

КОНКУРС ЗАЯВОК НКО НА ПОЛУЧЕНИЕ СУБСИДИЙ

ИЗ БЮДЖЕТА ГОРОДА МОСКВЫ

**БОЛЬШЕ НАПРАВЛЕНИЙ
БОЛЬШЕ СУБСИДИЙ**



**БОЛЬШЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ
ДЛЯ ГОРОЖАН И ГОРОДА!**

ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

16 июня, 2016 год
Московский Дом Общественных Организаций

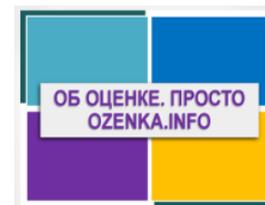
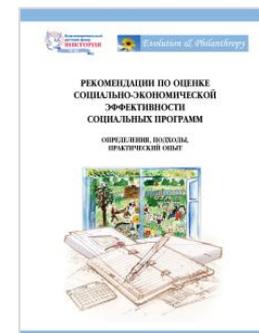


Эволюция и Филантропия
Evolution & Philanthropy

Эволюция и Филантропия: создание среды для развития в России социальных инноваций

- Ключевая компетенция:** - **ФОРМИРОВАНИЕ МЕЖСЕКТОРНЫХ ПАРТНЕРСТВ**
- Основной фокус:** - **ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММ**
- Целевая аудитория:** - **НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, БИЗНЕС, ГОСУДАРСТВО**

Направления	Ключевые продукты
<input type="checkbox"/> Обзор международного опыта и выпуск информационно-аналитических материалов	<ul style="list-style-type: none">• Дайджесты публикаций филантропического сообщества (более 60)• Поддержка исследований и публикаций партнеров из НКО сектора• Переводы лучших практик на русский язык (более 30)• База знаний лучших зарубежных практик (более 100)
<input type="checkbox"/> Разработка методических продуктов и внедрение передовых практик	<ul style="list-style-type: none">• Стандарты оценки деятельности (готовится в печать);• Методическое Издание «Показатели для измерения социальных результатов в сфере детства»;• Рекомендации по оценке социально-экономической эффективности социальных программ;• Методическое пособие по применению Теории изменений при планировании программ.
<input type="checkbox"/> Организация площадок / участие в ведущих международных инициативах / создание партнерств	<ul style="list-style-type: none">• Партнерская инициатива «Общие подходы к оценке социальных результатов программ в сфере защиты детства (Фонд «Культура детства»)• NEW! Практический инструмент для оценки социальных результатов Social Value!• Член международной сети Social Value International• Член международной сети консультантов Shared Value International



1 часть: Основные определения, подходы, практики

В т ч взгляд КОС (форма заявки, критерии эффективности)

2 часть: Пошаговый алгоритм системы измерения

Запросы Участников?



- 1) Что такое эффективная организация и что такое эффективный проект
- 2) Как вы оцениваете эффективность организации в целом и проекта, в частности
- 3) Зачем, для кого оцениваете?



1. Масштаб деятельности НКО, к числу которых относятся абсолютные количественные показатели, а также их динамика.

- Количество благополучателей, сотрудников, волонтеров, подписчиков, участников мероприятий и пр.;
- Количество проведенных мероприятий, обращений в НКО, оказанных услуг и пр.;
- Количество филиалов /представительств организации; количество регионов деятельности НКО и пр.

2. PR, коммуникации

- Охват аудитории (количество подписчиков, «фанов», статистика посещений, просмотров и пр.);
- Уровень вовлеченности пользователей, виральность контента (число лайков, перепостов, продолжительность пребывания на сайте, отклики на рассылку и пр.);
- Конверсия – совершение желаемых действий (например, пожертвований, увеличение количества звонков в фонд);
- Количество публикаций с упоминанием НКО / сотрудников НКО в СМИ, количество обработанных журналистских запросов, количество пресс-конференций

3. Финансы и иные ресурсы.

- **объемы** привлеченных ресурсов (как правило, финансовых средств);
- **количество** предпринятых действий – проведенных фандрайзинговых акций, подключенных сервисов, установленных ящиков для пожертвования, подготовленных заявок в фонды, количество доноров-фондов
- степень достижения запланированных показателей фандрайзинговой стратегии. Например, по месяцам, регулярности, структуре (диверсификация доходов – доля натуральной помощи, средств частных жертвователей, грантов и пр.), количеству крупных жертвователей и пр.
- соотношение ресурсов, затрачиваемых на фандрайзинг, и достигнутых результатов;
- баланс доходов/расходов НКО и пр.

Волонтеры – важный ресурс для НКО. Это и способ снизить расходы НКО – дополнительные «руки», бесплатные профессиональные услуги (pro bono), ресурс PR и GR.

- **Количество волонтеров/кураторов в месяц;**
«новых»/регулярных/активных волонтеров;
- **Количество мероприятий, проведенных с участием волонтеров.**
- **Количество сэкономленных ресурсов (финансовых, временных);**
- **Эффективность работы с волонтерами (например, количество откликов на рассылки; соотношение затрачиваемых ресурсов и достигнутых результатов) и пр.**



Качество оказываемых услуг / продукции НКО

Различные формы обратной связи, опросы благополучателей, целевых групп на предмет их удовлетворенности, произошедших изменений в поведении и пр.

Однако данные показатели не рассматриваются в числе основных критериев оценки деятельности НКО, так как слишком субъективны, с трудом поддаются измерению и пр.

Долгосрочные позитивные изменения

Критерии, позволяющие оценить системное улучшение ситуации в отношении социальной проблемы, на решение или существенное снижение остроты которой направлена деятельность НКО (если ставится такая цель), относятся к числу самых сложных и редких:

Позитивные изменения в жизни благополучателей, участников проектов НКО: изменение моделей поведения, улучшение состояния здоровья, социально-экономического статуса и пр.

