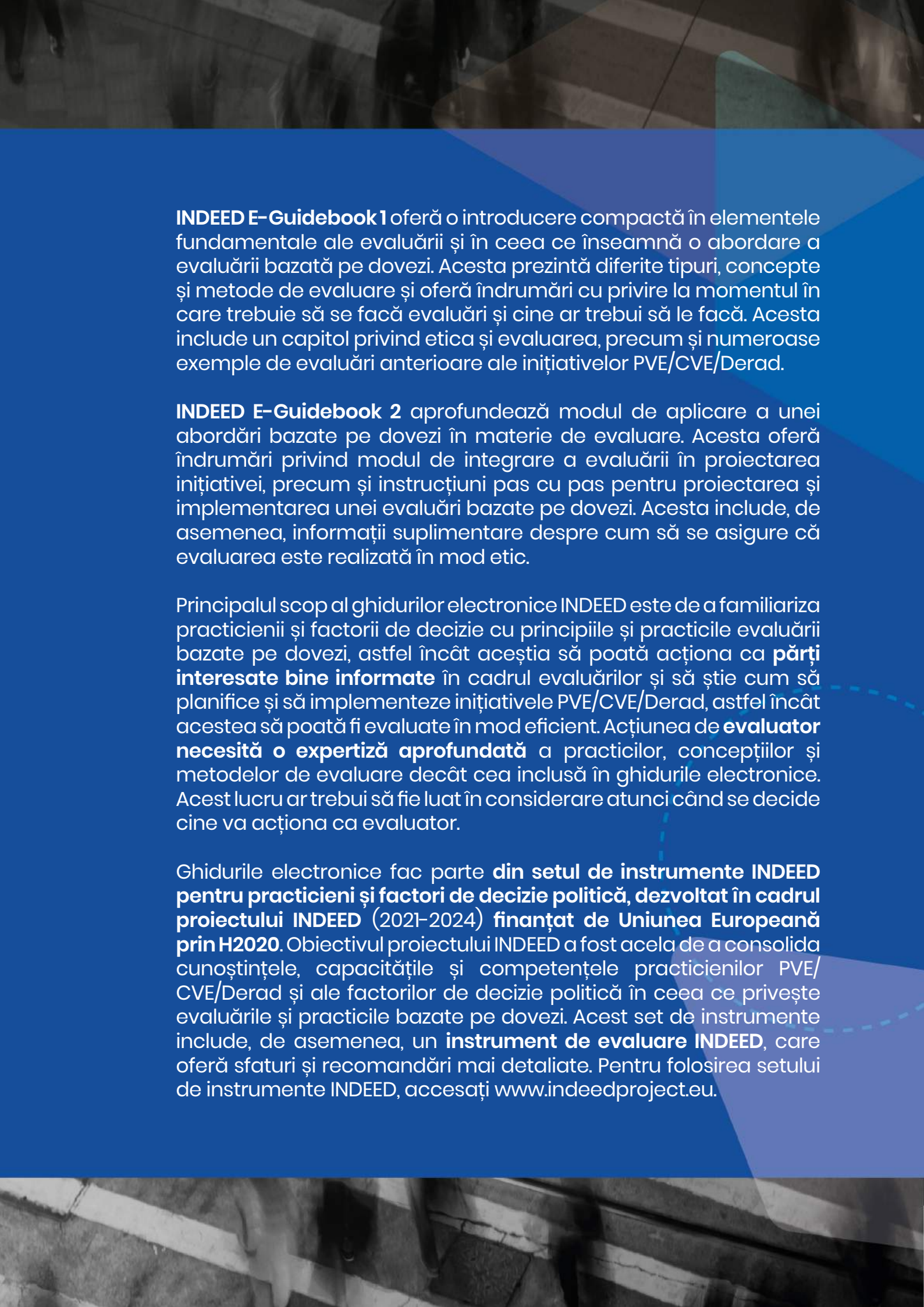
MULȚUMIRI

Ghidul electronic INDEED E-Guidebook 2 a fost scris de Leena Malkki, Mina Prokic și Irina van der Vet (Universitatea din Helsinki). Această lucrare a fost sprijinită de alți parteneri de proiect, în special de Hannah Reiter și Norbert Leonhardmair (VICESSE), care au oferit consultanță cu privire la aspectele etice ale evaluărilor, și de Stephan Klose (Vrije Universiteit Brussel), care a jucat un rol esențial în dezvoltarea conceptului de abordare bazată pe dovezi ale evaluării.

Autorii doresc să mulțumească evaluatorilor externi pentru comentariile lor foarte utile la versiunile anterioare ale ghidurilor electronice: Markus Kaakinen (Universitatea din Helsinki), Joel Busher (Universitatea Coventry), Ioan Durnescu (Grupul de reabilitare RAN), Katrien Van Mele (Asociația orașelor și comunelor flamande), Marteen Dewaele (Asociația orașelor și comunelor flamande), Anneli Portman (Institutul finlandez pentru sănătate și bunăstare) și Miila Lukkarinen (Primăria din Helsinki).

INTRODUCERE

Ghidurile electronice INDEED sunt concepute pentru a oferi **o bună înțelegere a evaluării bazate pe dovezi și a modului în care aceasta poate fi aplicată în domeniul prevenirii și combaterii extremismului violent sau al sprijinirii deradicalizării (PVE/CVE/Derad)**, precum și pentru a oferi îndrumări în conceperea unor astfel de inițiative. Ghidurile electronice sunt scrise în principal **pentru practicienii și factorii de decizie politică** care lucrează în acest domeniu. De asemenea, acestea pot fi utile pentru evaluatorii profesioniști și pentru cadrele universitare care participă la evaluarea unor astfel de inițiative și care doresc să se familiarizeze mai bine cu evaluarea bazată pe date concrete sau cu efectuarea de evaluări specifice în domeniul PVE/CVE/Derad.



INDEED E-Guidebook 1 oferă o introducere compactă în elementele fundamentale ale evaluării și în ceea ce înseamnă o abordare a evaluării bazată pe dovezi. Acesta prezintă diferite tipuri, concepte și metode de evaluare și oferă îndrumări cu privire la momentul în care trebuie să se facă evaluări și cine ar trebui să le facă. Acesta include un capitol privind etica și evaluarea, precum și numeroase exemple de evaluări anterioare ale inițiativelor PVE/CVE/Derad.

INDEED E-Guidebook 2 aprofundează modul de aplicare a unei abordări bazate pe dovezi în materie de evaluare. Acesta oferă îndrumări privind modul de integrare a evaluării în proiectarea inițiativei, precum și instrucțiuni pas cu pas pentru proiectarea și implementarea unei evaluări bazate pe dovezi. Acesta include, de asemenea, informații suplimentare despre cum să se asigure că evaluarea este realizată în mod etic.

Principalul scop al ghidurilor electronice INDEED este de a familiariza practicienii și factorii de decizie cu principiile și practicile evaluării bazate pe dovezi, astfel încât aceștia să poată acționa ca **părți interesate bine informate** în cadrul evaluărilor și să știe cum să planifice și să implementeze inițiativele PVE/CVE/Derad, astfel încât acestea să poată fi evaluate în mod eficient. Acțiunea de **evaluator necesită o expertiză aprofundată** a practicilor, concepțiilor și metodelor de evaluare decât cea inclusă în ghidurile electronice. Acest lucru ar trebui să fie luat în considerare atunci când se decide cine va acționa ca evaluator.

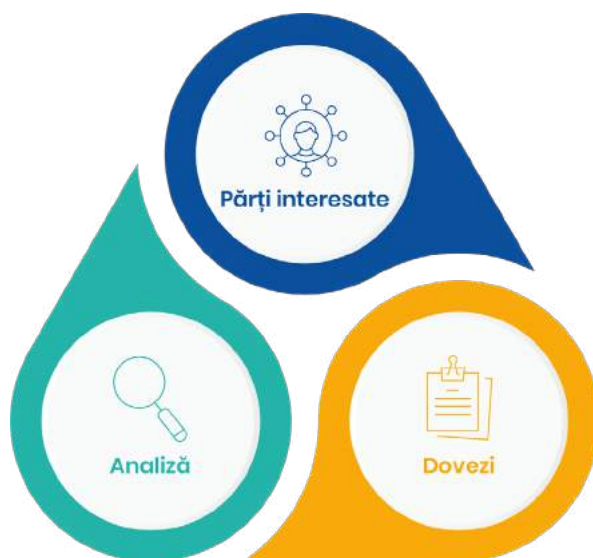
Ghidurile electronice fac parte **din setul de instrumente INDEED pentru practicieni și factori de decizie politică, dezvoltat în cadrul proiectului INDEED (2021-2024) finanțat de Uniunea Europeană prin H2020**. Obiectivul proiectului INDEED a fost acela de a consolida cunoștințele, capacitățile și competențele practicienilor PVE/CVE/Derad și ale factorilor de decizie politică în ceea ce privește evaluările și practicile bazate pe dovezi. Acest set de instrumente include, de asemenea, un **instrument de evaluare INDEED**, care oferă sfaturi și recomandări mai detaliate. Pentru folosirea setului de instrumente INDEED, accesați www.indeedproject.eu.

1. PRACTICA BAZATĂ PE DOVEZI – CE ÎNSEAMNĂ ACEASTA?

Există un consens din ce în ce mai mare cu privire la faptul că inițiativele PVE/CVE/ Derad ar trebui să se bazeze pe dovezi clare. Cu toate acestea, ceea ce a rămas mai puțin clar este ce înseamnă acest lucru și cum să se facă acest lucru. Este destul de frecventă interpretarea conform căreia o inițiativă sau un model se bazează pe dovezi atunci când este susținută de cunoștințe științifice. În cadrul proiectului INDEED, acestea sunt denumite **“inițiative bazate pe dovezi”**.

În cadrul INDEED, abordarea bazată pe dovezi este înțeleasă oarecum diferit. Aceasta este întemeiată pe principiile **bazate pe dovezi din practică. Practica bazată pe dovezi este o abordare (sau o metodă) pentru luarea deciziilor care vizează luarea unor măsuri susținute de dovezile disponibile și care sunt adecvate pentru situația și contextul în cauză.**

Practica bazată pe dovezi este formată din **trei principii cheie** :



1. **Utilizarea celor mai bune dovezi disponibile** – Deciziile ar trebui să se bazeze pe cunoștințe (științifice) actualizate și nu, de exemplu, pe manuale vechi, pe intuiție sau pe tradiții moștenite de la colegii mai vechi.
2. **Luarea în considerare a valorilor, nevoilor, preferințelor și circumstanțelor părților interesate** – Deciziile ar trebui să ia în considerare contextul și opiniile părților interesate (cei afectați de decizie).

3. Expertiză profesională/analiză – Cei care utilizează o practică bazată pe dovezi se angajează să își dezvolte expertiza profesională și să se bazeze pe competențele și judecata lor profesională pentru a face analize și judecăți solide pe baza dovezilor disponibile și a situației părților interesate.

Originile practicii bazate pe dovezi se află în domeniul medicinei. Atunci când medicii folosesc practica bazată pe dovezi pentru a decide asupra tratamentului unui pacient, aceștia consultă cercetările științifice existente pentru a afla care sunt opțiunile disponibile. De asemenea, aceștia efectuează teste medicale și efectuează examinări pentru a analiza starea pacientului. Decizia cu privire la tratament nu este luată doar pe baza dovezilor din cercetare sau a rezultatelor testelor. În schimb, medicii discută și ascultă, de asemenea, cu pacientul pentru a-i înțelege situația și preferințele. Bazându-se pe expertiza profesională, medicii iau apoi o decizie cu privire la cel mai bun curs de acțiune pentru tratamentul pacientului respectiv. Acest proces poate oferi noi perspective și, astfel, poate duce la schimbări în modul în care sunt tratate situații similare în viitor.



2. APLICAREA PRINCIPIILOR PRACTICII BAZATE PE DOVEZI ÎN DOMENIUL PVE/CVE/DERAD

Principiile practicii bazate pe dovezi pot fi aplicate la dezvoltarea și implementarea inițiativelor PVE/CVE/Derad. Acestea pot fi aplicate, de asemenea, la evaluarea acestor inițiative. Această secțiune va detalia principiile practicii bazate pe dovezi și ce pot însemna acestea în contextul inițiativelor PVE/CVE/Derad.

Dovezi

Părți
interesate

Analiză

2.1 DOVEZI

Termenul de dovezi este utilizat în diferite sectoare și contexte în mod oarecum diferit. Ceea ce este comun în toate contextele este faptul că dovezile se referă la date, cunoștințe sau informații care oferă sprijin pentru o anumită concluzie sau judecată.

