

Руководство по планированию и измерению результатов благотворительных программ Компаний Семейной Филантропии

Тренинг для сотрудников БДФ «Виктория» по
представлению Руководства по измерению
результатов», 14 октября 2014г..



Evolution & Philanthropy

1. ВВЕДЕНИЕ

2. ПОДХОД К ИЗМЕРЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

Основные понятия системы измерения

Измерение эффективности программной деятельности

3. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОГРАММНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

К измерению программной миссии и целей

Какие результаты отслеживать

4. РАЗРАБОТКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Критерии для определения и верификации показателей

Числовые значения показателей: виды представления

Измерение качества услуг

Выбор показателей для измерения социальных результатов

5. МЕТОДЫ СБОРА ДАННЫХ

Критерии выбора данных и процедур сбор данных

Пилотное тестирование

Проблемы, которые могут возникнуть при сборе данных

Периодичность сбора данных и подготовки отчетов

6. К ОТЧЕТУ О РЕЗУЛЬТАТАХ ПРОГРАММЫ

7. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИНФОРМАЦИИ О РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

ПРИЛОЖЕНИЯ

- Общий план построения системы измерения результатов программы.
- Непосредственные результаты: промежуточные и конечные.
- Непосредственный или социальный результат?
- Цепочка создания социального результата в корпоративной модели «5 + 4».
- Уровни результатов на примере программы E&P и БДФ «Виктория»
- Источники информации о программных проблемах/целях, определение благополучателей.
- Базовый формат логической схемы для сервисных программ: от ресурсов до социальных эффектов.
- Примеры характеристик качества услуги и подходы к их измерению.
- Способы измерения социального результата.
- К выбору показателей социального результата и социального эффекта.
- Основные термины и определения.

Цели Руководства: устанавливает подходы, основные принципы, условия и требования для определения и внедрения системы измерения результатов программной деятельности в КСФ. Сформулированы основные принципы и описание процесса создания системы измерения благотворительных программ.

Измерение результатов (performance measurement getting results) – это регулярный сбор и анализ информации, предоставление отчета о результатах, качестве, эффективности использования ресурсов и о программной деятельности в целом.

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 благотворительных программ:

- делает центральным компонентом эффективности программы социальные результаты для благополучателей;
- обеспечивает общий язык руководства фондов, менеджеров и сотрудников программ в понимании эффективности, производительности, качества и полезности программ;
- предоставляет руководителям программы возможность длительно наблюдать программы, чтобы выявлять «точки воздействия» и улучшать услуги;
- призвана повышать мотивацию сотрудников, которые получают обратную связь от благополучателей о том, кому и в какой мере была оказана реальная помощь.

Внутренние документы в КСФ, разработанные и настроенные в соответствии с настоящим Руководством, будут способствовать развитию экономической культуры, предоставят следующие преимущества **ключевым стейкхолдерам**:

- ❑ Потребности **благополучателей** будут удовлетворяться более качественно.
- ❑ **Доноры** будут чувствовать большую уверенность, передавая средства в организацию, которая контролирует процессы и эффективно достигает результатов.
- ❑ **Партнеры**, вовлекаясь в процесс измерения результатов благотворительных программ компаний Семейной филантропии и используя его данные, будут повышать свой профессиональный уровень.
- ❑ Руководство поможет **программным сотрудникам** достичь желаемых результатов более эффективно и позволят иметь доказательную базу насколько хорошо и почему работают программы.
- ❑ **Руководителям организаций** Руководство поможет создать основу для встраивания системы измерения результатов в общую систему управления организацией, будут способствовать достижению согласованности между её структурными подразделениями.
- ❑ **Совету Директоров и Попечительскому Совету** Руководство даст основу для более качественного и осознанного принятия стратегических решений.
- ❑ Для **Семейного Совета** Руководство должно являться гарантией того, что некоммерческие участники Конгломерата «Эволюция и Филантропия» осуществляют свою деятельность в соответствии с лучшим международным и российским опытом.

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.

2.1. **Объект измерения** - благотворительные программы и проекты

2.1. **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).