Например, «Ночлежка» «у каждого человека (...) есть свой план реабилитации, разработанный совместно со специалистом по социальной работе.

Соответственно, показателем эффективности работы является и процент случаев, в которых достигнут конечный результат реабилитационного плана»



Благотворительный фонд реабилитации детей,
перенесших тяжелые заболевания



ВНЕСТИ ПОЖЕРТВОВАНИЕ

Сейчас мы ограничиваемся только «обратной связью». То есть после программы, спустя разное время, мы опрашиваем родителей о том, как прошла программа для ребенка, какие произошли изменения для ребенка и для родителя



Позитивные результаты для сообщества: изменение институциональных условий, общественного мнения, отношения к конкретной проблеме и ее решению.

Пока речь идет скорее об объеме предпринимаемых усилий, чем о достигаемых результатах.

— *законотворческая деятельность*: количество подготовленных законопроектов и докладов, обжалованных законов, обращений в органы государственной власти и качество реагирования на них («Ночлежка»);

— *участие в экспертных, общественных советах, рабочих группах при органах власти, создание / участие в деятельности профессиональных сообществ, межрегиональных, междисциплинарных партнерских сетей и пр.* Пример показателя – количество таких структур, в которые входят представители НКО («Ночлежка»);

— *обучение и просвещение стейкхолдеров*, от деятельности которых зависит системное решение проблемы. Например, та же «Ночлежка» оценивает эффективность своей работы в том числе по количеству проведенных обучающих мероприятий и круглых столов для представителей НКО, органов власти и иных стейкхолдеров, вовлеченных в решение проблемы;

— *поиск партнеров и объединение усилий* для системного решения проблемы. Пример – количество новых партнеров, вовлеченных в решение проблемы (Молодежный благотворительный фонд «Возрождение Земли Сибирской»).

Устойчивость результатов деятельности НКО после прекращения проекта, программы, оказания услуги. Например: *«Посаженные саженцы должны прижиться или, если обучаем писать проекты, участники должны активно писать заявки и получить финансирование. То есть проект не должен заканчиваться, когда заканчивается его поддержка»* (Молодежный благотворительный фонд «Возрождение Земли Сибирской»).

- 1) Практика сильно зависит от типа организации (бизнес-модель, теория изменений) Фандрайзинговый фонд (лечение детей) vs фонд местного сообщества или НКО, решающая сложные социальные проблемы
- 2) Очень слабо представлена оценка достижения социальных результатов (исключение «Ночлежка»)
- 3) Не понятно совсем, как используется данные оценки для повышения эффективности
- 4) Отсутствуют системы совместного обучения



FIGURE THREE. Nonprofits' Primary Reasons for Assessing Performance

What are the two most important reasons your organization assesses its performance?

Learn to improve from work



ОБУЧЕНИЕ

Fulfill funder requirements



ТРЕБОВАНИЯ ДОНОРОВ

Communicate externally about performance



ВНЕШНИЕ
КОММУНИКАЦИИ

Accountability to stakeholders



Оценка эффективности
персонала

Accountability of staff to performance

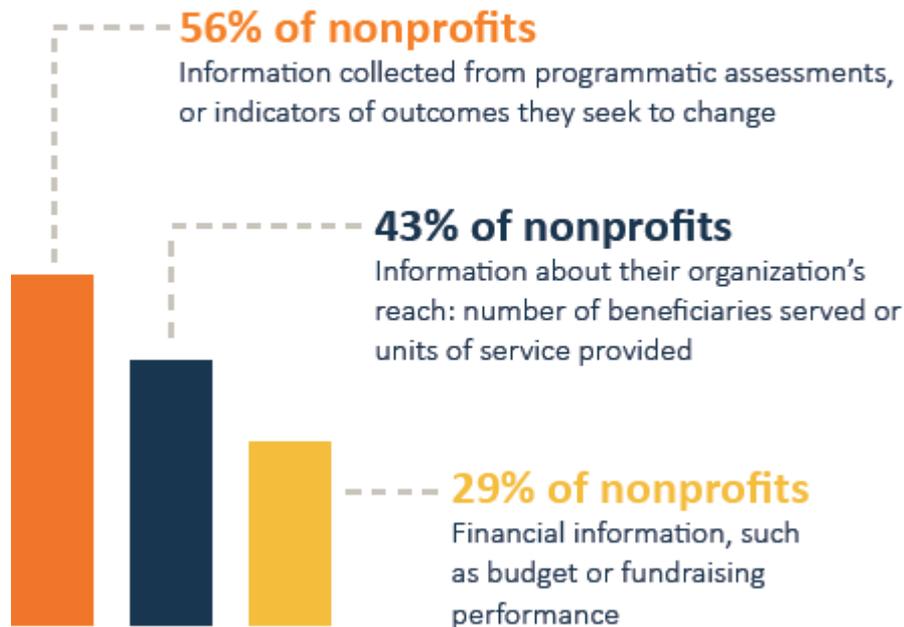


Fulfill board requirements



Percentage of nonprofits

FIGURE ONE.
Assessment Information Nonprofits Find Most Useful



Какую информацию считают полезной НКО?