În acest e-ghid, dovezile constau în două lucruri:

- Cunoștințe existente – Cercetări și cunoștințe pe teme relevante.
- Date – Materiale (atât cele existente, cât și cele colectate) care sunt analizate pentru a formula noi concluzii în timpul evaluării sau al conceperii inițiativei.

Caseta de text 1 oferă câteva exemple de tipuri de cunoștințe și date care pot fi utilizate ca dovezi.



1 EXEMPLE DE DOVEZI UTILIZATE DE OBICEI ÎN PLANIFICAREA ȘI EVALUAREA INIȚIATIVELOR PVE/CVE/DERAD

CUNOȘȚINȚE – STUDII ȘI RAPOARTE EXISTENTE

- Studii și evaluări privind inițiativele PVE/CVE/Derad (și studii de analiză care consolidează toate rezultatele cercetării pe un anumit subiect).
- Studii privind cauzele și factorii de radicalizare, precum și procesele și condițiile de protecție împotriva radicalizării

DATE – DOVEZI COLECTATE DESPRE INIȚIATIVĂ ȘI CONTEXT

- Documente care descriu inițiativa, obiectivele acesteia și teoria schimbării
- Date de monitorizare colectate în timpul inițiativei
- Sondaje și interviuri cu grupurile țintă și părțile interesate
- Statistici și baze de date privind contextul inițiativei și grupurile de control potențiale

- Studii privind contextul în care este implementată inițiativa
- Cunoștințe despre proiectarea și gestionarea inițiativelor
- Cunoștințe despre tipurile, conceptele și metodele de evaluare

Nu orice fel de date sau cunoștințe reprezintă o dovadă bună. Atunci când se colectează și se selectează dovezi, este important să se acorde atenție și să se manifeste spirit critic cu privire la calitatea acestora. Calitatea și relevanța dovezilor sunt esențiale pentru a evita posibilele prejudecăți și pentru a se asigura că deciziile și concluziile se bazează pe fundamente solide.

Ceea ce se consideră a fi o dovadă bună depinde de situație. La evaluarea critică a probelor trebuie să se țină seama de următoarele aspecte:

- Dovezile trebuie să fie **adecvate și relevante** pentru scopul pentru care sunt utilizate. De exemplu, atunci când se utilizează cunoștințe despre practicile de evaluare, este important să se ia în considerare dacă acestea se referă la situația în cauză. Datele analizate în cadrul evaluării ar trebui să fie adecvate pentru a răspunde la întrebările de evaluare.
- Atunci când se selectează probele, ar trebui să se evalueze **fiabilitatea și imparțialitatea** acestora. Este important să se ia în considerare cum și de către cine sunt produse cunoștințele, în ce scop și cum acest lucru ar fi putut afecta conținutul acestora. Aceleași întrebări sunt, de asemenea, relevante pentru a reflecta la selectarea și analiza datelor în timpul evaluării. Nu toate datele utilizate în cadrul evaluării trebuie să fie imparțiale – este destul de ușor de înțeles, de exemplu, că diferite părți interesate de inițiativă pot avea propriul punct de vedere. Interviuurile sunt valoroase pentru a înțelege modul în care se desfășoară inițiativa și ce cred diferitele părți interesate despre aceasta. Mult mai problematic este să presupunem că un singur interviu reprezintă o sursă pentru “întregul adevăr” despre cum stau lucrurile. Întrebarea care se pune adesea este cum pot fi utilizate diferitele tipuri de date.
- Un alt lucru care trebuie luat în considerare este **reprezentativitatea** probelor. În cazul cunoștințelor existente, acest lucru înseamnă să se analizeze dacă studiile consultate reprezintă diversitatea cunoștințelor existente despre subiect. În cazul datelor, aceasta înseamnă, de exemplu, să ne gândim dacă diferitele puncte de vedere sunt reprezentate în mod adecvat în grupul de persoane intervievate. Acest lucru poate fi dificil de realizat în totalitate, deoarece unele puncte de vedere pot fi deja excluse, deoarece unii participanți nu doresc să fie intervievați. Se recomandă întotdeauna să se depună eforturi pentru a obține date cât mai reprezentative și să se dea dovadă de transparență cu privire la orice posibile prejudecăți și limitări care pot rămâne, în ciuda eforturilor depuse.

2.2 PĂRȚILE INTERESATE

A doua piatră de temelie a practicii bazate pe dovezi este luarea în considerare a **părților interesate și a valorilor, nevoilor, preferințelor și circumstanțelor acestora**.

Părțile interesate reprezintă o resursă intelectuală pentru conceperea inițiativelor și evaluărilor. Prin urmare, opiniile acestora ar trebui luate în serios. Există mai multe motive pentru care este important să se asculte și să se implice părțile interesate. Unele dintre părțile interesate pun în aplicare inițiativa. Altele sunt afectate de rezultatele inițiativei în viața lor de zi cu zi și astfel, merită să fie ascultate. Părțile interesate colectează adesea date pentru evaluare, iar cooperarea lor este esențială pentru finalizarea acesteia. De asemenea, acestea pot juca un rol esențial în ceea ce privește modul în care sunt utilizate rezultatele evaluărilor. Este dificil să se deruleze cu succes o inițiativă fără angajamentul și implicarea principalelor părți interesate.



2 ÎNTREBĂRI PENTRU IDENTIFICAREA PĂRȚILOR INTERESATE POTENȚIALE

- Cine asigură resursele pentru inițiativă?
- Cine participă la punerea în aplicare a inițiativei?
- Care sunt principalii parteneri de cooperare ai inițiativei?
- Ce comunități sunt afectate de inițiativă (și de impactul mai larg al acesteia)?
- Cine poate ajuta la înțelegerea contextului mai larg în care funcționează inițiativa?

Părțile interesate pot prezenta mai multe sectoare și pot lucra în diferite funcții în cadrul organizației sau instituției lor.

Iată câteva **exemple** de actori a căror cooperare și perspective sunt adesea importante pentru inițiativele PVE/CVE/Derad:

Educational institutions Law enforcement agencies
Academic researchers **Community-based organisations**
National PVE/CVE directors and coordinators **Private companies**

PĂRȚI INTERESATE

Prison and probation services Government officials and policy makers
Non-governmental organisations (NGO) **Youth work centres**
Social and health care centres **Rehabilitation centres**



- Directori și coordonatori naționali PVE/CVE
- Oficiali guvernamentali și factori de decizie la nivel național, regional și local
- Organizații non-guvernamentale (ONG-uri)
- Instituții de învățământ
- Servicii penitenciare și de probațiune
- Centre de reabilitare
- Agenții de aplicare a legii
- Centre de asistență socială și de sănătate
- Comunități de diferite tipuri care sunt implicate sau afectate de politici și intervenții, precum și instituțiile sau organizațiile comunitare ale acestora.
- Centre de lucru pentru tineret
- Cercetători universitari
- Companii private

2.3 EXPERTIZA PROFESIONALĂ/ANALIZĂ

Practicile bazate pe dovezi sunt, de asemenea, benefice atunci când cei care iau decizii cheie cu privire la inițiative au o expertiză și o formare relevantă. În cazul inițiativelor **PVE/CVE/Derad**, acest lucru înseamnă o **bună înțelegere a domeniului PVE/CVE/Derad**. În cazul în care obiectivul este de a proiecta o inițiativă, actorii-cheie în procesul de proiectare și de punere în aplicare ar trebui să aibă o **înțelegere suficientă a planificării și punerii în aplicare a proiectelor** și o înțelegere esențială a **mediului** operațional și a contextelor în care este pusă în aplicare inițiativa. Pentru ca evaluarea să aibă succes, persoanele-cheie implicate în aceasta ar trebui să fie familiarizate cu **diferite tipuri, concepții și metode de evaluare** și să știe cum să le implementeze în practică. Acesta este în special cazul evaluatorului (evaluatorilor), care ar trebui să aibă o expertiză aprofundată în ceea ce privește teoria și practica evaluării.

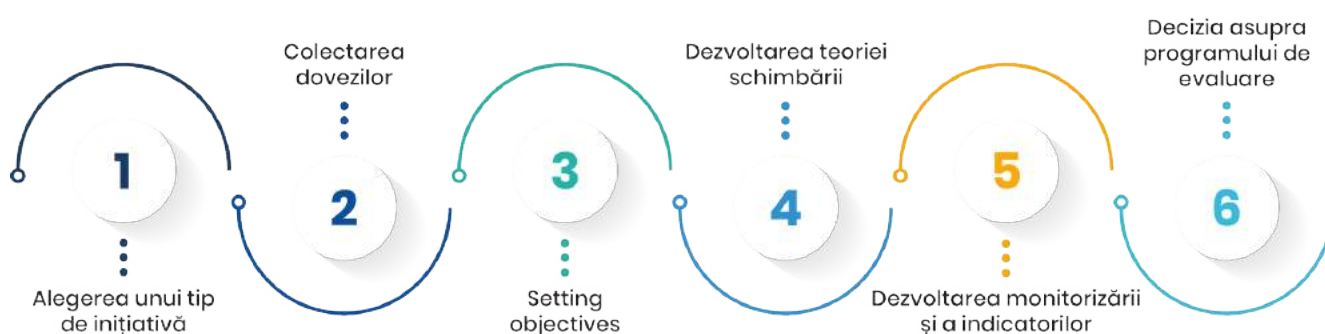
Motivul pentru care expertiza și analiza profesională sunt evidențiate în practica bazată pe dovezi este acela că dovezile și informațiile despre perspectivele părților interesate nu sunt singurele care produc decizii. Decizia privind cel **mai bun curs de acțiune necesită o interpretare și o analiză atentă a dovezilor, a situației din domeniu și a opiniilor părților interesate – iar acest lucru este cel mai bine realizat de persoane care dispun de informațiile de bază relevante**. Calitatea conceperii inițiativei depinde în mare măsură de capacitatea unui expert de a interpreta datele și cunoștințele. Același lucru este valabil și pentru evaluare și rezultatele acesteia. Pentru o evaluare, este de asemenea important ca evaluatorul să fie capabil să analizeze imparțial inițiativa.

3. CONCEPEREA INIȚIATIVELOR P/CVE /CVE/DERAD ȚINÂND CONT DE EVALUARE

Principiile practicii bazate pe dovezi ajută la conceperea inițiativelor PVE/CVE/Derad care se bazează pe cunoștințe actualizate despre radicalizare și modul de prevenire a acesteia. Respectarea acestor principii este, de asemenea, crucială pentru a satisface valorile, preferințele, nevoile și așteptările principalelor părți interesate.

Această secțiune se concentrează asupra modului în care evaluările ar trebui luate în considerare **în proiectarea inițiativei**, pentru a pregăti în mod optim terenul pentru evaluări în diferite faze ale inițiativei. Gândirea evaluărilor încă de la început este foarte importantă, deoarece multe decizii luate în etapa de planificare a inițiativei au un impact semnificativ asupra modului în care inițiativa poate fi evaluată.

Proiectarea inițiativelor având în vedere evaluarea



3.1 COLECTAREA DE DOVEZI PENTRU PROIECTAREA ȘI PLANIFICAREA INIȚIATIVEI

Atunci când se începe planificarea unei inițiative care utilizează practica bazată pe dovezi, este fundamental să se **colecteze dovezi**. **Dovezile sunt necesare pentru a forma o înțelegere informată a situației și a opțiunilor disponibile**. De asemenea, acestea vor contribui la evaluabilitatea sa ulterioară, deoarece ajută la dezvoltarea obiectivelor inițiativei și a teoriei schimbării (a se vedea secțiunile de mai jos), care servesc adesea drept punct de plecare pentru evaluare.

Această secțiune prezintă tipurile de dovezi (cunoștințe și date) care sunt în mod obișnuit necesare pentru conceperea și planificarea unei inițiative PVE/CVE/Derad.

Părțile interesate și opiniile lor

Este important să se înțeleagă de la început **cine sunt principalele părți interesate de inițiativă și care sunt valorile, nevoile, preferințele și circumstanțele acestora**. Lista părților interesate potențiale din capitolul anterior poate ajuta la identificarea părților interesate care ar trebui să fie implicate în conceperea, implementarea și/sau evaluarea inițiativei. Pe lângă identificarea părților interesate, este bine să vă gândiți și la **rolul și importanța lor relativă** în cadrul inițiativei. Nu toate părțile interesate vor avea un rol egal, iar rolul lor poate varia în funcție de aspectul sau etapa inițiativei.

