

Измерение потенциала некоммерческих организаций в области оценки: опыт использования инструмента BTW (Informing change)

Перед редкими организациями, желающими развить оценочные практики в своей деятельности, а также менее редкими донорами, которые хотят поддержать или мотивировать к этому своих грантполучателей, встает вопрос – с чего начать? Что такое хорошо, а что такое плохо? Как и чем измерить прогресс в этой сфере?

Российских инструментов, которые позволяют проводить такую диагностику оргпотенциала НКО в области оценки, мы не обнаружили¹. А в международной практике есть достаточно много подобных инструментов. Некоторые из них переведены на русский язык², в частности, инструмент «[Готовность к организационному обучению и использованию оценочных инструментов \(ROLE\)](#)», Inspiring Impact, [Инструмент для диагностики потенциала организации в области оценки](#) (BTW: Informing change).

В данной статье мы расскажем об опыте использования инструмента BTW в рамках Всероссийского конкурса «Семейный фарватер» Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко³. Уникальность данного Конкурса заключается в том, что предполагается долгосрочная (3 года) экспертная поддержка победителей Конкурса, в том числе в области проведения мониторинга и оценки социальных результатов.

Информация об Инструменте:



«Инструмент для диагностики потенциала организации в области оценки (BTW: Informing change)» разработан консалтинговой компанией Informing Change (США)⁴.

Инструмент помогает НКО самостоятельно определить свой оценочный потенциал, сильные стороны и зоны развития, а также отслеживать изменения с течением времени. Анкета заполняется сотрудником, который отвечает за вопросы оценки в организации (в небольших организациях это, как правило, руководитель). Ориентировочное время заполнения анкеты — 30 минут.

Диагностика проводится по двум основным осям (см.Таблицу 1):

- Организационный контекст (16 вопросов⁵, 3 параметра);
- Опыт персонала в области оценки (16 вопросов, 3 параметра).

Таблица 1. Основные оси и параметры инструмента

№	Ось / параметр
Организационный контекст	
I	Организационная культура и практика в области оценки

¹ Есть инструменты, которые позволяют проводить оценку потенциала СО НКО в целом (например, методика НП ИНА-Центра <http://nko.economy.gov.ru/Files/NewsDocuments/c397dc05-612f-41a3-b5d6-3c932be53463.pdf>), но не потенциала именно в области оценки.

² Все переводы осуществлены Филиалом некоммерческой организации «Эволюшн энд Филантропи» в РФ.

³ АНО «Эволюция и Филантропия» осуществляет экспертное сопровождение Конкурса.

⁴ <http://informingchange.com/>. Подробнее на русском языке: [Инструмент для диагностики потенциала организации в области оценки](#).

⁵ Полный перечень вопросов см. [Инструмент для диагностики потенциала организации в области оценки](#).

II	Организационная приверженность и поддержка в области оценки
III	Использование данных для совершенствования текущей деятельности
Опыт персонала в области оценки	
IV	Имеющиеся знания и навыки в области оценки
V	Разработка концептуальной модели для достижения результатов и планирования оценки
VI	Определяя бенчмарки и показатели

В зависимости от общего количества баллов, полученных по всем вопросам анкеты, выделяют 4 уровня оргпотенциала в области оценки:

Уровень 1. Необходимость в наращивании потенциала (баллы 1.00-1.51). В вашей организации есть дефицит или неравномерное распределение потенциала в области оценки. Скорее всего, проводится небольшое количество измерений и недостаточный мониторинг результативности, а большая часть оценочных исследований основана на несистемных доказательствах. Фокус внимания – на сборе данных о программной деятельности и непосредственных результатах (например, количество благополучателей), тогда как измерениям социального воздействия уделяется небольшое внимание.

Уровень 2. Начальный уровень потенциала (баллы 1.52-2.49). Ключевые элементы системы оценки присутствуют в вашей организации, но еще есть много точек роста. Ваша результативность частично измеряется, как и прогресс к достижению результатов. Ваша организация собирает весомые объемы данных о программной деятельности и непосредственных результатах, хотя есть дефицит доказанных валидных измерений социального воздействия.

Уровень 3. Средний уровень потенциала (баллы 2.50-3.48). Ваша организация обладает значительным уровнем потенциала в оценке. Вы регулярно измеряете результативность и отслеживаете достижение результата различными способами, принимая во внимание социальные, финансовые и организационные эффекты программ и деятельности. Вы также используете ряд показателей результативности. В то же время, при измерении социального эффекта внешняя оценка зачастую не используется.

Уровень 4. Адекватный уровень потенциала (баллы 3.49-4.00). Ваша организация обладает исключительным потенциалом в области оценки. У вас существует целостная, комплексная и интегрированная система измерения результативности организации и процесса на регулярной основе, включая социальные, финансовые и организационные эффекты программ и деятельности. Вы также сфокусированы на тщательно подобранных, понятных и измеряемых ключевых показателях результативности. Вы стратегически используете внешнюю экспертизу третьей стороны для измерения социального воздействия.

Информация об исследовании:

Метод: онлайн-анкетирование. С целью сбора дополнительной информации, типовая анкета «Инструмент для самодиагностики потенциала организации в области оценки BTW» была дополнена дополнительными полями «Приведите пример», «Комментарий/пояснение».

В опросе приняли участие 23 некоммерческих организации (благополучатели Фонда) из 13 регионов, в том числе 17 победителей Всероссийского конкурса «Семейный фарватер».

Опрос проведен в период с 25 апреля по 14 мая 2016 года.

Цели и задачи исследования:

1. Определение начального уровня организационного потенциала организаций (base-line) в целом и по отдельности;
2. Определение сильных сторон и зон развития для подготовки индивидуальных и общих планов развития организационного потенциала организаций на 2016 год, а также до 2018 г. включительно.

Особенности и ограничения инструмента и исследования:

1. Самодиагностика зачастую предоставляет более завышенные результаты, чем в действительности, поскольку организации могут не осознавать точки своего роста. Например, организация может считать, что имеет качественные знания, системы и практики, но как только узнает больше о других существующих инструментах и практиках, то может оценить свой текущий потенциал скромнее, чем ранее.
2. Полученные данные следует рассматривать с осторожностью, с учетом «желательности» ответа (заинтересованность донора в повышении оргпотенциала в области оценки), отсутствие анонимности.
3. Организации, принявшие участие в исследовании – победители Конкурса, опытные и мотивированные НКО.
4. Отсутствие однозначного понимания и восприятия самого термина «оценка».
5. Инструмент (анкета) – это международный опыт, перевод с английского языка. Ряд терминов и фраз были непонятны для организаций, в частности: «бенчмаркинг», «стейкхолдер», «оценка уникальной и динамичной природы адвокационной деятельности». Кроме того, по этой причине часть вопросов (№№25-27), касающихся стратегии и политике (policy) приобрели «политическую» и провокационную окраску, в связи с чем фактически стали «неработающими».

Основные результаты и выводы исследования:

1. Согласно результатам самодиагностики, большинство организаций достаточно оптимистично оценивает свой уровень оргпотенциала в области оценки (уровень 3 и 4), при этом по направлению «Организационный контекст» получены более высокие баллы, чем по направлению «Опыт персонала в области оценки». Средние баллы по каждому параметру представлены в таблице 2.

Таблица 1. Распределение организаций по основным параметрам оргпотенциала в области оценки

№	Параметр	Средний балл
Организационный контекст		
I	Организационная культура и практика в области оценки	3,22
II	Организационная приверженность и поддержка в области оценки	2,57
III	Использование данных для совершенствования текущей деятельности	3,07
Опыт персонала в области оценки		
IV	Имеющиеся знания и навыки в области оценки	2,80
V	Разработка концептуальной модели для достижения результатов и планирования оценки	2,52
VI	Определяя бенчмарки и показатели	2,80

2. В зависимости от того, **высокий** или низкий уровень имеет организация по каждой из двух осей инструмента (организационный контекст / опыт персонала в области оценки), мы разделили все организации на 4 вида и дали им для удобства свои названия (см. Рисунок 1).

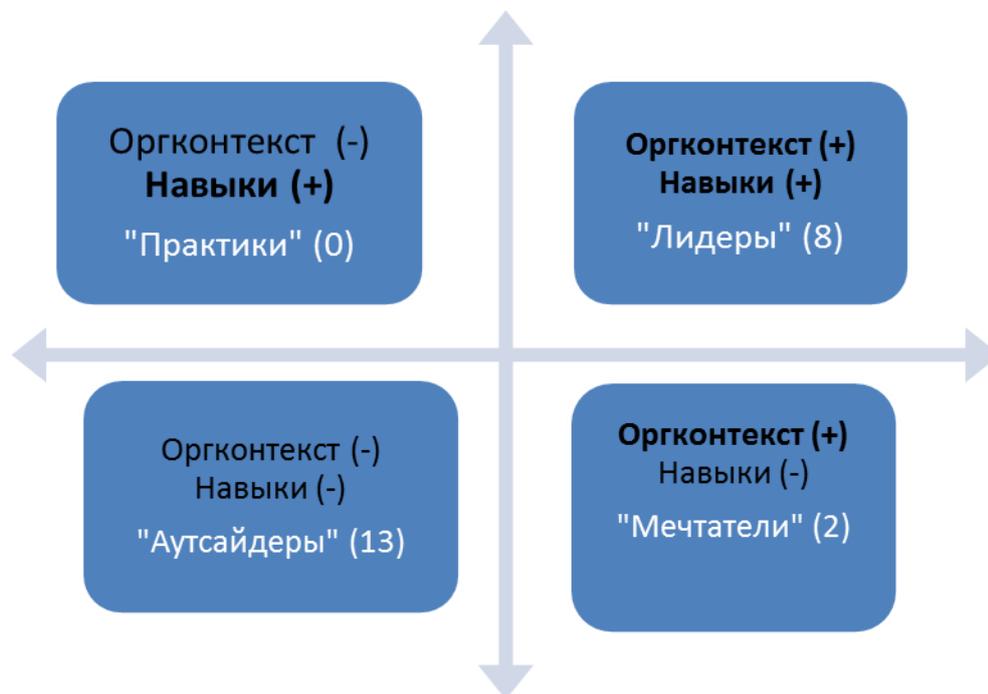


Рисунок 1. Виды организаций, в зависимости от уровня оргпотенциала в области оценки по осям «Организационный контекст» и «Опыт персонала в области оценки»

Рассмотрим каждый из этих видов организаций подробнее:

- **«Крепкие практики»** (0 организации среди опрошенных) – ситуация, когда сотрудники организации обладают значительными знаниями и навыками в области оценки, регулярно собирают множество данных, однако в самой организации не выстроена поддерживающая для этого инфраструктура, не выделяется достаточно времени и ресурсов для проведения оценки.
Теоретически такая ситуация возможна, если инвестиции в специалистов (а именно повышение у них знаний и навыков в области оценки) не подкрепляются заинтересованностью в оценке со стороны руководства организаций, если все процессы настроены лишь на формальный сбор данных, без заинтересованности в их анализе и извлечению из них пользы.
- **«Лидеры»** (8 организаций) – идеальная ситуация, когда в организации на высоком уровне и оргконтекст, и навыки сотрудников. Это подразумевает, что оценка не только проводится на достаточно высоком уровне, но организация извлекает пользу из этих оценок и успешно коммуницирует о полученных результатах; когда в организации идет постоянный самообучаемый процесс по улучшению как деятельности, так и самих оценочных практик.
- **«Мечтатели»** (2 организации) – также редкий в нашем случае вариант, когда оценка – один из приоритетов организации, есть настроенность на внедрение и развитие практик оценки, а именно повышение профессиональных знаний и навыков в области оценки у сотрудников организации, настройка процессов мониторинга и оценки, извлечения практических данных и вовлечения в эти процессы широкого круга заинтересованных сторон.

- **«Аутсайдеры»** (13 организаций) – организации, у которых низкие баллы по всем направлениям в области оценки. Тем не менее именно эти организации имеют уникальное преимущество сделать максимальный прогресс в результате целенаправленных усилий по развитию организационного потенциала в области оценки.
 - Учитывая сложность и новизну темы оценки для большинства опрошенных организаций, возможно, наиболее четкое деление проходит по оси «самооценка». Распределение ответов показывает, что все организации четко делятся на «пессимистов» («у нас все везде плохо», «денег нет, времени нет, кадров нет») и «оптимистов» («у нас все всегда и везде супер»).
3. **Самые высокие баллы** организации поставили по вопросам, характеризующим настрой и заинтересованность организации в оценке: «Ключевое руководство организации поддерживают оценку» (3,57 балла), «Наша организация рассматривает оценку как неотъемлемый инструмент в работе» (3,43), «Наша организация демонстрирует готовность быть оцененной через регулярное проведение оценочных мероприятий, для которых характерна прозрачность процесса и результатов как внутри организации, так и вовне» (3,39).
4. **Самые низкие баллы:**
- Выделение финансовых ресурсов на оценку: «Наша организация имеет отдельную строку в бюджете для проведения регулярной оценки» (1,74), «Наша организация предоставляет финансовые ресурсы (помимо заложенных на оценку по отдельным грантам) для интеграции оценки в программную деятельность» (2,09);
 - Регламентация процессов оценки, внедрение их в должностные инструкции и пр.: «В нашей организации есть четко описанные ожидания от вовлеченных в оценку сотрудников» (2,04);
 - По «политическим вопросам» (2,0-2,39 баллов).
5. Организации вкладывают **разные значения** в понятие «оценка». От этого, а также от степени **скромности/уверенности** во многом зависят ответы организаций, а соответственно, полученный им «уровень». Например, организации, низко оценивающие свой оргпотенциал, приводят конкретные примеры, свидетельствующие об обратном. И наоборот.
6. В большинстве организаций процессы мониторинга и оценки **не формализованы и не регламентированы**; оценка не проводится систематически.
7. **Интерес есть!** В целом организации проявляют интерес к теме оценки. Любой опыт, полученный в ходе реализации проекта (этот опыт не всегда рассматривается организациями именно как оценка), организации стремятся использовать с целью улучшения своей деятельности в дальнейшем.
8. Многие организации воспринимают оценку только как **элемент контроля и отчетности**. Во многом с этим связано непонимание практической ценности полученных в ходе оценки (=отчетности) данных.
- требование извне (донора), негативное восприятие: *«Чаще всего результаты оценки не используются в дальнейшей работе, "оценка ради оценки"»; «Сложно построить системный подход, так как требования организаций отличаются»;*
 - требование извне (донора), нейтральное восприятие: *«Эта готовность сформирована и тем, что организация получала поддержку от международных организаций, для которых система оценки является обязательной»;* *«Благодаря*

заявке нам удалось сформулировать социальные результаты. Насколько они важны и уместны будет ясно в конце года (трех)»;

- Оценка = внутренняя отчетность: «Сотрудники ежемесячно пишут отчеты о своей деятельности, на основании которых можно производить оценку и корректировки»;
9. Оценка достаточно часто используется для **внутреннего использования**:
- как оценка эффективности деятельности организации, программ / проектов или сотрудников («Результаты оценки учитываются при аттестации персонала в виде задач индивидуального развития», «Оценка эффективности программы является одной из должностных обязанностей руководителя программы»).
 - В таких случаях организации проводят оценку не только непосредственных, но и социальных результатов – изменений в жизни благополучателей. Однако в большей степени речь идет о достижении *«индивидуальных результатов работы с конкретными благополучателями, а не обобщенных социальных результатов»*.
 - «Передача дел» при ротации сотрудников – передача «фишечек», особенностей, что работает/что нет.
10. **Вовлечение сотрудников** организации в процессы оценки. Как правило, прерогатива руководителей (например, «Оценка эффективности программы является одной из должностных обязанностей руководителя программы»), рядовые сотрудники в меньшей степени вовлечены в эти процессы.
- Одни организации эту ситуацию воспринимают как норму, другие – как точку роста: «В большей части рекомендации вырабатываются управленцами и руководителями проектов, отдельными сотрудниками с экспертной позиции».
11. Организации испытывают **дефицит ресурсов** на проведение мониторинга и оценки (временных, финансовых, человеческих и пр.).
12. Сотрудники организаций в целом имеют **базовые теоретические представления об оценке**. Как правило, это руководители организаций и программ/проектов, реже – специально выделенные люди (например, социолог). «Есть базовые теоретические представления об оценке, полученные в ходе участия в семинарах и изучении тематической литературы».
- Среди основных источников информации часто указывается онлайн-ресурс «Об оценке просто», Межотраслевое объединение «Оценка программ, проектов и услуг в сфере детства», конференции по оценке, АСОПП.
13. В организациях, как правило, **отсутствует стратегический план долгосрочных социальных изменений** (социальных результатов), которых намерена достичь организация.
14. Как правило, каждая организация разрабатывает собственный **инструментарий** для проведения оценки (анкеты и пр.): «В процессе многолетнего опыта проведения оценки мы меняли инструменты сбора информации, но к сожалению, в силу ограниченности ресурсов, зачастую приходится подбирать инструменты, которые несложны в использовании и интерпретации данных, хотя, например, для некоторых результатов, возможно подошли бы другие инструменты, которые дали бы более полную и разностороннюю картину».

На основе полученных результатов Фонд помогает своим благополучателям – некоммерческим организациям – разработать индивидуальные планы развития оргпотенциала в области оценки, а в

дальнейшем – воспользоваться инструментом для мониторинга изменений, произошедших с течением времени.

Будем надеяться, что этот опыт будет полезен и другим донорам – благотворительным фондам, коммерческим компаниям и органам власти, которые заинтересованы в развитии и эффективной работе поддержанных ими НКО.

Выражаем нашу искреннюю благодарность и восхищение Благотворительному фонду Елены и Геннадия Тимченко, а также лично руководителю Программы «Семья и дети» Эльвире Гарифулиной, Благотворительному фонду «Ключ», а также всем организациям, которые прошли диагностику и поделились своими примерами и практиками.