Индикаторы социальных изменений

Масштабы деятельности

Финансовая информация

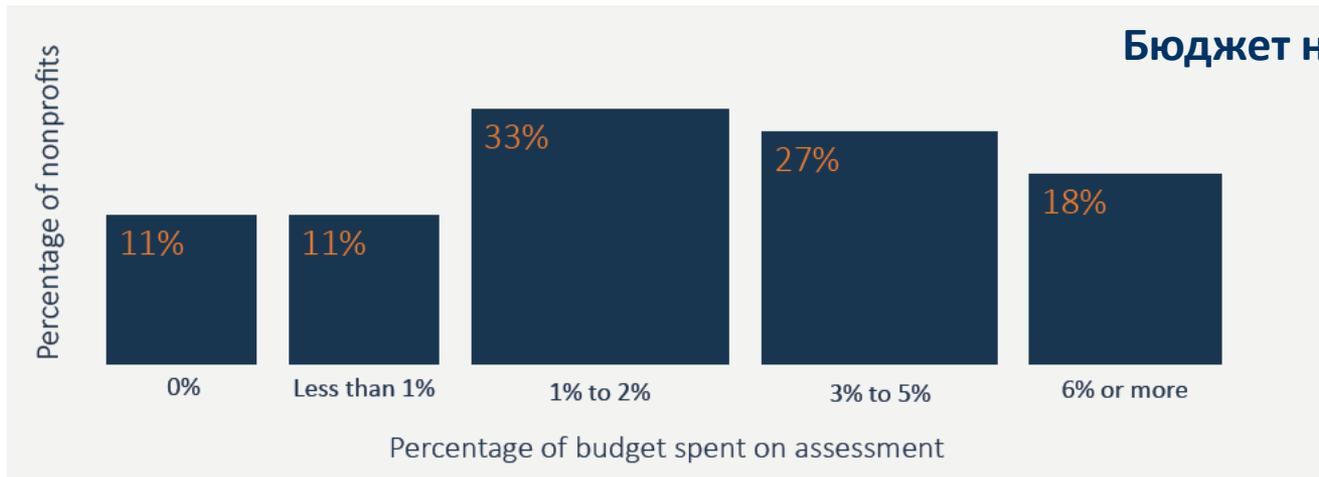


FIGURE SEVEN.
Nonprofits' Use of Performance Information to Communicate

Percentage of nonprofits that use results of performance assessments to a great or very great extent to:

Attract new donors or maintain existing ones

71%

Привлечение новых доноров

Communicate publicly what the organization has achieved

70%

Внешние коммуникации

Share what it has learned about what works, or does not work, with other organizations

41%

Взаимное обучение

1) Драйвером для оценки эффективности будет служить внешний запрос

2) Разные типы доноров – разный фокус оценки эффективности

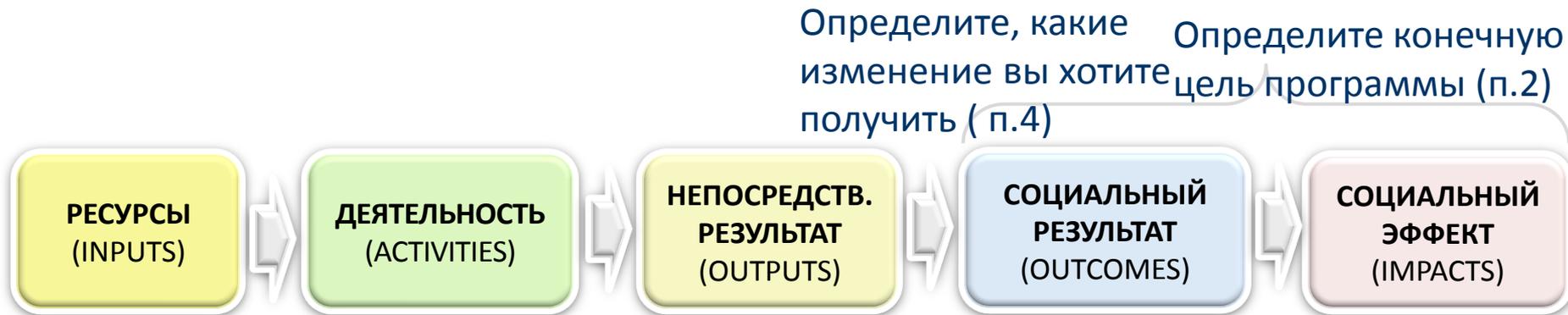


3) Степень предсказуемости и наблюдения за изменениями

4) Степень турбулентности внешней среды

Рамочная концепция оценки эффективности некоммерческих организаций. Чонмьян Ли. Бренда Ноуэлл. [A Framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations. Chongmyoung Lee. Branda Nowell.] American Journal of Evaluation, № 36 (3). 2015

ЦЕПОЧКА СОЦИАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ КАК СТАНДАРТ ПЛАНИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ



РЕСУРСЫ (INPUTS)	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (ACTIVITIES)	НЕПОСРЕДСТВ. РЕЗУЛЬТАТ (OUTPUTS)	СОЦИАЛЬНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ (OUTCOMES)	СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ (IMPACTS)
Объем денежных средств, количество сотрудников	Разработка и реализация программ, создание новой инфраструктуры	Количество благополучателей, распространенных экземпляров	Рост уровня знаний у прошедших обучение; изменение моделей поведения	Учет влияния других факторов (альтернативных программ), незапланированных последствий
5 тыс. у.е., 5 сотрудников	Разработана программа, создан Центр	Обучено 20 человек	10 участников получили новые компетенции; у 70% улучшились коммуникативные навыки	40% участников Программы нашли работу именно благодаря нашим тренингам, в результате улучшилось их благосостояние

Пример иерархии (цепочки) результатов



Источник: подготовлено по материалам работы Harry P. Hatry and Mary Kopczynski, *Guide to Program Outcome Measurement for the U.S. Department of Education* (Washington, D.C.: Planning and Evaluation Service, U.S. Department of Education, February 1997).

Цепочка социальных результатов - Пример из практики

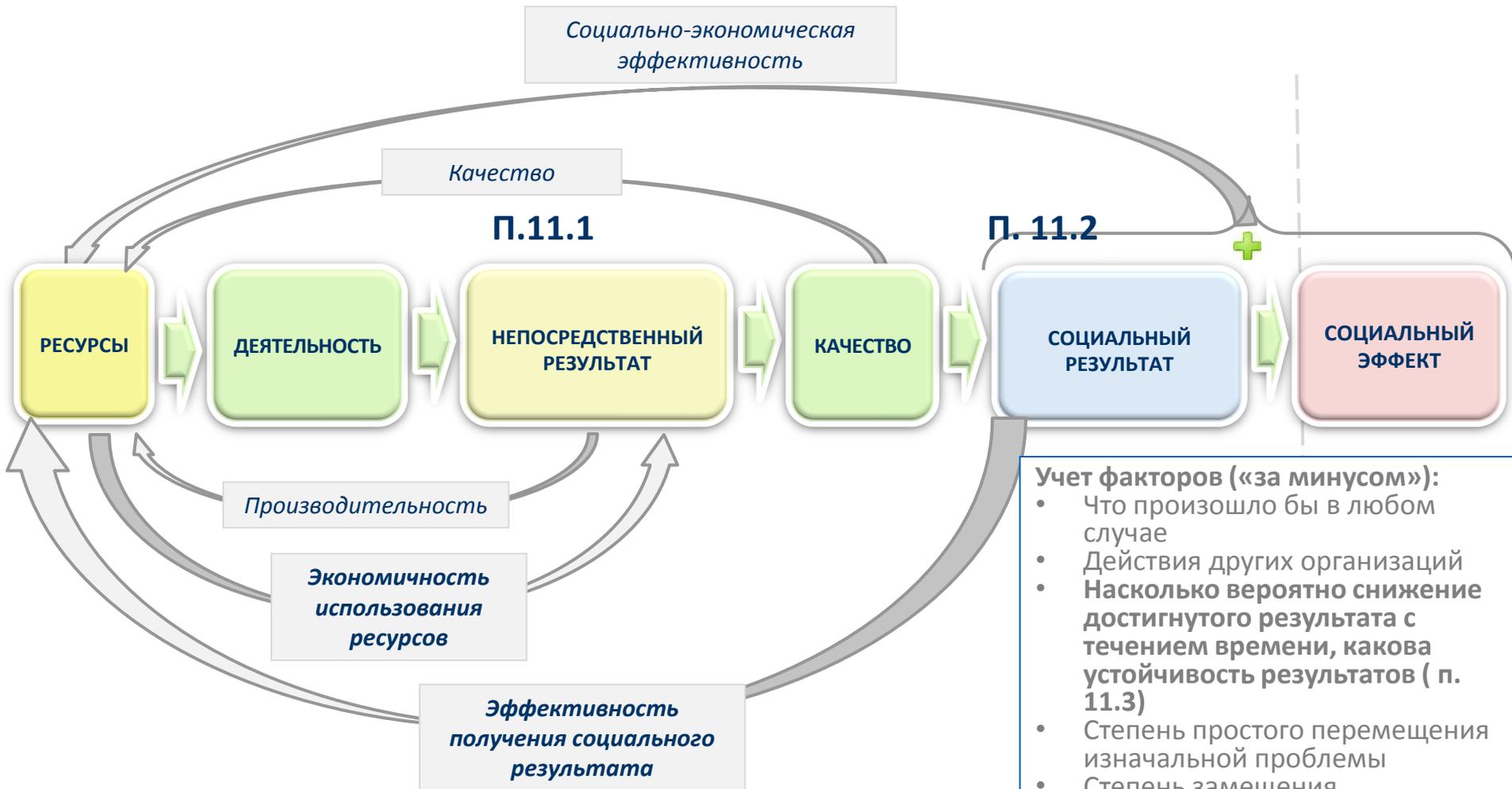
ЭиФ (E&P): Распространение лучших практик в области фандрайзинга и мобилизации ресурсов НКО

Уровень результата	Промежуточный Непосредственный результат (продукт)	Конечный Непосредственный результат (натуральный результат)	Промежуточный социальный результат (социальный результат)	Конечный социальный результат (социальный эффект)
Пример результата	<ul style="list-style-type: none"> • Программа курсов • Материалы и лучшие практики • Методические материалы • Исследования, издания, публикации • Продукты проектов 	<ul style="list-style-type: none"> • Распространение материалов и лучших практик среди НКО • Рецензирование и отзывы • Новые подписчики и пользователи • Новые проекты (на основе предоставленных материалов) 	<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение лучших практик в деятельность • Повышение компетенций • Повышение интереса доноров и партнеров 	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение эффективности деятельности НКО, эффективности программ
Пример KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Количество материалов • Сроки издания • Количество слушателей • Количество преподавателей • Количество НКО 	<ul style="list-style-type: none"> • Количество выданных сертификатов, результаты тестирования • Количество просмотров, обратная связь • Количество отзывов, рецензий • Количество информационно-образовательных мероприятий 	<ul style="list-style-type: none"> • Количество НКО, внедривших лучшие практики в деятельность • Сравнительные результаты бенчмаркинга (динамика развития организационного потенциал НКО) • Уровень роста компетенций 	<ul style="list-style-type: none"> • Количество НКО, повысивших эффективность своей деятельности, эффективность программ

Для конкретного проекта:

- Сформулировать цель
- Определить целевые аудитор
- Активности
- Непосредственный результат
- Социальный результат





Программа обучения приемных родителей $A = 60000$
 $B = 70000$

Кол-во обученных (приемных родителей) = 30

Принявших детей в семью $A = 15$
 $B = 20$

Экономическая эффективность:

Эффективность по достижению непосредственных результатов $A > B$

Эффективность по достижению социального результата $0.25 (A) < 0.28 (B)$

Общие затраты/кол-во благополучателей

Показатель АХР – не является показателем эффективности, а лишь показателем экономичности !!!

Эффективность = (0,25 баллов)

1. Соотношение затрат и результатов (КАКИХ?)
2. Привлечение добровольцев
3. Наличие партнеров
4. Обоснованность привлекаемого персонала и других прямых затрат
5. Стоимость товаров и услуг
6. Собственные средства и софинансирование
7. Открытость для Общества

Результативность = (0,25 баллов)

1. Оптимальность выбранных методов для достижения целей
2. Возможность позитивных изменений по результатам реализации Программы (проекта)
3. Вклад в развитие социальных услуг
4. Совпадение деятельности по Программе с текущей деятельностью НКО

Построение системы измерения эффективности деятельности

Система измерения эффективности деятельности – это совокупность процессов, обеспечивающих регулярный сбор, мониторинг и анализ информации, предоставление отчета о результатах, качестве, эффективности использования ресурсов и о программной деятельности в целом.