Analiza părților interesate este o parte tipică a managementului de proiect și există mai multe ghiduri pentru efectuarea acesteia (a se vedea Caseta de text 3). Acestea pot oferi îndrumări utile și inspirație pentru conceperea și planificarea inițiativelor PVE/CVE/Derad



3 GHIDURI PENTRU ANALIZA PĂRȚILOR INTERESATE

- Preskill, H. și Jones, N. [Ghid Practic pentru Implicarea Părților Interesate în Proiectarea Întrebărilor ce Privesc Evaluarea](#). Seria de evaluare a Fundației Robert Wood Johnson.
- USAID. Ghid de referință CVE pentru organizațiile locale. [Implicarea părților interesate](#).
- Williams, M.J. (2021). *Prevenirea și combaterea extremismului violent: Proiectarea și evaluarea programelor bazate pe dovezi*. Routledge.

Context

Dacă se știe ceva despre inițiativele PVE/CVE/Derad, este faptul că nu există soluții universale. Pentru a **fi eficientă, inițiativa trebuie să fie adaptată la contextul specific**. Prin urmare, dezvoltarea unei bune înțelegeri a contextului este un alt pas inițial indispensabil în planificarea unei inițiative. Deși această sarcină se suprapune parțial cu cartografierea opiniilor părților interesate, ea se extinde dincolo de aceasta.

Analiza de context ajută la înțelegerea **principalelor dinamici legate de extremismul violent și prevenirea acestora în contextul în care se va desfășura inițiativa**. Definirea a ceea ce reprezintă extremismul violent în contextul inițiativei poate ajuta la stabilirea priorităților în ceea ce privește aspectele pe care inițiativa ar trebui să le abordeze.

Ceea ce contează ca “context” ar trebui înțeles în termeni generali. **Contextul imediat** al inițiativei poate fi o anumită școală, închisoare sau cartier. Ar putea fi interesant să se caute și alte contexte locale similare dintr-o regiune diferită, pentru comparație. Pe lângă aceasta, este recomandabil să se analizeze și contextul mai larg. **Contextul mai larg** include mediul social, politic și economic mai larg în care se va desfășura inițiativa. Acest lucru ajută la înțelegerea mediului de viață al grupului țintă al inițiativei și la prezicerea oricăror consecințe neintenționate pe care inițiativa le poate avea asupra acestui context mai larg. Toate acestea sunt importante pentru a adera la principiul “a un se face rău nimănui” care ar trebui să ghideze inițiativele PVE/CVE/Derad.



Acest tip de abordare a planificării inițiativelor se numește **abordare sensibilă la conflict**. Ea a fost recomandată în special pentru dezvoltarea de inițiative în medii fragile și afectate de conflicte armate. Există orientări privind modul de aplicare a acestei abordări, care pot fi utile și pentru planificarea inițiativelor PVE/CVE/Derad.



TIP:

Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD) dispune de instrucțiuni pentru aplicarea unei abordări sensibile la conflicte în conceperea, monitorizarea și evaluarea inițiativelor PVE.

PNUD. Îmbunătățirea impactului programelor de prevenire a extremismului violent. Un set de instrumente pentru proiectare, monitorizare și evaluare.

Factori de risc și de protecție

Extremismul violent este un fenomen complex care implică factori individuali, comunitari, sociali, economici, politici, psihologici, culturali și ideologici. Descoperirea interacțiunii dintre acești diferiți factori poate explica care sunt cauzele radicalizării și cum pot fi prevenite sau atenuate.

Se obișnuiește să se creadă că radicalizarea este influențată de factori de risc și de protecție. Factorii de risc sunt factori și condiții care permit sau motivează radicalizarea, în timp ce factorii de protecție atenuează și previn radicalizarea și sporesc rezistența la extremismul violent. **Identificarea și înțelegerea acestor factori de risc și de protecție reprezintă un pas important pentru a identifica pe care dintre acești factori îi poate aborda inițiativa.**

Este important să se recunoască faptul că relevanța factorilor de risc și de protecție individuali diferă de la un context la altul. Atunci când se consultă cercetările privind radicalizarea, merită să se verifice cu atenție pe ce fel de date se bazează studiile și dacă rezultatele acestora sunt aplicabile contextului în care va fi pusă în aplicare inițiativa.



TIP:

Proiectul INDEED a produs un depozit digital de studii privind factorii de risc și de protecție, care este util pentru a găsi cercetări academice actualizate pe această temă. Acesta face parte din setul de instrumente INDEED disponibil la www.indeedproject.eu.

Dovezi privind inițiativele, modelele și abordările PVE/CVE/Derad

Cercetările privind eficiența inițiativelor PVE/CVE/Derad sunt încă destul de puține, astfel încât nu există prea multe dovezi științifice solide care să indice cu exactitate ce tipuri de abordări ale PVE/CVE/Derad funcționează și în ce condiții. **Cercetările existente pot totuși să ofere îndrumare și inspirație semnificativă cu privire la tipurile de abordări și metode care pot fi potrivite pentru situația în cauză.**

Resursele provenite din activitățile [Rețelei de conștientizare a radicalizării \(Radicalisation Awareness Network – RAN\)](#) pot oferi un ajutor semnificativ în găsirea studiilor și a contactelor relevante. Secțiunea “Aflați mai multe” de la sfârșitul acestui capitol oferă o multitudine de surse de informații.

Resurse

Activitatea PVE/CVE/Derad necesită resurse dedicate pentru a fi desfășurată în mod eficient și profesionist. Este **important să ne asigurăm că cei care urmează să pună în aplicare inițiativa au la dispoziție resursele necesare**. Deși acest lucru este valabil în special în cazul inițiativelor care urmează să fie puse în aplicare cu finanțare externă, este de asemenea important pentru practicienii și factorii de decizie politică care se așteaptă să contribuie la inițiativă ca parte a contractului lor de muncă existent. Pe lângă buget, este important să se ia în considerare și timpul, motivația și resursele intelectuale (interne) disponibile. **Bugetul ar trebui să includă, de asemenea, fonduri suficiente pentru evaluări.**

Existența unor informații realiste și detaliate cu privire la resursele disponibile este un alt ingredient cheie al unei planificări de succes. **Inițiativa planificată ar trebui să fie în concordanță cu resursele disponibile, în timp ce resursele ar trebui, de asemenea, să fie dedicate punerii în aplicare de inițiative și abordări eficiente**

3.2 Stabilirea obiectivelor

Odată ce au fost colectate dovezile necesare și au fost stabilite contactele cu principalele părți interesate, este posibil să se treacă la dezvoltarea inițiativei. Primul lucru la care trebuie să vă gândiți sunt obiectivele acesteia.

Poate părea evident că **inițiativa trebuie să aibă obiective clar definite**. Cu toate acestea, experiența a arătat că unul dintre punctele slabe comune ale inițiativelor PVE/CVE/Derad este faptul că obiectivele lor nu au fost definite (suficient de) clar. Nu este suficient să se afirme că inițiativa are ca scop prevenirea sau combaterea extremismului violent sau sprijinirea de-radicalizării. Obiectivele trebuie să fie și mai specifice.

În cazul în care inițiativa nu are obiective bine definite, evaluarea acesteia va fi mai dificilă. Este greu de evaluat potențiala eficiență a unei inițiative dacă scopul său nu este clar.

Se recomandă ca obiectivele să fie **elaborate împreună cu principalele părți interesate**. Analiza contextului și cunoștințele despre factorii de risc și de protecție constituie un bun punct de plecare pentru definirea obiectivelor. De asemenea, este esențial să se gândească deja în această etapă **cum se va evalua dacă obiectivele au fost atinse**. În cazul în care obiectivele par dificil de evaluat, este posibil ca acestea să fie prea nespecifice sau vagi.

3.3 ELABORAREA UNEI TEORII A SCHIMBĂRII

Odată cu identificarea obiectivului (obiectivelor), ar trebui identificat și exprimat în mod explicit **modul în care acestea vor fi îndeplinite**. Teoria schimbării include o explicație cuprinzătoare și structurată despre cum și de ce se așteaptă ca inițiativa să atingă obiectivele și impactul dorit. Aceasta ar trebui să fie elaborată – și, în mod ideal, de asemenea, evaluată și testată – în timpul fazei de proiectare a inițiativei, evaluată periodic și modificată (dacă este necesar) în timpul implementării.

Ideea cheie a teoriei schimbării este descrierea în mod explicit a modului în care se așteaptă ca resursele alocate inițiativei și activitățile acesteia să producă impactul dorit. Acest proces este de obicei împărțit în mai multe **componente** (a se vedea tabelul 1). Împreună, aceste componente explică mecanismele cauzale și ipotezele care stau la baza inițiativei.

Tabelul 1: Componentele teoriei schimbării

INTRARE	Resursele utilizate pentru inițiativă (personal, fonduri, materiale etc.)
ACTIVITĂȚI	Acțiuni întreprinse în timpul inițiativei (de exemplu, îndrumare, formare, instruire, publicare)
PRODUSE DIRECTE	Produse directe ale activităților care pot fi măsurate cantitativ (număr de cursuri de formare, interviuri și sesiuni de mentorat realizate, publicații, sesiuni de feedback/sesiuni de urmărire etc.).
REZULTAT	Rezultatele obținute (persoane care părăsesc extremismul violent, profesioniști mai bine informați cu privire la radicalizare, scăderea numărului de recrutări în extremismul violent în cartier etc.).
IMPACT	Efectul pe termen lung al inițiativei, efectele tuturor rezultatelor combinate. Acesta coincide de obicei cu obiectivele generale ale inițiativei.

Pe lângă aceste componente, este important să se precizeze **ipotezele și riscurile pe care** le include teoria schimbării:

- Ipotezele includ toate concepțiile privind motivele pentru care activitățile și realizările ar conduce la anumite rezultate și, ulterior, la impactul dorit, precum și observațiile privind condițiile predominante în care se va desfășura inițiativa.
- Riscurile includ toți acei factori care pot submina inițiativa și care pot împiedica inițiativa să își atingă rezultatele scontate.

De asemenea, trebuie să se asigure că elaborarea ipotezelor și a riscurilor nu rămâne un exercițiu separat. În schimb, componentele teoriei schimbării ar trebui să fie analizate în lumina ipotezelor și riscurilor identificate pentru a se vedea dacă ar trebui să se facă vreo modificare.

În conformitate cu principiile practicii bazate pe dovezi, **teoria schimbării ar trebui să se bazeze pe cele mai bune dovezi disponibile și să fie elaborată împreună cu principalele părți interesate.** La elaborarea unei teorii a schimbării, părțile interesate prezintă activitățile-cheie ale inițiativei și ceea ce se așteaptă să rezulte din acestea. Este extrem de important ca teoria schimbării să se **bazeze pe o înțelegere solidă a contextului în care va fi implementată inițiativa.**

Atunci când este elaborată teoria schimbării, apare prima ocazie de a evalua inițiativa. **O evaluare formativă poate fi utilizată pentru a evalua teoria schimbării și soliditatea ipotezelor care stau la baza acesteia.**



4 GHIDURI PENTRU CONSTRUIREA TEORIEI SCHIMBĂRII

- Grupul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare. [Teoria schimbării](#). Ghidul însoțitor al UNDAF.
- UNICEF. [Teoria schimbării](#). Note metodologice. Evaluarea impactului nr. 2.

3.4 DEZVOLTAREA MONITORIZĂRII ȘI A INDICATORILOR

Atunci când se planifică o inițiativă, ar trebui să se decidă, de asemenea, cum va fi monitorizată în timpul punerii sale în aplicare. **Monitorizarea se referă la urmărirea punerii în aplicare a inițiativei și la măsurarea progreselor acesteia.** Pentru a monitoriza eficient o inițiativă, este important să se stabilească un sistem de colectare și analiză a datelor.

Un mecanism de monitorizare ar trebui să fie dezvoltat având în vedere evaluările inițiativei. Tipul de date colectate în timpul punerii în aplicare va determina într-o măsură semnificativă ce tipuri de evaluări vor fi posibile ulterior și cât timp și efort va necesita realizarea lor.

Pentru a monitoriza și documenta progresul inițiativei, se recomandă de obicei:

- Stabilirea unor practici sistematice de ținere a evidenței
- Elaborarea de indicatori care pot fi utilizați pentru a măsura progresul inițiativei.
- Efectuarea unei evaluări de bază
- Monitorizarea contextului

Păstrarea
evidenței

Dezvoltarea
indicatorilor

Evaluare de
referință

Monitorizarea
contextului



Ținerea evidenței

Această parte a monitorizării este destul de simplă. Aceasta înseamnă să se **asigure că toate datele relevante despre activitățile și practicile inițiativei sunt colectate în mod sistematic**. De asemenea, este important să se documenteze orice modificări care au fost aduse inițiativei pe parcurs.

Indicatori

Indicatorii sunt **repere care permit măsurarea realizării sau a progresului anumitor parametri pe parcursul implementării inițiativei**. Indicatorii sunt legați de obiectivele și activitățile specifice ale inițiativei. Tabelul 2 oferă exemple de indicatori utilizați în mod obișnuit.

Atunci când alegeți indicatorii, este foarte important să vă gândiți cu atenție la relația dintre indicatori și obiective. Pentru a fi utili, **indicatorii ar trebui să aibă o legătură clară cu obiectivele**. De asemenea, ar trebui să se asigure că vor exista date adecvate pentru a le măsura în mod fiabil. **Pentru aceasta, teoria schimbării poate fi utilă pentru a conecta indicatorii la obiective**, pentru a identifica indicatori pentru activități și rezultate, pentru a monitoriza ipotezele care stau la baza teoriei și pentru a măsura dacă inițiativa are impactul anticipat de teoria schimbării. Pentru a colecta tipul potrivit de dovezi pentru indicatori, este necesar să se stabilească metodele de colectare a datelor și să se evalueze capacitatea și limitele acestora. De asemenea, este important ca indicatorii să fie stabiliți pe baza unei abordări sensibile la dimensiunea de gen și a principiilor generale de incluziune.

Tabelul 2: Tipuri de indicatori

INDICATORI DE RE-ZULTAT	Die Anzahl der erreichten Personen, die Anzahl der Personen, die sich an der Initiative beteiligt haben, und die Anzahl der Personen, die sich erfolgreich von der Initiative gelöst oder eine Veränderung gemäß den Zielen der Initiative vollzogen haben; der Grad des Engagements bei der Zielgruppe.
INDICATORI DE PROCES	Die Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen und Aktivitäten, die Anzahl der Teilnehmer:innen an den Aktivitäten, die Art der durchgeführten Aktivitäten, die Qualität der Beziehungen zwischen den verschiedenen Stakeholdern, der Grad des Vertrauens zwischen den Stakeholdern.
INDICATORI DE INTRARE	Die Höhe der investierten finanziellen Mittel, der für die Initiative eingesetzten Humanressourcen und anderer Arten von Ressourcen, die in die Initiative investiert werden.

Indicatorii sunt adesea considerați cantitativi (cu alte cuvinte, măsurați în cifre). Mulți indicatori sunt într-adevăr cantitativi, dar pot fi măsurați și în mod nenumeric, fiind astfel calitativi (a se vedea tabelul 3).

Tabelul 3: Indicatori cantitativi și calitativi

INDICATORI CANTITATIVI	INDICATORI CALITATIVI
Indicatorii cantitativi oferă o măsură clară, sunt de obicei reprezentați în grafice sau diagrame și sunt comparabili cu alte date numerice. • Câte (activități, participanți)? • Cât de mult (bani, timp)? • Cât timp (au fost implementate activitățile)? • Cât de des (au avut loc activități, s-au întâlnit participanții)?	Indicatorii calitativi măsoară tipurile de schimbări în comportamente, atitudini, relații și modul în care acestea au avut loc. Aceștia sunt specifici contextului. • Cum a avut loc o schimbare? Cum au condus activitățile inițiativei la schimbare? • Care este percepția participanților/părților interesate? • Cum se simt participanții? • Ce tip de relații au dezvoltat participanții cu personalul pe parcursul inițiativei?

Pe lângă decizia privind indicatorii care trebuie utilizați, este de asemenea esențial să se stabilească ce fel de date sunt necesare pentru a le măsura, cum vor fi colectate, cât de des și de către cine. Aceste sarcini sunt adesea responsabilitatea personalului care lucrează la inițiativă, dar poate fi, de asemenea, o responsabilitate comună cu un evaluator, un finanțator sau un funcționar guvernamental responsabil cu monitorizarea inițiativelor PVE/CVE/Derad.

Indicatorii nu trebuie doar să fie definiți și urmăriți, ci și discutați. Se recomandă să se vizualizeze indicatorii și să se comunice periodic părților interesate cu privire la progresul inițiativei. Ar trebui să se organizeze reuniuni periodice pentru a analiza progresele înregistrate și a discuta orice problemă pentru a menține părțile interesate pe aceeași lungime de undă.

Evaluarea de bază

Scopul unei evaluări de bază este de a stabili situația anterioară implementării inițiativei. Aceste date sunt necesare pentru a se putea stabili ulterior dacă a avut loc o schimbare. Evaluarea de bază este de obicei elaborată împreună cu indicatorii și măsoară indicatorii înainte de începerea inițiativei. În afară de crearea propriului studiu de bază, surse utile pentru evaluarea de bază pot fi statisticile oficiale, anchetele și rapoartele existente.

Monitorizarea contextului

Unele inițiative au stabilit, de asemenea, procese de **monitorizare a contextului în care se desfășoară inițiativa**, precum și a interacțiunii inițiativei cu acest context. Acest lucru este deosebit de important atunci când inițiativa funcționează într-un context volătil.

Există ghiduri practice pentru monitorizarea contextului, de exemplu, de către [PNUD](#).

3.5 STABILIREA CALENDARULUI DE EVALUARE

În mod ideal, planul inițiativei ar trebui să includă și un plan care să precizeze când și cum va fi evaluată inițiativa. Inițiativele PVE/CVE/Derad pot fi evaluate în diverse momente și în diverse scopuri. Pentru mai multe informații despre opțiunile disponibile în diferite faze, consultați ghidul electronic INDEED 1 și instrumentul de evaluare INDEED (www.indeedproject.eu).

Mehr erfahren

Instrucțiuni generale și rezumate de bune practici

- PNUD. [Îmbunătățirea impactului programelor de prevenire a extremismului violent](#). Un set de instrumente pentru proiectare, monitorizare și evaluare.
- USAID. [Ghid de referință CVE pentru organizațiile locale](#).
- Neumann, P.R. (2017). Contracurarea extremismului violent și a radicalizării care duce la terorism: [Idei, recomandări și bune practici din regiunea OSCE](#).
- RAN (2017). [Manualul RAN privind programele de formare CVE/PVE. Orientări pentru formatori și factorii de decizie politică](#).
- Compas. [Ghidul de utilizare: Cum să elaborați un plan de monitorizare și evaluare](#).
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016) [Contracurarea extremismului violent și reducerea riscurilor. Un ghid pentru elaborarea și evaluarea programelor](#). Raport Whitehall.
- Seminarul proiectului INDEED ["Proiectarea practicii bazate pe dovezi"](#).

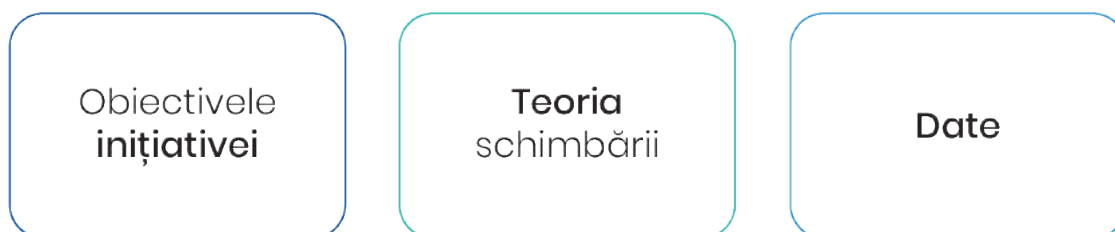
Baze de date și cataloage ale inițiativelor PVE/CVE/Derad

- RAN. [Prevenirea radicalizării spre terorism și extremism violent. Colecția RAN de abordări și practici](#).
- Impact Europe. [Baza de date CVE](#).

4. PLANIFICAREA UNEI EVALUĂRI PENTRU O INIȚIATIVĂ DEJA IMPLEMENTATĂ

Este încă frecvent ca evaluările să nu fie prevăzute atunci când inițiativele sunt concepute inițial. În astfel de situații, opțiunile disponibile sunt, de obicei, mai limitate, dar este aproape întotdeauna posibil să se realizeze o formă de evaluare folosind abordarea bazată pe dovezi. Probabil că aceasta nu va fi de o calitate la fel de bună, dar poate fi totuși utilă în scopuri de învățare. Evaluările pot ajuta în mod semnificativ la restructurarea inițiativei și a practicilor sale, astfel încât să se poată efectua evaluări mai cuprinzătoare în proiectele și inițiativele viitoare.

Ce fel de evaluări pot fi efectuate chiar dacă nu au fost planificate inițial depinde în mare măsură de modul în care inițiativa a fost implementată și documentată. Trei aspecte sunt deosebit de importante.



Obiectivele inițiativei – Pentru a evalua inițiativa, este necesar să se cunoască obiectivele acesteia. O slăbiciune comună a inițiativelor PVE/CVE/Derad este că obiectivele nu sunt definite suficient de specific. Uneori, obiectivele sunt puse pe hârtie în timpul etapei de planificare, dar nu sunt revizuite și actualizate ulterior. Acest lucru poate duce la o situație în care obiectivele sunt oarecum diferite pe hârtie și în practică. O lipsă de documentare cu privire la obiectivele inițiativei nu este, desigur, o situație ideală. În cazul în care obiectivele nu sunt documentate, dar există un consens clar cu privire la existența lor în rândul părților interesate, se poate considera că există claritate. Cu toate acestea, chiar și în acest caz, este important să ne gândim la implicațiile lipsei de documentare asupra rezultatelor evaluării.

Teoria schimbării – Un alt punct de plecare esențial pentru evaluare este teoria schimbării inițiativei. Aceasta explică modul în care inițiativa ar trebui să atingă rezultatele dorite. Este foarte frecvent ca inițiativa să nu aibă o teorie a schimbării bine definită de la început. În cazul în care teoria schimbării nu este pusă pe hârtie, acest lucru trebuie făcut la începutul evaluării. Din nou, aceasta nu este o situație ideală. Dacă teoria schimbării este definită retrospectiv, aceasta va avea un impact posibil negativ asupra fiabilității rezultatelor evaluării.

Date – Multe lucruri depind și de disponibilitatea datelor. Dacă există o documentație bogată, sistematică și detaliată a implementării inițiativei, este posibil să existe suficiente date pentru a evalua implementarea acesteia în timp. Cu toate acestea, ar trebui să se evalueze foarte atent dacă datele sunt suficiente.

Ca regulă generală, dacă există suficientă claritate în ceea ce privește obiectivele inițiativei și teoria schimbării, este de obicei posibil să se efectueze o evaluare a procesului cel puțin pentru unele aspecte ale inițiativei (tipurile de evaluare sunt prezentate în Ghidul electronic INDEED 1). O evaluare de înaltă calitate a rezultatelor este rareori posibilă fără un plan de evaluare existent și practici de monitorizare corespunzătoare.

O opțiune care este întotdeauna deschisă este evaluarea formativă a obiectivelor inițiativei și a teoriei schimbării.

În cazul în care nu s-a mai făcut nicio evaluare, este bine să se înceapă cu tipuri de evaluare mai puțin solicitante. Stabilirea unor practici de evaluare solide poate fi văzută ca un proces care începe prin stabilirea unor practici de sprijin și progresează către evaluări mai complexe. Acest proces se poate desfășura, de exemplu, prin următoarele etape:

- Elaborarea obiectivelor inițiativei și a teoriei schimbării
- Evaluarea formativă (a acestor obiective și a teoriei schimbării)
- Introducerea planului de evaluare și sprijinirea practicilor de monitorizare
- Evaluarea procesului de implementare a inițiativei
- Evaluarea rezultatelor inițiativei

5. EVALUAREA BAZATĂ PE DOVEZI ÎN PATRU ETAPE

Evaluarea este o parte importantă a planificării și implementării inițiativelor bazate pe dovezi. În capitolul anterior s-a discutat despre modul în care evaluarea poate fi integrată în proiectarea inițiativei și despre modul de planificare a inițiativei astfel încât aceasta să poată fi evaluată în mod semnificativ și eficient.

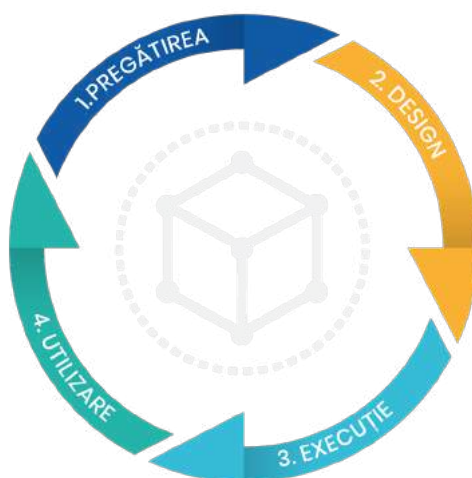
Acest capitol se concentrează pe procesul de evaluare și prezintă **recomandări pas cu pas privind modul de realizare a unei evaluări care să fie în conformitate cu principiile practicii bazate pe dovezi**. Acesta este alcătuit având în vedere caracteristicile inițiativelor PVE/CVE/Derad. Recomandările se bazează pe modelul INDEED pentru evaluarea bazată pe dovezi. Capitolul va începe prin prezentarea modelului și apoi va trece la descrierea detaliată a fiecărei etape de evaluare

5.1 MODELUL INDEED PENTRU EVALUAREA BAZATĂ PE DOVEZI

Modelul INDEED prezintă modul în care pot fi elaborate și realizate evaluările folosind o abordare bazată pe dovezi. Acesta împarte procesul de evaluare în **patru etape principale**: pregătire, proiectare, execuție și utilizare (a se vedea figura 1).

1. **Pregătirea:** Această etapă explică modul în care trebuie abordată evaluarea în organizația dumneavoastră.
2. **Design:** În această etapă se specifică elementele esențiale care trebuie incluse în planul de acțiune pentru evaluare. Acest plan poate ajuta la urmărirea tuturor etapelor necesare pentru evaluare.
3. **Execuție:** Această etapă indică la ce trebuie să fim atenți în timpul evaluării și explică ce trebuie făcut cu rezultatele colectate.
4. **Utilizare:** Această etapă ilustrează cum, cu cine, în ce format și în ce condiții pot fi împărtășite rezultatele evaluării.

Figura 1 Cele patru etape ale procesului de evaluare

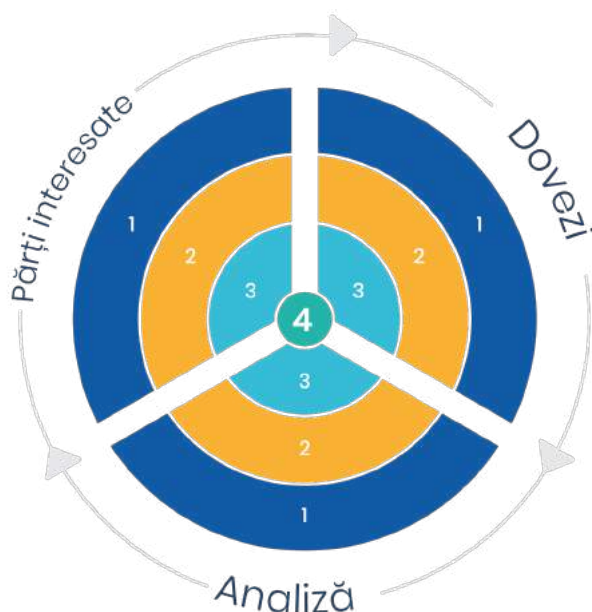


O evaluare este mai utilă atunci când este privită ca un proces iterativ și ciclic, ceea ce reprezintă un element cheie al dezvoltării proiectului. Rezultatele evaluării pot fi utilizate pentru a îmbunătăți și reorienta obiectivele, rezultatele și metodele de lucru ale inițiativei. După o anumită perioadă de timp, inițiativa în noua sa formă va fi, în mod ideal, evaluată din nou, prin începerea unui nou ciclu de evaluare. Evaluările periodice contribuie la durabilitatea unei inițiative și la formarea unei culturi a evaluării în mediul de lucru.

În modelul INDEED, descrierea fiecărei etape este construită în special ținând cont de principiile practicii bazate pe dovezi (a se vedea figura 2). În contextul evaluării, aceste principii au următoarea semnificație:

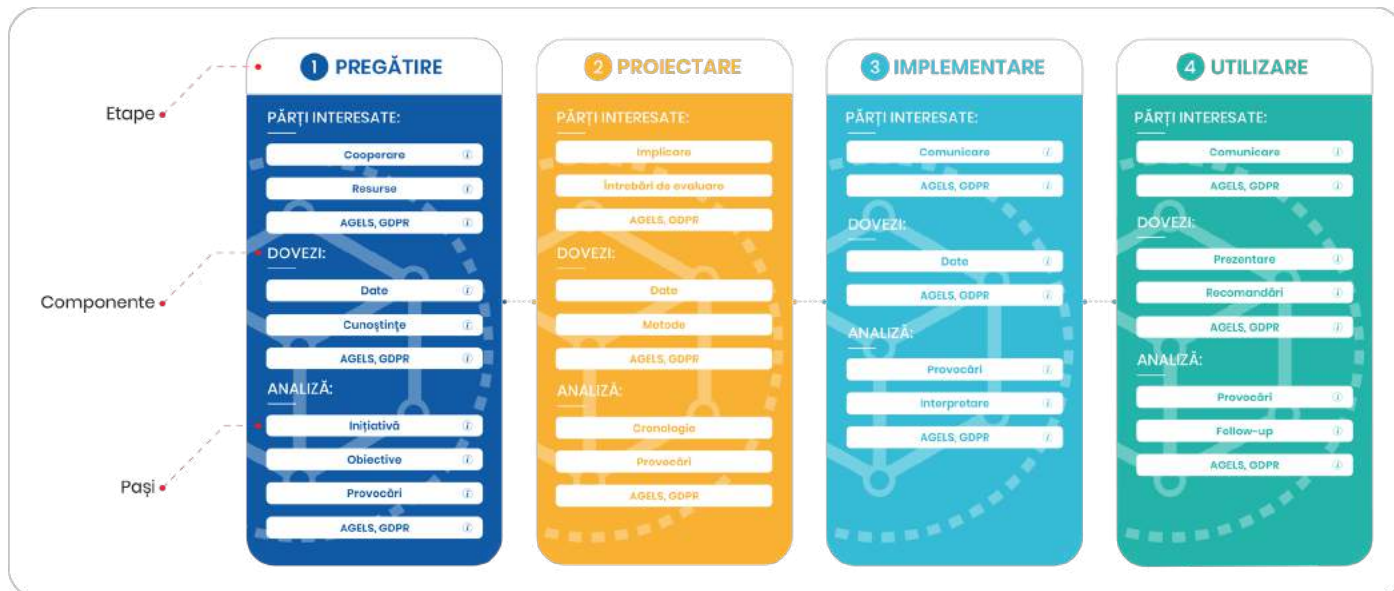
- 1. Dovezi** - Pentru a realiza o evaluare fiabilă și de înaltă calitate, este necesar ca aceasta să se bazeze pe date relevante și colectate cu atenție. De asemenea, planul de evaluare ar trebui să se bazeze pe cunoștințele existente în materie de practici de evaluare și pe bunele practici desprinse din evaluările anterioare în domeniul PVE/CVE/Derad.
- 2. Părțile interesate** - Participanții cheie interesați ar trebui să fie incluși în procesul de evaluare încă de la început pentru a se asigura că obiectivele sale sunt semnificative și utilizabile, precum și pentru a încuraja încredere spre posibilitatea de a atinge rezultate fiabile.
- 3. Analiză** - Evaluatorul și alte părți interesate cheie ar trebui să aibă o înțelegere suficientă a practicilor de evaluare și a inițiativelor PVE/CVE/Derad pentru a pune la punct un plan de evaluare semnificativ și pentru a formula concluzii fiabile pe baza datelor.

Figura 2 Principiile practicii bazate pe dovezi ca și componente ale etapelor de evaluare



Fiecare etapă de evaluare implică mai mulți pași. În modelul INDEED, aceste etape sunt organizate în funcție de componenta practicii bazate pe dovezi de care este (în principal) legată (a se vedea figura 3). Este important de reținut că **etapele nu sunt prezentate neapărat într-o ordine cronologică și că acestea sunt adesea legate între ele.**

Figura 3: Stagiile, componentele, și pașii procesului de evaluare

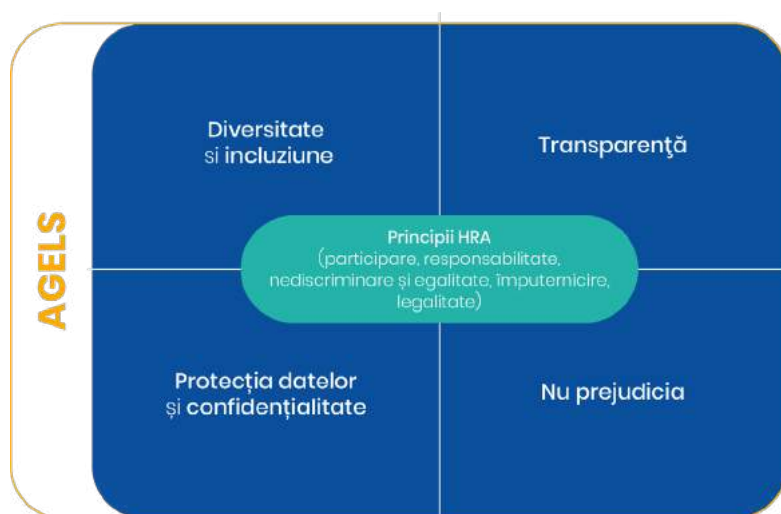


5.2 MODELUL INDEED ȘI ABORDAREA BAZATĂ PE DREPTURILE OMULUI

Atunci când se planifică și se efectuează o evaluare, trebuie să se ia în considerare un set larg de întrebări etice, luând în considerare o abordare bazată pe drepturile omului (HRBA) și subiectele GELSA. Chiar dacă aspectele etice pot face deja parte din Codul de conduită profesională sau din Codul de Etică Profesională al multor organizații și sunt în general aplicabile unei evaluări, pot exista totuși alte considerente etice care apar odată cu efectuarea de cercetări cu participanți umani.

În această secțiune se discută ce înseamnă să faci o evaluare bazată pe principii etice. Ea se ghidează după principiile-cheie incluse în HRBA (participare, responsabilitate, nediscriminare și egalitate, împuternicire și legalitate), care stau la baza conceptualizării eticii în acest proiect (numit GELSA; pentru mai multe informații despre aceasta, consultați Ghidul electronic INDEED 1).

Abb. 3. Wichtige ethische Erwägungen bei der Bewertung (auf der Grundlage von HRBA und GELSA)



- **Diversitate și incluziune** – Evaluarea ar trebui să fie planificată, concepută și pusă în aplicare în așa fel încât să recunoască diversitatea și să urmărească incluziunea. Există mai multe aspecte în acest sens. În momentul colectării datelor, ar trebui să se asigure că există o distribuție egală de gen. Atunci când se selectează persoanele care vor fi implicate în procesul de evaluare, ar trebui să se asigure că selecția ține cont de gen și de diversitate. Acest lucru va contribui la obținerea unor rezultate reprezentative și echilibrate. În cazul în care inițiativa se referă la gen, este bine să vă gândiți la includerea unor indicatori sensibili problemelor de gen și la urmărirea datelor monitorizate care se referă la gen. În același mod, includerea persoanelor cu dizabilități, precum și a persoanelor de diferite origini etnice în cercetarea și gestionarea evaluării va avea, de asemenea, un impact pozitiv asupra rezultatelor. Procesul de evaluare ar trebui să fie organizat astfel încât să fie convenabil și incluziv pentru toate părțile implicate și să sprijine o bună cultură de lucru. În cele din urmă, este important să se reflecteze asupra stereotipurilor de gen și a altor stereotipuri existente și să se atenueze influența acestora asupra deciziilor luate pe parcursul întregului proces de evaluare.
- **Transparență** – Evaluarea este rareori un proces care se desfășoară fără probleme, chiar și atunci când este planificat cu mare atenție. Credibilitatea procesului de evaluare se bazează în primul rând pe onestitate și transparență. Rapoartele de evaluare ar trebui să descrie în mod transparent procesul și să precizeze limitele rezultatelor sale. Transparența ar trebui să fie, de asemenea, punctul comun pentru cooperarea părților interesate în timpul procesului de evaluare, deoarece deschide căi de rezolvare sau de abordare a provocărilor.
- **Protecția și confidențialitatea datelor** – La planificarea și executarea evaluării, trebuie luate în serios aspectele legate de confidențialitatea și securitatea datelor. Acest lucru implică asigurarea faptului că gestionarea și colectarea datelor respectă reglementările europene privind protecția datelor și legile naționale (cu o atenție specială acordată reglementărilor și legilor legate de utilizarea datelor sensibile). Pe de altă parte, evaluatorul are, de asemenea, responsabilități etice față de respondenții interviurilor și participanții la grupurile de discuții. În conformitate cu principiile cercetării responsabile, respondenții trebuie să fie informați în mod corespunzător cu privire la modul în care vor fi utilizate datele și să li se ceară să semneze un formular de consimțământ. Acest formular ar trebui să precizeze termenii și condițiile de participare la interviu, precum și să ofere respondentului dreptul de a se retrage din participare în orice moment. În cazul în care respondenților li se promite anonimatul, raportul de evaluare respectiv ar trebui să fie redactat cu atenție, astfel încât niciun respondent să nu poată fi identificat.
- **Fără prejudicii** – Orice evaluator care desfășoară activități de cercetare ar trebui, în general, să se limiteze la o abordare sensibilă și să aibă grijă să nu expună niciun participant la niciun fel de risc. Mediul în care sunt organizate activitățile ar trebui să fie sigur și ar trebui depuse toate eforturile pentru a garanta acest lucru. În cazul în care apar probleme în timpul procesului de implementare, acestea trebuie adresate imediat.



