

# Выбор показателей – важная часть планирования

*мастер-класс в рамках программы*

*«Система измерения и оценки для программ в области  
социального сиротства: онлайн-сервис, экспертная поддержка  
и вдохновляющие кейсы (ПИОН)»*

*27.04.2017 г., г. Москва*

# Показатель (Indicator)

- характеристика (качественная и количественная) объекта, явления, процесса, который оценивается человеком
- в большинстве случаев, обобщенная характеристика какого-либо объекта, процесса или его результата, понятия или их свойств, обычно, выраженная в численной форме
- доступная наблюдению и измерению характеристика деятельности организации, позволяющая судить о других характеристиках этой деятельности, недоступных непосредственному наблюдению и измерению
- служит простым и надежным средством измерения достижений, отражает изменения\*, вызванные программой, или помогает оценить деятельность структуры, осуществляющей программу

Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) — показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Позволяют оценить состояние дел и реализацию стратегии.

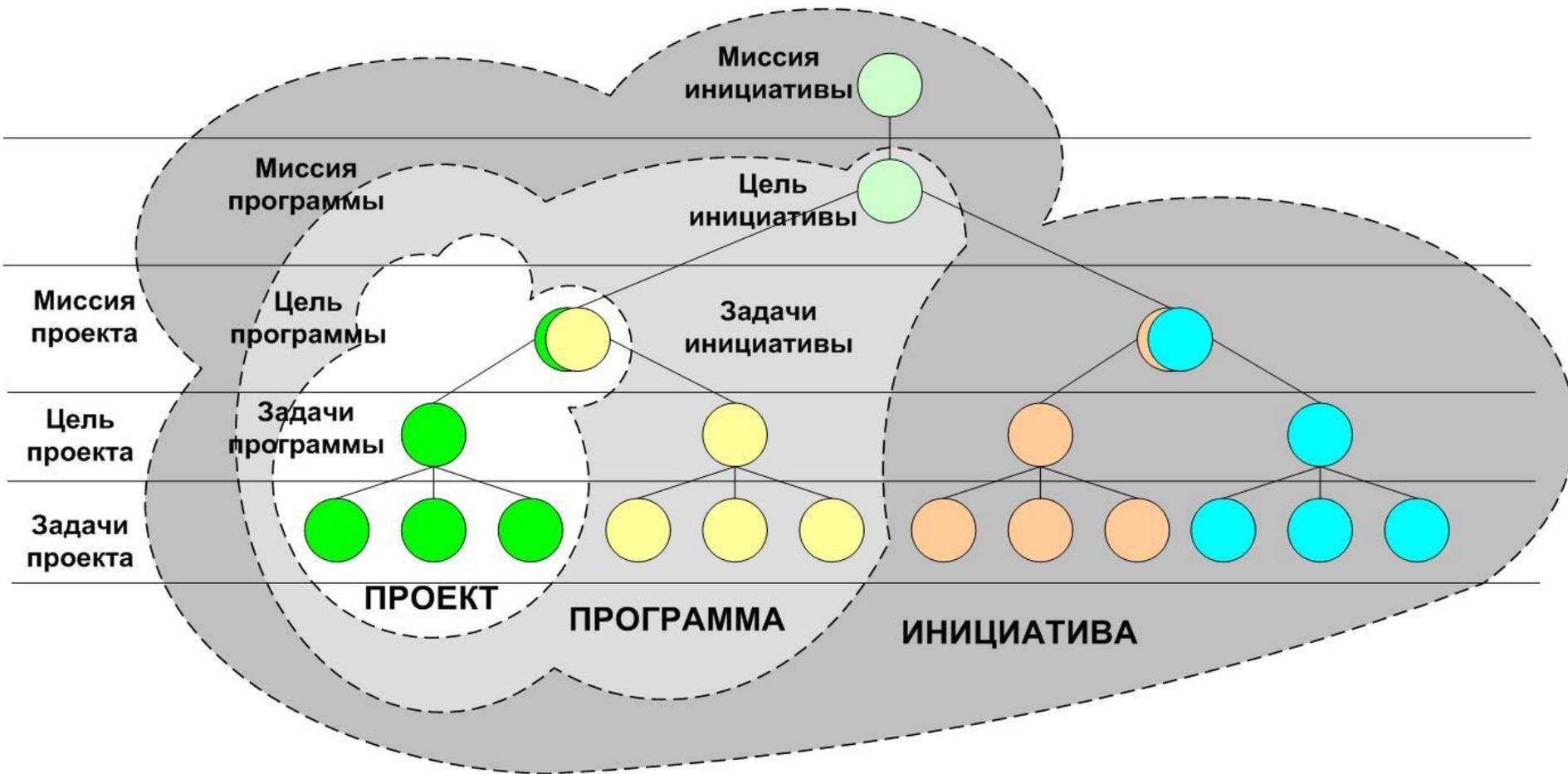
*\* Результат - поддающееся описанию намеченное и происходящее благодаря программе изменение*

## Виды показателей



измеряют: вход, процесс, непосредственный результат, общий результат, эффект, влияние

# Показатели следует иметь для результатов всех уровней



# Выбор показателя

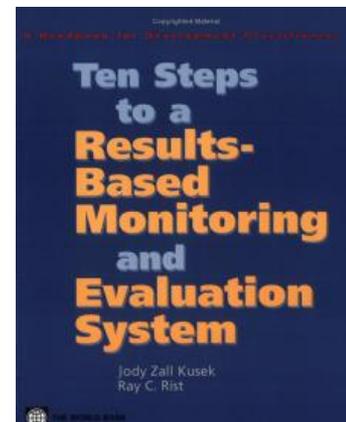
1. Определить объект измерения (проект, программа, деятельность)
2. Выбрать уровень результата для измерения
3. Понять какую информацию должны дать измерения
4. Понять каким образом полученная информация будет применяться
5. Сформулировать вопросы
6. Разработать показатели с опорой на имеющийся опыт, «библиотеку» показателей, с привлечением экспертов
7. Сформулировать критерии отбора показателей
8. Выбрать ключевые показатели в соответствии с критериями
9. Формулировка названия показателя зависит от источников информации и процедуры сбора данных.

# КРИТЕРИИ ОТБОРА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

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

## «Ten steps»

Идеальное число показателей:  
минимальное число, которое позволяет  
ответить на вопрос: «Достигнут ли  
результат?» (стр. 67)



Разрабатывать показатели должны  
**эксперты в данной предметной области:**  
«Чтобы разработать хорошие показатели  
придется предпринять больше, чем одну  
попытку. Создание окончательного перечня  
хороших показателей требует времени»  
(стр. 74)

## «Хороший» показатель

(«10 steps», стр. 68)

Ясный / Clear	Точный и определенный
Существенный Relevant	Относится к важным характеристикам объекта
Экономичный Economic	Предполагает разумные затраты
Адекватный Adequate	Дает информацию, соответствующую тому, что он измеряет
Проверяемый Monitorable	Допускает независимую проверку

## Признаки нужного показателя:

1. Его значение можно измерить.
2. Его значение заранее неизвестно и действительно может меняться.
3. Тем, кто управляет программой, действительно нужно иметь информацию о значении индикатора.
4. Те, кто будут принимать решения и пользоваться информацией, хотят знать значение индикатора для себя, а не для кого-то другого.
5. Те, кто будут принимать решения, могут объяснить, как они будут использовать сведения о значении индикатора, то есть как это значение может влиять на их дальнейшие действия.

## Формат описания показателя

- Компонент программы, к которому относится показатель
- Название показателя
- Определение показателя (точный и однозначный ответ на вопрос о том, что измеряет данный показатель)
- Единица измерения
- Исходное (базовое) значение показателя
- Плановое (целевое) значение показателя
- Когда должно быть достигнуто целевое значение
- Период использования показателя
- Частота измерения
- Источник информации и метод сбора данных
- Комментарии

## Пример 1

- Результат: «Разработана и утверждена информационно-методическая база (ИМБ) Центра»
- Показатель «Полнота ИМБ»
- Доля утвержденных документов, составляющих информационно-методическую базу Центра, от общего числа документов, которые должны быть разработаны и утверждены.

## Пример 2

- Число консультаций для граждан, относящихся к целевой группе, на базе Центра
- Определение: что такое «консультация»
- Важный вопрос: как определить, относится ли клиент к целевой группе и действительно ли нам это нужно?
- Консультация – это индивидуальная или групповая беседа специалиста Центра с клиентом(ами) Центра (лично или по телефону), проводящаяся на территории Центра, в рамках которой клиент(ы) получает(ют) совет или разъяснение по вопросам относящимся к сфере деятельности Центра.
- