



КОМИТЕТ ОБЩЕСТВЕННЫХ
СВЯЗЕЙ
ГОРОДА МОСКВЫ

ФОНД
ТИМЧЕНКО

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД
ЕЛЕНА И ГЕННАДИЯ
ТИМЧЕНКО



Эволюция и Филантропия
Evolution & Philanthropy

Создание системы измерения и оценки социальных результатов.

Тренинг

2 марта, 2017год

Программа «Система измерения и оценки для программ в области социального сиротства».



Результаты и показатели
для социальных проектов

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

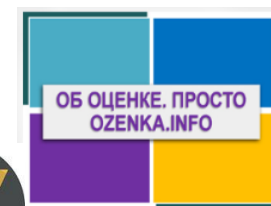
Основной фокус:

- 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.• Экспертное сопровождение программы «Семья и Дети» Фонда Тимченко
<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



Полное название программы: Система измерения и оценки для программ в области социального сиротства: онлайн-сервис, экспертная поддержка и вдохновляющие кейсы.

Краткое название : **ПИОН** (**П**ланирование, **И**змерение и **О**це**Н**ка)

Цель : *Рост числа СО НКО г.Москвы, реализующих программы в сфере социального сиротства, внедряющих в свою деятельность практику измерения и оценки социальных результатов*

Сроки: **1 декабря – 30 ноября 2017 года (1 ноября)**

Целевая группа:

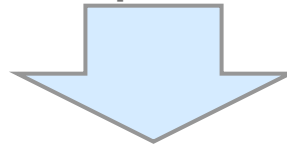
Программа реализуется в интересах СО НКО, зарегистрированных и осуществляющих программы в области социального сиротства на территории Москвы



Результаты и показатели
для социальных проектов

Задачи Программы и тренинга

- ❖ Осуществить комплексное экспертное сопровождение пилотных СО НКО на всех этапах внедрения системы планирования, измерения и оценки программ в области социального сиротства;
- ❖ Подготовить подробные модельные кейсы оценки социальных программ в области социального сиротства и распространить о них информацию;
- ❖ Запустить онлайн-сервис, который обеспечит доступность и удобство практических инструментов для измерения социальных результатов программ в области социального сиротства;
- ❖ Провести просветительские, обучающие и консультационные мероприятия для СО НКО по теме оценки программ в области социального сиротства.
- ❖ Привлечь внимание донорских организаций к НКО, у которых высокая культура оценки.



Задачи тренинга:

1. Сформировать представление /повысить уровень знаний и навыков в области построения системы измерения и оценки социальных результатов, о ключевых особенностях каждого этапа и возможных развилках.
2. Спроектировать основные контуры системы ИО на проектах участников.
3. Определить ключевые шаги по внедрению системы в деятельность организаций участников.

Система измерения и оценки 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 тренинга – построение базовой цепочки социальных результатов программной деятельности, выбор показателей, методов сбора и анализа на примерах участников.



Особенности тренинга:

- базовый, полный цикл (от планирования до анализа, план построения)
- будут (отдельные) углубленные тренинги по ключевым этапам/темам (ЛМП, показатели, сбор данных)


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

Уровень: средний, ниже среднего

Время	Тема	Содержание темы
10:00-11:30	Подход к измерению результатов программ	Введение. Знакомство, опыт и запросы участников, российские практики, зарубежный подход к определению рамки эффективности, ключевые элементы и основные этапы создания системы измерения.
11:30-11:40	Перерыв на кофе - чай	
11:40-13:15	Планирование результатов и выбор показателей	Подходы к дизайну программ; Выбор результатов; цепочка социальных результатов; Анализ стейкхолдеров. Формулировка показателей; Измерение качественных изменений; Характеристики показателей; Составные части описания показателей;
13:15-14:00	Перерыв на обед	
14:00-15:30	Сбор данных. Анализ полученной информации, отчетность	Сбор данных. Разбивка данных; Основные методы анализа; отчетность;
15.30 – 15.40	Перерыв на кофе-чай	
15.40 -17.00	Планирование системы. Обратная связь. Вопросы.	Планирование системы. Обратная связь. Вопросы.

- 1) Как вы оцениваете достижения социальных результатов ? Назовите 3-4 КРІ.
- 2) Зачем, для кого оцениваете?
- 3) Успехи и трудности
- 4) Что именно хотите проработать на тренинге ?





**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.

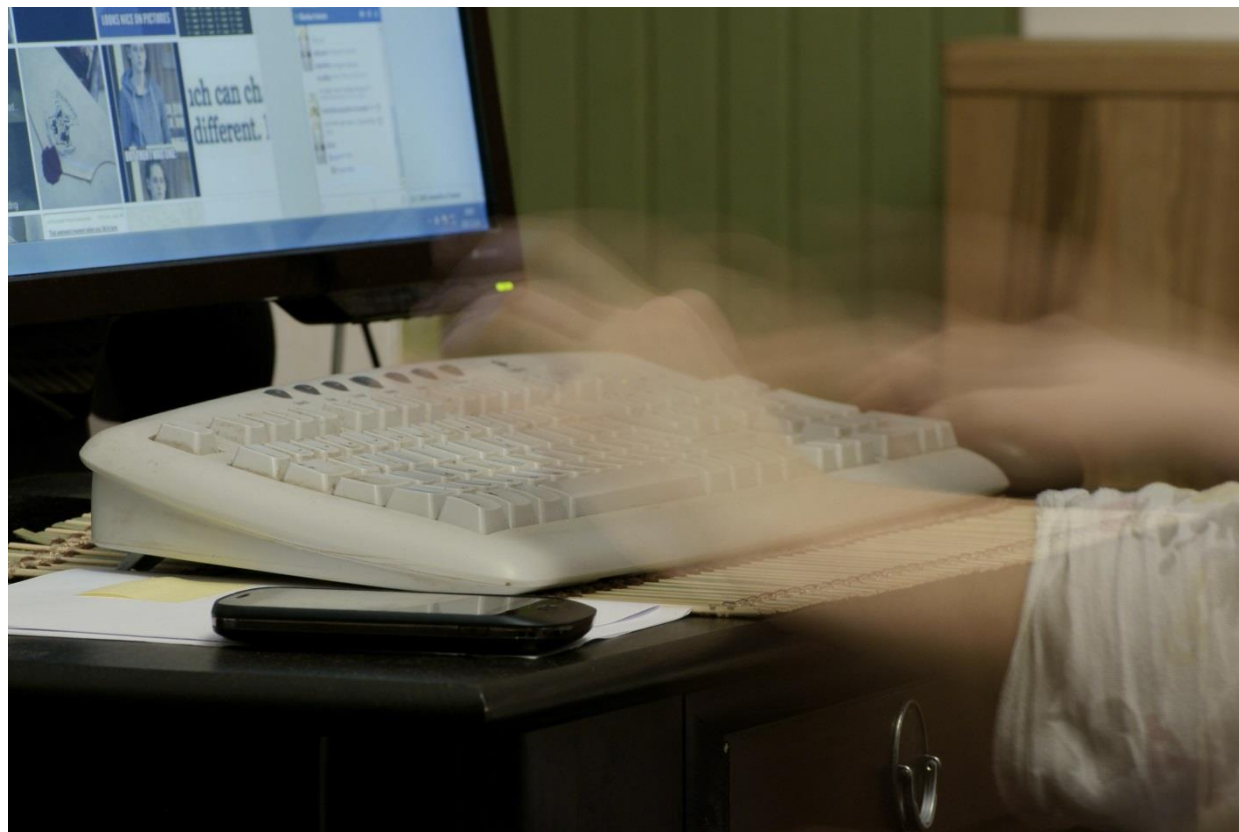
PR, коммуникации

- **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»).

КЛЮЧЕВЫЕ 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»)

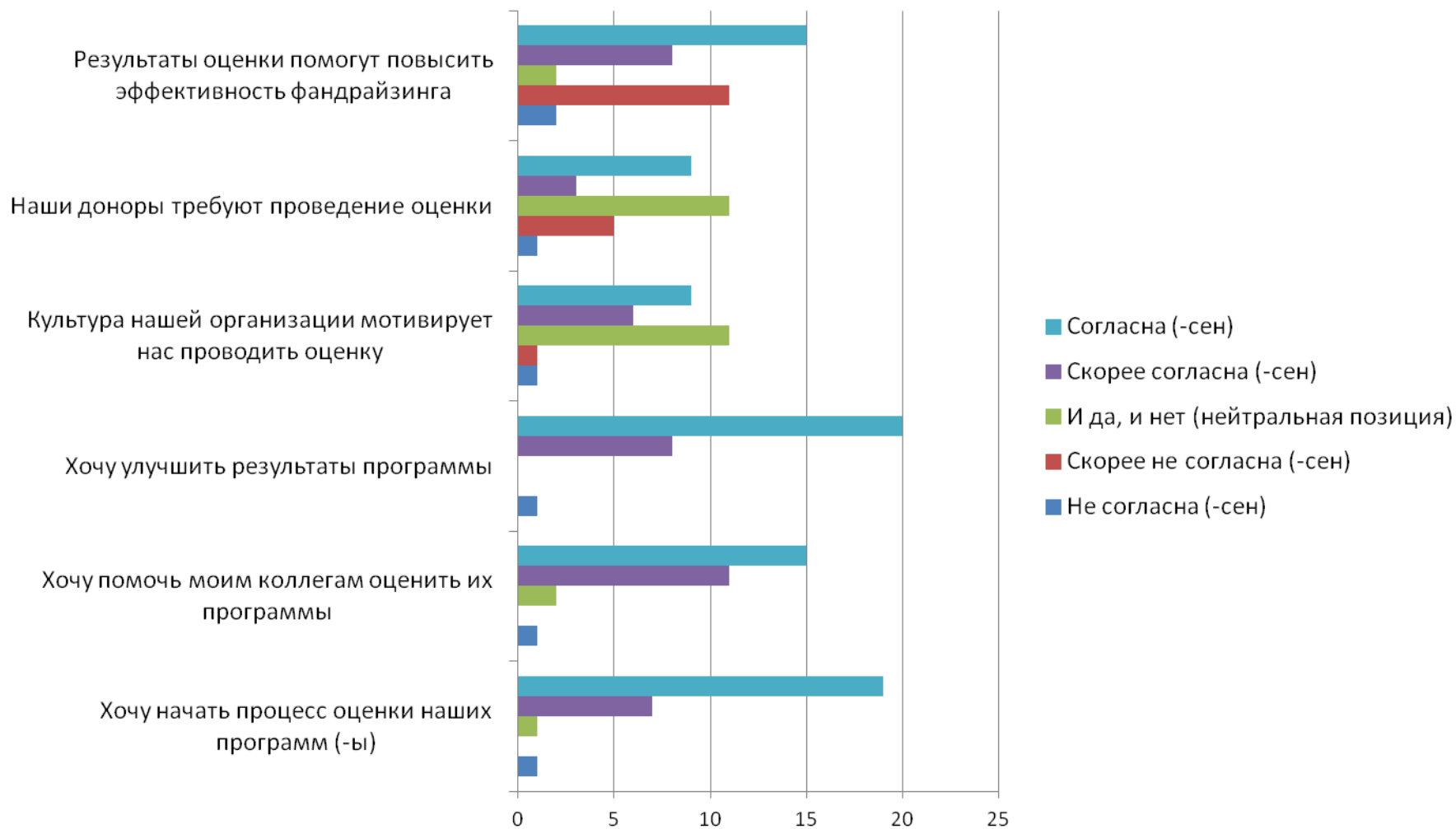
3. Неизвестны цели и как именно используются результаты оценки эффективности в дальнейшем



Я считаю, что оценка программ:



Я хочу совершенствовать свои знания и навыки /научиться оценке программ, потому что:



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



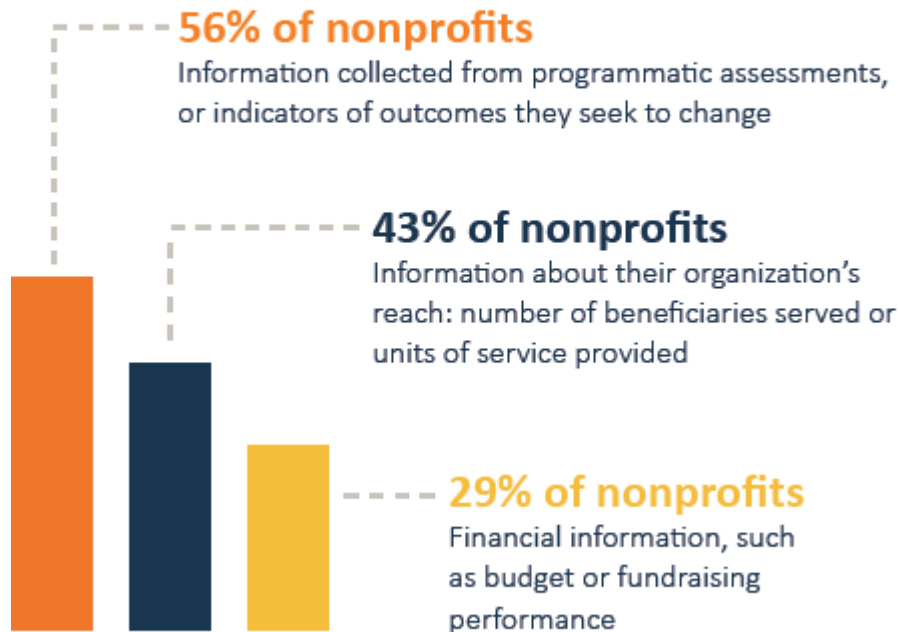
Оценка эффективности
персонала

Fulfill board requirements



Percentage of nonprofits

FIGURE ONE.
Assessment Information Nonprofits Find Most Useful



Какую информацию считают полезной НКО?

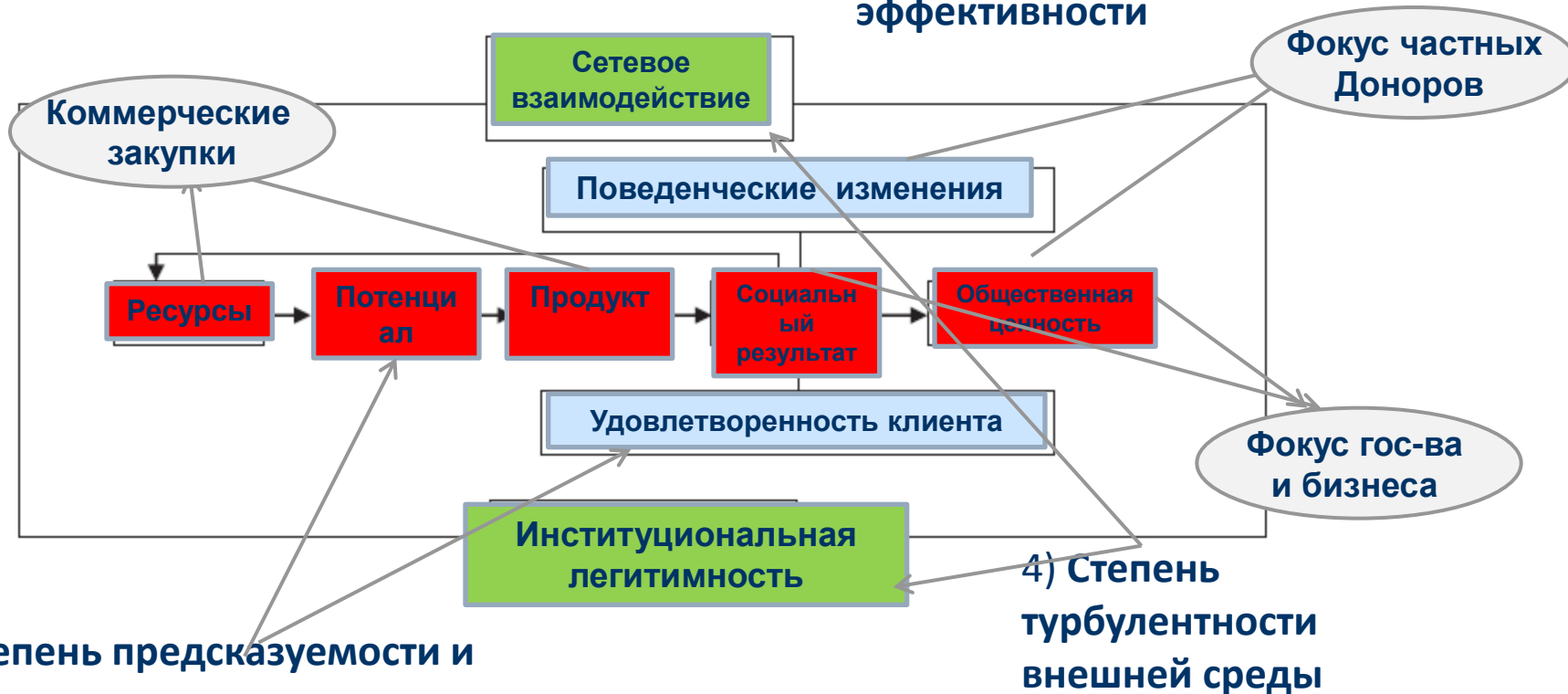
Индикаторы социальных изменений !!!

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

ГРУППЫ ИНДИКАТОРОВ В СИСТЕМЕ ИЗМЕРЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Организационные индикаторы

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

Программные индикаторы

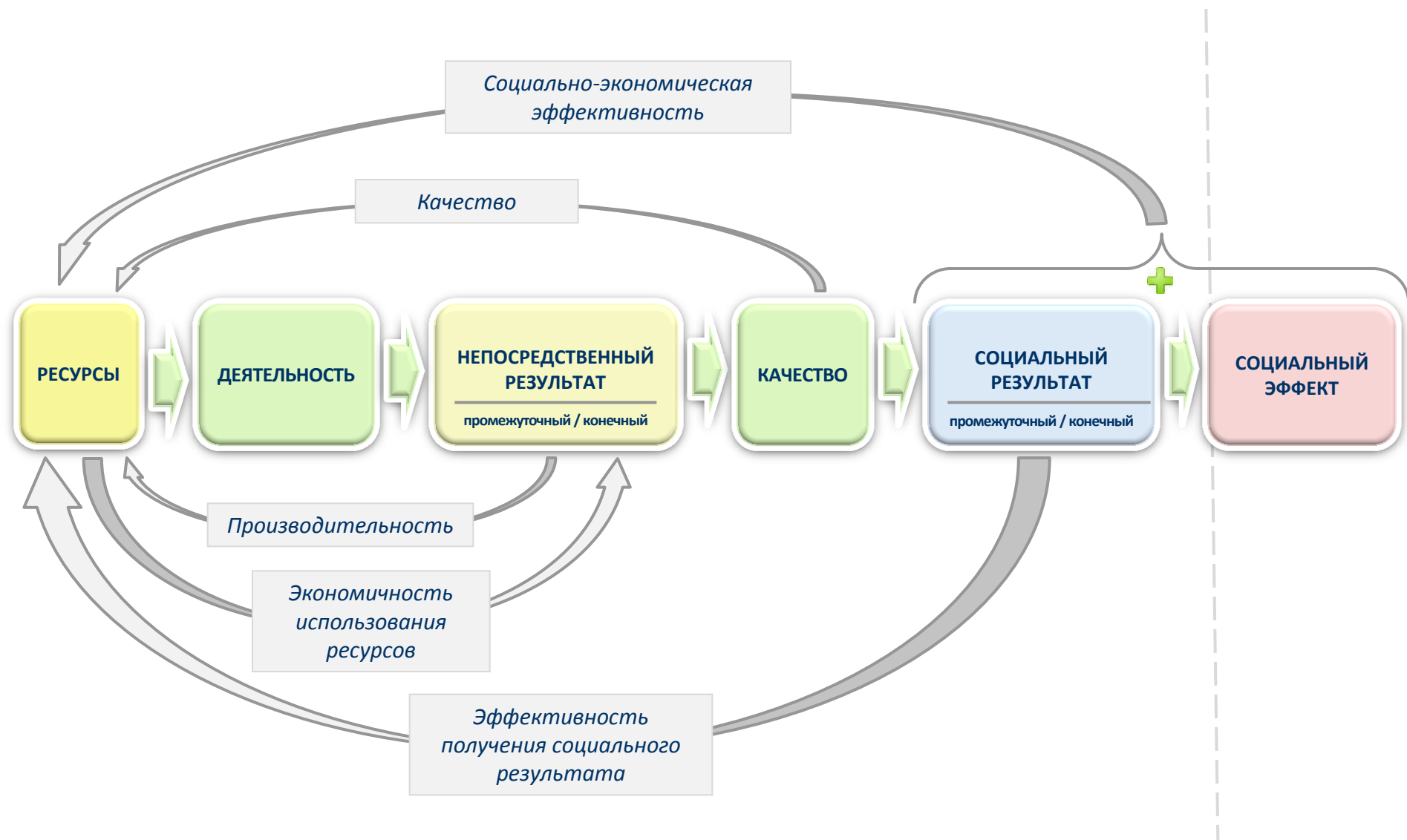
- 1) Активности
 - Кол-во проведенных мероприятий
 - Кол-во оказанных услуг
- 2) Непосредственные результаты
 - -кол-во обслуженных клиентов
 - Кол-во закончивших программу
- 3) Качество
 - - % удовлетворенности
- 4) Программные расходы

Социальные и экономические индикаторы

- 1) Социальные результаты
 - - Кол-во клиентов, улучшивших свое положение
- 2) Стоимость 1 социального результата
- 3) Социальный эффект

Ресурсы, потенциал, сети, легитимность

Система измерения эффективности. Ключевые элементы



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

Кол-во обученных (приемных родителей) = 30

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

Экономическая эффективность:

Эффективность по достижению непосредственных результатов $A > B$

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

Общие затраты/кол-во благополучателей

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

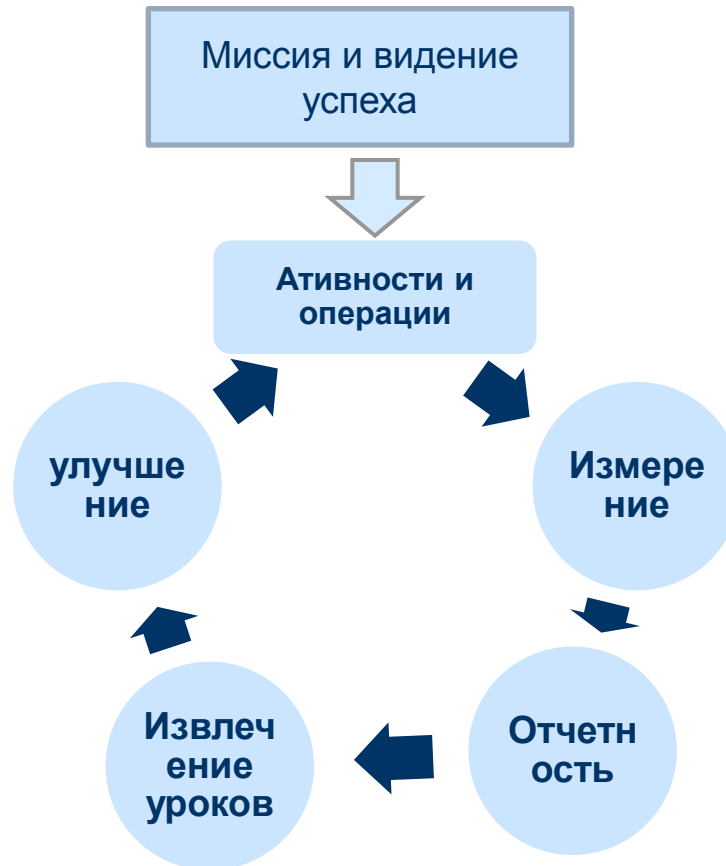


ВОПРОСЫ? Выводы?

*Заполнить п. 8 . Основные пользователи
Системы ИО. Этап 1.*

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 для достижения устойчивых позитивных изменений?

1) Планирование (Организационное)

2) Выбор результатов и показателей !!!

3) Определение способов измерения

4) Подготовка к использованию данных

5) Внедрение системы в эксплуатацию

Измерение эффективности 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 эффективности :

- 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)**
- ❑ **Информация, полученная в ходе измерения эффективности, составляет только часть сведений, которые необходимы руководителям для принятия решений**

Сами по себе результаты измерения не могут дать ответ на вопрос, что нужно сделать. Измерение эффективности не заменяет необходимость стратегического планирования, здравого смысла, хорошего менеджмента, инициативности и творческого подхода.

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>	

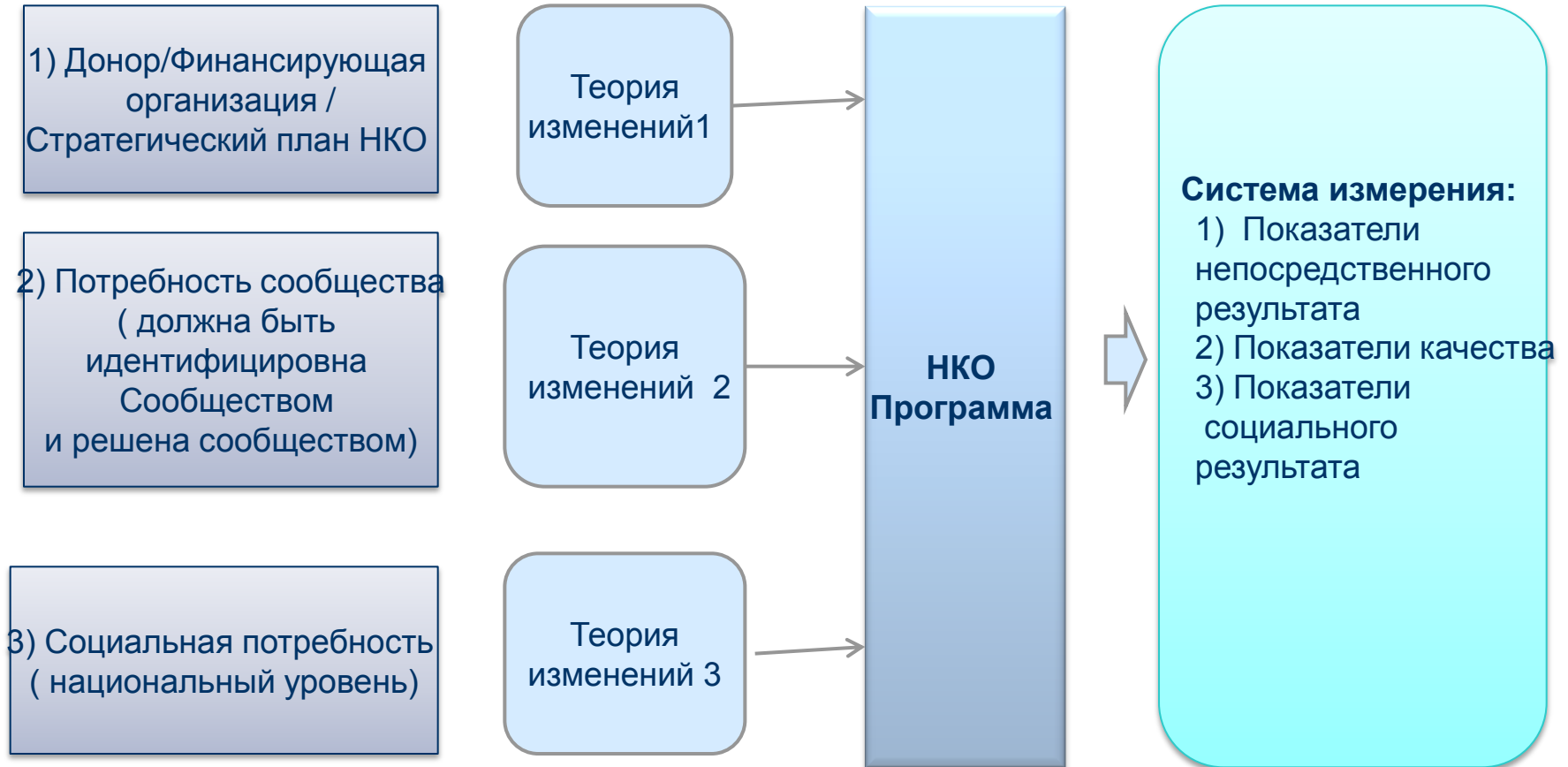


Coffee Break
10 мин!

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОГРАММНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

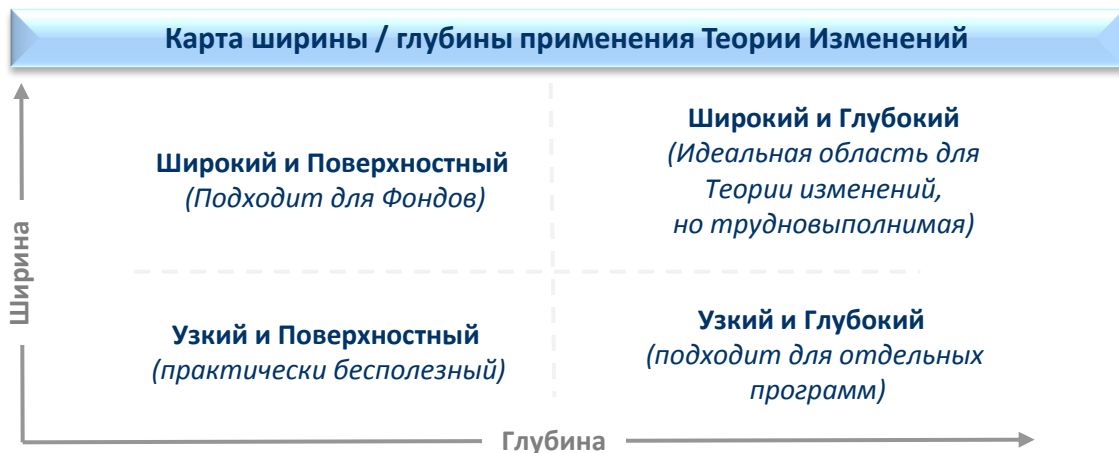
Подходы к дизайну программ

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



Теория изменений - как подход к описанию пути достижения стратегических целей

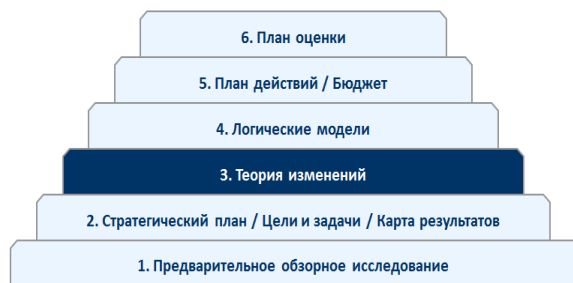
Теория изменений - описывает процесс запланированного социального изменения, начиная с исходных предположений и допущений и заканчивая долгосрочными целями



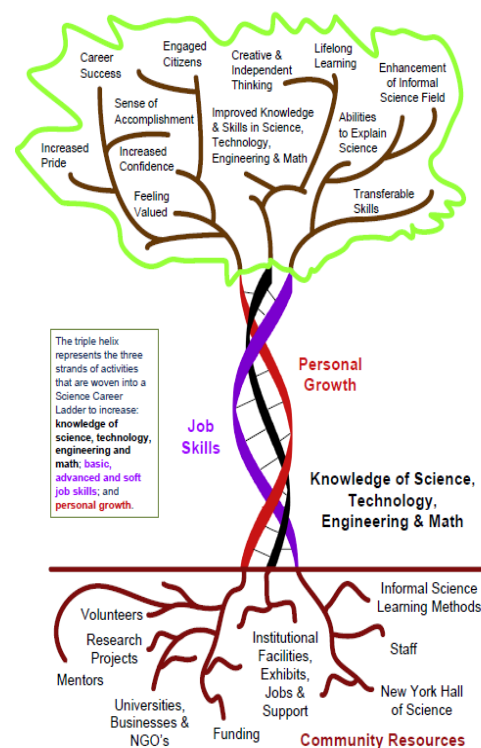
Ключевые составляющие ТИ

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

Место ТИ в системе планирования

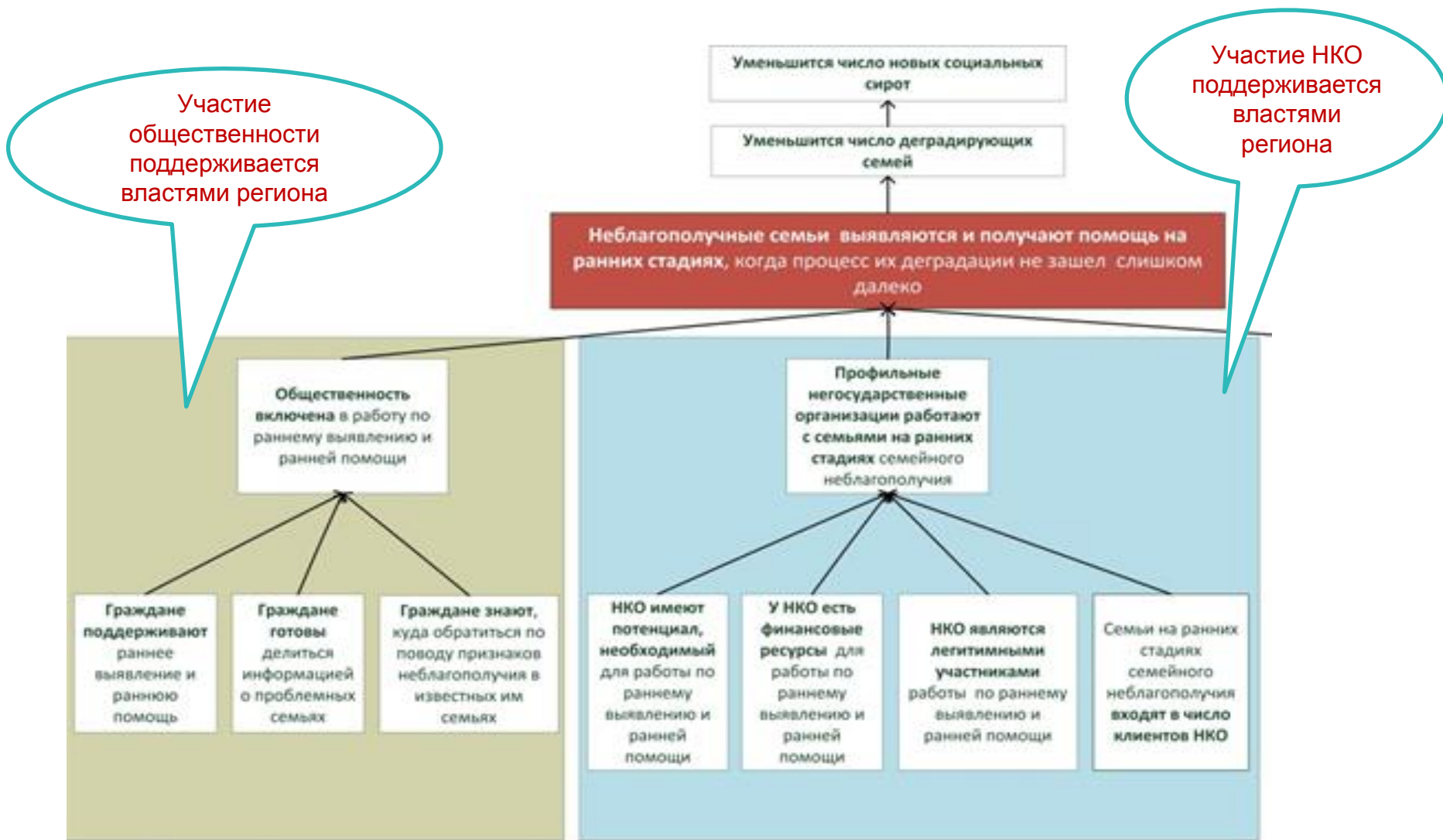


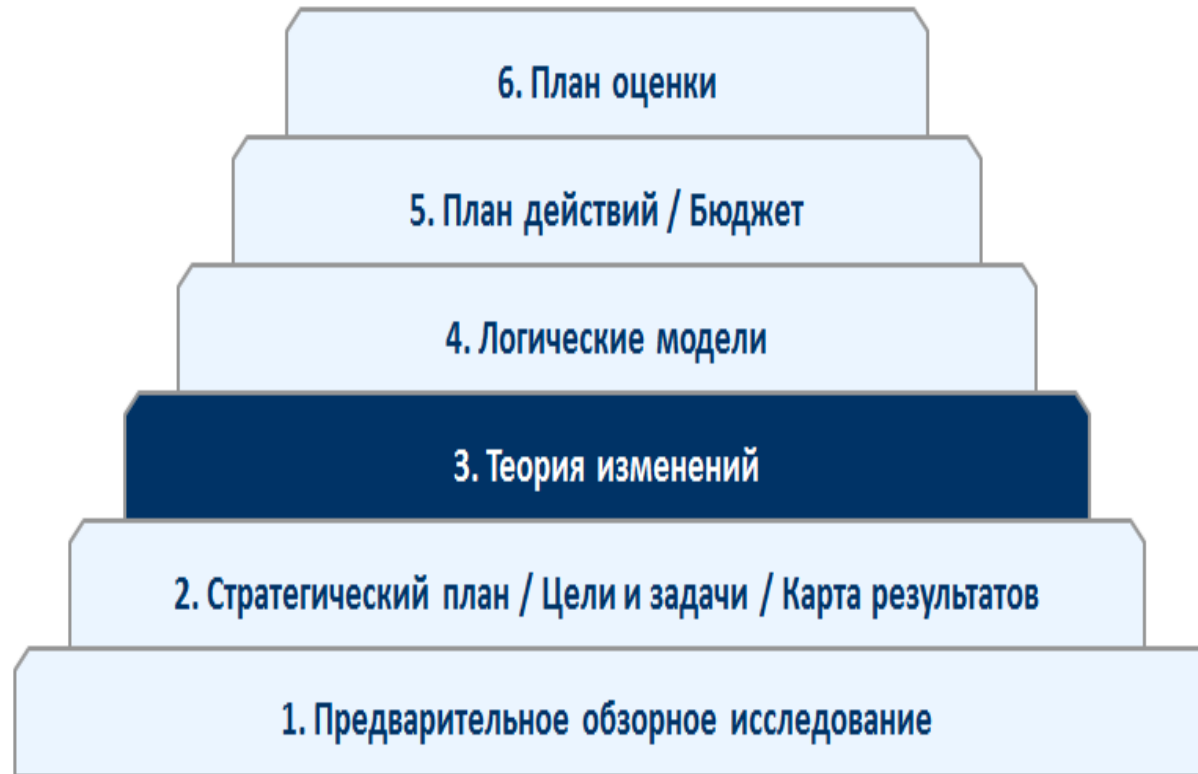
The Science Career Ladder: A Model for Growth & Change



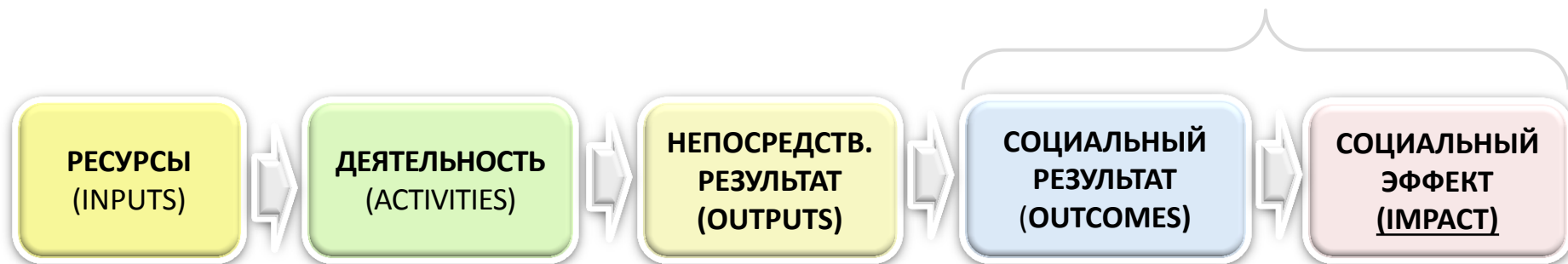
В 2012 г. было разработано «Методическое пособие по использованию «теории изменений» при планировании программ»

Теория изменения – пример программы БДФ «Виктория»



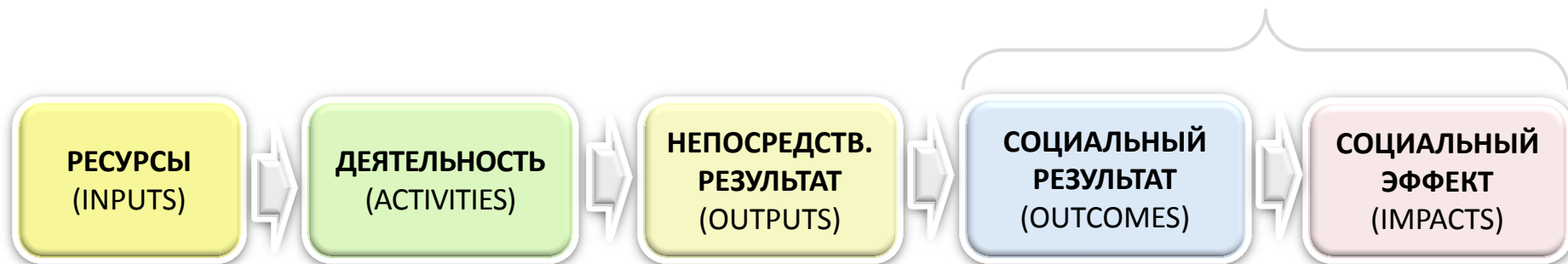


ЦЕПОЧКА СОЦИАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ КАК СТАНДАРТ ПЛАНИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ



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

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 20 семей улучшилось взаимодействие с окружением, улучшились детско-родительские отношения, У 30 детей улучшилось развитие</p>	

Пример иерархии (цепочки) результатов

Участие клиентов к какому уровню результатов отнести?



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 . Детализация



Ресурсы	Деятельность/ Услуги	Непосредственные результаты		Социальные результаты	Социальные эффекты
		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 • Изменения в поведении 	<ul style="list-style-type: none"> • Улучшение состояния • Изменение статуса

Ресурсы	Активности	Непосредственные результаты	Социальные результаты		
			Краткосрочные	Среднесрочные	Долгосрочные
Что мы инвестируем	Что мы делаем	Прямые продукты программы	Изменения в знаниях, навыках, отношении, взглядах	Изменения в поведении или действиях, связанные с новым знанием	Существенные изменения в положении или статусе

Цепочка социальных результатов - Пример из практики

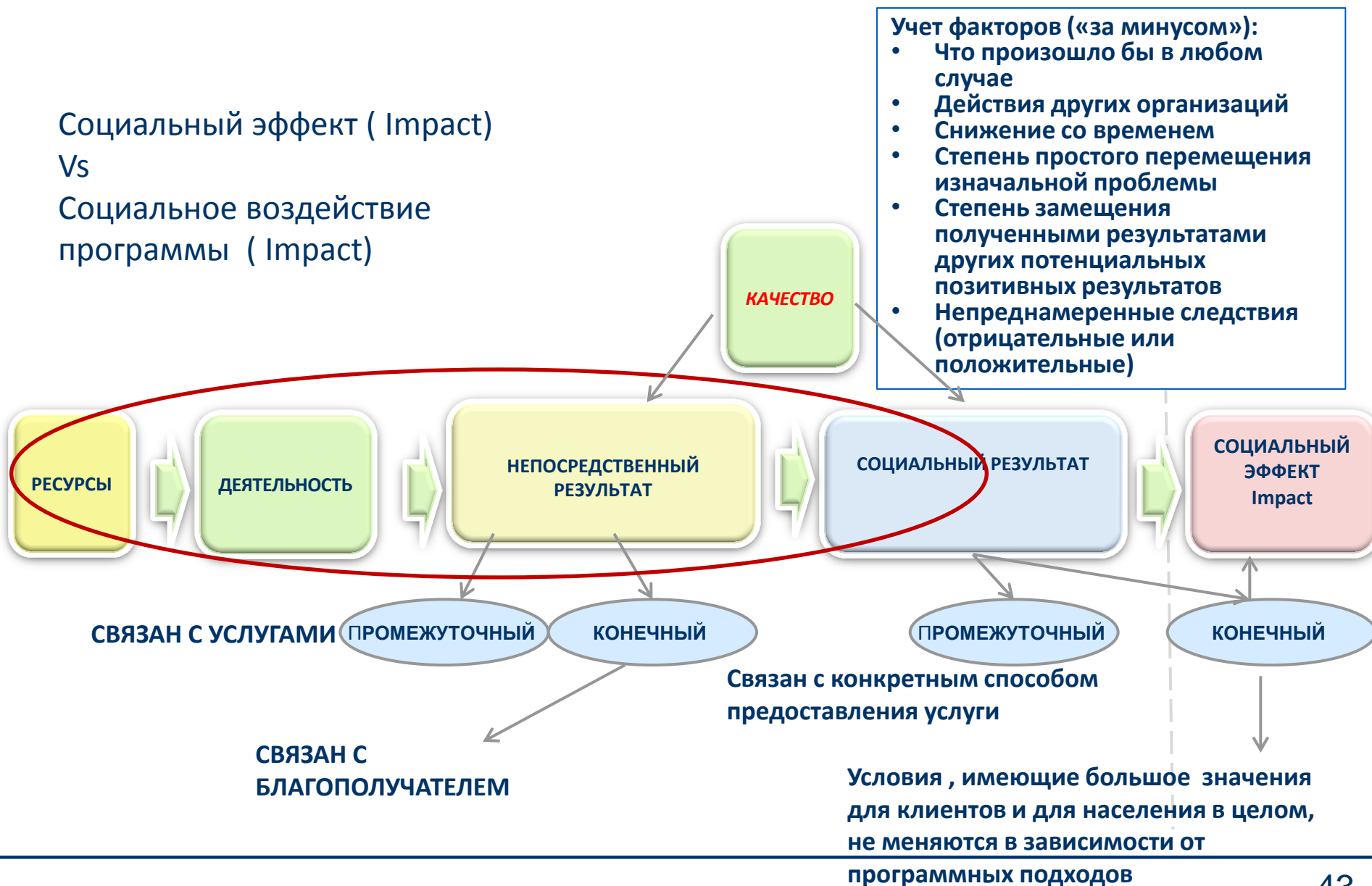
ЭиФ (E&P): Распространение лучших практик в области фандрайзинга и мобилизации ресурсов НКО

Уровень результата	Промежуточный Непосредственный результат	Конечный Непосредственный 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"> • Распространенные материалы • Проведенные курсы 	<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение лучших практик в деятельность • Повышение компетенций • Повышение интереса доноров и партнеров 	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение эффективности деятельности НКО, эффективности программ
Пример KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Количество материалов • Сроки издания • Количество слушателей • Количество преподавателей • Количество НКО 	<ul style="list-style-type: none"> • Количество выданных сертификатов, результаты тестирования • Количество просмотров, обратная связь • Количество отзывов, рецензий • Количество информационно-образовательных мероприятий 	<ul style="list-style-type: none"> • Количество НКО, внедривших лучшие практики в деятельность • Сравнительные результаты бенчмаркинга (динамика развития организационного потенциал НКО) • Уровень роста компетенций 	<ul style="list-style-type: none"> • Количество НКО, повысивших эффективность своей деятельности, эффективность программ

БДФ «Виктория»: 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"> • Заключение 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"> • Заключение-рекомендации о возможности кандидатов быть приемными родителями • Снятие тревожности у детей 	<ul style="list-style-type: none"> • Психологическая готовность к приему ребенка на воспитание у кандидатов в приемные родители • Психологическая готовность детей к переходу на воспитание в приемные семьи 	<ul style="list-style-type: none"> • Приемные родители принимают в семью детей-сирот 	<ul style="list-style-type: none"> • Дети, лишившиеся родительского попечения, получили возможность жить в приемной семье или семейном окружении
Пример КРІ	<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

Социальный эффект (Impact)
Vs
Социальное воздействие программы (Impact)



Источник

Определения: СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ /ВОЗДЕЙСТВИЕ (Social Impact)

Руководство по оценке (B&M Gates Foundation)	Отдаленные во времени устойчивые изменения, которые иногда могут быть соотнесены с деятельностью
Оценка программ. Методология и практика (Комитет помощи развитию)	Позитивные и негативные, главные или второстепенные долгосрочные изменения, являющиеся прямыми или косвенными, запланированными или непреднамеренными следствиями реализации программы
Оценка программ. Методология и практика. (АЕА США)	Последствия любых общественных, государственных или частных инициатив, отражающиеся на том, как люди живут, работают, развлекаются, относятся друг к другу, самоорганизуются для удовлетворения своих потребностей и в целом функционируют как члены общества. Также изменения в культуре, касающиеся норм, ценностей и убеждений, которые определяют самосознание отдельных людей и общества в целом
Crutchfield & Grant, HBS	Влияние на первопричины, порождающие проблему общества; устойчивое значительное изменение
Roche, HBS, 1999	Значительные или стабильные/устойчивые изменения в жизни людей, которые являются результатом конкретной деятельности или совокупности видов деятельности
Performance Measurement, Harry P. Hatry	То, что в конечном счете ожидается от реализации программы, благоприятные изменения, имеющие значение не столько для клиентов программы, сколько для населения, общества в целом/
European Venture Philanthropy Association	Атрибуция вклада от деятельности организации в более широких и долгосрочных изменениях.
Monitor Institute	Созданная измеряемая социальная стоимость / ценность - в абсолютном выражении или на душу населения, и/или ярко выраженная способность содействовать совершенствованию системы формирования и поставки социальных благ, основанная на продуманной и привлекательной модели социальных преобразований; способность организации измерять социальное воздействие и добиваться максимального социального эффекта.

Вывод: «социальное воздействие» – предмет бурного развития и активного обсуждения;

На данный момент нет единых стандартных подходов.

Планирование программ и оценки. Рамка обстоятельств, влияющих на оценку социального эффекта

Теория изменений	Комплексная	<p>Институциональные результаты</p> <ul style="list-style-type: none"> Изменение общественных и законодательных норм (о правах и свободах, надлежащем управлении, эффективных рынках). <p><i>Оценка немедленных результатов (outputs) и «влияния» промежуточных изменений (intermediate outcomes).</i></p>	<p>Экосистемные результаты</p> <ul style="list-style-type: none"> Социально-экономическое развитие, комплексное развитие сфер народного хозяйства, управление природными ресурсами, расширение сотрудничества. <p><i>Оценка промежуточных (outcomes) и устойчивых изменений (impacts).</i></p>
	Простая	<p>Нишевые результаты</p> <ul style="list-style-type: none"> Основные услуги и экстренная социальная помощь (кризисные центры, «горячие линии»). <p><i>Оценка вложенных ресурсов (inputs), деятельность (activities) и немедленных результатов (outputs).</i></p>	<p>Интегрированные результаты</p> <ul style="list-style-type: none"> Оказание услуг (в сфере здравоохранения, образования, трудоустройства), кампании по вакцинации, комплексные услуги по оказанию экстренной социальной помощи <p><i>Оценка агрегированных немедленных результатов (outputs), промежуточных изменений (outcomes) и в отдельных случаях – устойчивых изменений (impacts).</i></p>
		Простая	Комплексная
Операционная стратегия			

- НКО
- Частные доноры

- Государство
- Крупные институциональные доноры

- ❑ Если, организация реализует свои программы в нишевых результатах, то измерение экосистемных результатов нецелесообразно и даже неуместно;
- ❑ Если же, все таки, есть потребность в измерении и оценке экосистемных результатов, то необходимо разрабатывать / пересматривать свою теорию изменений и настраивать в соответствии с ней свою операционную стратегию

hr



min



**ПОСТРОИТЬ ЛОГИЧЕСКУЮ МОДЕЛЬ
ПРОГРАММЫ**

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).

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)

Почему это важно и что предполагает?

- Необходимо понимать ожидания стейкхолдеров, степень их вклада в работу НКО, потенциальное влияние, которое окажет на них деятельность НКО.
- Необходимо сотрудничество со стороны стейкхолдеров в ходе процесса измерения социального воздействия.



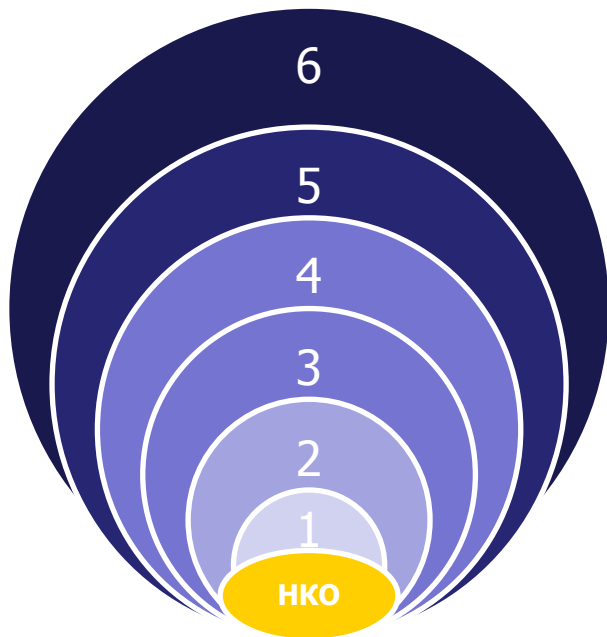
Определение стейкхолдеров

- Составление списка.
- Выбор ключевых стейкхолдеров.
- Анализ их ожиданий.

Вовлечение стейкхолдеров

- Общение с ключевыми стейкхолдерами.
- Выявление их ожиданий.
- Контроль за достижением ожиданий.

Выбор стейкхолдеров в зависимости от уровня подотчетности НКО



1. Ответственность только за ожидаемые социальные результаты (ОСР) для главного благополучателя
2. За существенные, но только положительные ОСР для главного благополучателя, распространенные в целом на группу
3. За положительные ОСР для группы благополучателей с учетом подгрупп
4. Анализ положительных и отрицательных ОСР для основной группы и подгрупп благополучателей
5. Анализ положительных и отрицательных ОСР для нескольких стейкхолдеров
6. Ответственность за существенные положительные и отрицательные ОСР для всех стейкхолдеров

- Выбор только 1 уровня позволит быстрее и проще оценить социальный эффект, но высок риск ошибок, недооценки или даже в целом негативного эффекта от деятельности НКО
- Выбор 6 уровня потребует больших затрат (как ресурсов, так и времени), но зато все потенциальные результаты будут учтены.

Решение должно зависеть от мотивации ОИ для проведения измерения социального воздействия, ресурсов, отношения с НКО, а также ресурсов и мотивации НКО.

hr**min**

1) ПОСТРОИТЬ ТАБЛИЦУ СТЕЙКХОЛДЕРОВ.

Этап 2.

2) ПРОВЕРИТЬ ЛМП. Этап 3

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 (!!!)

РАЗРАБОТКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Критерий `Большой энциклопедический словарь` (от греч. *kriterion* - средство для суждения) - признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо; мерило оценки.

Показатель 1. Цифра или буква, обозначающая степень, в которую возводится данное количество (мат.).

2. Явление или событие, по которому можно судить о ходе какого-н. процесса.

Индикатор (лат. *indicator* — указатель) — прибор, устройство, информационная система, вещество, объект, отображающий изменения какого-либо параметра контролируемого процесса или состояния объекта в форме, наиболее удобной для непосредственного восприятия человеком визуально, акустически, тактильно или другим легко интерпретируемым способом (лакмусовая бумага)

Что такое показатель?

- Измеритель, который мы используем для определения величины желаемого изменения, обозначенного в структуре (иерархии) результатов
- Показатель, который определяет как и насколько Проект достигает запланированных результатов

Индикаторы могут быть:

Количественными:

Число, количество, коэффициент, процент, среднее значение, индекс и т.д.

Качественными:

Описание состояния запланированного изменения, результаты наблюдения, описание наглядного примера, точки зрения, фотографии и т.д.

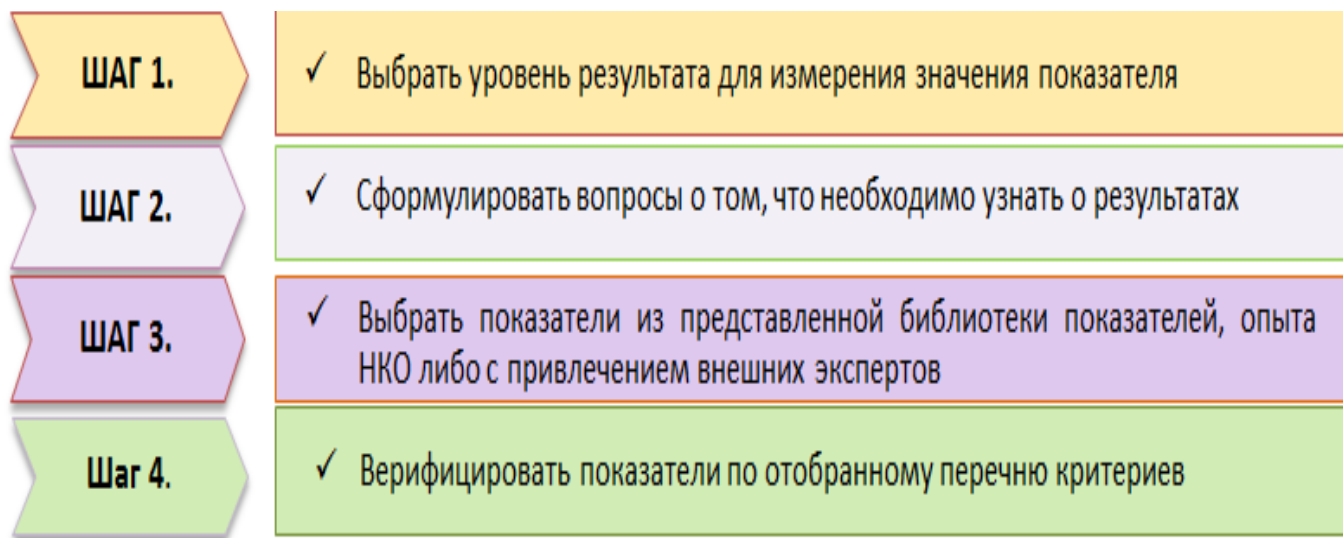
Результат – изменение, которое изначально запланировано, происходит благодаря программе, поддается описанию.

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.

Характеристики хороших показателей

- ◆ **Объективные**
- ◆ **Практичные**
- ◆ **Полезные для управления**
- ◆ **Прямые**
- ◆ **Относящиеся к деятельности проекта**
- ◆ **Своевременные**
- ◆ **Адекватные**

- Недвусмысленные и точные относительно того, что измеряется
- Одномерные – измеряют только один аспект
- Постоянные во времени

Результат:

- Улучшилось качество работы проекта с местными органами власти

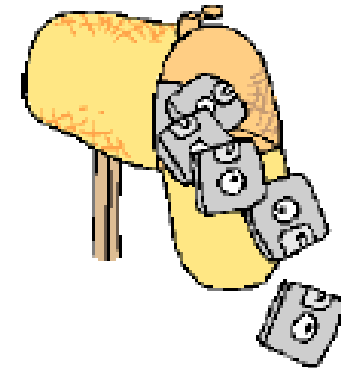
Неточный показатель:

- Количество мероприятий по развитию партнерских отношений с гос структурами

Точный показатель:

- Кол-во мероприятий проекта, которые достигли не менее 1 позитивного результата в работе с органами власти

- **Наличие данных тогда, когда надо принимать решения**
- **Данные можно получить при разумных затратах**



- **Полезен ли показатель для Руководства проекта?**
- **Какие показатели наиболее важны в данное время для контроля деятельности по проекту?**

- Показатель непосредственно отслеживает результат, который он призван измерять

Результат:

- *Расширены знания приемных родителей о приеме ребенка в семью*

Прямой показатель:

- *% респондентов опроса, которые смогли назвать 3 или более ключевые родительские компетенции*

- **Индикаторы, должны измерять изменения, которые имеют четкое и рациональное отношение к деятельности проекта**
- **Простой способ оценить соответствие:**

Если бы не было деятельности проекта, было бы измеряемое изменение другим?

- **Показатели должны быть в наличии тогда, когда они необходимы для принятия решений**
 - **Достаточно ли часто доступны данные?**
 - **Являются ли данные актуальными?**

- В комплексе показатели должны представлять собой минимум, необходимый для отслеживания прогресса в направлении желаемого результата.
- Сколько показателей?
 - Столько, сколько необходимо и оправдано в плане затрат в целях управления
 - Слишком много показателей ведут к информационной перегрузке
 - Слишком мало показателей может вводить в заблуждение
 - Применяйте **правило «необходимо и достаточно»**, чтобы выбрать минимальное количество для каждого результата



- **Непрямое измерение желаемого результата**
- **Применяются, если данные для прямых показателей недоступны или нет возможности их собрать**

Результат:

- Расширены знания приемных родителей о приеме ребенка в семью

Прямой показатель:

- % респондентов опроса, которые смогли назвать 3 или более ключевые родительские компетенции

Приближенный показатель:

- Количество выданных родителям сертификатов об окончании курса

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?.

Верификация показателей

Критерий верификации <i>(Набор критериев из списка может меняться)</i>	<i>Вопросы для верификации</i>
Точность	Насколько точно показатель отражает измеряемый результат?
Ясность	Насколько показатель однозначен и хорошо определен?
Проверяемость	Исключена ли возможность манипулирования значением показателя?
Сравнимость	Сможем ли сравнить результаты показателя со своими результатами и результатами однородных организаций?
Согласованность со стейкхолдерами	Достигли ли заинтересованные стороны согласия по показателю?
Измеримость на заданном временном горизонте	Успеем ли получить достаточно информации к показателю в рамках определенного периода?
Существенность	Насколько показатель важен для оценки значимых характеристик измеряемого результата?
Полнота	Насколько показатель полно отражает измеряемый результат?
Экономичность сбора	Насколько экономически оправдан сбор показателя?
Адекватность	Насколько показатель замеряет именно то, что призван замерять?

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.

При постановке целевых значений также учитывайте:

- Исходное условие (условие перед началом проекта)
- Экспертные мнения
- Результаты исследований
- Ожидания заинтересованных лиц
- Структуры целей результатов
- Потенциальный бюджет
- Рабочий план

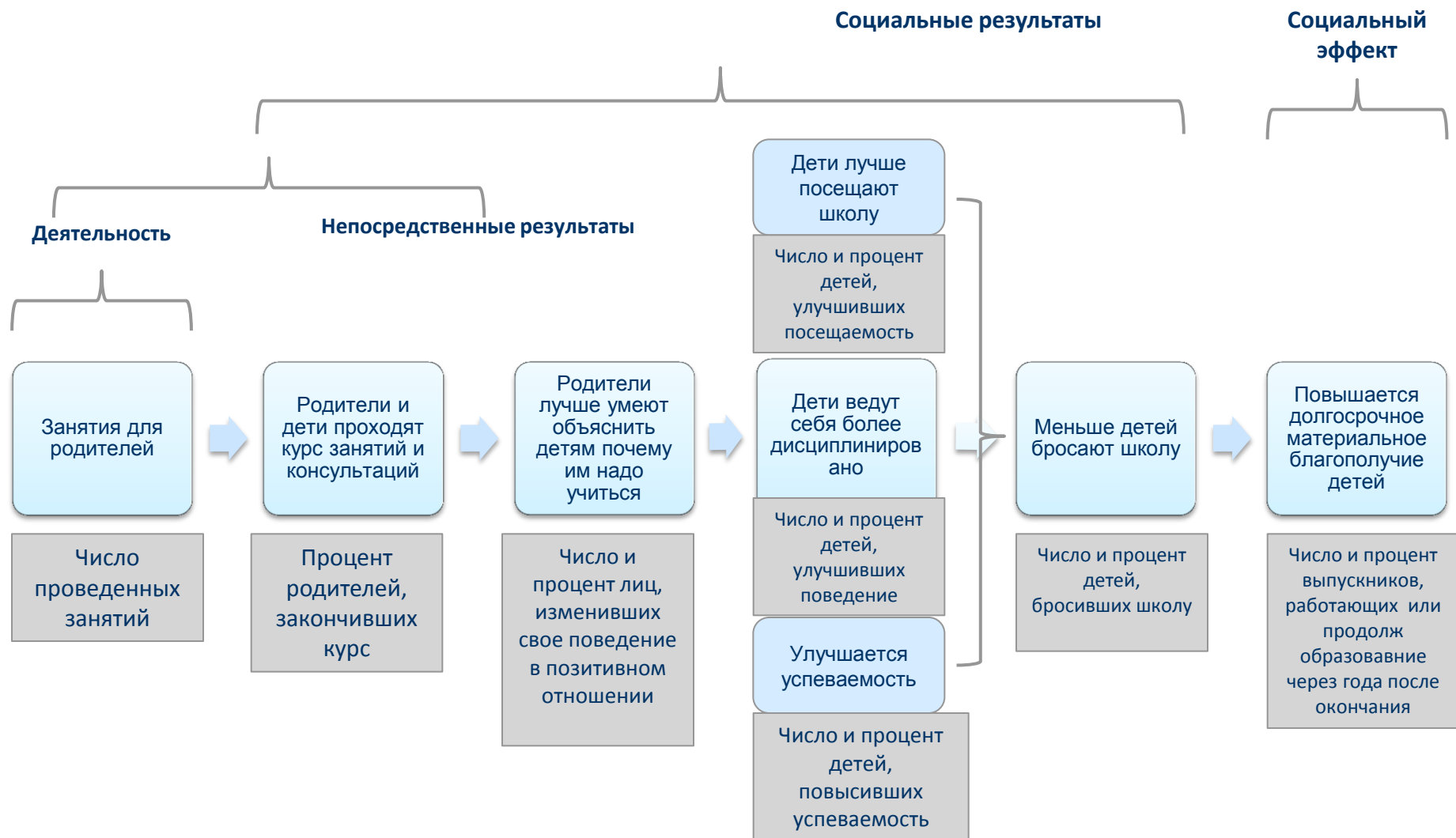
Описание показателей

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. 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 1987).

ПРИМЕР ЦЕПОЧКИ, «РОДНЫЕ И БЛИЗКИЕ»



**ЗАДАНИЕ: К ЦЕПОЧКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ДОБАВИТЬ
ПОКАЗАТЕЛИ ИХ ЦЕЛЕВОЕ ЗНАЧЕНИЕ**

15 МИН

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.

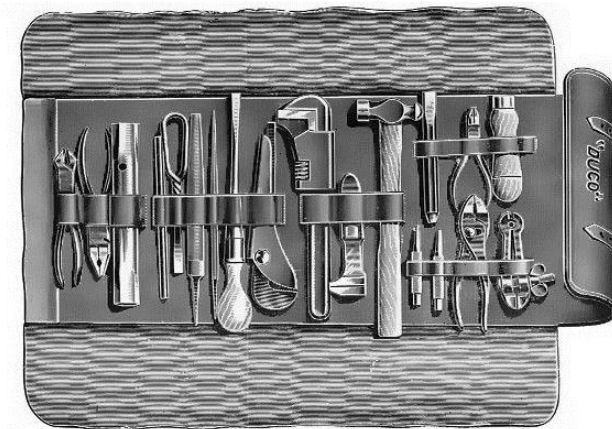
Существуют 4 основных метода сбора данных для расчета показателей:

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

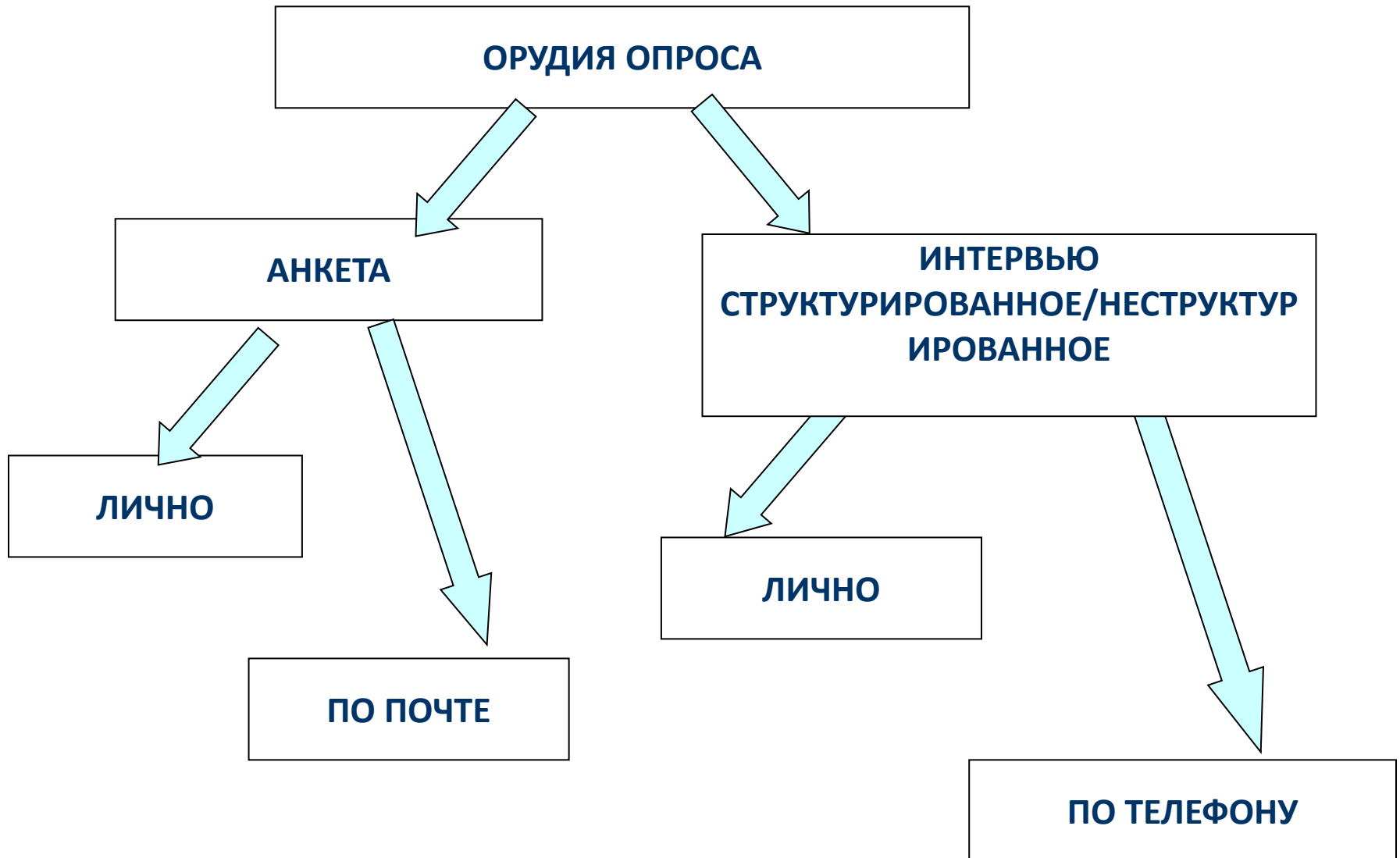
2. **опросы** благополучателей;

3. оценка **обученными наблюдателями**;

4. использование специального измерительного **оборудования**







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

- Анкетирование
- Интервью
- Фокус-группа
 - Работа по подготовке фокус-группы.
 - Отбор и приглашение участников.
 - Разработка сценария проведения фокус- группы.
 - Что должен знать и уметь модератор фокус-группы?

- Анкетирование

- Когда мы знаем о теме исследования довольно МНОГО.
- Когда мы знаем и основные вопросы, которые надо задавать, и основные варианты ответов на них.
- Когда НЕ НАДО «копать вглубь»
- Когда надо посчитать % . Это **количественный** инструмент.
- 1 человек за раз

- Интервью

Нечто промежуточное между анкетированием и фокус-группой

- Фокус-группа

- Когда мы знаем о теме исследования МАЛО.
- Когда мы знаем или основные вопросы или варианты ответов на них.
- Когда НАДО «копать вглубь»
- Когда можно не считать % . Это **качественный** инструмент.
- Целая группа одновременно

Анкетирование

- Приветствие
- Скрининговые вопросы
- Основная часть:
 - А
 - Б
 - В
- Демография

Важна понятная респонденту логика основной части.

Между кусками основной части могут быть вставлены отбивки типа «А теперь мы поговорим о...»

- Единственный способ получить более-менее честные ответы
- Нужно в самом начале заверить респондента в том, что опрос анонимный и никто не узнает, кто что написал. И что результаты будут использоваться только в агрегированном виде.

- **Бумажная:**
 - Для самозаполнения
 - Для заполнения с интервьюером
- **Электронная:**
 - Как правило все - для самозаполнения

От формы зависит: оформление, особенности формулировок вопросов, особенности доп.указаний респондентам.

- **Ни в коем случае** не должен пересказывать своими словами или объяснять то, что написано в анкете.
- Имеет право только зачитать вопрос и варианты ответов еще раз. И еще раз. И сказать «Ответьте как можете, пожалуйста».
- Должен сохранять максимально нейтральный вид, что бы ни ответил респондент.
- Люди психологически подстраиваются и отвечают то, что как им кажется, хочет от них услышать интервьюер. Т.е. это риск собрать «кривые» данные.

- **Закрытые:**

- **Один ответ**

- **Возможно несколько ответов**

- Сколько номеров журнала «Синдром Дауна. XXI век» Вы читали или просматривали?

- 1-2 номера
 - 3-4 номера
 - 5 и более номеров

- **Открытые**

- Хотели бы Вы поделиться своим опытом на страницах журнала (укажите тему)?

- _____

- **Полузакрытые (они же полуоткрытые)**

- Пути знакомства с нашим журналом:

- приходит по почте
 - электронный вариант
 - получили как раздаточный материал на конференции
 - дают почитать
 - другое (уточните, пожалуйста): _____

- Чем проще, тем лучше
- Не спрашивать ничего, с чем точно не знаем что будем делать
- Упрощать структуру каждого вопроса максимально
- Максимально избегать условий (если вы ответили на этот вопрос так-то – переходите к такому-то вопросу)

- Максимально нейтральные
- Подразумевают все варианты ответов как равно возможные, приемлемые и нормальные
- Не содержат «И» («Как вы относитесь к павлинам и апельсинам?»)
- Указывают временной промежуток, о котором задается вопрос:
 - В настоящее время
 - В 2014 году
 - За последние 3 года
 - И т.п.

- Симметричные:
 - Совершенно не согласен
 - Скорее не согласен
 - Скорее согласен
 - Совершенно согласен
- Исчерпывающие
- Желателен вариант «Другое (уточните)». Но не всегда.
- Стремиться к тому, чтобы на «Другое» выпало не более 10% ответов. Если более – мы дали плохие варианты ответов

- **Словесные**

- Совершенно не согласен
- Скорее не согласен
- Скорее согласен
- Совершенно согласен

- **Цифровые:**

- лучше от 1 до 5 или от 1 до 10.
- Т.к. они интуитивно понятны
- Обязательно требуют пояснения:
 - Оцените журнал по шкале от 1 до 10, где 1 = **ОЧЕНЬ ПЛОХО**, а 10 = **ВЕЛИКОЛЕПНО**:

Примеры формата шкал при анкетировании (опросе)

Опрос пользователей общественного заведения

Как бы Вы оценили следующее:

	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо
1. Часы работы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Чистота	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Состояние оборудования	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Теснота	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Безопасность				
6. Эстетическая привлекательность, обустройство общественного заведения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Разнообразие программы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Внимательность персонала	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Общее впечатление	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Примеры формата шкал при анкетировании (опросе)

Вопросы для почтового опроса клиентов Центра консультационной помощи семье

1. Довольны ли Вы взаимоотношениями с консультантом?
 - Очень доволен
 - Доволен
 - Безразлично
 - Недоволен
 - Очень недоволен
2. С тех пор как Вы начали посещать консультации, изменилось ли что-нибудь к лучшему или к худшему в отношениях в Вашей семье? Сейчас эти отношения:
 - стали намного лучше
 - стали несколько лучше
 - остались такими же
 - стали хуже
 - стали намного хуже
3. Каким образом консультации повлияли на эти изменения?
 - Очень помогли
 - Помогли
 - Никак не повлияли
 - Стало хуже
 - Стало намного хуже

Чувствительные вопросы

- Всё, что неловко было бы спросить человека в глаза – надо максимально осторожно спрашивать в анкетах и интервью
- Желательно ближе к концу анкеты
- Все вопросы о финансовом статусе
- Большинство вопросов о семейном положении и отношениях.
- Вопросы о здоровье
- И др.

Есть стандартные обезличенные вопросы со стандартными ответами

ОБЯЗАТЕЛЬНО

Информация, полученная из индивидуального интервью, более личная, чем из группового интервью и более вероятно, что она выявит конфликты в сообществе, так как респонденты могут говорить гораздо свободнее в отсутствие их соседей.

Интервью проводятся со специально отобранными индивидуальными респондентами (напр. родители с различным уровнем обеспеченности)

- получение специального знания.

Ключевой информант – это некто, кто обладает специальными знаниями по определенной теме (генетик – по практике скрининга)

- **Глубинные интервью** – это неструктурированная личная беседа с респондентом для определения его основных мотивов, убеждений, чувств и отношения к изучаемой теме.
- **Ход интервью** записывается на аудио- или видеопленку.
- **Интервьюер** придерживается заранее разработанного сценария (гайда) интервью, но активно реагирует на ответы респондента, задает уточняющие вопросы.

- дискуссия, при которой только некоторые вопросы изначально определены, все остальные вопросы возникают в ходе процесса проведения самой дискуссии.

Рекомендуется при этом подготовить список тем и основных вопросов, но не вопросник.

- **Групповое интервью** — интервью, в котором участвует более двух человек.
 - получение информации на уровне какого-то сообщества.

Во встрече может участвовать большое или небольшое количество людей (до 10), внимание которых будет сосредоточено на определенном вопросе или цели.

Метод интервью отличается неравноценностью функций собеседников: интервьюер задаёт вопросы респонденту, при этом он не ведёт с ним активного диалога, не высказывает своего мнения и открыто не обнаруживает своей личной оценки ответов или вопросов.

Задачи интервьюера: сведение своего влияния на содержание ответов респондента к минимуму и обеспечение благоприятной атмосферы общения.

Цель интервью — получить от респондента ответы на вопросы, сформулированные в соответствии с задачами всего исследования.

✘ подробное обсуждение конкретных тем.

Небольшая однородная группа людей (от 6 до 12), которые обладают знанием или заинтересованы в теме (темах), приглашаются к участию в целенаправленном групповом обсуждении. Участники отбираются по определенным критериям.

Фокус группа – качественный метод исследования в котором группа из 6-12 человек со сходными демографическими характеристиками, установками, моделями поведения ведет обсуждение под руководством модератора.

- **Качественное исследование** направлено на изучение взглядов, отношений, мнений и интересов целевой аудитории.
- **Проще говоря**, они отвечают не на вопрос "сколько?", а на вопросы "что?" "как?" и "почему?".

- Получения больших объемов информации в течение короткого периода времени
- Возможность наблюдения невербальных реакций респондента
- Наличие взаимодействия между респондентами
- Определения и исследования мнений, отношения к тому или иному явлению и различных типов поведения
- Позволяют получить интерпретированную понятную информацию
- Относительно дешевый метод исследования



- Необходим хорошо подготовленный модератор (субъективность модератора)
- Риск потери контроля над групповой динамикой
- Низкая степень репрезентативности (соблазн распространить выводы фокус-групп на всю популяцию)
- Влияние стереотипов при интерпретации данных



- **Постановка целей обсуждения в фокус-группах**
- **Определение критериев выбора участников фокус-группы**
- **Рекрутирование участников фокус-группы**
- **Составление сценария (гида) по проведению фокус-группы**
- **Координирование материально-технического обеспечения для фокус-групп**
- **Выбор и определение роли модератора фокус-группы**
- **Проведение фокус-группы**

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.

Примеры формата шкал при анкетировании (опросе)

Опрос пользователей общественного заведения

Как бы Вы оценили следующее:

	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо
1. Часы работы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Чистота	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Состояние оборудования	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Теснота	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Безопасность	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Эстетическая привлекательность, обустройство общественного заведения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Разнообразие программ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Внимательность персонала	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Общее впечатление	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Вопросы для почтового опроса клиентов Центра консультационной помощи семье

1. Довольны ли Вы взаимоотношениями с консультантом?
 - Очень доволен
 - Доволен
 - Безразлично
 - Недоволен
 - Очень недоволен
2. С тех пор как Вы начали посещать консультации, изменилось ли что-нибудь к лучшему или к худшему в отношениях в Вашей семье? Сейчас эти отношения:
 - стали намного лучше
 - стали несколько лучше
 - остались такими же
 - стали хуже
 - стали намного хуже
3. Каким образом консультации повлияли на эти изменения?
 - Очень помогли
 - Помогли
 - Никак не повлияли
 - Стало хуже
 - Стало намного хуже

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.

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

Условия теста должны быть приближены к реальным, однако для проверки процедур обычно достаточно одного сегмента программы.

Например, пилотный тест может включать:

- показатели, которые введены впервые или требуют значительных изменений существующих процедур сбора данных;
- некоторые виды деятельности;
- некоторые территории или группы благополучателей;
- часть периода/года.

ВЫБОРКИ

СЛУЧАЙНАЯ (ВЕРОЯТНОСТНАЯ)	НЕВЕРОЯТНОСТНАЯ
Любая составляющая популяции имеет равные шансы попасть в выборку	Вы определяете шансы составляющих популяции попасть в выборку
Генерализация выводов для всей популяции	Условная генерализация выводов для всей популяции

СЛУЧАЙНАЯ (ВЕРОЯТНОСТНАЯ) ВЫБОРКА

Полный список популяции; Каждая составляющая имеет номер; Случайным образом выбираются номера

ПРОСТАЯ СЛУЧАЙНАЯ ВЫБОРКА

Если есть полный список популяции

СТРАТИФИЦИРОВАННАЯ СЛУЧАЙНАЯ ВЫБОРКА

Популяция делится на страты («срезы»)

Внутри каждой страты осуществляется случайная выборка

Пример: Выпускники школ стратифицируются по гендерному признаку

КЛАСТЕРНАЯ ВЫБОРКА

Если нет полного списка популяции, то определяется перечень кластеров (возможных групп)

Случайным образом выбираются кластеры

Внутри выбранных кластеров случайным образом выбираются составляющие

Пример: случайным образом выбираются школы, затем в выбранных школах – выпускники

СЛУЧАЙНАЯ (ВЕРОЯТНОСТНАЯ) ВЫБОРКА

Полный список популяции; Каждая составляющая имеет номер; Случайным образом выбираются номера

ПРОСТАЯ СЛУЧАЙНАЯ ВЫБОРКА

Если есть полный список популяции

СТРАТИФИЦИРОВАННАЯ СЛУЧАЙНАЯ ВЫБОРКА

Популяция делится на страты («срезы»)

Внутри каждой страты осуществляется случайная выборка

Пример: Выпускники школ стратифицируются по гендерному признаку

КЛАСТЕРНАЯ ВЫБОРКА

Если нет полного списка популяции, то определяется перечень кластеров (возможных групп)

Случайным образом выбираются кластеры

Внутри выбранных кластеров случайным образом выбираются составляющие

Пример: случайным образом выбираются школы, затем в выбранных школах – выпускники

НЕВЕРОЯТНОСТНАЯ ВЫБОРКА

КВОТА

Вы определяете типы составляющих и количество, которое должно быть выбрано

10 выпускников – 5 девочек, 5 мальчиков

ПРОИЗВОЛЬНАЯ

Популяция формируется произвольно. *Вы опрашиваете всех выпускников, пришедших на «день открытых дверей»*

СНЕЖНЫЙ ШАР

Советы предыдущего респондента

СУБЪЕКТИВНАЯ

Популяция формируется в соответствии с заданными критериями

Некоторые выпускники городских и сельских школ (квоты не устанавливают)

УДОБСТВО

Выпускники школ, доступных для исследователя

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

**ЗАДАНИЕ: К ЦЕПОЧКЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДОБАВИТЬ
МЕТОДЫ СБОРА.**

10 МИН

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

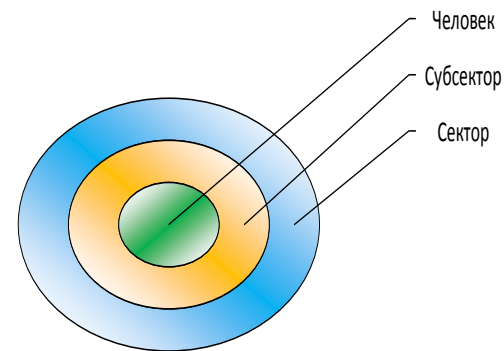
Разбивка по категориям: число и характеристики благополучателей

1. На практике при определении благополучателей (и их разбивки) есть необходимость разделять благополучателей на следующие категории:

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

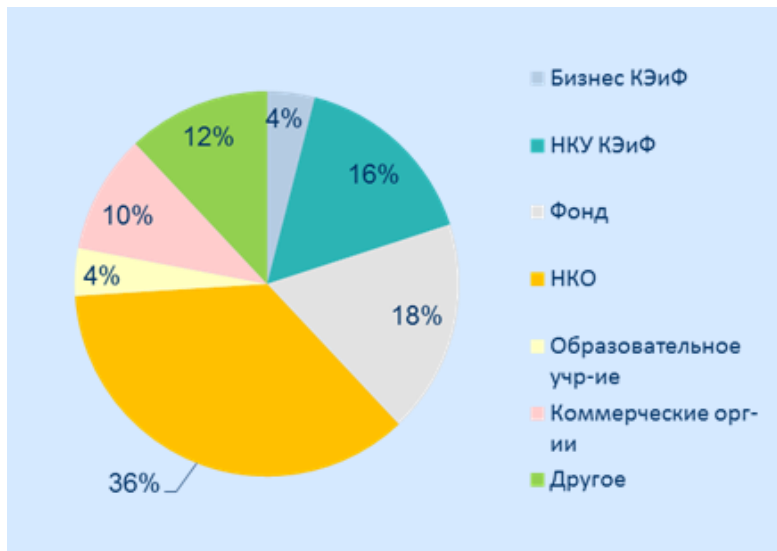
2. В программах с благополучателями-отдельными гражданами необходимо определить значимые характеристики. Выбор категорий зависит от целей и задач программ, тематической области, в которой планируется вмешательство. Следует иметь ввиду ряд стандартных категорий (возраст, пол, семейное положение, тип поселения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



Разбивка по категориям: число и характеристики благополучателей (примеры)

✓ 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».

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

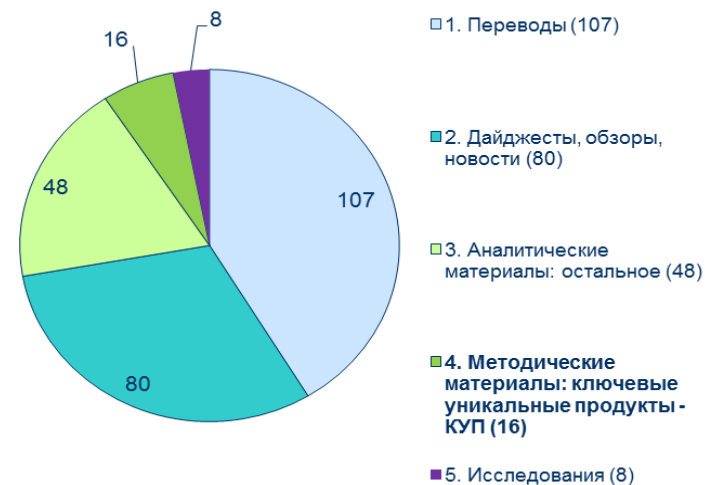
	Процент (%) благополучателей, положение которых улучшилось спустя 12 месяцев после приема в программу			
<i>Степень остроты исходных проблем</i>	Подразделение 1 (n = 50)	Подразделение 2 (n= 40)	Подразделение 3 (n= 36)	Всего (N=126)
Незначительная	32	32	37	33
Умеренная	20	19	24	21
Серьезная	48	49	39	56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

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 БДФ

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

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 показателей результатов.



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?

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.



hr



min



**Заполнение Мастер-листа
индикаторов.**

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>	

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)

Список контрольных вопросов, который позволяет проверить состояние системы измерения результатов в целом

Чек-лист 4. Оценка качества системы измерения результатов	Да/нет
<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?	

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:**

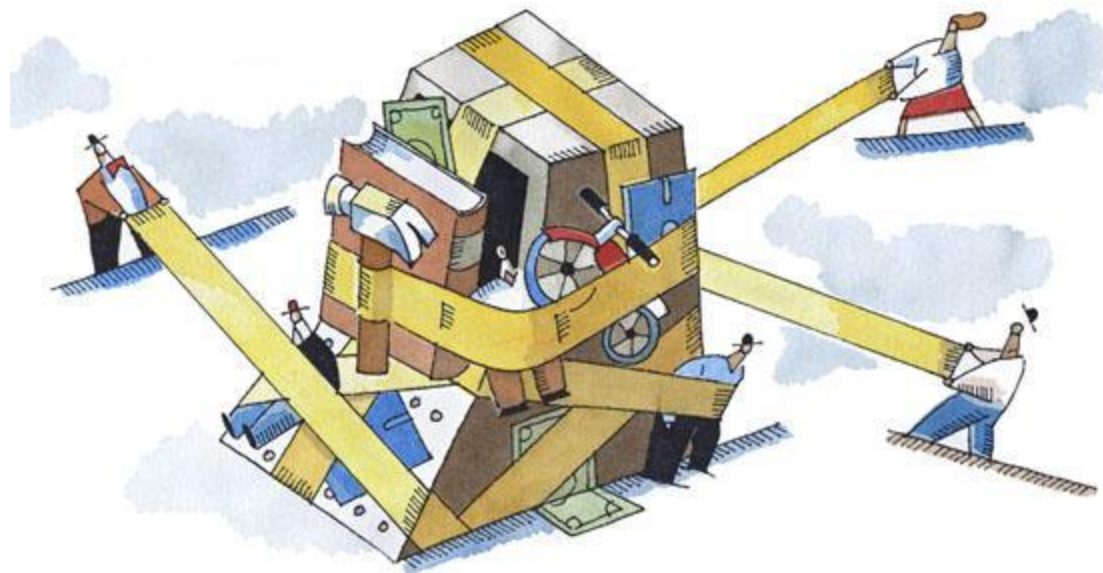
- ❑ Для проведения измерения результатов благотворительных программ организации должны располагать соответствующими финансовыми ресурсами.
 - Должны быть предусмотрены инвестиции в создание системы измерения;
 - Средства на регулярное проведение измерения результатов должны закладываться в программном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



Гарри П. Хатри

Мониторинг результативности

в общественном секторе



Институт экономики города
Москва 2005

УДК 338.46:005.584.1

ББК 65.42

X27

Перевод с английского Толстой И.Л.

X27 Хатри Г.П. Мониторинг результативности в общественном секторе: Пер. с англ. — М.: Фонд «Институт экономики города», 2005. — 276 с.

Подлинным показателем полезности затраченных усилий при предоставлении общественных услуг является не произведенный продукт, а полученный результат (эффект). Например, число пациентов, прошедших курс лечения в государственной больнице, — это продукт, а процент выписанных из больницы пациентов, которые в течение определенного времени после лечения не обращаются за врачебной помощью, — результат. Таким образом, смешение продукта и результата — это смешение деятельности и достижений.

Чтобы управлять результативностью, необходимо разработать количественные показатели для измерения результатов выполняемых работ и научиться применять их на регулярной основе. В книге прослежено развитие методов измерения результатов, даны практические советы по созданию и применению систем мониторинга результативности, а также рассмотрены смежные вопросы, такие как контроль за качеством информации, политические факторы и подготовка кадров. Эта работа является итогом почти тридцатилетней научно-исследовательской деятельности специалиста The Urban Institute Гарри Хатри, лидера в области оценки программ и измерения результатов.

УДК 338.46:005.584.1

ББК 65.42

ISBN 5-8130-0096-8

Книга опубликована при поддержке
Агентства США по международному развитию (USAID)

© Фонд «Институт экономики города», 2005

УДАЧИ!!!!



Вебсайт: <http://ep.org.ru/>

E-mail: info@ep.org.ru

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