- Biroul Națiunilor Unite pentru combaterea terorismului. [Set de instrumente de monitorizare, evaluare și învățare: Pentru a sprijini planurile de acțiune pentru prevenirea și combaterea extremismului violent.](#)
- Institutul australian de studii familiale. [Etica în evaluare.](#)

5.3. ETAPELE DE EVALUARE ÎN DETALIU

Acest capitol prezintă principalele elemente și etape pentru planificarea și realizarea unei evaluări bazate pe dovezi. Acesta va descrie modul în care se pot pune în practică principiile unei abordări bazate pe dovezi în fiecare etapă a procesului de evaluare.



TIP :

Instrucțiuni mai detaliate și adaptate pentru procesul de evaluare sunt disponibile pe instrumentul de evaluare INDEED (www.indeedproject.eu).

Modelul INDEED pornește de la premisa că obiectivele inițiativei, teoria schimbării și practicile de monitorizare sunt bine dezvoltate. Dacă nu este cazul, consultați capitolul anterior al acestui e-ghid, precum și instrumentul de evaluare INDEED pentru mai multe instrucțiuni. Descrierea procesului de evaluare de aici este în mare parte adaptată pentru evaluările de proces și de rezultat. Etapele pentru realizarea unei evaluări formative sunt descrise în instrumentul de evaluare INDEED.

Etapa 1 – Pregătirea: Cum să începem procesul de evaluare?

Prima etapă a evaluării implică o bună înțelegere a inițiativei și o evaluare a nevoilor, a contextului și a resurselor disponibile pentru evaluare. Aceste informații sunt necesare pentru a defini obiectivul evaluării și scenarii de evaluare realiste. Această etapă implică, de asemenea, cartografierea principalelor părți interesate a căror cooperare este necesară în diferite etape ale evaluării.



Pasul 1

Cooperare

Cine sunt principalele părți interesate și care sunt nevoile, valorile și preferințele lor?

Este important să vă gândiți din timp care sunt principalele părți interesate pentru obiectivele predefinite ale evaluării. Lista părților interesate potențiale din Caseta de text 6 poate fi de ajutor în identificarea acestora. Nu uitați să vă gândiți la toate etapele evaluării: a cui cooperare este necesară pentru a planifica, concepe și efectua evaluarea, cine poate utiliza rezultatele etc.

Se recomandă să se adopte o abordare participativă a evaluării încă de la început. Practica bazată pe dovezi evidențiază importanța luării în considerare a nevoilor, valorilor și preferințelor părților interesate. Părțile interesate ar trebui să fie contactate încă din această etapă, iar opiniile lor ar trebui ascultate cu atenție. Metodele de analiză a părților interesate (a se vedea Caseta de text 3) pot ajuta la cartografierea opiniilor părților interesate.

Atunci când vă gândiți la părțile interesate, asigurați-vă că sunt incluse toate genurile și mediile culturale/etnice/religioase relevante.

Pasul 2

Resurse

Ce tipuri de resurse sunt disponibile și cum se pot asigura resursele lipsă?

Este la fel de important să se aibă o imagine de ansamblu a tuturor resurselor disponibile (sau a alocării resurselor), atât pentru planificare, cât și pentru efectuarea evaluărilor și diseminarea rezultatelor. Resursele nu se limitează doar la estimarea costurilor de organizare a procesului de evaluare. Acestea cuprind, de asemenea, resurse intelectuale (personal suficient, cunoștințe, materiale) și timp, în funcție de concepția evaluării, de obiectivele evaluării și de datele care sunt deja disponibile. Este la fel de important să se întrebe părțile interesate implicate cu privire la timpul sau disponibilitatea lor de a-și asuma orice fel de rol în procesul de evaluare. Pentru aceasta, este utilă și estimarea numărului și a frecvenței reuniunilor la care vor participa părțile interesate.

CUNOȘȚINȚE	Pasul 3	Date	Ce fel de date sunt deja disponibile? Pregătirea implică, de asemenea, colectarea de informații privind dovezile deja disponibile. Organizațiile responsabile de punerea în aplicare a inițiativelor colectează adesea date și își monitorizează activitatea. Atunci când monitorizarea datelor este organizată în mod corespunzător, aceasta poate fi o sursă importantă de date pentru evaluare.
	Pasul 4	Cunoștințe	Ce fel de cunoștințe sunt necesare? Pentru a lua decizii în cunoștință de cauză, sunt necesare mai multe tipuri de cunoștințe. Acestea pot fi informații despre tipurile și metodele de evaluare, cercetări academice privind extremismul violent sau contextul în cauză, și așa mai departe. O sursă de cunoștințe deosebit de utilă este reprezentată de evaluările efectuate anterior cu privire la inițiative similare. Acestea pot ajuta la o mai bună înțelegere a metodelor utilizate pentru colectarea de dovezi în acest domeniu sau a modului în care au fost atinse grupurile țintă și cum au fost utilizate rezultatele, printre alte aspecte.
ANALIZĂ	Pasul 5	Inițiativa	Sunt obiectivele și teoria schimbării ale inițiativei bine definite? Analiza obiectivelor, a ipotezelor și a lacunelor inițiativei este necesară pentru a identifica traiectoria de evaluare. Luarea în considerare a contextelor sociale, economice, politice și geografice ale inițiativei poate oferi, de asemenea, informații despre modul în care acești factori pot avea un impact asupra punerii în aplicare a inițiativei și despre modul în care evaluarea poate contribui la sau afecta oricare dintre acești factori. Expertiza în domeniul PVE/CVE și Derad este esențială pentru analiza inițiativei. De asemenea, este bine să se ia în considerare dacă inițiativa și punerea sa în aplicare au aspecte legate de gen și diversitate care ar trebui luate în considerare în planul de evaluare.

ANALIZĂ	Pasul 6	Obiective	Care sunt obiectivele potențiale ale unei evaluări bazate pe nevoile, valorile și preferințele părților interesate? După cartografierea nevoilor, valorilor și preferințelor părților interesate, aceste rezultate ar trebui analizate pentru a afla cum ar putea fi combinate și prioritizate. Este recomandabil să se analizeze acest aspect împreună cu părțile interesate și să se identifice ce fel de opțiuni de evaluare sunt realiste și răspund nevoilor identificate. Pentru mai multe instrucțiuni privind definirea obiectivelor, consultați Caseta 7. După aceasta, este posibil să se selecteze și tipul de evaluare cel mai potrivit. Cele mai comune tipuri de evaluare sunt prezentate în Ghidul electronic INDEED 1
	Pasul 7	Riscuri & Provocări	Ce tipuri de riscuri și provocări privind o evaluare au apărut în cadrul cercetărilor și discuțiilor inițiale și cum să le rezolvăm sau să le atenuăm? O imagine completă a contextului va ajuta, de asemenea, la definirea barierelor potențiale pentru evaluare. Acestea pot fi factori interni legați de resurse, expertiză și motivație sau factori externi, cum ar fi riscurile politice legate de anumite tipuri de evaluare sau restricțiile legale privind colectarea, distribuirea și gestionarea datelor.



6 TIPOLOGIA EVALUĂRII PĂRȚILOR INTERESATE A PROIECTULUI INDEED

Pentru a ajuta la identificarea părților interesate relevante, proiectul INDEED a elaborat următoarea tipologie bazată pe rolurile pe care părțile interesate le pot juca în cadrul evaluării. Aceste roluri se pot suprapune, astfel încât aceeași persoană sau instituție să îndeplinească mai multe funcții.

- Inițiatorii** sunt cei care comandă sau lansează o evaluare, considerând, într-un fel sau altul, valoarea evaluării pentru activitățile viitoare.
- Un coordonator de evaluare** este desemnat să gestioneze evaluarea. Acest lucru nu înseamnă instituirea unei abordări 'de sus în jos'. Coordonatorul are rolul de a sprijini și facilita procesul și de a se asigura că toate piedicile din cadrul acestuia sunt rezolvate în mod eficient.
- Utilizatorii finali ai evaluării** sunt cei care vor utiliza rezultatele finale. Aceștia pot fi organizații, clienți, furnizori de date sau persoane din afara inițiativei evaluate, care ar putea beneficia de pe urma rezultatelor solide ale evaluării.

4. **Evaluatorii interni sau externi** sunt cei care efectuează sau controlează în principal evaluarea și au (sau ar trebui să aibă) expertiză atât în efectuarea evaluării, cât și în interpretarea rezultatelor acesteia.
5. **Finanțatorii** sunt părțile interesate care oferă finanțare/resurse pentru punerea în aplicare a unei inițiative și/sau a unei evaluări. De asemenea, un finanțator poate (sau nu) să acționeze ca un inițiator care decide că trebuie să se facă o evaluare pentru a justifica fondurile utilizate sau ca parte a unei noi cereri de finanțare.
6. **Respondenți și furnizori de date – Respondenții** sunt, de obicei, persoane care fac parte din grupurile-țintă ale anumitor inițiative sau care participă la punerea în aplicare a acestora și pot fi intervievați sau li se poate cere să completeze un sondaj pentru a colecta informații esențiale pentru evaluare. **Furnizorii de date** sunt părțile interesate care dețin date disponibile necesare pentru evaluare (de exemplu, deținătorii diverselor tipuri de date de registru care pot fi utilizate pentru a compara grupul țintă al inițiativelor cu populația generală).
7. **Colectorii de date** sunt cei care colectează datele de la respondenți și de la furnizorii de date.
8. **Managerii de date** monitorizează (sau ar trebui să monitorizeze) procesul de colectare a datelor, asigurându-se că toate datele sunt stocate în siguranță și organizate în conformitate cu toate standardele de gestionare a datelor.

Etapa 2 – Proiectare: Cum poate fi conceput planul de acțiune pentru evaluare?

Această etapă oferă îndrumări pentru elaborarea unui plan detaliat de evaluare (plan de acțiune pentru evaluare sau PAE). Diferența dintre etapele de pregătire și de proiectare constă în faptul că prima este destinată colectării tuturor cunoștințelor disponibile în timp ce etapa de proiectare folosește aceste dovezi și discuțiile cu părțile interesate ca punct de plecare și elaborează un plan detaliat pentru modul în care va fi realizată evaluarea. PAE poate include următoarele informații: părțile interesate (roluri și îndatoriri), elemente de probă (gestionarea datelor, tipul de evaluare, concepția evaluării și metodele de evaluare) și analiza (calendarul, atenuarea riscurilor și aspectele etice).

Un exemplu de model de plan de acțiune pentru evaluare este disponibil în anexa 1.

PROIECTARE: ETAPE CHEIE			
PĂRȚILE INTERESATE	Pasul 1	Implicare	Cum se pot implica în evaluare părțile interesate identificate?
			Toate rolurile fiecărei părți interesate trebuie definite și clarificate în cadrul procesului de implementare a evaluării: cine colectează, analizează, stochează și diseminează datele și așa mai departe. Este important să se formeze o echipă de evaluare solidă și să se stabilească o conducere informală în cadrul procesului, astfel încât întregul proces să poată fi urmărit și obstacolele să fie atenuate în mod eficient. Este la fel de important să se definească metodele/ perioadele de comunicare cu părțile in-

PĂRȚILE INTERESATE			teresate. O comunicare structurată va ușura procesul și îl va face mai atractiv. Părțile interesate ar trebui să fie tratate într-un mod nediscriminatoriu și orice probleme de accesibilitate ar trebui abordate în mod adecvat.
	Pasul 2	Evaluare întrebări	La ce întrebări exacte ar trebui să răspundă evaluarea? Este o bună practică să se definească întrebarea (întrebările) de evaluare împreună cu părțile interesate. Aceste întrebări vor servi drept micro-obiective în cadrul obiectivului general al evaluării. Ele vor facilita înțelegerea datelor care trebuie colectate, precum și a metodelor care trebuie utilizate. Pentru mai multe îndrumări cu privire la elaborarea întrebărilor de evaluare, a se vedea Casetă de text 7.
CUNOȘȚINȚE	Pasul 3	Date	Cum se colectează datele? Și ce date să colectați? Pentru fiecare evaluare, este necesar să • se definească tipul de date colectate pentru a putea răspunde la fiecare întrebare de evaluare și • se pregătească un plan de gestionare a datelor. De exemplu, pentru a înțelege modul în care este organizată comunicarea între diferite agenții, personalul implicat în punerea în aplicare a inițiativelor ar putea răspunde la întrebările din sondaj sau ar putea fi organizate grupuri de discuții cu reprezentanți ai acestor organizații. De exemplu, pentru a evalua dacă schimbul de date funcționează, datele pot include documentație, mărturii ale personalului și observarea longitudinală a participanților. În ceea ce privește modul de colectare a datelor, este important să se ia în considerare modul în care se poate face acest lucru din punct de vedere etic, astfel încât grupurile țintă să fie tratate cu respect și să se ia în considerare orice dimensiuni și atitudini culturale sau etnice relevante. De asemenea, datele ar trebui să fie colectate și selectate într-un mod imparțial. Pentru a defini standardele de colectare a datelor, evaluatorul poate urma liniile directoare disponibile. Aceste standarde ar putea fi prezentate în formatul șablonului și ar putea include informații per-

CUNOȘTINȚE			sonale (care trebuie verificate cu atenție în raport cu orientările etice): nume, date demografice, sex, număr de ani lucrați în organizație, nivel de educație etc. Datele colectate trebuie să fie prelucrate și stocate în conformitate cu normele de protecție a datelor. Atunci când se iau în considerare aspecte legate de protecția datelor, este o idee bună să se facă referire la standardele naționale și/sau organizaționale și să se consulte cu un DPO (dacă este disponibil), în cazul în care există întrebări. Trebuie luate în considerare, de asemenea, aspectele etice ale cercetării. De exemplu, cele legate de obținerea consimțământului în cunoștință de cauză din partea respondenților.
	Pasul 4	Metode	Ce metode să folosiți pentru a colecta și analiza datele? Este necesar să se definească ce fel de concepție și metode de evaluare vor fi utilizate în cadrul evaluării. Concepția evaluării stabilește structura generală și domeniul de aplicare al evaluării. Metodele de evaluare o completează prin definirea modului în care vor fi colectate și analizate datele. Tipul, concepția și metodele de evaluare explică împreună modul în care vor fi atinse obiectivele evaluării. Ghidul electronic INDEED E-Guidebook 1 prezintă cele mai frecvente modele și metode de evaluare. Alegerea concepției și a metodelor este influențată de resursele disponibile. Este recomandată o privire realistă asupra timpului disponibil, resursele, detaliile organizaționale, expertiza și disponibilitatea părților interesate.
ANALIZĂ	Pasul 4	Cronologie	De ce să se folosească o cronologie? PAE ar trebui să includă, de asemenea, un calendar. Un calendar poate ajuta la împărțirea procesului în etape. Un calendar bun este unul care include suficiente rezerve de timp pentru a depăși posibilele provocări (întreruperi în colectarea datelor, erori umane, respondenți indisponibili etc.), ce ar putea necesita o replanificare ad-hoc.

Pasul 5

Riscuri & Provocări

Care sunt principalele provocări și cum să le atenuăm?

Identificarea riscurilor și anticiparea provocărilor potențiale ar putea face, de asemenea, parte din plan. Acestea garantează o mai bună pregătire pentru evoluții neprevăzute și o reacție cât mai eficientă. În acest context, este bine să vă gândiți și la modul în care evaluarea poate avea un impact asupra contextului inițiativei.

Studiu pilot. Pentru a evita eventualele deficiențe în colectarea datelor și în procesul general de evaluare, se recomandă testarea planului de evaluare printr-un studiu pilot limitat, dacă există resurse disponibile în acest sens. În timpul studiului pilot, un evaluator (echipa de evaluare) poate, de exemplu, să testeze un sondaj, întrebări de interviu sau alte metode de colectare a datelor, sau să se adreseze anumitor grupuri țintă, în special dacă nu se înțelege cum se pot obține cele mai bune rezultate cu acestea.



7 SFATURI PENTRU ELABORAREA OBIECTIVELOR ȘI ÎNTREBĂRILOR DE EVALUARE

Obiectivele evaluării definesc ceea ce se urmărește prin efectuarea evaluării despre inițiativă. **Obiectivele inițiativei și teoria schimbării oferă un bun punct de plecare** pentru a reflecta asupra acestora. Un alt aspect esențial este **modul în care evaluarea poate fi cât mai utilă pentru dezvoltarea ulterioară a inițiativei** (sau a domeniului PVE/CVE/Derad în general).

Atunci când vă gândiți la obiectivele evaluării, poate fi util să consultați [criteriile de evaluare ale OCDE-CAD](#) și elaborarea de către PNUD a acestor criterii pentru a vedea ce tipuri de aspecte poate aborda o evaluare:

- **Relevanță** – Inițiativa abordează factorii determinanți ai extremismului violent și prioritățile părților interesate legate de PVE/CVE/Derad? Ia în considerare nevoile și orice schimbări care au loc în context?
- **Impact** – Au fost atinse rezultatele și efectele anticipate/ au existat consecințe neintenționate sau negative?
- **Eficacitate** – În ce măsură au fost atinse obiectivele inițiativei?
- **Eficiență** – Au fost activitățile eficiente din punct de vedere al costurilor? Au fost atinse obiectivele în termenul stabilit?
- **Sustenabilitate** – Vor dura rezultatele inițiativei în timp? Sunt părțile interesate angajate să acorde sprijin continuu și să lucreze cu rezultatele?
- **Coerența** – Se potrivește inițiativa bine cu contextul și nevoile comunității?

Întrebările de evaluare sunt întrebările la care trebuie să se răspundă pentru a atinge obiectivele evaluării. Pentru formularea întrebărilor de evaluare, USAID a produs instrucțiuni utile atât în format scris, cât și în format [video](#). O bună întrebare de evaluare este:

- **Fîntrebare** – Nu este recomandată o cerere generală de a face o prezentare a inițiativei sau de a oferi recomandări despre ce trebuie făcut în cadrul acesteia. Poate fi posibil să se formuleze recomandări pe baza rezultatelor evaluării, dar aceasta este o chestiune separată de întrebările de evaluare.
- **Scop limitat** – Se recomandă un număr maxim de cinci întrebări de evaluare. Fiecare dintre acestea ar trebui să se concentreze pe o problemă sau un aspect specific al inițiativei.
- **Claritate** – Trebuie să fie precis și fiecare cuvânt trebuie să fie clar definit. Pentru a clarifica și preciza

întrebarea, este posibil să se scrie o explicație însoțitoare pentru fiecare întrebare.

- **Accesibilitatea Cercetării** – Ar trebui să fie posibil să se poată răspunde cu resursele disponibile. Dacă îi cereți evaluatorului să emită o apreciere asupra unui aspect (de exemplu, dacă inițiativa este sustenabilă sau eficientă), ar trebui să se precizeze și care sunt criteriile.
- **Util** – Trebuie să aibă legătură cu obiectivele evaluării și să fie utile pentru părțile interesate.

Etapă 3 – Execuție: Ce trebuie avut în vedere la punerea în aplicare a planului de acțiune pentru evaluare?

Această etapă include atât punerea în aplicare a PAE, cât și prelucrarea rezultatelor.

EXECUȚIE: ETAPE CHEIE

PĂRȚILE INTERESATE	Pasul 1	Comunicare	Cum să comunicați eficient cu părțile interesate cu privire la procesul de evaluare? O comunicare structurată între toate părțile relevante implicate în evaluare este o condiție prealabilă pentru buna desfășurare a tuturor etapelor procesului de evaluare. Punctele de vedere ale părților interesate ar trebui să fie ascultate și luate în considerare pe parcursul întregului proces de evaluare. Acest lucru îl poate ajuta pe evaluator prin aducerea în discuție a unor preocupări și observații importante și ajută la construirea și menținerea încrederii față de procesul de evaluare. Este important ca procesul de comunicare să fie clar în ceea ce privește limitele confidențialității, cu alte cuvinte, cum și în ce etapă este permisă comunicarea informațiilor diseminate către alte persoane.
	Pasul 2	Date	Sunt respectate metodele și standardele definite pentru colectarea datelor? Evaluatorul (echipa de evaluare) va trebui să se asigure că respectă principiul transparenței în colectarea datelor pentru a păstra claritatea întregului proces de evaluare. Colectarea datelor în conformitate cu metodele alese, cu calendarul și cu standardele definite reprezintă modalitatea de a menține procesul în desfășurare.
CUNOȘȚINȚE			



ANALIZĂ	Pasul 3	Riscuri & Provocări	Care sunt principalele provocări și cum să le atenuăm? Este important să urmăriți și să reacționați la orice provocări care pot apărea. În cazul în care apar întârzieri în colectarea datelor, ar putea fi activat un plan B (de preferință schițat în timpul etapei de proiectare).
	Pasul 5	Rezultate și concluzii	Cum se interpretează și se analizează datele primite? Această etapă presupune, de asemenea, interpretarea și analiza datelor primite. Este de competența evaluatorului și a echipei de evaluare (și a altor părți interesate) să definească ce metode ar putea fi utilizate. Cele mai frecvente metode de analiză a datelor sunt prezentate în Ghidul electronic INDEED 1. O parte integrantă a analizei include reflecția asupra limitelor evaluării. Limitările, de exemplu, ar putea fi legate de modificările anumitor regulamente care au impact asupra activităților de cercetare, de numărul redus de respondenți sau dacă se poate aștepta ca rezultatele să fie aplicabile în cazul în care o inițiativă similară este implementată într-un alt context.

Etapa 4 – Utilizarea: Cum pot fi utilizate și comunicate rezultatele?

Scopul acestei etape este de a utiliza și disemina rezultatele evaluării. Rezultatele nu se referă doar la datele analizate, ci și la întregul proces de evaluare. Un raport public cu privire la modul în care a fost realizată evaluarea poate servi drept un document important privind “lecțiile învățate” pentru alte persoane care elaborează evaluări în domeniul PVE/CVE/Derad și nu numai.

PĂRȚILE INTERESATE	Pasul 1	Comunicare	Cum se comunică părților interesate despre rezultatele evaluării? Comunicarea cu părțile interesate cu privire la concluziile formulate este esențială, deoarece ajută la formarea unei viziuni clare asupra modului în care pot fi utilizate rezultatele. Diseminarea și împărtășirea rezultatelor evaluării vor consolida inițiativele PCVE/CVE/Derad și vor oferi valoare practică pentru sector. Este o bună practică să se discute cu părțile interesate (implicate în evaluare) ce tipuri de formate ar putea fi elaborate pentru prezentarea rezultatelor și să se atribuiască sarcina de comunicare unei părți interesate cu o experiență solidă în acest sens. Este de la sine înțeles că ar trebui să se ia în considerare și resursele disponibile pentru prezentarea rezultatelor. Pentru diseminarea constatărilor ar putea fi utilizate următoarele formate: • Postări în social media • Rapoarte scrise • Prezentări • Briefinguri • Documente Prezentarea constatărilor poate fi, de asemenea, adaptată la nevoile și interesul diferitelor categorii de public țintă. De exemplu, pentru o prezentare internă a rezultatelor, se poate alege o prezentare PowerPoint. În cazul în care rezultatele vor fi făcute publice, atunci social media sau un raport scris și publicat ar putea fi soluții mai bune.
CUNOȘȚINȚE	Pasul 2	Prezentare	Cum pot fi prezentate dovezile? Rezultatele evaluării urmează să fie prezentate diferitelor tipuri de părți interesate interne și externe. Există mai multe modalități de a face acest lucru. Cel mai important aspect este prezentarea dovezilor. În acest sens, o descriere a procesului de evaluare (cine, cum, unde, când) ar putea aduce o

Pasul 3

Recomandări

valoare adăugată pentru o mai mare transparență a rezultatelor. Rezultatele evaluării ar putea fi, de asemenea, comparate cu cele anterioare, dacă sunt disponibile. Acest lucru ar putea contribui la justificarea constatărilor ca fiind riguroase și solide.

Un alt aspect de care trebuie să se țină cont în prezentare este acela de a se asigura că nu reproduce în mod neintenționat portretizări stereotipice ale unor grupuri de persoane și să nu include retorică cu potențial polarizant.

Cum și cui să formuleze și să ofere recomandări?

Factorii de decizie politică pot beneficia în mod semnificativ de recomandările prezentate cu privire la inițiativă și/sau la sector. În acest caz, fișele de politică oferă cel mai bun format. În plus, sectorul în ansamblu ar putea beneficia de recomandări privind procesul de evaluare. Abordarea lecțiilor care au fost învățate ar putea ajuta alți evaluatori din domeniu să evite cele mai frecvente erori.

Pasul 4

Gestionarea datelor

Ce se face cu datele colectate?

Planul de gestionare a datelor ar trebui să includă o secțiune referitoare la ceea ce trebuie făcut cu datele colectate după evaluare: cât timp vor fi stocate, unde vor fi stocate, cum vor fi anonimizate și cine va avea acces la ele. Informațiile privind utilizarea și stocarea viitoare a datelor ar trebui să fie incluse și în formularele de consimțământ pe care respondenții sunt invitați să le semneze.

Pasul 5

Riscuri & Provocări

Care sunt principalele provocări și cum să le atenuăm?

Atunci când se ia o decizie privind diseminarea, este important să se prevadă toate riscurile și provocările posibile pe care aceasta le-ar putea aduce părților interesate, instituțiilor sau sectorului în general și să se respecte principiul “fără prejudicii”. Diseminarea datelor (atât la nivel intern, cât și public) poate implica anumite riscuri. Acest lucru se întâmplă în spe-

cial atunci când rezultatele evaluării sunt mai puțin pozitive decât se așteptau. Diseminarea rezultatelor negative necesită o strategie specială, pentru a formula corect mesajul. În aceste circumstanțe, de exemplu, “numirea și rușinarea” poate să nu fie strategia potrivită pentru a aborda rezultatele. Prezentarea delicată a problemelor și a posibilelor soluții (recomandări) va fi îmbrățișată mai pozitiv. De asemenea, ar putea fi bine să se sublinieze faptul că evaluarea a fost realizată în scopul de a colecta informații și să se pună accentul pe ceea ce s-a învățat și pe modul în care aceste învățăminte vor contribui la îmbunătățirea în viitor.

Pasul 6

Urmărire

De ce să urmărești rezultatele evaluării?

Urmărirea rezultatelor procesului de utilizare permite urmărirea schimbărilor pe care le-ar putea aduce evaluarea. Aceste schimbări pot fi de natură diferită: organizațională internă, politică, schimbări în proiectarea inițiativei sau schimbări în metodele de lucru. O astfel de urmărire poate duce la inițierea unor evaluări ulterioare și poate susține ciclul de evaluare generică a unei inițiative.

6. STANDARDE DE CALITATE PENTRU EVALUARE

Abordarea bazată pe dovezi a evaluării necesită o reflecție atentă și critică asupra modului în care se poate asigura calitatea procesului de evaluare și a rezultatelor sale. Urmărind principiile-cheie ale abordării bazate pe dovezi:

- Evaluarea ar trebui să implice în mod activ principalele **părți interesate** și să răspundă nevoilor acestora.
- Planul de evaluare și execuția acestuia ar trebui să se bazeze pe **dovezi** de bună calitate. Aceasta înseamnă că planul de evaluare ar trebui să utilizeze cunoștințele existente despre bune practici și metode de evaluare, iar datele utilizate pentru evaluare ar trebui să fie adecvate și fiabile.
- Evaluarea ar trebui să fie efectuată de persoane care au **expertiza profesională** necesară în materie de evaluări și în domeniul PVE/CVE/Derad.

Următoarea listă poate ajuta la evaluarea calității planului de evaluare și la identificarea modalităților de îmbunătățire a acestuia.

Tabelul 4: Factori care influențează calitatea evaluării

INIȚIATIVA
Inițiativa are obiective bine definite.
Inițiativa are o teorie a schimbării bine definită, care descrie mecanismul prin care ar trebui să își atingă obiectivele.
Evaluarea a fost prevăzută și planificată ca parte a proiectării inițiativei.
Inițiativa dispune de practici de monitorizare și de gestionare a datelor care sprijină planul de evaluare.
EVALUATOR
Evaluatorul are o bună cunoaștere a procesului de evaluare, inclusiv a metodelor relevante.
Evaluatorul are o bună înțelegere a domeniului PVE/CVE/Derad.
Evaluatorul este familiarizat cu inițiativa și cu contextul acesteia.
Evaluatorul nu are un conflict de interese și este bine poziționat pentru a furniza o analiză imparțială și neinfluențată.

Evaluatorul acționează liber, fără a încerca să intervină în procesul de evaluare sau să influențeze rezultatele acestuia.

Evaluatorul este în contact activ cu principalele părți interesate pe parcursul întregului proces de evaluare.

PLANUL DE EVALUARE

Planul de evaluare este elaborat împreună cu principalele părți interesate.

Obiectivele evaluării răspund nevoilor principalelor părți interesate.

Evaluarea este concepută pentru a sprijini învățarea și dezvoltarea inițiativei sau a domeniului PVE/CVE/Derad.

Planul de evaluare este descris în detaliu într-un document scris care a fost elaborat cu părțile interesate cheie.

CONCEPȚIA, METODELE ȘI DATELE EVALUĂRII

Concepția și metodele sunt adecvate pentru a răspunde la întrebările de evaluare.

Evaluarea utilizează mai multe tipuri de metode și de date.

În cazul în care se utilizează interviuri/grupuri de discuții/sondaje, respondenții provin dintr-o selecție reprezentativă a populației totale (de exemplu, din toți participanții sau din personalul inițiativei).

În cazul în care este vorba de o evaluare a rezultatelor, modelul de evaluare include un grup de control bine construit.

În cazul în care se utilizează metode cantitative, evaluarea este capabilă să producă rezultate semnificative din punct de vedere statistic.

RAPORTAREA

Raportul de evaluare descrie în mod transparent procesul de evaluare, inclusiv orice modificări sau provocări potențiale.

Limitările evaluării sunt recunoscute și explicate.

Rapoartele de evaluare sunt puse la dispoziția comunității mai largi de practicieni PVE/CVE/Derad, a factorilor de decizie și a cercetătorilor.

UTILIZARE

Rezultatele evaluării sunt utilizate pentru a dezvolta în continuare inițiativa (sau alte inițiative similare) în viitor.

Rezultatele evaluării sunt interpretate cu acuratețe și nu sunt suprageneralizate.

Rapoartele de evaluare sunt puse la dispoziția comunității mai largi de practicieni PVE/CVE/Derad, a factorilor de decizie și a cercetătorilor.



ANEXA 1. ȘABLON PENTRU PLANUL DE ACȚIUNE PENTRU EVALUARE (EXEMPLU)

INICJATYWA		
Numele:	Implementat de:	
Obiectiv:	Grupul țintă:	
EWALUACJA		
Obiectivul evaluării:	Tipul de evaluare:	
Întrebări de evaluare:	Evaluator: Echipa de evaluare:	
Perioada de evaluare:	Perioada de raportare:	
PĂRȚI INTERESATE	Roluri și îndatoriri	
	Metode de comunicare	
EVIDENȚĂ	Proiectarea evaluării	
	Datele și colectarea acestora	
	Gestionarea datelor	
ANALIZĂ	Metode de analiză a datelor	
	Utilizarea rezultatelor	
	Riscurile și atenuarea acestora	
STANDARDE ETICE	Sex	
	Etică	
	Legal	
	Societal	



SURSE ȘI LITERATURĂ

- Archinsein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1-14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37-56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325-336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1-19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.



- Archinstein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1–14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37–56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325–336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1–19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.
- Preskill, H. and Jones, N. Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions. Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Preskill_A_Practical_Guide.pdf.
- Railsback, S. F. & Harvey B.C. (2020). *Modeling Populations of Adaptive Individuals*. Princeton University Press.
- Rainbow Evaluation Framework. <https://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/rainbow-framework/describe/analyse-data>.
- RAN (2017). RAN Handbook on CVE/PVE training programmes. Guidance for trainers and policy-makers. <https://opev.org/wp-content/uploads/2019/10/RAN-handbook-on-CVE-PVE-training-programmes-RAN.pdf>.
- RAN (2019). Preventing Radicalisation to Terrorism and Violent Extremism. RAN Collection of

Approaches and Practices. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files_en?file=2021-05/ran_collection-approaches_and_practices_en.pdf.

- RAN (2021). Effective and Realistic Quality Management and Evaluation of P/CVE. RAN small-scale expert meeting, 5 March 2021. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2021-05/ran_small-scale_expert_meeting_quality_management_evaluation_05032021_en.pdf.
- Roza, M., Voogd, J., & Derek Sebalj, D. (2012). The Generic Methodology for Verification and Validation to support acceptance of models, simulations and data. *Journal of Defense Modelling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 10(4), 347–365.
- Rychetnik, L., Frommer, M., Hawe, P., & Shiell, A. (2002) Criteria for evaluating evidence on public health interventions. *J Epidemiol Community Health*, 56(2), 119–127.
- Rychetnik, L., Hawe, P., Waters, E., Barratt, A., & Frommer, M. (2004). A glossary for evidence based public health. *J Epidemiol Community Health*, 58(7), 538–545.
- Steegen, S., Tuerlinckx, F., Gelman, A., & Vanpaemel, W. (2016). Increasing Transparency Through a Multiverse Analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 11(5), 702–12.
- Stufflebeam, D. L. (2014). *Evaluation theory, models and applications*. John Wiley & Sons.
- Tako, A. A. (2015). Exploring the model development process in discrete-event simulation: Insights from six expert modellers. *The Journal of the Operational Research*, 66(5), 747–760.
- Tirnauer, J. (2010). Baselines and Targets, Performance Monitoring & Evaluation TIPS. Washington DC, USAID Center for Development Information and Development Evaluation. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaadw108.pdf.
- UK GOV (2009). Evaluating local PREVENT projects and programmes. Guidelines for local authorities and their partners and Resource pack for local authorities and their partners. https://www.tavinstitute.org/wp-content/uploads/2012/12/Tavistock_Report_Guidelines_Evaluating-PREVENT-Projects-and-Programmes.pdf.
- UK GOV Rapid Assessment Tool (REA) <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20140402164155/http://www.civilservice.gov.uk/networks/gsr/resources-and-guidance/rapid-evidence-assessment>.
- UNDP (2021). Evaluation guidelines. <http://web.undp.org/evaluation/guideline/>.
- UNDP (2018). Improving the impact of preventing violent extremism programming: A toolkit for design, monitoring and evaluation. <https://www.undp.org/publications/improving-impact-preventing-violent-extremism-programming-toolkit>.
- UNICEF. Theory of Change. Methodological Briefs. Impact Evaluation No. 2. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Theory_of_Change_ENG.pdf.
- United Nations Office of Counter-Terrorism. Monitoring, Evaluation and Learning Toolkit: To Support Action Plans to Prevent and Counter Violent Extremism. <https://www.un.org/counterterrorism/sites/www.un.org.counterterrorism/files/uncct-mel-toolkit-web.pdf>.
- United Nations Development Group. Theory of Change. UNDAF Companion Guidance. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theory-of-Change.pdf>.
- USAID (2013). Theories and Indicators of Change Briefing Paper: Concepts and Primers for Conflict Management and Mitigation. US Agency for International Development. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaed181.pdf.
- USAID. CVE Reference Guide for Local Organizations. Stakeholder Engagement. <https://www.cverefereceguide.org/en/stakeholder-engagement>.
- USAID (2015). Evaluation Resource: Tips for Developing Good Evaluation Questions (for Performance Evaluations). https://usaidealarninglab.org/sites/default/files/resource/files/tips_for_developing_good_evaluation_questions_2016.pdf.
- USAID LearningLab. Webinar: Developing Good Evaluation Questions. <https://www.youtube.com/watch?v=gISHnzNyOj8>.
- Vaker T., Forbes, D., Dell, L., Westing, A., Merlin, T., Hodson, S. & O'Donnel, M. (2015). Rapid Evidence Assessment: Increasing the Transparency on an Emerging Methodology. *Journal of Evaluation in Clinical Practise*, 21(6).
- Williams, M.J. (2021). *Preventing and Countering Violent Extremism: Designing and Evaluating Evidence-Based Programs*. Routledge.



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation