

Международная научно-практическая конференция
«Доказательный подход к проектированию и оценке результатов программ в сфере детства»
20-22 сентября 2016 г.
г. Москва



Результаты и показатели
для социальных проектов

Создание системы измерения и оценки социального воздействия

ФОНД
ТИМЧЕНКО

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД
ЕЛЕНЬ И ГЕННАДИЯ
ТИМЧЕНКО

ФОНД
КУЛЬТУРА
ДЕТСТВА

Семинар
20 сентября, 2016 год



Эволюция и Филантропия
Evolution & Philanthropy

Построение системы измерения социальных результатов

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

Фокус семинара – построение базовой **цепочки социальных результатов программной деятельности**, выбор показателей, методов сбора и анализа **на примерах участников.**



Для кого – **сотрудники НКО, оказывающих услуги семьям и детям.**

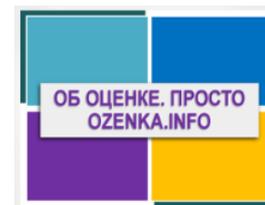
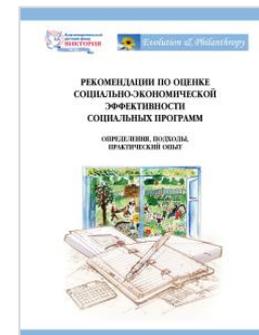
Не будет: Участие детей, обзор разных подходов к оценке социального воздействия

Время	Тема	Содержание темы
10:00-11:30	Подход к измерению результатов программ	Опыт участников семинара, российские практики, зарубежный подход к определению рамки эффективности, цепочка социальных результатов; ключевые элементы и основные этапы создания системы измерения
11:30-11:45	Перерыв	
11:45-13:15	Планирование результатов и выбор показателей; сбор данных	Подходы к дизайну программ; Выбор результатов; Формулировка показателей; Измерение качественных изменений; Характеристики показателей; Составные части описания показателей; Разбивка показателей; сбор данных
13:15-13:30	Перерыв	
13:30-15:00	Анализ полученной информации Проектирование системы Обратная связь	Разбивка данных; Основные методы анализа; отчетность; план первых шагов; обратная связь

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**

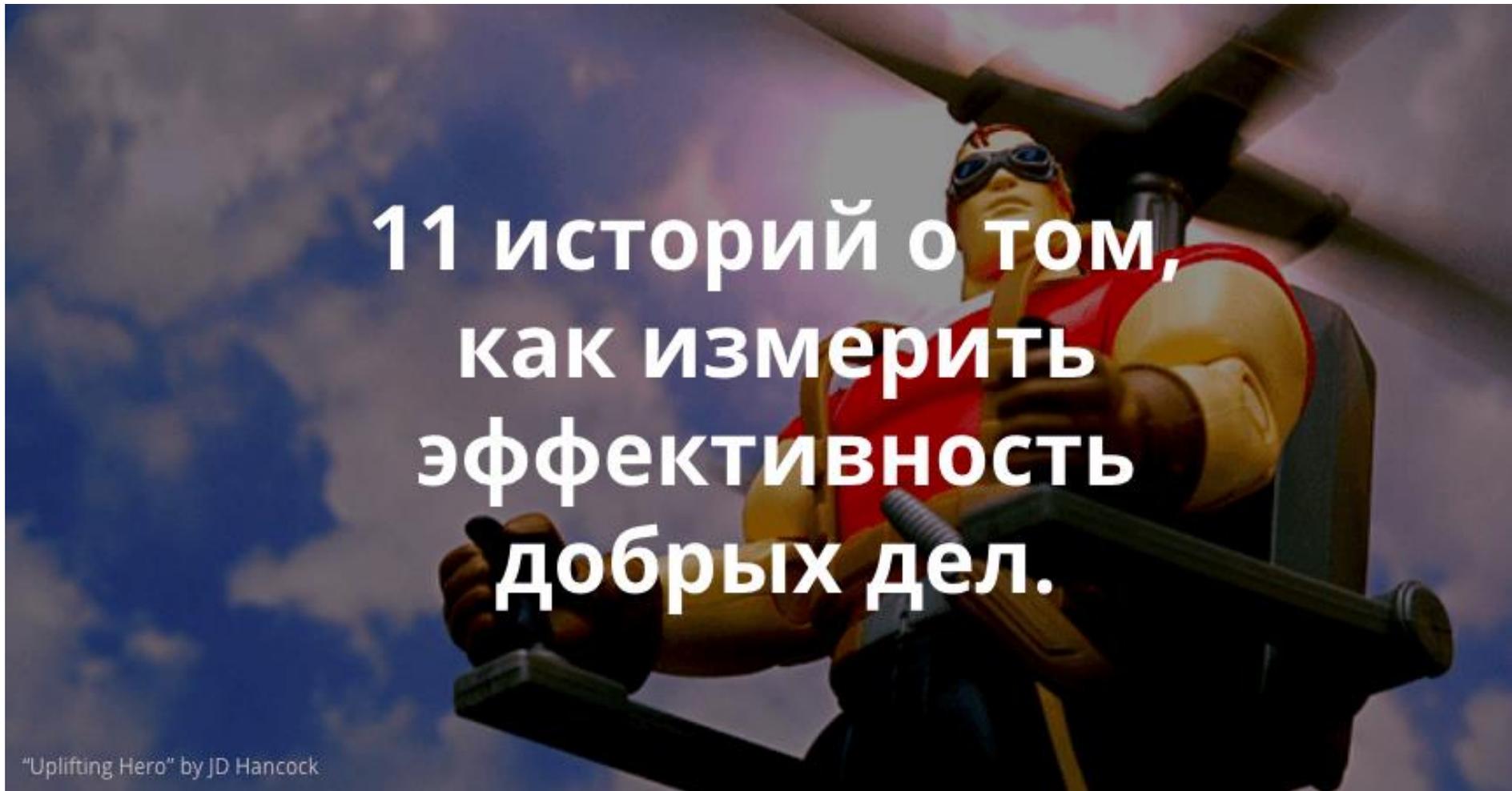
Направления	Ключевые продукты
<input type="checkbox"/> Обзор международного опыта и выпуск информационно-аналитических материалов	<ul style="list-style-type: none">• Дайджесты публикаций филантропического сообщества (более 60)• Поддержка исследований и публикаций партнеров из НКО сектора• Переводы лучших 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">• Создание Межотраслевого профессионального объединения "Оценка в сфере детства« (Оператор - 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



Подходы к оценке эффективности деятельности: российский и международный опыт

- 1) Как вы оцениваете достижения социальных результатов ?
- 2) Зачем, для кого оцениваете?
- 3) Успехи и трудности





**11 историй о том,
как измерить
эффективность
добрых дел.**

"Uplifting Hero" by JD Hancock

Масштаб деятельности

абсолютные
количественные
показатели и их
динамика



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

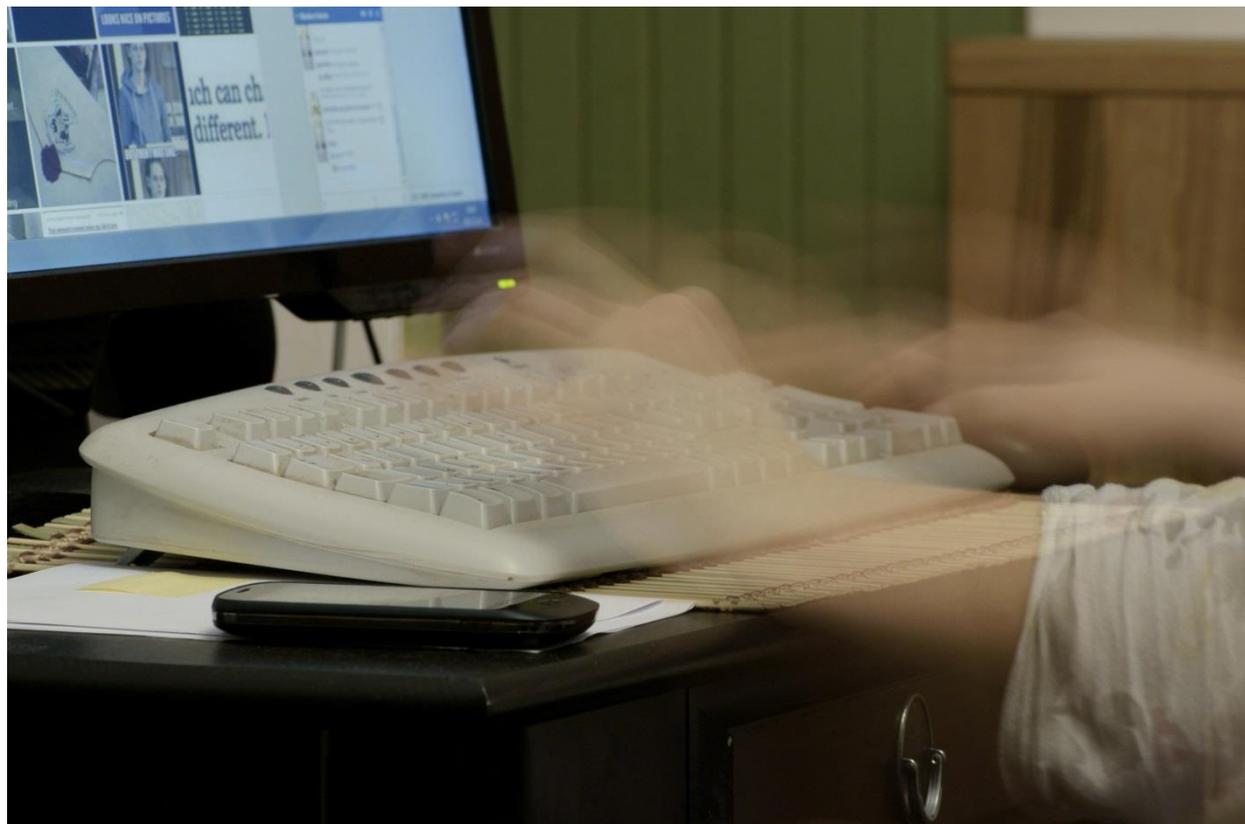
PR, коммуникации

- **Охват аудитории** (число подписчиков, «фанов», статистика посещений, просмотров);

- **Вовлеченность пользователей, виральность контента** (число лайков, перепостов, продолжительность пребывания на сайте, отклики на рассылку);

- **Конверсия** – совершение желаемых действий (например, пожертвований, увеличение количества звонков в фонд);

- **Число публикаций с упоминанием НКО / сотрудников НКО в СМИ, число обработанных журналистских запросов, число пресс-конференций**



Финансы и иные ресурсы

- **Объем** привлеченных ресурсов;
- **Объем** предпринятых действий (фандрайзинговых акций, подключенных сервисов, установленных ящиков, подготовленных заявок, число доноров-фондов);
- **Степень достижения запланированных показателей фандрайзинговой стратегии:** по месяцам, регулярности, структуре (диверсификация – доля натуральной помощи, средств частных жертвователей, грантов и пр.), числу крупных жертвователей и пр.;
- **соотношение ресурсов, затрачиваемых на фандрайзинг, и достигнутых результатов;**
- **баланс доходов / расходов НКО и пр.**



ВОЛОНТЕРЫ

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



КАЧЕСТВО ОКАЗЫВАЕМЫХ УСЛУГ / ПРОДУКЦИИ

Формы обратной связи, опросы благополучателей, целевых групп на предмет их удовлетворенности и пр.

Редко рассматриваются в числе основных критериев оценки деятельности НКО (слишком субъективны, с трудом поддаются измерению и пр.).



ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПОЗИТИВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Оценка системных улучшений ситуации по социальной проблеме – в числе самых сложных и редких.

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



Санкт-Петербургская
Благотворительная Общественная Организация
помощи лицам без определенного места жительства

НОЧЛЕЖКА

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.

У каждого человека есть свой план реабилитации, разработанный совместно со специалистом по социальной работе. Соответственно, показателем эффективности работы является процент случаев, в которых достигнут конечный результат реабилитационного плана.



Благотворительный фонд реабилитации детей,
перенесших тяжелые заболевания

ВНЕСТИ ПОЖЕРТВОВАНИЕ

Стать волонтером

Ознакомьтесь с условиями приема заявок, нажав на фото



ПОЗИТИВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ СООБЩЕСТВА

Изменение институциональных условий, общественного мнения, отношения к конкретной проблеме и ее решению. Чаще объем предпринимаемых усилий, а не достигаемых результатов.

- *законотворческая деятельность*: число подготовленных законопроектов и докладов, обжалованных законов, обращений в органы государственной власти и качество реагирования на них;
- *участие в экспертных, общественных советах*, рабочих группах при органах власти, создание / участие в деятельности профессиональных сообществ, межрегиональных, междисциплинарных партнерских сетей и пр.;
- *обучение и просвещение стейкхолдеров*, от деятельности которых зависит системное решение проблемы;
- *поиск партнеров и объединение усилий* для системного решения проблемы.



Устойчивость результатов деятельности НКО после прекращения проекта, программы, оказания услуги.

Пример: *«Посаженные саженцы должны прижиться или, если обучаем писать проекты, участники должны активно писать заявки и получать финансирование. То есть проект не должен заканчиваться, когда заканчивается его поддержка»* (Молодежный благотворительный фонд «Возрождение Земли Сибирской»).

ВЫВОДЫ

1. Практика оценки эффективности зависит от типа организации (бизнес-модель, теория изменений)

Фандрайзинговый фонд (лечение детей) ≠ НКО, решающая сложные социальные проблемы

2. Очень слабо представлена оценка достижения социальных результатов (исключение «Ночлежка»)

3. Неизвестны цели и как именно используются результаты оценки эффективности в дальнейшем



ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ. ПОЧЕМУ И ДЛЯ ЧЕГО

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



Accountability of staff to performance



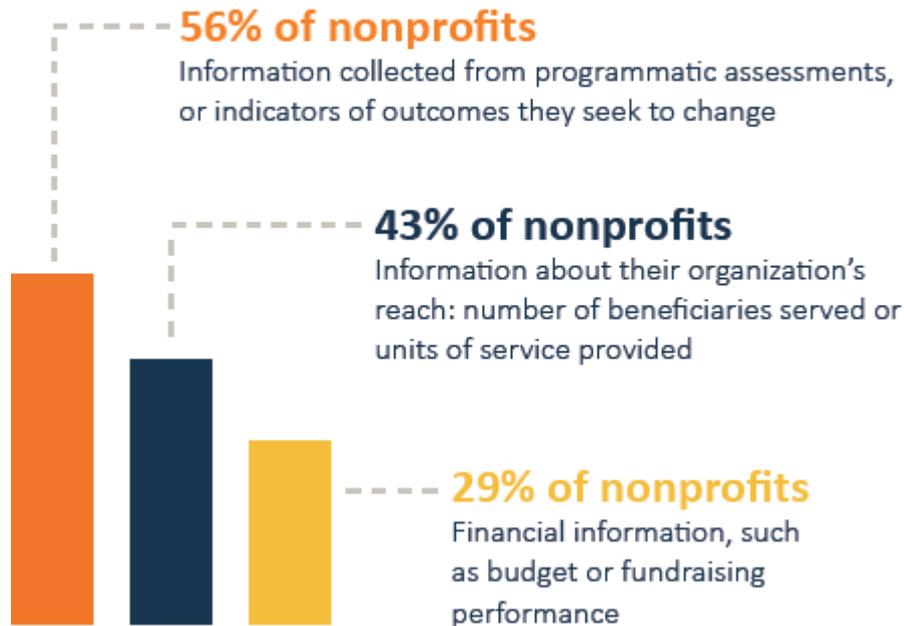
Оценка эффективности
персонала

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

1) Драйвером для оценки эффективности служит внешний запрос

2) Разные типы доноров – разный фокус оценки эффективности



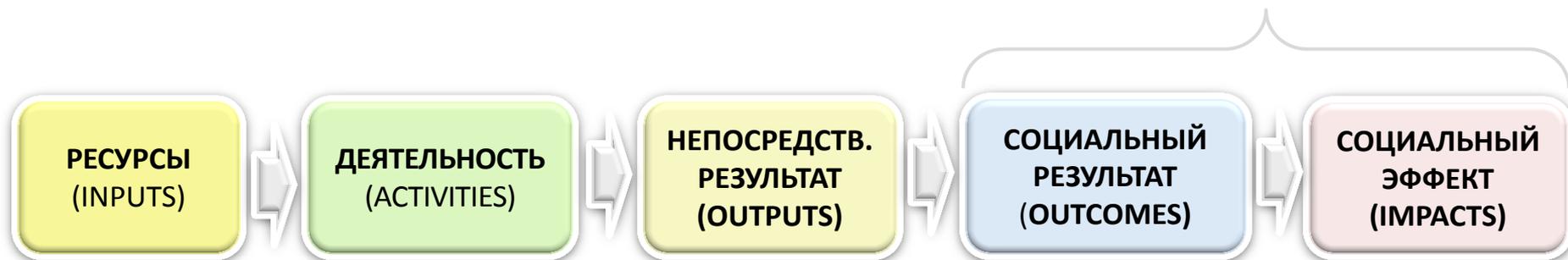
3) Степень предсказуемости и наблюдения за изменениями

4) Степень турбулентности внешней среды

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

Ключевые элементы системы измерения и оценки результатов

ЦЕПОЧКА СОЦИАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ КАК СТАНДАРТ ПЛАНИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ



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

КЛЮЧЕВАЯ ТЕРМИНОЛОГИЯ СИСТЕМЫ ИЗМЕРЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ



Объект измерения - благотворительные/социальные программы и проекты или вся деятельность

Основные понятия системы измерения результатов

- ❑ **Ресурсы**
- ❑ **Деятельность / Процессы**
- ❑ **Непосредственный результат** – все, что непосредственно производится в ходе деятельности программы. Виды: промежуточные (связанные с оказанными услугами), конечные (связанные с получателями услуг).
- ❑ **Социальный результат** – изменения как вследствие программы (в программах оказания услуг - изменения состояния, поведения благополучателей). Виды: промежуточные (связанными с конкретным способом деятельности программы), конечные/социальные эффекты (связанные с целями стратегического анализа деятельности).
- ❑ **Социальное влияние** – степень системного воздействия программы, касающаяся всего общества (существуют разные школы трактовки влияния/impact)

ПРИМЕРЫ КОНЕЧНЫХ НЕПОСРЕДСТВЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

- 1000 благополучателей, охваченных услугами Фонда (например: дети и их биологические семьи, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации; дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей, находящиеся в учреждениях государственной опеки, участники культурно-просветительских мероприятий, слушатели учебных курсов и т.д.)
- 15 единиц транспортных средств приобретено для детских учреждений
- 2 сборника методических рекомендаций подготовлено, издано (общий тираж 600 экземпляров) и распространено в целевых группах

ПРИМЕРЫ СОЦИАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

- 5 организаций, которые после презентации программ корпоративного волонтерства, взяли шефство над учреждениями для социально уязвимых групп,
- 1 000 000 рублей как общий объем финансирования, полученный проектами, чьи представители прошли обучение по фандрайзингу.

Необходимо иметь в виду следующее:

Социальные результаты:

- связаны с целями и задачами данной программы (предотвращение нежелательных событий или решение имеющихся проблем);
- минимизируют возможные нежелательные или негативные эффекты (в том числе, жалобы благополучателей);
- повышают качество предоставляемых услуг;
- снижают объем неудовлетворенных потребностей (особенно важно для решения широко распространенной проблемы у тех программ, которые уделяют основное внимание благополучателям, которые сами обращаются за помощью, в то время как они составляют лишь часть граждан, имеющих право на получение помощи);
- приносят пользу всему населению за счет предоставления эффективных услуг отдельным категориям благополучателей (например, программы личностного роста студентов – выпускников детских учреждений, стимулирующие их не бросать учебные заведения и не пополнять ряды дезадаптированных членов общества, легко вовлекаемых в мир криминала);
- обеспечивают равноправие различных групп благополучателей (этот социальный результат часто не находит прямого отражения в декларации миссии и целей программы, за исключением программ, непосредственно направленных на поддержание социальной справедливости, например, программы равных возможностей для девочек и мальчиков).

Именно положительные изменения с благополучателями становятся предметом измерения социальных результатов программы.

Изменения качества жизни благополучателей могут касаться:

- обстоятельств;
- статуса;
- поведения;
- деятельности;
- отношения;
- чувств;
- восприятия.

Показатели (промежуточного) социального результата – измеряют изменения качества жизни благополучателей непосредственно сразу после получения полного объема услуг (завершения участия в программе).

Показатели социального эффекта измеряют изменения, которые произошли с благополучателями по истечению определенного времени (3 месяцев, 6 месяцев, года) и характеризуют устойчивость социального результата.

Показатели эффективности на разных уровнях

Показатели непосредственных результатов	Промежуточные <ul style="list-style-type: none">- Время (единица услуги)- Эпизод или контакт (единица услуги)- Материал (единица услуги) Финальные <ul style="list-style-type: none">- Завершенные программы
Измерение качества	Измерение качества продукта на выходе Удовлетворенность клиента
Показатели социального результата	Промежуточные <ul style="list-style-type: none">- количественные- стандартизованные методики измерения- шкалы уровня функционирования (Level of functioning (LOF) scales)- удовлетворенность клиента Финальные <ul style="list-style-type: none">- количественные- стандартизованные оценки- шкалы уровня функционирования (LOF scales)

- Характеристики качества могут рассматриваться как непосредственный результат, т.к. отражают по большей части процессы/деятельность (например, время, через которое благополучатель после своего запроса получил услугу).

НО: если ожидается, что благополучатели придают качеству услуг большое значение, то (высокое/улучшенное) **качество** следует рассматривать как социальный результат и который необходимо отслеживать.

Важна бывает не одна, а комбинация характеристик качества услуги (например, важно получить услугу вовремя и в полном объеме).

Лучший способ определить, какие характеристики наиболее важны для измерения качества той или иной услуги, – опросить самих благополучателей программы с помощью качественных методов (интервью, фокус-группы).

Существует два подхода к измерению качества услуг:

- 1) добавление характеристики о качестве к показателям промежуточного непосредственного результата;
- 2) измерение удовлетворенности благополучателей.

Подход 1. Добавление качественной характеристики к показателям промежуточного непосредственного результата. Источник данных: административные отчеты.

Алгоритм действий:

- Шаг 1. Определить характеристики, по которым может быть оценено качество непосредственного результата (услуги). Выбрать одну или несколько важнейших характеристик.
- Шаг 2. Операционализировать выбранную характеристику в терминах программы.
- Шаг 3. Добавить качественный параметр промежуточным показателям непосредственного результата

Подход 2. Измерение удовлетворенности благополучателей

- Шаг 1. Определить характеристики, по которым может быть оценено качество непосредственного результата (услуги). Выбрать одну или несколько важнейших характеристик.
- Шаг 2. Операционализировать выбранную характеристику в терминах программы.
- Шаг 3. Разрабатывается анкета для опроса благополучателей и проводится опрос. В анкету надо обязательно включить вопрос об общей удовлетворенности полученной услугой, участием в программе, а также отдельные вопросы по каждой характеристике параметру качества.

Примеры характеристик качества услуги и подходы к их измерению

Примеры характеристик качества		
<i>Характеристика</i>	<i>Определение</i>	<i>Пример</i>
Доступность	Отсутствие барьеров для участия в программе	Центр находится не более, чем в 10 минутах от остановки общественного транспорта
Коммуникация	Информация предоставляется в простой и понятной для благополучателей форме	Информационные материалы не вызывают вопросов у благополучателей
Компетентность	Сотрудники, оказывающие услуги, обладают необходимыми знаниями и навыками	Специалисты обладают профильным образованием
Уважение	Сотрудники, оказывающие услуги, ведут себя уважительно, вежливо.	Специалисты знают благополучателей по именам; Отсутствие жалоб на неуважительное поведение
Устойчивость	Достигнутые социальные результаты не пропадают сразу после завершения программы.	Семья, получавшая консультации, продолжает воспитывать сироту через год
Эмпатия	Сотрудники, оказывающие услуги, понимают нужды благополучателей и обеспечивают индивидуальный подход	Консультанты демонстрируют знание потребностей благополучателя
Результативность	Цели программы достигаются	Участники программы не лишаются родительских прав
Быстрота реагирования	Благополучателям не приходится ждать	Услуга оказывается в день обращения
Условия	Комфортные и безопасные условия при получении услуги	Комната, где проходят встречи благополучателей и специалистов, удобны, имеют все необходимое оборудование
Надежность	Условия оказания услуг стабильны. Программа вызывает доверие.	Расписание занятий и тренеры не изменяются в течение обучения одного потока.

Построение системы измерения и оценки результатов как проект

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?



Измерение результатов программ внедряется в целях:

- совершенствования планирования и отчетности, общего руководства программной деятельностью;
- обеспечения высокого качества программ в области предоставления социальных услуг;
- обоснования для распределения ресурсов между программами и проектами.

Система измерения результатов :

- делает центральным компонентом эффективности программы **социальные результаты для благополучателей;**
- обеспечивает **общий язык** руководства организации, менеджеров и сотрудников программ в понимании эффективности, производительности, качества и полезности программ;
- призвана повышать **мотивацию сотрудников**, которые получают обратную связь от благополучателей о том, кому и в какой мере была оказана реальная помощь.

Анализ данных в хорошо продуманной системе измерения результатов позволяет:

- выяснить, насколько успешно исполняется программа, стимулируя, таким образом, принятие мер по исправлению ситуации;
- разработать и реализовать на практике стратегию улучшения услуг;
- выявить проблемы и, в некоторых случаях, действия, позволяющие в будущем достигнуть лучших социальных результатов;
- оценить, насколько принятые меры привели к улучшению ситуации.

- ❑ **Данные, полученные в ходе измерения, не объясняют, за счет чего достигнут тот или иной программный результат**

- ❑ **Возникает проблема ответственности и подотчетности за достигаемый социальный результат**
 - При разработке системы измерения результатов деятельности следует определить, за какие виды результатов могут и должны отвечать сотрудники разных уровней (исполнители, руководители).

- ❑ **Некоторые социальные результаты нельзя (очень трудно) измерить напрямую (кол- во предотвращенных нежелательных явлений)**

- ❑ **Стабильность программы**
 - Программы, в которых происходят серьезные перемены в целях или в штате – неподходящие кандидаты для внедрения измерения результатов. Необходимо подождать стабилизации ситуации.

Проверка наличия предпосылок для создания востребованной и работающей системы измерения результатов

Чек-лист 1. Имеются ли предпосылки для создания востребованной и работающей системы измерения результатов?	Да /Нет
<p><u>Критерий 1:</u> <i>наличие согласованных целей и стратегии.</i></p> <p>Существует ли между руководителями высшего звена, менеджерами, персоналом и другими заинтересованными сторонами достаточный уровень согласия относительно целей организации или программ (включая желаемые социальные результаты), а также ресурсов, действий и процессов, необходимых для достижения этих целей?</p>	
<p><u>Критерий 2:</u> <i>стабильность программ.</i></p> <p>Сохраняются ли основные программные цели организации в неизменном состоянии? Часто ли происходят серьезные кадровые изменения в организации?</p>	
<p><u>Критерий 3:</u> <i>наличие специалистов по обработке и анализу данных</i></p> <p>Располагает ли организация квалифицированными специалистами и достаточными ресурсами для внедрения системы измерения результатов?</p>	
<p><u>Критерий 4:</u> <i>четкость и единообразие понятий</i></p> <p>Разработаны ли единые для организации подходы к измерению результатов(включая, однозначно понимаемую терминологию, процедуры и пр.)?</p>	

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

II этап: Выбор индикаторов

Определение основных элементов системы эффективности.

- 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. Определите место хранения (базы данных, Excel, CRM)

IV. Подготовка к использованию данных.

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

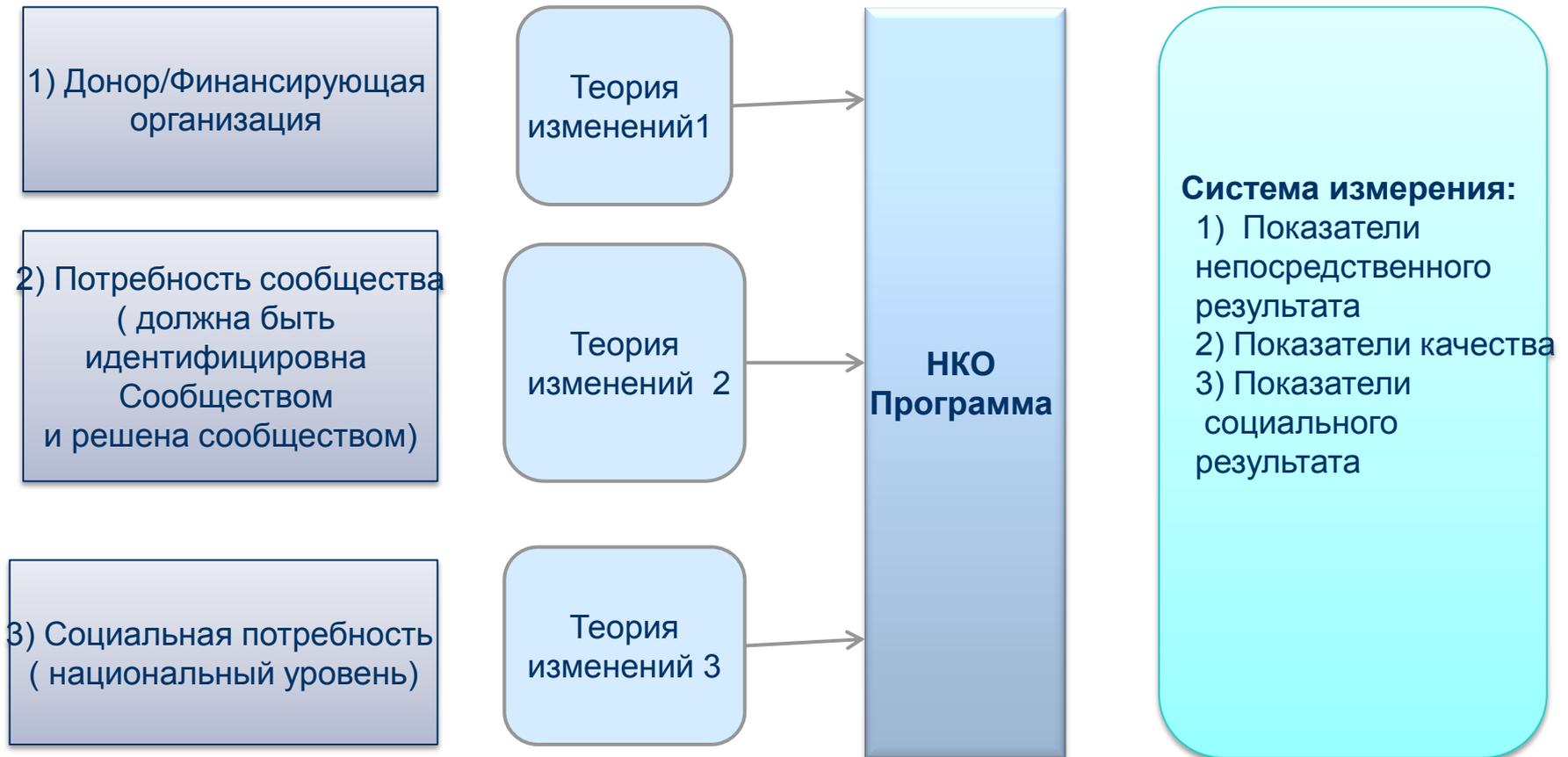
V. Запуск системы.

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

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОГРАММНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Подходы к дизайну программ

- Объект планирования
- Путаница в терминологии (программа, проект, услуга, процесс)
- Разные стейкхолдеры



Теория изменений - как подход к описанию пути достижения стратегических целей

Теория изменений - описывает процесс запланированного социального изменения, начиная с исходных предположений и допущений и заканчивая долгосрочными целями



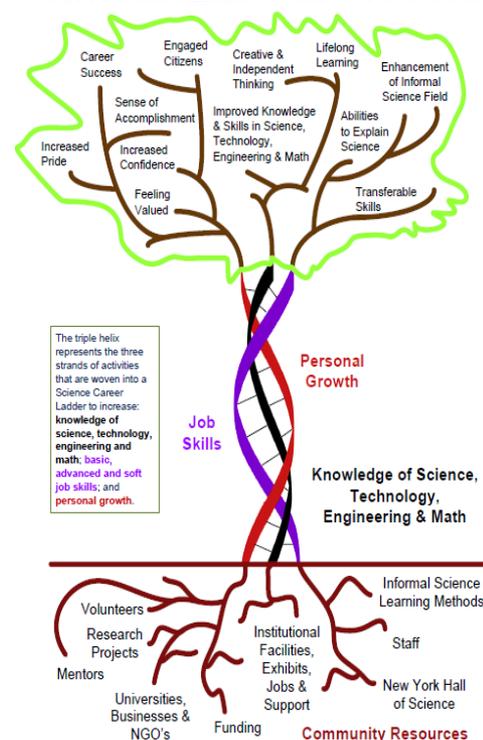
Ключевые составляющие ТИ

1. Результаты и их предпосылки;
2. Предположения и допущения;
3. Риски
4. Индикаторы;
5. Деятельность (активности);
6. Описание

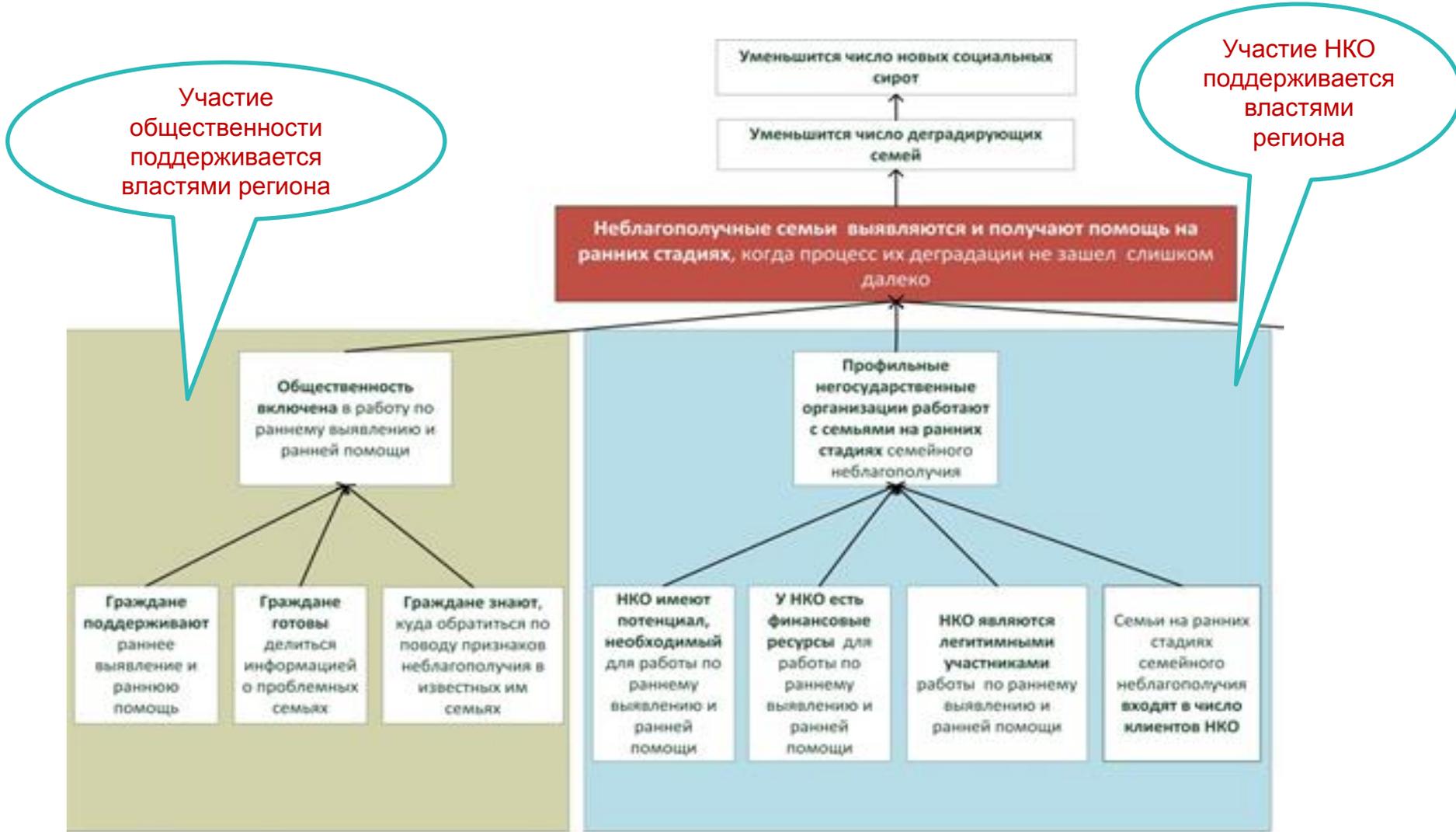
Место ТИ в системе планирования



The Science Career Ladder: A Model for Growth & Change



Теория изменения – пример программы БДФ «Виктория»



Опыт участников.

Источниками информации о возможных социальных результатах программ могут служить:

- 1) законы и нормативно-правовые акты;
- 2) Документация программы и организационные планы
- 3) Опросы, беседы:**
 - с высшими руководящими лицами;
 - с благополучателями;
 - с персоналом программы (особенно сотрудниками, работающими на местах, а также подрядчиками или грантополучателями, оказывающими помощь в предоставлении услуг),
 - с другими партнерами (например, организациями, имеющими сходные программы) и заинтересованными лицами
- 4) Материалы других организаций
- 5) Исследования (российские и зарубежные)

1) Сведение воедино результатов из разных источников.

При составлении списка потенциальных результатов для включения в мониторинг результативности **необходимо ответить на следующие вопросы:**

- 1. Охватывает ли данный список все позиции, заявленные в декларации целей и задач программы?*
- 2. Что плохого произойдет с клиентами программы, если будет резко сокращено или отменено финансирование и предоставление других ресурсов для реализации программы? Какими будут последствия? Что получат клиенты программы в случае увеличения бюджета и других ресурсов программы?*
- 3. Существуют ли потенциальные негативные последствия или эффекты, связанные с реализацией программы, которые также требуют мониторинга? Если эти факторы можно отслеживать на регулярной основе, они должны быть включены в список результатов.*

2) Составление логической цепочки результатов . Повторяющиеся позиции исключаются.

3) Окончательный список результатов для включения в систему измерения определяется после выбора показателей (их необходимой разбивки) и метода их сбора.

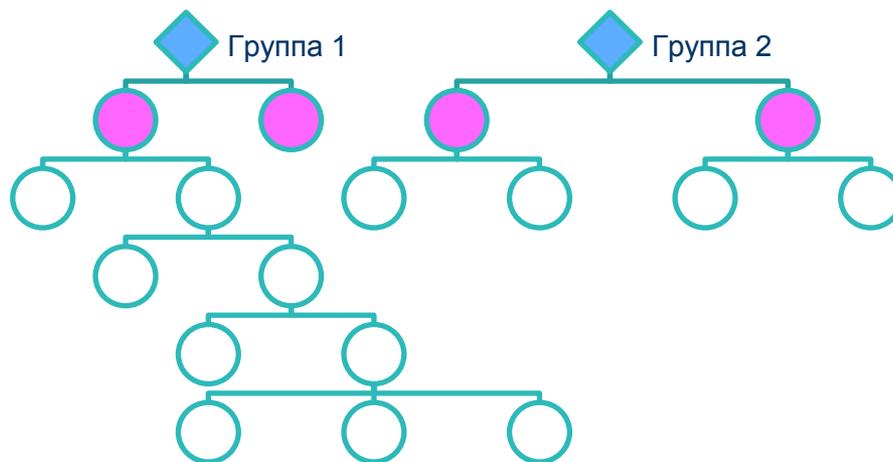
Таксономия социальных результатов

Конечных социальных результатов не так много, их можно систематизировать и стандартизировать

- Как это формируется (в имеющихся примерах от 130 до 1500)
- Различия Систем классификации и перспективы стандартизации
- Конечный и промежуточный результаты

Платформа GVE: 9 групп социальных результатов:

- 1) Занятость, образование и обучение
- 2) Условия проживания, комфортность и доступность среды
- 3) Доход и вовлеченность в финансовые процессы
- 4) Физическое здоровье
- 5) Психическое здоровье и благополучие
- 6) Семья, друзья и социальные связи
- 7) Гражданские права, сообщество
- 8) Сохранение естественной природной среды
- 9) Искусство, культура, спорт и досуг

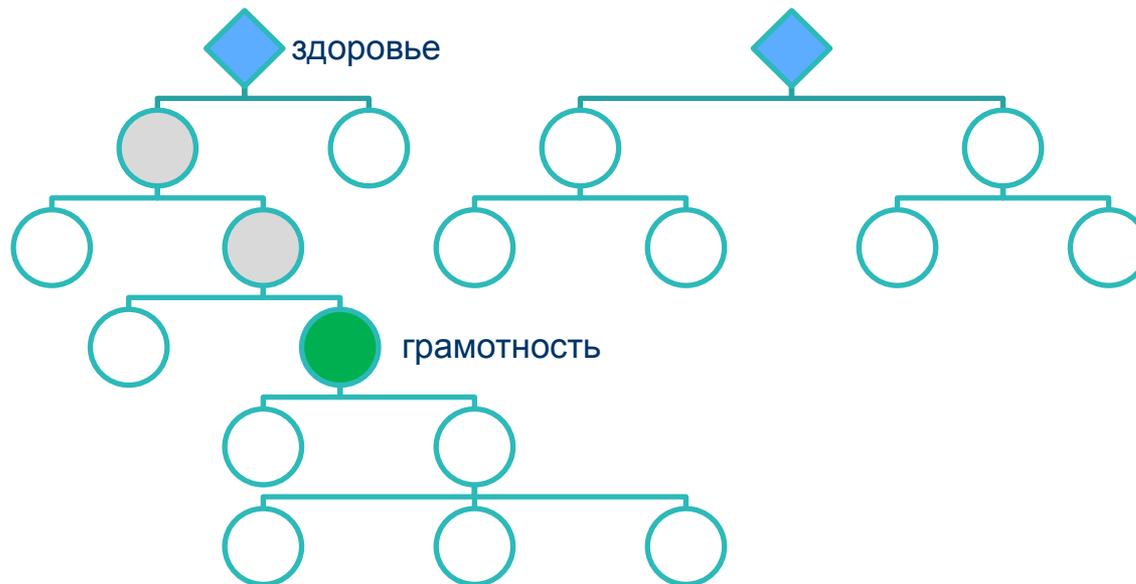


Индикаторы и точность оценки

Централизованно и более профессионально разрабатываются индикаторы, методы измерений

- Бенефициарная группа (классификация)
- Индикаторы и методы сбора данных и измерений
- Цепочка результатов (изменений) и «ценность»
- Стоимость

Используя накапливаемый опыт, можно заранее достаточно точно оценить, как конкретное действие влияет на конечный результат



ПРИМЕР: ИЗМЕНЕНИЕ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ СЕМЬИ

Пример: Изменение качества жизни семьи

Family life quality (change in)

This outcome describes the change in family life quality.

Organisation: The SROI Network

Author: [The SROI Network](#)

Status: [Complete but Unapproved](#)

Last Edit: Monday, July 21, 2014 at 2:38 PM by: [The SROI Network](#)

Группа: Семья, друзья и социальные связи

View Outcome Group +

Семьи

Used By +

View Stakeholders +

View Indicators +

- Семьи, отмечающие улучшение в жизни семьи
- Изменение качества семейных отношений (само-диагностика)

- Families report some improvement in family life
- Self-report of change in quality of family relationships

Add an Indicator +

View Valuations +

Chain of Events +

Overall Rating



! This entry has not yet met the protocols. Please help to improve it.



View Outcome Map



- Предотвращение раздельного проживания
- Расходы на развод; на семейную терапию; стоимость увеличения совместно проводимого времени
- Уход в домах престарелых

База социальных результатов и показателей

[HTTP://SOCIALVALUE.RU/](http://socialvalue.ru/)

В партнерстве с
международной
платформой



Платформа предлагает:

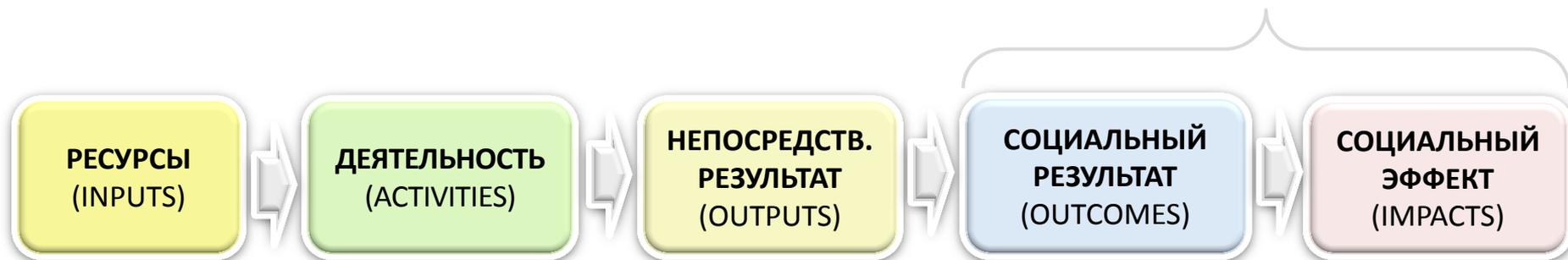
- Перечни международных социальных результатов и показателей по темам (на русском языке, со ссылками)
- Российский опыт по ряду тематических кластеров (сиротство, культурное наследие): результаты, показатели, релевантные исследования, статистические данные *(разделы постоянно пополняются)*
- Подробные кейсы: международные и российские
- Переводы и публикации по теме общих систем измерения и стоимостных оценок эффективности социальных программ
- Инструментарий и онлайн-сервисы для планирования, измерения и оценки социальных результатов *(в разработке)*
- Помощь экспертов и коллег *(в разработке)*

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



<p>Объем денежных средств, количество сотрудников</p>	<p>Разработка и реализация программ, создание новой инфраструктуры</p>	<p>Количество благополучателей, распространенных экземпляров</p>	<p>Рост уровня знаний у прошедших обучение; изменение моделей поведения</p>	<p>Учет влияния других факторов (альтернативных программ), незапланированных последствий</p>
<p>2 млн рублей, 5 сотрудников</p>	<p>Тренинги, клубы, детско-родительские занятия, консультации</p>	<p>49 семей получили услуги</p>	<p>у X семей улучшилось взаимодействие с окружением, улучшились детско-родительские отношения, у X детей улучшилось развитие</p>	

РАЗРАБОТКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

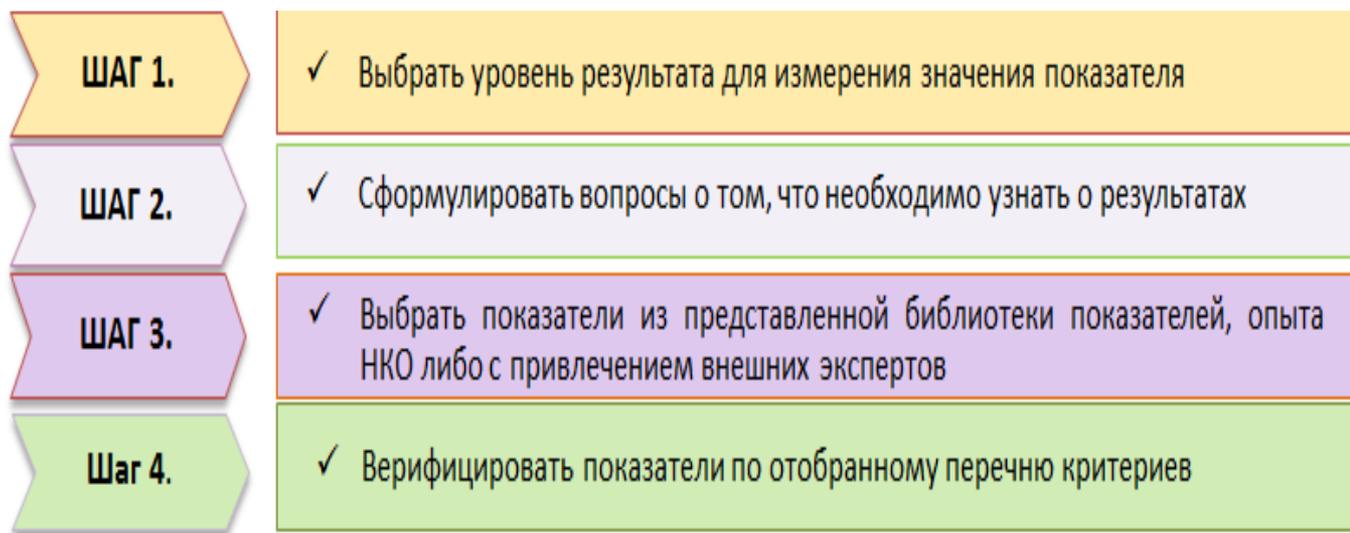
Результат – изменение, которое изначально запланировано, происходит благодаря программе, поддается описанию.

Пример: услуга оказана.

Показатель – конкретная (чаще – числовая) мера, выраженная в соответствующих единицах измерения, и показывающая, каков прогресс на пути достижения результата, или достигнут ли результат в целом.

Пример: число получивших услугу; число оказанных услуг.

Рекомендуемые шаги разработки показателей:



- **Название показателя** обычно начинается со слов «число», «процент», «отношение», «частота», «доля» и т.п.
- Формулировка названия показателя должна быть конкретна.
«Процент клиентов, прошедших программу за отчетный период»
- Формулировка показателя во многом зависит от источников информации и процедур сбора данных.
Если опрос «%клиентов, отметивших удовлетворенность» . Если административная отчетность «%заявок, по которым был просрочен срок исполнения»
- Показатели часто выражены в **абсолютных значениях** (например, число благополучателей, обученных специалистов, регионов реализации программы) **или в процентных (доля)**. **Возможность использования обеих форм.** Число успешных (или неудачных) случаев не показывает долю удач или неудач. По доле трудно судить о масштабе успехов.
- 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. Такие данные должны подтверждаться как можно большим числом свидетельств.

Иногда для измерения результата можно использовать не один, а несколько показателей. Выбор показателя зависит от следующих факторов:

▪ **Выбранная процедура сбора данных**

• **Источник информации.** Например, в поддерживаемой программе для патронатных семей могут проводиться опросы среди трех групп клиентов — детей, учителей и родителей. Каждая группа будет иметь свою точку зрения и потребует специальных показателей результативности.

• **Различные аспекты результата.** Укрепление детско-родительских отношений, например.

• **Время измерения и его отношение к времени предоставления услуг.** Для многих показателей результативности необходимо выбрать время и периодичность измерения. Например, для ряда социальных программ (здравоохранение, социальное обслуживание, трудоустройство) изменение состояния клиента может быть измерено в момент получения последней услуги, **в разное время после завершения предоставления услуг** или в определенные сроки в течение всего периода предоставления услуг.

КРИТЕРИИ ОТБОРА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

- **Соотнесенность** с целями и задачами программы, а также результатом, который должен отслеживать 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 контроля результата.** Критерий нельзя использовать как основание для отказа от измерения важных результатов.
- **Возможность сбора достоверных данных для расчета показателя.**
- **Затраты на сбор данных.** Но! Самые большие затраты могут быть связаны с самыми важными показателями.
- **Уникальность.** Важность показателя снижается, если он дублируется или пересекается с другими.
- **Манипулирование.** Не используйте показатели, предоставляющие сотрудникам программы возможность манипулировать данными в свою пользу.
- **Полнота.** Набор показателей должен охватывать результаты, вызванные негативными эффектами. **Вопросы-подсказки:** Охватывает ли набор показателей все качественные характеристики, имеющие значение для клиентов (например, своевременность предоставления услуги)?; Обеспечивает ли набор показателей обратную связь с клиентами программы в отношении ее результатов?.

По результатам далеко не всегда можно судить о причинах, которые привели к их достижению. Сама программа может оказывать только частичное влияние на значения показателей ее результативности. На них также влияют и внешние факторы.

Попросите клиентов оценить вклад программы в отмеченные ими результаты.

Например, если речь идет о программе здравоохранения, при проведении опроса клиентов им может быть задан вопрос, «улучшилось ли их состояние с начала предоставления им услуги?» В результате будут получены данные для показателя «число и процент клиентов, состояние которых улучшилось с начала получения услуги». Однако опрос может дать еще больше информации, если клиентов, например, попросят оценить вклад программы в улучшение их состояния. В этом случае показателем результативности будет «процент клиентов, сообщивших об улучшении, которое они в значительной степени приписывают получению услуг».

Исходные значения могут/должны быть:

- Установлены как раз перед началом деятельности по проекту, которая направлена на достижение соответствующего результата
- Измеримы с помощью одного и того же метода сбора данных, который впоследствии проект будет использовать при оценке прогресса
- Изменены, если изменен метод сбора данных (задокументировать!)

При выборе целевых значений следует учитывать:

- Целевая установка не обязательно выражена одной цифрой.
- Необходимо учитывать результаты предшествующего периода.
- Следует рассмотреть возможность ориентации на лучшие результаты.
- Если «равнение на лучших» представляется слишком сложной задачей, можно взять средние показатели по всем подразделениям.
- Следует рассмотреть результаты, достигнутые в прошлом при работе с различными группами благополучателей или по различным видам работ.
- Следует рассмотреть результаты, полученные другими организациями, которые занимаются аналогичной деятельностью и работают с такими же группами благополучателей.
- Целевые значения должны быть достижимыми с точки зрения имеющих в распоряжении программы объема финансирования и персонала.
- Необходимо следить за новыми явлениями - как внутри программы, так и вовне, - которые могут повлиять на способность программы добиться желаемых результатов.
- Целевые значения, определяемые на срок менее года, должны учитывать сезонные факторы.

Описание показателей

Чек-лист 3. Утверждение показателей	Да/нет
<p><u>Критерий 1:</u> Утвержден список показателей непосредственных и социальных результатов, разработана спецификация показателей:</p> <ul style="list-style-type: none">• Социальный результат.• Название показателя (непосредственного результата /качества/социального результата).• Определение (точный и однозначный ответ на вопрос о том, что измеряет данный показатель).• Единица измерения.• Категория показателя (например, социальный результат или социальный эффект).• Источник и процедуры сбора данных.• Необходимые категории разбивки данных (социально-демографических, географических, пр.).• Периодичность сбора данных и представления отчета.• Ответственный за сбор данных и их качество.• Целевое значение и сроки его достижения.	
<p><u>Критерий 2:</u> Получены экспертные оценки степени влияния программы на отдельные социальные результаты</p>	

Описание показателей. Пример

№	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

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).

ПРИМЕР ЦЕПОЧКИ, «РОДНЫЕ И БЛИЗКИЕ»



МЕТОДЫ СБОРА ДАННЫХ

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

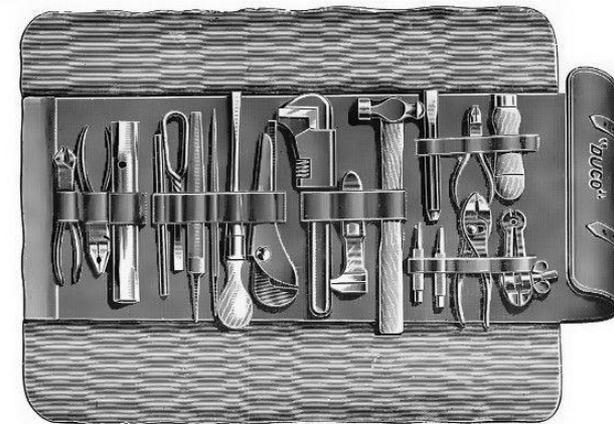
Существуют 4 основных метода сбора данных для расчета показателей:

1. получение данных из административной **отчетности** о программе или деятельности организации;

2. **опросы** благополучателей;

3. оценка **обученными наблюдателями**;

4. использование специального измерительного **оборудования**



Стоимость. По возможности – объединять сбор данных сразу по нескольким показателям для экономии затрат.

Целесообразность. Выявление препятствий, которые могут существенно затруднить сбор данных или сделать его невозможным. Например, целесообразно ли затрачивать усилия на получение сведений от государственного органа или организации, если не ясно, можно ли будет их использовать?

Точность и надежность, которые обеспечивает данная процедура.

Доступность для понимания 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). Результаты опроса, проведенные сторонними специалистами, более достоверны.

➤ **Отсутствие данных.** Возможно, потребуется изменить порядок ведения отчетности по программе.

➤ Необходимость соблюдать **конфиденциальность** и получать разрешения (например, у родителей на опрос их детей) может значительно увеличить объем работы.

Возможные пути выхода из ситуации: устранение проблемы как таковой, исключение того или иного показателя, снижение требований к точности данных.

➤ Некоторые определения могут быть непонятны для лиц, ответственных за сбор информации.

Все новые или существенно измененные процедуры сбора данных до их полномасштабного внедрения **должны пройти пилотное тестирование** для выявления и устранения недостатков.

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:

- требуют специальных знаний, особенно для разработки анкет, плана выборки и при подготовке интервьюеров;
- 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 оказанными услугами
- 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. 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.

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, загрязнения воздуха, 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.

Методы сбора данных (пример «Родные и близкие»)

Сфера	Родители	Дети 0 – 6 лет	Младшие школьники	Подростки
Взаимодействие семьи с ее окружением	Экокарта	---	---	Экокарта
Детско-родительские отношения и совместная деятельность (субъективное переживание)	Опросники: Повседневные трудности Совместный досуг	Проективная методика "Рисунок семьи" (модификации "Моя семья", "Семья животных")	Проективная методика "Рисунок семьи" (модификации "Моя семья", "Семья животных")	Экокарта (секция с членами семьи) или Проективная методика "Рисунок семьи"
Детско-родительские отношения (наблюдение)	Структурированное наблюдение за детско-родительским взаимодействием на площадке Фонда и в домашних условиях (0-1 год; 1-5 лет)		Шкалы Единой Формы Оценки «Образование: родители», «Идентичность: родители», «Эмоциональное развитие: родители»	
Познавательное развитие	---	Карта психоневрологических функций Скворцова (0-3 года; 3-7 лет) Дети 6-7 лет – диагностика готовности к школе по Гуткиной	Шкала Единой Формы Оценки «Образование: дети» Мониторинг школьной успеваемости	
Коммуникативная сфера	---	Карта психоневрологических функций (0-3 года; 3-7 лет)	"Моя семья"	Экокарта (секция с друзьями, школой и др.)
Эмоционально-личностная сфера	---	Карта психоневрологических функций (0-3 года; 3-7 лет)	Шкалы Единой Формы Оценки «Идентичность: дети», «Эмоциональное развитие: дети»	

Пример показателей («Родные и близкие»)

Показатели	Метод
Доля детей, не ставших сиротами в результате работы с их кровной семьей, %	Административная отчетность (сравнение на начало участия в программе и по окончании)
Доля членов семей, получивших положительный опыт взаимодействия со своими детьми	<p>Анкеты / тесты (субъективное переживание): Опросники «Повседневные трудности», «Совместный досуг», Проективная методика «Рисунок семьи», Экокарта</p> <p>Структурированное наблюдение за детско-родительским взаимодействием на площадке Фонда и в домашних условиях, Шкалы KIPS, единой формы оценки (для родителей): «Образование», «Идентичность», «Эмоциональное развитие»</p>
Доля детей, у которых уровень развития приближен к возрастной норме и/или соответствует возможностям	<p>Анкеты /тесты, наблюдение:</p> <p>Карта психоневрологических функций Скворцова;</p> <p>Познавательное развитие: диагностика готовности к школе по Гуткиной (6-7 лет); Шкала Единой формы оценки «Образование: дети», Мониторинг школьной успеваемости</p> <p>Эмоционально-личностная сфера: Шкалы Единой формы оценки для детей «Идентичность», «Эмоциональное развитие»</p>
Доля детей, у которых развились коммуникативные навыки при общении со сверстниками, взрослыми	<p>Анкеты /тесты, наблюдение:</p> <p>Экокарта, проективная методика «Моя семья», Карта психоневрологических функций Скворцова</p>

АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ

Чтобы данные о результатах программ стали действительно полезной информацией, **должны быть заранее** - на этапе построения системы измерения - предусмотрены следующие возможности:

- разбивка (дезагрегация) данных на группы/категории
- сравнение данных с каким-либо стандартом
- представление информации в понятной и удобной для пользователей форме

Как сделать данные измерения программы полезными?

Разбивка по категориям

- ПОЧЕМУ ВАЖНО РАЗБИВАТЬ ДАННЫЕ НА КАТЕГОРИИ И ИЗБЕГАТЬ ИЗЛИШНЕГО ОБОБЩЕНИЯ?
- **Число или характеристики благополучателей.**
- Структурное подразделение или проект.
- Географическое/территориальное деление.
- **Сложность работы.**
- **Вид и объем предоставляемых услуг.**
- Причина появления отрицательного результата или оценки.
- ВЫБОР ПРОЦЕДУР РАЗБИВКИ.

Сравнение

- Результаты работы за предшествующий период.
- Результаты по различным видам работ или группам благополучателей.
- ОБЩЕПРИНЯТЫЙ СТАНДАРТ.
- РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ СТРУКТУР, ЗАНЯТЫХ АНАЛОГИЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ/БЕНЧМАРК.
- РАЗЛИЧНАЯ ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ.
- **ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ, ОПРЕДЕЛЯЕМЫЕ ПЕРЕД НАЧАЛОМ РАБОТ.**

Анализ и представление полученной информации

- ЧЕМ МОГУТ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫ ДАННЫЕ ИЗМЕРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ?
- АНАЛИЗ МОНИТОРИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ
- СОСТАВЛЕНИЕ ОТЧЕТОВ ОБ ИЗМЕРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ

Опыт участников.

В программах с благополучателями-отдельными гражданами целесообразны следующие категории (для некоторых требуются интерпретации):

- возраст,
- пол,
- семейное положение,
- национальность/этническая группа,
- доход семьи,
- тип поселения (город, сельская местность, пригород),
- состав семьи (например, количество и возраст детей),
- наличие инвалидности,
- особые характеристики (например, семья трудящего мигранта).

Выбор категорий разбивки зависит от целей и задач программ, тематической области, в которой планируется вмешательство.

Пример разбивки из программы по профилактике социального сиротства:

В программу включены дети двух категорий:

1. Дети из семей группы риска
2. Дети из семей в трудной жизненной ситуации

Каждая категория детей разделяется по возрастному признаку:

- дети от 0 до 3 лет
- дети от 3 до 7 лет
- дети от 7 до 10 лет
- дети от 10 до 17 лет

Кроме того, в программу включены две категории семей:

1. Семьи группы риска
2. Семьи в трудной жизненной ситуации

Каждая семья разделяется по отдельным признакам:

- многодетные
- неполные
- малообеспеченные
- семьи, где родители имеют инвалидность

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 (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 показателя.



Рекомендации по использованию данных анализа программной деятельности:

1. выработать конкретные меры по исправлению ситуации;
2. провести углубленную оценку для выявления причин и необходимых действий по исправлению ситуации;
3. использовать выжидательную стратегию в надежде, что неудовлетворительные результаты являются «выбросом», т.е. вызваны временными проблемами, и в будущем ситуация выправится сама собой

Меры, способствующие использованию данных измерения результатов.

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



<i>Чек-лист 5. Находят ли применение результаты измерения?</i>	<i>Да/нет</i>
<p><u>Критерий 1:</u> <i>использование результатов измерения при управлении организацией или программой для решения поставленных задач, например создание материальных или нематериальных стимулов, перераспределение ресурсов или пересмотр программной деятельности для улучшения работы программы.</i></p>	
<p><u>Критерий 2:</u> <i>подконтрольность. Результаты измерения используются для документирования прогресса в решении стоящих перед организацией или программой задач, а также демонстрируют заинтересованным сторонам и обществу в целом значимость работы организации или программы.</i></p>	
<p><u>Критерий 3:</u> <i>демонстрация более эффективной или качественной работы, показывающей, например, что установленные цели достигнуты или что результаты текущего периода лучше результатов предыдущего.</i></p>	
<p><u>Критерий 4:</u> <i>использование результатов измерения для принятия решений о распределении ресурсов и других управленческих решений. Принимающие решения лица в самой организации или вышестоящих инстанциях используют результаты измерения при распределении ресурсов, разработке законодательства, нормативных актов, инструкций и при принятии иных решений.</i></p>	

В части **Человеческого потенциала:**

- ❑ Организации должны обеспечить развитие компетенций сотрудников в сфере измерения результативности и создать условия для практического применения этих компетенций
 - Должна быть предусмотрена система мотивации сотрудников, отвечающих за процесс измерения результатов.

В части **Организационного и информационного потенциала:**

- ❑ Организации должны иметь собственные политики в области измерения результатов и обеспечить информационно-технологическую поддержку процесса оценки.

В части **Материального потенциала:**

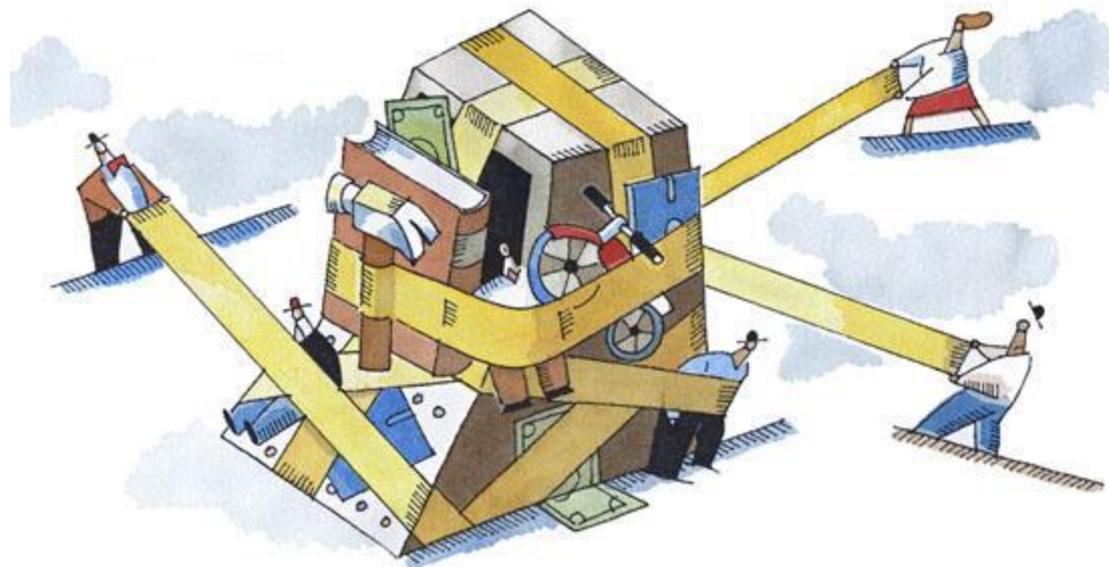
- ❑ Для проведения измерения результатов благотворительных программ организации должны располагать соответствующими финансовыми ресурсами.
 - Должны быть предусмотрены инвестиции в создание системы измерения;
 - Средства на регулярное проведение измерения результатов должны закладываться в программном бюджете организации на этапе планирования.

Основные требования к бизнес-процессам:

- ❑ Процесс измерения результатов деятельности должен быть встроен в общие бизнес процессы организации и настроены в соответствии с процессами верхнего уровня, утвержденными для КСФ
- ❑ Важно учитывать, что входом для всех процессов измерения является потребность в проведении измерения, а выходом – использование результатов измерения.

7 признаков высокоэффективной организации

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



1. Мониторинг результативности в общественном секторе, Г.П.Хатри:

http://www.urbanecomonomics.ru/sites/default/files/3485_import.pdf

Это основной материал, на базе которого делалось Методическое издание.

2. Методическое Издание «Показатели для измерения социальных результатов в сфере детства»

<http://socialvalue.ru/?p=443>

3. Building a Performance management system (Root Cause
4. Measuring the Performance of Human Service Programs (Lawrence I)

1) Портал «Социальные результаты и показатели»:

<http://socialvalue.ru/>



Результаты и показатели
для социальных проектов

2) Профессиональное Объединение специалистов

«Оценка программ в сфере детства» :

<http://ozenka.info/partners/>



3) Виртуальный Ресурсный Центр по оценке :

<http://info345.ru/virtualnyj-resursnyj-tsentr/>



4) Дайджест международного филантропического

сообщества: http://ep-digest.ru/?page_id=719

5) Ассоциация специалистов по оценке программ и

политик: <http://eval.ru/>



1) Для планирования долгосрочных социальных результатов: Теория изменений:

http://ep.org.ru/wp-content/uploads/2015/02/TCD_Print_Theory_Of_Changes_Handbook_145x210_2014_Preview_v02.pdf

2) Оценка социально-экономической эффективности социальных и благотворительных программ: http://ep.org.ru/wp-content/uploads/2015/02/ozenka_soc-economy_effectivnosty.pdf

3) Руководство по оценке результатов программ социальной направленности:

http://ozenka.info/usefuldata/metodics/rukovodstvo_po_ocenke/303_file_1.pdf

4) Оценка От и До: <http://info345.ru/library/otsenka-ot-i-do/>

УДАЧИ!!!!



Вебсайт: <http://ep.org.ru/>

E-mail: info@ep.org.ru

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