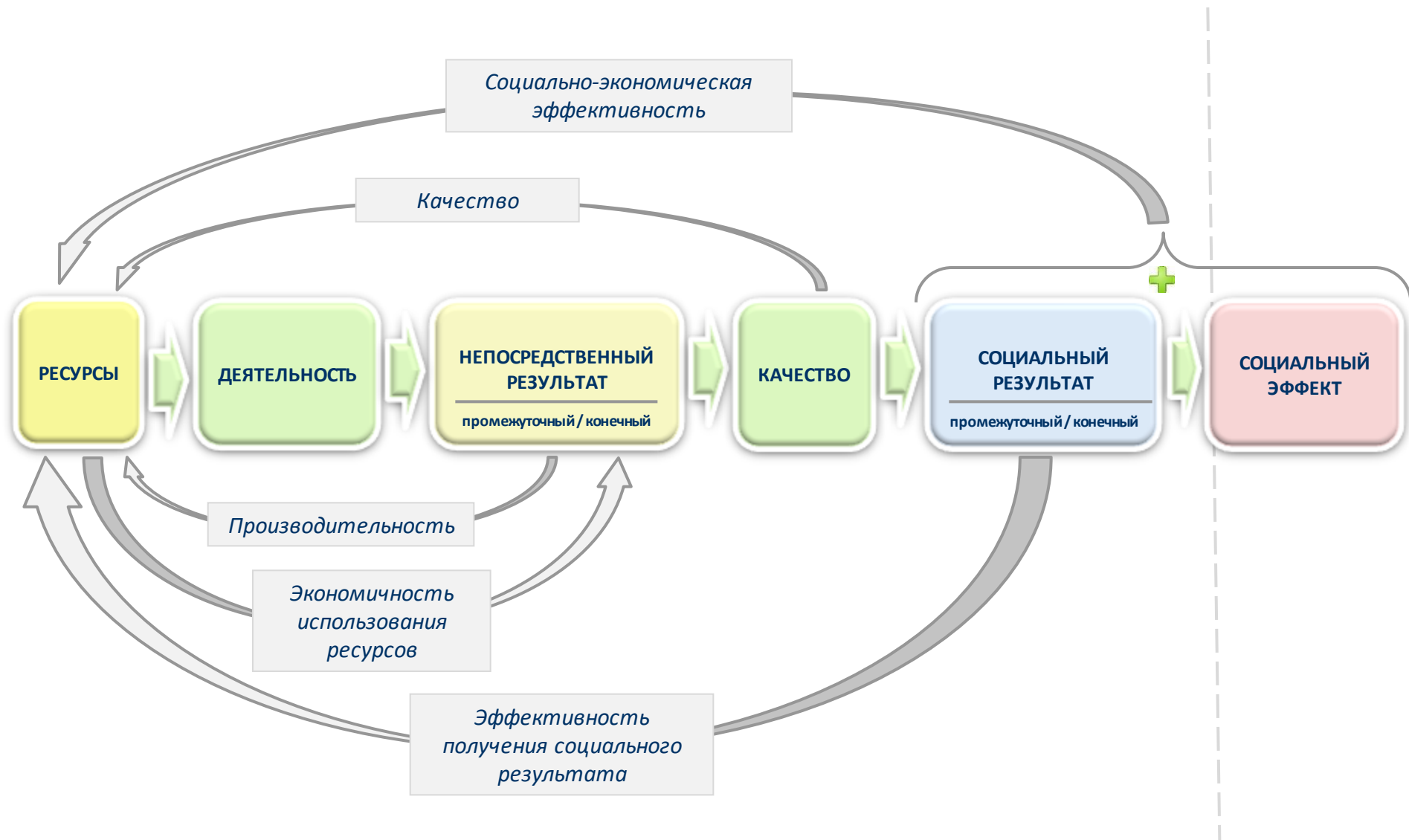
❑ **Социальное влияние** – степень системного воздействия программы, касающаяся всего общества (существуют разные школы трактовки влияния/impact)

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.