1) Как мы узнаем, насколько мы продвинулись в достижении миссии и целей?

2) Что именно надо измерять для того, чтобы иметь существенную для принятия решений информацию?

3) Как мы будем отчитываться и обсуждать нашу эффективность?

4) На чем нам сконцентрировать ресурсы?



I. Этап

1. Сбор рабочей группы
2. Аудит существующей системы оценки
 - какие данные уже отслеживаются, как и когда
 - где они хранятся
 - формы и методы отчетности
 - как пересматриваются и используются

Как результат: – Таблица используемых индикаторов с ответами на все вышеперечисленные вопросы . **Приложение 1.**

II этап: Выбор индикаторов

Определение основных элементов системы эффективности.

Индикаторы организационного здоровья, программные индикаторы; индикаторы социально-экономического эффекта

- 2.1. Выбор своих индикаторов.
- 2.2. Составление мастер- листа обновленных индикаторов.

III этап.

Определить , как будут собираться данные для каждого индикатора и выбор подходящего метода хранения. Выбор времени и ответственных.

- 3.1. Подготовить инструменты измерения
- 3.2. Опросы
- 3.3. Определите место хранения (базы данных, Excell, CRM)
- 3.4. Назначьте ответственных

Приложение 2.

ВОЗМОЖНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Организационные индикаторы

- 1) Финансовое здоровье
 - - доходы, расходы
 - - план/факт
 - - резервы
- Зависимость от одного источника
- 2) Персонал
 - - кол-во штатных
 - Кол-во волонтеров
- 3) PR
 - Кол-во посетителей сайта
- 4) Операционная эффективность (н-р, соответствие плану)

Программные индикаторы

- 1) Активности
 - Кол-во проведенных мероприятий
 - Кол-во оказанных услуг
- 2) Непосредственные результаты
 - - кол-во обслуженных клиентов
 - Кол-во закончивших программу
- 3) Качество
 - - % удовлетворенности
- 4) Программные расходы

Социально-экономические индикаторы

- 1) Социальные результаты
 - - Кол-во клиентов, улучшивших свое положение
- 2) Программные затраты
- 3) Социальный эффект

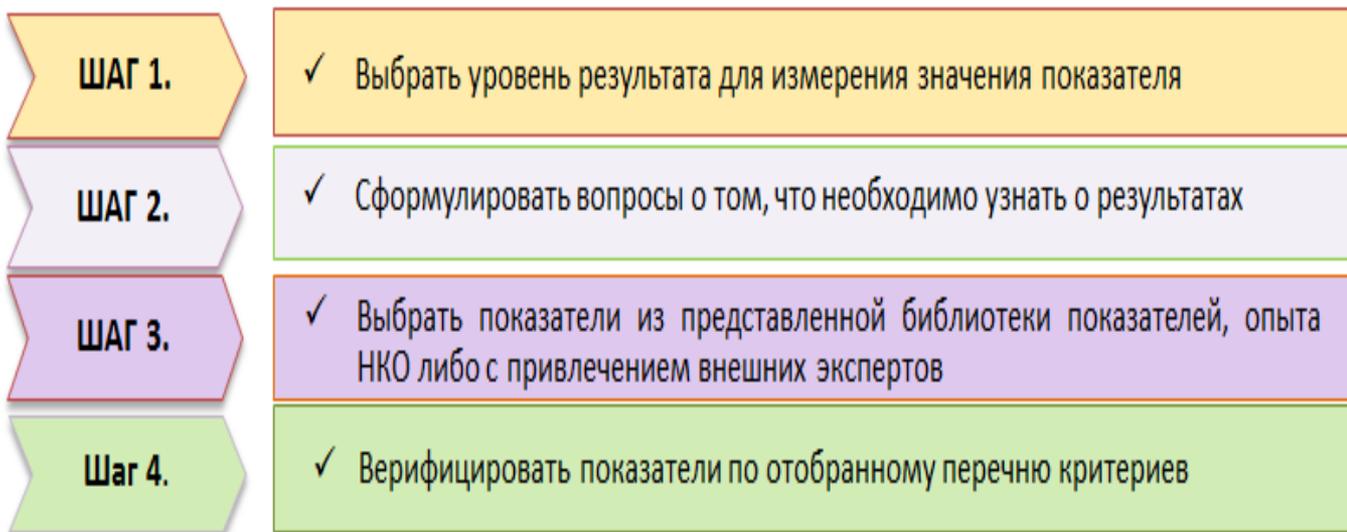
**Вход, потенциал, сети,
легитимность**

Показатели — это не сами результаты. Каждый отслеживаемый результат должен быть переведен в форму одного или нескольких показателей. Показатель представляет собой конкретную численную меру, показывающую, какой прогресс достигнут на пути к результату.

Результат есть поддающееся описанию намеченное и происходящее благодаря программе изменение.

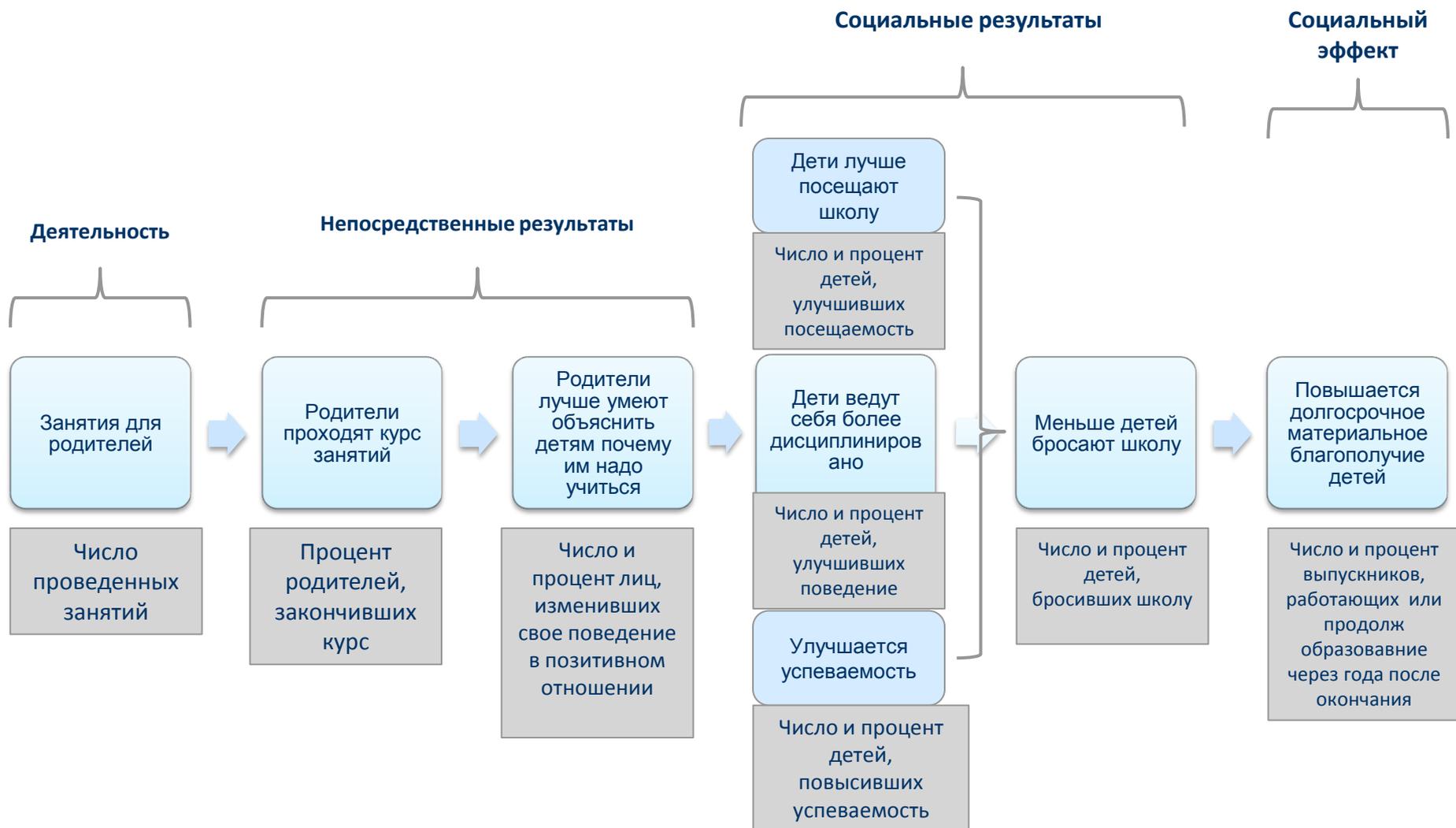
Показатель результатов программной деятельности – это конкретная, чаще всего, числовая, мера, выраженная в соответствующих единицах измерения, и показывающая, какой прогресс достигнут на пути к достижению результата, или достигнут ли результат в целом.

В качестве рекомендуемых шагов непосредственной разработки показателей являются следующие:



- **Название показателя** обычно начинается со слов «количество», «процент», «отношение», «частота», «доля» и т.п.
- Поскольку основой системы измерения результатов является отслеживание изменений, произошедших за отчетный период, показатели должны непосредственно измерять данные изменения. В этом случае название показателя будет начинаться со слов «изменения в...». При использовании такого определения показатель рассчитывается как разница между значениями в различные периоды.
- **Формулировка названия показателя во многом зависит от источников информации и процедур сбора данных.**
- **Для измерения любого социального результата можно использовать несколько показателей**, из которых предстоит выбрать самые подходящие. При этом важно иметь в виду, что с помощью системы показателей необходимо получать ответы как на вопрос: «Осуществляем ли мы запланированную деятельность?», так и на вопрос: «Наблюдается ли прогресс на пути достижения поставленных нами результатов?».
- **Не все важные социальные результаты можно измерить количественно.** В системе измерения нужно предусмотреть включение в отчеты о социальных результатах данные, которые носят исключительно описательный характер. При этом такие данные должны подтверждаться как можно большим количеством свидетельств.

Пример иерархии (цепочки) результатов



Источник: подготовлено по материалам работы Harry P. Haby and Mary Kopczynski, *Guide to Program Outcome Measurement for the U.S. Department of Education* (Washington, D.C.: Planning and Evaluation Service, U.S. Department of Education, February 1997).

КРИТЕРИИ ОТБОРА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

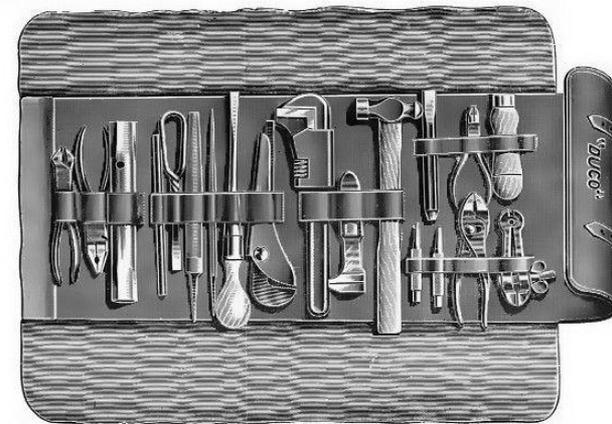
- *Соотнесенность* с целями и задачами программы и результатом, который должен отслеживать данный показатель.
- *Важность* для измеряемого результата. Измеряет ли данный показатель какой-либо важный аспект результата?
- *Понятность* для пользователей при измерении и составлении отчета.
- *Степень влияния программы на результат или степень ее контроля за результатом.* Критерий нельзя использовать как основание для отказа от измерения важных результатов.
- *Возможность сбора достоверных данных для расчета показателя.*
- *Затраты на сбор данных.* Это еще один критерий, к которому надо подходить с осторожностью. Иногда самые большие затраты связаны с самыми важными показателями.
- *Уникальность.* Важность индикатора снижается, если он дублируется или пересекается с другими.
- *Манипулирование.* Не используйте показатели, предоставляющие персоналу программы возможность манипулировать данными в свою пользу.
- *Полнота.* Набор показателей должен охватывать результаты, вызванные негативными эффектами. Вопросы, определяющие полноту показателей: «Охватывает ли набор показателей все качественные характеристики, имеющие значение для клиентов, например, своевременность предоставления услуг?»; «Обеспечивает ли набор показателей обратную связь с клиентами программы в отношении ее результатов?».

№	Перечень характеристик использования показателя (Приведен базовый перечень характеристик)	Описание
1	Название показателя	Доля благополучателей, повысивших уровень знаний
2	Фокус к которому относится показатель	Социальный результат
3	Цель предполагаемого использования	Получение знания о результативности программы
4	Главные пользователи	Программный менеджер
5	Целевое значение показателя на перспективе года	95%
6	Плановый срок достижения целевого значения показателя	Сразу по завершению программы
7	Период использования показателя	В течении реализации программы
8	Период измерения	Дважды в течении программы
9	Источник информации	Единообразное тестирование по предлагаемой информации
10	Метод сбора (инструмент сбора)	Пре – и пост- тестирования
11	Стоимость сбора	\$ 100
12	Ограничения валидности показателя	Для обеспечения достоверности полученных знаний все благополучатели условно должны иметь одинаковый уровень подготовки в определенной области
13	Ответственный за сбор	Программный менеджер
14	Как будет организован этап рефлексии по результатам мониторинга показателя и как результаты рефлексии будут внедрены в работу	Итоговое собрание программной команды

Невозможно определить окончательный набор показателей, не определившись с методами сбора данных. Каждый метод имеет свои сильные и слабые стороны, а также определенный уровень затрат.

Существуют 4 основных метода сбора данных для расчета показателей:

1. получение данных из административной отчетности о программе или деятельности организации;
2. опросы клиентов;
3. оценка обученными наблюдателями;
4. использование специального измерительного



Основное средство надежной обратной связи с клиентами — профессионально подготовленные опросы для получения информации о состоянии, поведении, опыте и степени удовлетворенности клиентов, особенно после завершения их участия в программе.

Недостатки опросов:

- опросы требуют специальных знаний, особенно для разработки анкет, плана выборки и для подготовки интервьюеров;
- опросы могут потребовать больше времени и средств, чем другие формы сбора данных, особенно если для их проведения привлекаются подрядчики;
- информация, основанная на ощущениях и памяти респондентов, может быть менее убедительной, чем та, что содержится в административных отчетах;
- некоторые клиенты могут не захотеть отвечать на вопросы или не дадут честных ответов.

ИНФОРМАЦИЯ, ПОЛУЧАЕМАЯ ПУТЕМ ОПРОСОВ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

- Общая удовлетворенность услугами, оказанными семьям, детским учреждениям.
- Оценка отдельных параметров качества услуг.
- Степень полезности услуг
- Степень информированности об услугах.
- Причины недовольства услугами или отказа от них.
- Предложения по улучшению услуг.

Оценка обученными наблюдателями. Обученные наблюдатели привлекаются для оценки состояния, которое можно наблюдать или проверить с помощью органов чувств наблюдателя. Высокая степень надежности данного метода обеспечивается:

- ✓ систематизированной шкалой оценок, содержащей хорошо сформулированные определения «эталона», на который наблюдатели могут ориентироваться при выставлении оценки;
- ✓ необходимым объемом обучения наблюдателей и контроля их работы;
- ✓ периодическими проверками качества выставления оценок.

Тем не менее, процедуры такой оценки требуют значительных затрат времени персонала, включая время на обучение наблюдателей, требуется постоянная проверка соблюдения процедур, а также персонал может чувствовать себя неуверенно при работе с оценками наблюдателей.

Использование специального измерительного оборудования.

Специальное оборудование применяется для сбора данных, требующих, например, научных измерений, например: об уровне шума, уровне загрязнения воздуха, уровне загрязнения воды, о состоянии дорог (приборный контроль). Среди недостатков: приобретение, эксплуатация и содержание приборов могут потребовать значительных затрат; показания приборов должны быть преобразованы в полезную для пользователей информацию.

- ✓ **Стоимость.** По возможности необходимо объединять сбор данных сразу по нескольким показателям для экономии затрат.
- ✓ **Целесообразность.** Этот критерий касается выявления нефинансовых препятствий, которые могут существенно затруднить сбор данных или сделать его невозможным.
- ✓ **Точность и надежность,** которые обеспечивает данная процедура.
- ✓ **Доступность для понимания.** Собираемые данные должны быть понятны как руководителям программы, так и другим лицам, включая население.
- ✓ **Достоверность.** Всегда существует потенциальная возможность манипулирования данными, особенно лицами, заинтересованными в представлении хороших социальных результатов (например, социальными работниками, проверяющими результаты помощи, оказанной ими благополучателям). В силу этого результаты опроса, проведенного сторонними специалистами, будут более достоверными. Острота этой проблемы может быть снижена, если в организации налажен внутренний контроль качества.

I. Этап

1. Сбор рабочей группы
2. Аудит существующей системы оценки
 - какие данные уже отслеживаются, как и когда
 - где они хранятся
 - формы и методы отчетности
 - как пересматриваются и используются

Как результат: – Таблица используемых индикаторов с ответами на все вышеперечисленные вопросы . **Приложение 1.**

II этап: Выбор индикаторов

Определение основных элементов системы эффективности.

Индикаторы организационного здоровья, программные индикаторы; индикаторы социально-экономического эффекта

- 2.1. Выбор своих индикаторов.
- 2.2. Составление мастер- листа обновленных индикаторов.

III этап.

Определить , как будут собираться данные для каждого индикатора и выбор подходящего метода хранения. Выбор времени и ответственных.

- 3.1. Подготовить инструменты измерения
- 3.2. Опросы
- 3.3. Определите место хранения (базы данных, Excell, CRM)
- 3.4. Назначьте ответственных

Приложение 2.

IV. Подготовка к использованию данных.

- 4.1. Определите базу
- 4.2. Проставьте целевые значения
- 4.3. Спланируйте регулярность анализа (есть ответственные и расписания)
- 4.3. Будьте готовы извлекать уроки и учитывать в действиях

Приложение 3 .

V. Запуск системы.

Будьте готовы обновлять свои цели , настраивать свою систему, публиковать внешнюю отчетную карточку с выбранными для внешних пользователей показателями в рамках первого цикла

- 5.1. Обновление базы (там, где не было ранее данных) и возможная корректировка целевых установок. Заполнение приборных панелей
- 5.2. Настройка системы
- 5.3. Заполнение карточки внешней отчетности

Процедуры анализа (в том числе сравнительный анализ) включают:

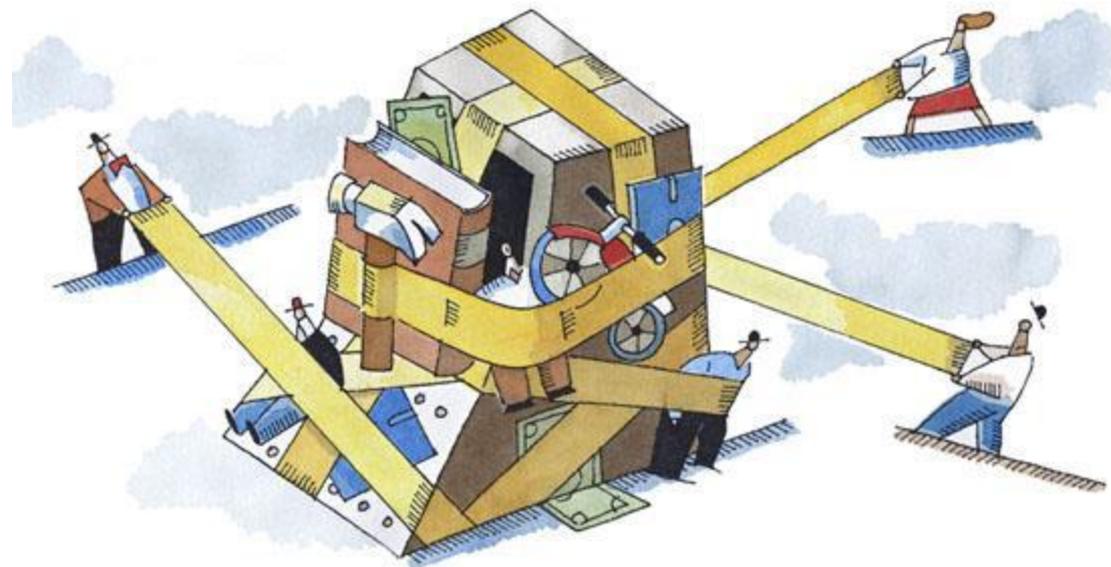
- Анализ изменений во времени.
- **Сравнение результатов с целевыми значения, утвержденными в начале года.**
- Анализ категорий разбивки полученных данных по каждому показателю для определения того, где получены хорошие, удовлетворительные или плохие результаты.
- Сравнение социальных результатов программы с результатами аналогичных программ, выявление примеров лучшей практики.
- Сравнение социальных результатов программы с установленными стандартами (например, стандартами предоставления каких-то услуг, стандартами качества).
- Анализ исключений, т.е. значений показателя, выпадающих из установленного интервала значений для данного показателя.
- Определение взаимосвязи между основными видами результатов.



Меры, способствующие использованию данных измерения результатов.

- ✓ Включение показателей результатов в обоснование грантовых заявок.
- ✓ Принятие решений о распределении ресурсов и привлечении средств.
- ✓ Внедрение внутренних программ обучения по системе измерения результатов.
- ✓ Показатели результатов должны использоваться для разработки плана оценки программ.
- ✓ Основные социальные результаты и показатели результатов должны быть включены в стратегический план организации (значения основных показателей на долгосрочную перспективу).
- ✓ Перевод данных о работе, особенно в части достижения результатов, в привлекательную, легко читаемую и содержательную форму для публикации годовых отчетов.
- ✓ Менеджеры программ должны использовать отчеты об измерении результатов для проведения регулярных совещаний с сотрудниками, улучшения связей с общественностью и повышения уровня доверия населения.
- ✓ Результаты измерения должны обеспечивать исходную информацию для процесса стратегического и иного долгосрочного планирования.

1. Компетентный, дальновидный, гибкий руководитель организации и активная роль членов управляющих органов.
2. Человеко-ориентированное управление.
3. Хорошо продуманные и качественно внедренные программы и стратегии.
4. Профессиональное привлечение и управление финансами, устойчивость организации.
5. Внутренняя культура, которая поддерживает обучение и развитие.
6. Потенциал развития и роста. Внутренний мониторинг
7. Внешняя оценка для определения эффективности и достижимости миссии



УДАЧИ!!!!



Вебсайт: <http://ep.org.ru/>

E-mail: info@ep.org.ru

Сайт дайджеста: <http://ep-digest.ru/>