<p>Персональное развитие</p> <p>Мотивы и стремление к самоосознанию (Средний показатель соответствия корпоративному профилю мотивов по E&P по результатам тестирования MBV Uralsib, Мотивы персонального развития, в т.ч. 360 градусов)</p>			<p>Корпоративные социальные программы</p> <p>Мотивация к здоровому образу жизни; корпоративными социальными программами; мотивы коллективного развития (Доля сотрудников охваченных внутрикорпоративными программами)</p>			<p>Вклад в общество</p> <p>Вклад в развитие сектора; Анализ влияния на мотивы партнеров и благополучателей (% опрошенных экспертов в сфере деятельности организации, признающих большой вклад организации в развитие сектора)</p>		
<p>Соответствие программ миссии, использование результатов самоосознания (SWOT анализ) в деятельности фонда</p>								
<p>Непосредственный результат (натуральный результат)</p> <p>Фокус на Благополучателей: Конечный непосредственный результат (доставленный до благополучателя, полностью реализованный) (Кол-во человек, ознакомившихся с продуктом N фонда)</p>			<p>Экономический результат</p> <p>Эффективность этического фандрайзинга; со-финансирование программ (в процентах от бюджета); (Продуктивность фандрайзинга)</p>			<p>Социальный результат</p> <p>Ключевые показатели программ на перспективе года, которые отражают изменения у благополучателей * (% участников, от общего числа, которые сообщили о повышении уровня знаний в результате оказанной услуги)</p>		
<p>Качество отчетности перед различными группами стейкхолдеров, системы мониторинга и оценки (Регулярность независимых финансовых аудитов)</p>								
<p>Продукты</p> <p>Благополучатели Партнеры и доноры Гос-во и общ-во</p> <p>Продукты, ориентированные на определенную группу стейкхолдеров (Кол-во подготовленных к публикации продуктов деятельности)</p>			<p>Каналы</p> <p>Эффективность каналов для определенных групп стейкхолдеров; Продвижение информации о СФ во внешнюю среду (Число новых каналов, используемых для распространения продуктов)</p>			<p>Отношения</p> <p>Отношения с донором (% доноров, которые ежегодно предоставляют очередные пожертвования)</p>		
<p>Способность организации к изменениям, адаптации, способность к масштабированию (Кол-во модифицированных продуктов и услуг в результате оценки потребностей)</p>								
<p>Технологичность</p> <p>Технологическая зрелость процессов автоматизации фондов, программных процессов, процессов фандрайзинга, планирования, мониторинга, оценки и отчетности (Соблюдение сроков предоставления периодической отчетности)</p>			<p>Экономичность</p> <p>Экономическая зрелость процессов автоматизации фондов, процессов фандрайзинга, планирования, мониторинга, оценки и отчетности (Стоимость донора в течении его жизненного цикла)</p>			<p>Контроль качества</p> <p>Зрелость контроля качества процессов фандрайзинга, мониторинга, оценки и отчетности (Уровень соответствия утвержденным Стандартам)</p>		
<p>Финансовая и социальная устойчивость, экономическая культура (% программ, с выявленным социально-экономическим результатом)</p>								
<p>Человеческие ресурсы</p> <p>Использование компетенций членов СД, повышение качества менеджмента и лидерства, сохранение квалифицированного персонала (% персонала, охваченного программами повышения квалификации)</p>			<p>Организационно-информационные</p> <p>Методическое сопровождение деятельности, наличие ИТ обеспечения, внутренние политики, процедуры, стратегия (Наличие политики взаимодействия с донорами)</p>			<p>Материальные и нематериальные активы</p> <p>Формирование целевых капиталов, поиск новых источников финансирования (Доля привлеченных средств по отношению к средствам Учредителя)</p>		

Уровни результатов и KPI на примере программы E&P

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 НКО Повышение компетенций Повышение эффективности деятельности 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 рецензирования 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

Уровни результатов и KPI на примере программы БДФ «Виктория»

Цель программы: Устройство детей в семью и подготовка приемных родителей

Уровень результата	Промежуточный Непосредственный результат (продукт)	Конечный Непосредственный результат (натуральный результат)	Промежуточный социальный результат (социальный результат)	Конечный социальный результат (социальный эффект)	Социальное влияние
Пример результата	<ul style="list-style-type: none"> Заключения по психолого-педагогической диагностики кандидатов Методические материалы Программа курсов Комнаты психологической поддержки детей в детских учреждениях Тренинги, индивидуальные и групповые занятия с детьми 	<ul style="list-style-type: none"> Заключения-рекомендации о возможности кандидатов быть приемными родителями Снятие тревожности у детей 	<ul style="list-style-type: none"> Психологическая готовность к приему ребенка на воспитание кандидатов в приемные родители Психологическая готовность детей к переходу на воспитание в приемные семьи 	<ul style="list-style-type: none"> Принятые родители и кандидаты в семью детей-сирот 	<ul style="list-style-type: none"> Дети, лишившиеся родительского попечения, получили возможность жить в приемной семье или семейном окружении
Пример KPI	<ul style="list-style-type: none"> Количество материалов Количество слушателей 	<ul style="list-style-type: none"> Количество выданных заключений, результаты тестирования Количество детей-сирот, готовых к семейному устройству (результаты тестирования) 	<ul style="list-style-type: none"> Количество приемных семей – выпускников школы, предпринявших конкретные шаги для приема в семью детей-сирот 	<ul style="list-style-type: none"> Количество приемных родителей – выпускников школы, принявших детей-сирот в семью Количество принятых в семьи детей-сирот 	<ul style="list-style-type: none"> Количество детей-сирот, интегрировавшихся в приемные семьи

- ❑ К измерению программной миссии - пути измерения степени достижения миссии:
 - сформулировать узкое определение миссии для прямого измерения прогресса;
 - провести широкомасштабное исследование для демонстрации вклада организации;
 - сформулировать цели на уровне ниже самой миссии.

- ❑ Какие результаты планировать и отслеживать. Как подобрать возможные результаты программ? Каковы источники и методы сбора информации о возможных социальных результатах.

- ❑ Логическая модель программы как отражение отношений между социальной проблемой, непосредственными и социальными результатами программы.

Базовый формат логической модели для сервисных программ: от ресурсов до эффектов

<i>Ресурсы</i>	<i>Деятельность/ Услуги</i>	<i>Непосредственные результаты</i>		<i>Социальные результаты</i>	<i>Социальные эффекты</i>
		промежуточные	конечные		
<ul style="list-style-type: none"> • Денежные средства • Персонал • Волонтеры • Помещения • Оборудование и материалы 	<ul style="list-style-type: none"> • Оказание социальных услуг • Обучение • Консультации • Сопровождение (и т.д.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Проведенные занятия • Проведенные консультации • Распространенные учебные материалы • Предоставленные услуги (в часах, шт.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Благополучатели, получившие услуги 	<ul style="list-style-type: none"> • Новые знания • Улучшенные навыки 	<ul style="list-style-type: none"> • Изменения в поведении • Улучшение состояния • Изменение статуса

- Числовые значения показателей непосредственных и социальных результатов: виды представления
- Измерение качества услуг
- Выбор показателей для измерения социальных результатов
- Учет качественных социальных результатов
- Агрегированные показатели, создание индексов
- **Степень влияния программы на отдельные социальные результаты**
- Отбор показателей для анализа причинно-следственных связей
- Окончательное утверждение списка 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>	

	Критерий	Вопросы для определения и верификации	Да/нет
Подчинение	Подчинение Показателям верх. уровня	Насколько показатель логически подчинен показателям верхнего уровня	
	Отражение	Точность	Насколько точно показатель отражает измеряемый результат?
Ясность		Насколько показатель однозначен и хорошо определен?	
Проверяемость / манипулирование		Исключена ли возможность манипулирования значением показателя?	
Важность		Измеряет ли данный показатель именно значимый аспект социального результата?	
Полезность		Насколько полезна информация для заинтересованных лиц	
Понятность		Насколько информация понятна для пользователей при измерении и составлении отчетности	
Сравнимость / Соотнесенность		Сможем ли сравнить результаты показателя со своими результатами и результатами однородных организаций?	
Пластичность	Согласованность со стейкхолдерами	Достигли ли заинтересованные стороны согласия по показателю?	
	Уникальность	Насколько показатель дублируется или пересекается с другими показателями	
	Измеримость	Успеем ли получить достаточно информации к показателю в рамках определенного периода?	
Целостность	Существенность	Насколько показатель важен для оценки значимых характеристик измеряемого результата?	
	Полнота	Насколько показатель полно отражает измеряемый результат? Охватывает ли набор показателей все качественные характеристики, имеющие значение для благополучателей?	
	Экономичность сбора	Насколько экономически оправдан сбор показателя?	
	Процедура сбора	Насколько выбранная процедура сбора и время на сбор данных соотносится с показателем	
	Адекватность	Насколько показатель измеряет именно то, что призван измерять?	

- ❑ Основные методы сбора количественных данных (данные из административной отчетности; опросы благополучателей; оценка обученными наблюдателями).
- ❑ Критерии выбора источников данных и процедур сбора данных (стоимость; целесообразность, точность и надежность, доступность для понимания, достоверность).
- ❑ Пилотное тестирование как требование к новым процедурам сбора данных до их полномасштабного внедрения.
- ❑ Проблемы, которые могут возникнуть при сборе данных.
- ❑ Периодичность сбора данных и подготовки отчетов (наиболее типичные – ежеквартальная отчетность, текущее анкетирование благополучателей, опросы на входе и выходе).

Создание и внедрение системы измерения результатов для КСФ необходимо рассматривать как самостоятельный проект, продолжительность которого составляет 3-6 месяцев

Основные этапы деятельности рабочей группы по созданию системы измерения результатов:

- Определение целей создания и масштабов деятельности рабочей группы.
- Ревизия и уточнение теории изменений, логической модели программы, целей, задач и благополучателей. Определение социальных результатов, которые требуется получить в рамках программы. Определение, какие характеристики программ необходимо отслеживать.
- Проведение встреч со стейкхолдерами для выявления различных точек зрения на желаемые социальные результаты.
- Отбор и утверждение показателей непосредственных результатов, качества услуг и социальных результатов.
- Определение источников данных по каждому показателю и конкретных процедур сбора этих данных. Разработка инструментов сбора данных, например, опросных листов анкет. Определение частоты и графика сбора информации.
- Назначение ответственных за получение необходимой информации.
- Определение критериев разбивки по каждому показателю, например по демографическим характеристикам, организации, местоположению, используемому подходу и т.п.
- Определение критериев бенчмаркинга.
- Определение технологии обработки и анализа получаемой информации.
- Выбор формы представления информации о результатах измерения.
- Определение роли партнеров программы, несущих существенную долю ответственности за предоставление услуг, в разработке и внедрении системы измерения результатов.
- Утверждение графика работы по предыдущим пунктам, пилотного тестирования процедур и внесения соответствующих изменений по результатам тестирования.
- Разработка плана, проведение и анализ пилотного теста всех новых или сильно скорректированных процедур сбора данных.
- Подготовка долгосрочного плана реализации с указанием сроков сбора и анализа данных на основе бюджетного цикла в каждом году и ответственных лиц по каждому этапу работ.
- Определение направлений использования полученной информации, как и кому будут переданы данные.

Система измерения результатов программ Компаний СФ как проект (2/2)

Чек-лист 4. Оценка качества системы измерения результатов	<i>Да/нет</i>
<u>Критерий 1: достоверность</u>	
1. <i>Полнота.</i> Отражают ли показатели параметры работы, имеющие значение для предполагаемых пользователей информации? Насколько своевременны эти данные?	
2. <i>Точность.</i> Действительно ли показатели отражают то, что ожидается? Репрезентативна ли выборка? Достаточно ли персонала для сбора данных? Достаточно ли высок процент ответов респондентов? Проводятся ли плановые наблюдения? Нет ли у руководителей или персонала возможности манипулировать данными в своих интересах?	
<u>Критерий 2: надежность</u>	
3. <i>Сопоставимость.</i> Достаточен ли размер выборки для получения надежных данных? Приводят ли повторные измерения по таким же (группам) результатов? Приводят ли к таким же результатам измерения, сделанные разными специалистами? Объединены ли данные различных офисов, проектов или организаций едиными определениями (элементов) данных и процедур сбора данных?	
<u>Критерий 3: качество процедур сбора, хранения и анализа данных</u>	
4. <i>Процедуры сбора данных.</i> Имеются ли недостатки или ошибки при сборе, учете и интерпретации данных? Проводится ли анализ данных на предмет несоответствия или появления необычно высоких или низких значений?	
5. <i>Процедуры хранения данных.</i> Установлены ли необходимые процедуры хранения данных? Имеется ли возможность исправления, утраты или некорректного перемещения данных?	
6. <i>Процедуры анализа данных.</i> Правильно ли проводится анализ данных? Используются ли надлежащие формулы при анализе и обобщении информации?	
7. Прошел ли персонал обучение, необходимое для сбора полных, последовательных и точных данных?	
8. Введены ли процедуры, обеспечивающие отсутствие существенных ошибок и предвзятости при работе с данными?	
9. Предусмотрены ли периодические проверки правильности применения процедур сбора, хранения и обработки данных?	
10. Предусмотрены ли периодические выборочные проверки данных с точки зрения их полноты, точности и последовательности?	
11. Введены ли процедуры формальной оценки данных для проведения мониторинга внешними проверяющими?	
12. Способствуют ли эти процедуры устранению выявленных проблем с качеством данных?	
<u>Критерий 4: соответствие затрат на проведение измерения создаваемым дополнительным благам.</u>	
13. При оценке системы измерения следует ответить на два вопроса: оправдывает ли точность получаемых данных расходы на поддержание системы и могут ли изменения в системе измерения привести к снижению расходов на получение данных, повышению точности или полезности данных?	

Почему полезна разбивка на категории? Дает более детальную информацию об успехах и неудачах - то, что может потеряться в общем (агрегированном) массиве данных о результатах программы. Например, можно выявить:

- «неравноправие» различных групп благополучателей, т.е. ситуации, при которых в некоторых группах результаты значительно выше или ниже, чем в других.

Основные категории для разбивки данных (список открытый):

- | | |
|---|-----|
| • Число или характеристики благополучателей. | + |
| • Структурное подразделение или проект. | - |
| • Географическое/территориальное деление. | + |
| • Сложность работы. | +/- |
| • Вид и объем предоставляемых услуг. | +/- |
| • Причина появления отрицательного результата или оценки. | +/- |

**Практика
применения в КСФ**

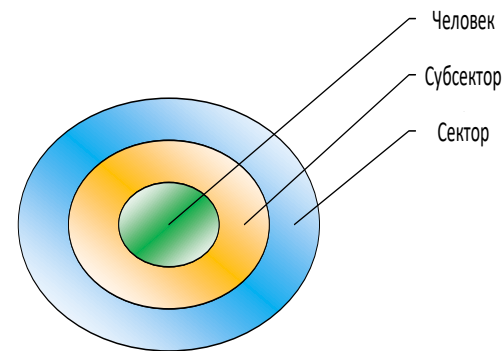
Разбивка по категориям: число и характеристики благополучателей

1. На практике компании КСФ при определении благополучателей (и их разбивки) стоят перед необходимостью разделять благополучателей на следующие категории:

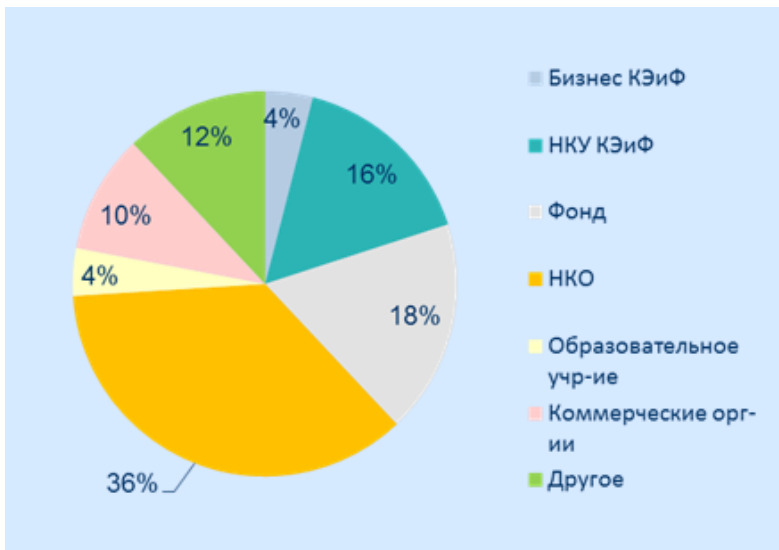
- физические и юридические лица,
- прямые и косвенные;
- идентифицируемые и неидентифицируемые.

2. В программах с благополучателями-отдельными гражданами необходимо определить значимые характеристики. Выбор категорий зависит от целей и задач программ, тематической области, в которой планируется вмешательство. Следует иметь ввиду ряд стандартных категорий (возраст, пол, семейное положение, тип поселения и пр.).

! 3. Учет благополучателей, их категоризация – самый распространённый, но не универсальный способ измерить результаты. Не всегда возможно (и необходимо) идентифицировать благополучателей, например, в программах, нацеленных на укрепление потенциала НКО, развитие инфраструктуры для гражданских инициатив, адвокацию изменений в законодательстве. Такие программы ставят перед собой цель воздействовать не столько на уровень «человек», сколько на уровни «субсектор», «сектор» и пр.



✓ Пример E&P: типы организаций



✓ Пример БДФВ: дети-благополучатели из семей групп риска и в трудной жизненной ситуации

Семьи :

Возраст детей:

- от 0 до 3 лет,
- От 3 до 7 лет,
- От 7 до 10 лет,
- От 10 до 17 лет.

Тип семьи:

- многодетная,
- неполная,
- малообеспеченная,
- семьи, где родители инвалиды.

✓ Пример МЕТА: благополучатели образовательных программ

Благополучатели онлайн и офлайн:

- уникальные посетители «Богослов.ру»,
- учащиеся-участники «Олимпиады».

Вывод:

- КСФ в целом согласовать такие разбивки, которые позволяли бы проводить корректные сравнения результатов и эффективности работы компаний по благополучателям на уровне Совета Директоров.
- Учредителю сформулировать собственные требования к категоризации благополучателей.

Применимо, когда одна и та же программа реализуется несколькими подразделениями (например, в нескольких регионах). Соотнесение структурного подразделения с характеристиками работы/данными о благополучателях, может указать, где требуется более глубокое изучение причин успехов и неудач, устойчивости результатов.



Пример. Таблица сравнения работы по улучшению ситуации в семьях в зависимости от разных подразделений

	Процент (%) благополучателей, положение которых улучшилось спустя 12 месяцев после приема в программу			
Степень остроты исходных проблем	Подразделение 1 (n = 50)	Подразделение 2 (n= 40)	Подразделение 3 (n= 36)	Всего (N=126)
Незначительная	32	32	37	33
Умеренная	20	19	24	21
Серьезная	48	49	39	56
Всего	100%	100%	100%	100%

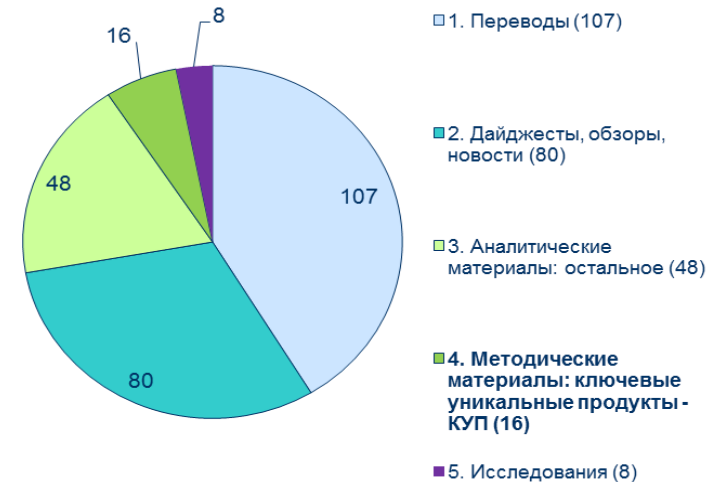
Из таблицы следует: подразделение 3 несколько успешнее других отделов справляется с незначительными и умеренными проблемами, в то время как работа с серьезными проблемами далеко не так успешна, как у других подразделений. Руководитель общей программы должен попытаться понять как причины наилучших показателей, так и наихудших, чтобы в одном случае распространить лучшую практику, в другом случае – разработать рекомендации по исправлению ситуации.

Вывод: в настоящее время в КСФ не применяется, в том числе из-за инновационного характера большей части программ; нет значимого масштабирования/репликации.

Сложность продуктов

- Более сложная работа требует больше времени и больших затрат для достижения требуемого результата. Есть благополучатели, которым из-за характера их проблем, труднее оказать помощь, в том числе из-за ограниченного доступа к ним.
- Неправомерно обобщая результаты усилий, которые предпринимались в разных условиях, велика опасность исказить картину: переоценить одни усилия и недооценить другие – более сложные.
- Для классификации работ по типам сложности следует поручить группе ведущих специалистов, знакомых с программами компаний, разработать обоснованную категоризацию (не меньше двух, но и не больше пяти).

✓ Пример сложности продуктов E&P



Вывод: некорректно суммировать результаты (и далее оценивать эффективность) ,достижение которых требует усилий и времени, существенно различающихся.

Разновидности услуг

Если предоставляемые услуги варьируют, то важно иметь информацию о том, какие подходы к предоставлению услуг работают, а какие – нет, учитывать «границы услуг». *Например: консультации очные и заочные и пр.*



Пример E&P

Консультирование приемных семей специалистами:

- индивидуальные;
- групповые (в рамках работы групп самопомощи).



Пример E&P

Подготовка Тематических обзоров / подборок из материалов Дайджеста публикаций международного филантропического сообщества:

- штатными консультантами;
- внешними экспертами (по ДВОУ).

Вывод: полезно учитывать разницу в подходах предоставления одной и той же по содержанию услуги

Причины неудач (выявляются по результатам опросов целевых групп).

Например – «Причины, по которым благополучатели не пользуются услугой программы»:

- *неудобное месторасположение;*
- *небезопасное месторасположение;*
- *неудобные часы работы;*
- *неудовлетворительный опыт обращения за услугой в прошлом;*
- *респонденты не знали о возможности получения услуги;*
- *респонденты не имели времени воспользоваться услугой;*
- *респонденты не нуждались в услуге.*



Пример E&P. Факторы, ограничивающие внедрение продуктов

- ✓ «Разрыв в степени развития некоммерческих институтов в России и за рубежом».
- ✓ «Не вся концептуальная информация непосредственно внедряема; требуется время для ее накопления и преобразования в качественные изменения среды НКО».
- ✓ «Внешние вызовы для НКО со стороны государства отвлекают от фокуса на институциональное развитие организаций».

Вывод: для сбора данных о причинах неудач необходимо внедрить практику регулярных опросов среди благополучателей.

С чем следует **сравнивать** результаты работы за отчетный период?

1) с результатами работы за предшествующий период;

*Практика
применения в КСФ*

+

2) с результатами работы отдельных структурных подразделений;

+/-

3) с результатами по различным видам работ или группам благополучателей;

+/-

4) с общепринятым стандартом;

+ (с международным опытом)

5) с результатами работы организаций / структур с аналогичной деятельностью,

** (!)

6) с опытом различной организации предоставления услуг;

-

7) с целевыми значениями, определенными перед началом работ.

+

Результаты работы за предшествующий период; по различным целям, видам работ, группам благополучателей

Периоды - значимый и распространенный вид сравнений.

- Помогает оценить, насколько улучшается или ухудшается положение дел.
- Позволяет оценить эффект от введения новых подходов к работе.
- Сравнимые отчетные периоды должны иметь равную продолжительность (месяц, квартал, год и т.п.).
- Минимально затратное сравнение, так как исходные данные содержатся в стандартных административных отчетах.

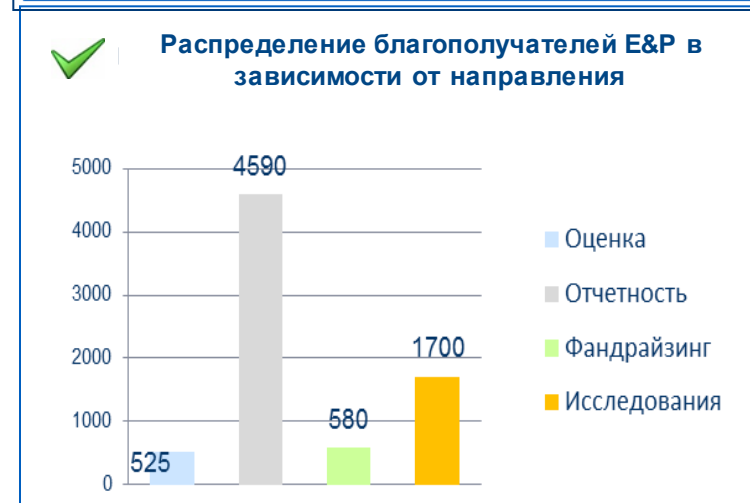
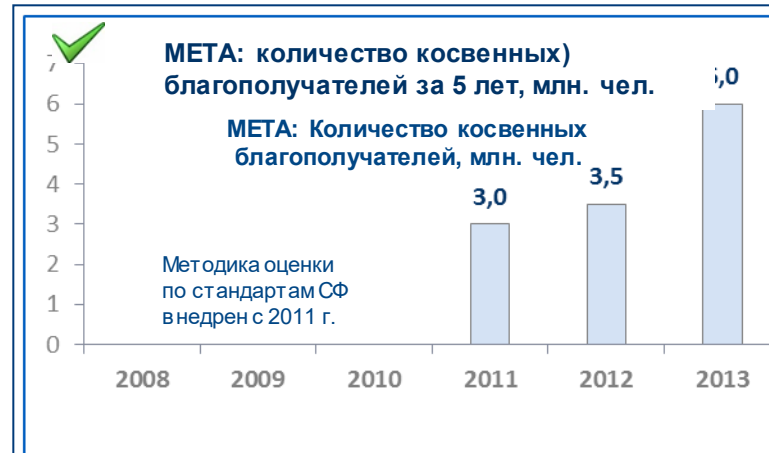
Различные виды работ, благополучателей.

Сравнение в целях выявления успешности программа в отношении разных групп благополучателей или видов работ.



Примеры: работа с мужчинами

сравнивается с работой с женщинами, работа с молодежью - с пожилыми гражданами, работа с одной этнической группой - с другой группой.



Общепринятый стандарт.

Используются стандарты показателей результатов, разработанные государственными структурами, профессиональными ассоциациями, международный опыт.

Различная практика организации предоставления услуг:

- различные процедуры деятельности;
- различные технологии;
- различные схемы расстановки кадров;
- различные объемы услуг, предоставляемых конкретным благополучателям;
- различные поставщиков услуг.

Структуры с аналогичной деятельностью.

Полезно, если

- ✓ деятельность других организаций в значительной степени совпадает с оцениваемой программой;
- ✓ сопоставимые данные по показателям могут быть получены в нужное время.

Для значимых и справедливых оценок, значения результатов для сравнений должны быть «нормализованы» - значения результатов привязаны к некоему фактору, учитывающему разницу в масштабах (чаще всего это численность населения).

- ✓ Пример E&P. Показатели раскрытия информации в сравнении с международным бенчмаркингом (по данным отчета 2013):
 - ✓ **15 из 29-ти** соответствий по методике Glass Pockets;
 - ✓ **3 из 6-ти** соответствий по методике Charity Navigator.

- ✓ Пример МЕТА. Привлечение пожертвований: сравнение с фондом аналогичным по миссии и программным приоритетам (по данным отчета 2013)

Характеристики	J. Templeton Foundation	ФП «МЕТА»
Год основания	1987	2004
Страна	США	Россия
Тип фонда	смешанный	смешанный
Кол-во сотрудников	70	24
Наличие и объем ЦК (\$ млн)	2 500	нет
Общий объем пожертвований (\$ млн)	715	200
Средний размер пожертвования в 2012	0,97	0,45

Вывод: корректно проводить бенчмаркинг. Использовать разработанные E&P материалы (2012)

1. Что позволяет анализ данных в хорошо продуманной системе измерения?

- выяснить, при каких условиях программа работает хорошо или плохо, стимулируя принятие мер по исправлению ситуации;
- сформулировать ключевые вопросы для разработки стратегии улучшений программы;
- выявить проблемы, действия, позволяющие улучшить результаты;
- оценить, насколько ранее принятые меры привели к положительным сдвигам.

2. Какие существуют процедуры для анализа данных о результатах программ?

В Руководстве описано 9 процедур, например:

- анализ исключений, т.е. значений показателя, выпадающих из установленного интервала значений (особо полезно - для масштабных программ);
- анализ показателей в областях, за которые у организации особая ответственность;
- комплексный анализ нескольких показателей для получения общей картины результатов деятельности.

3. Как использовать результаты анализа?

Например:

- провести углубленную оценку для выявления причин и необходимых действий по исправлению ситуации;
- проанализировать отдельные аспекты программы как возможные источники проблем;
- провести эксперимент для апробирования новой процедуры и ее сравнения с действующей.

1. Как составлять пояснения? Примеры рекомендаций:

- Давать пояснения во всех случаях, когда выявлены неожиданные расхождения в значениях.
- Рассматривать как внутренние, так и внешние факторы, влияющие на значение показателя.
- Описывать как «истории успеха», так и неудачи.
- Сообщать о мерах, которые принимаются или планируются для решения выявленных проблем.

2. Что делать, если измерение результатов принесло плохие новости?

Любая система измерения результатов предназначена для выявления проблем, о которых следует знать, чтобы, после того как приняты меры по их устранению.

Руководители организаций и программ должны указывать в отчетах, почему был получен тот или иной плохой результат и что делается или планируется сделать для его улучшения.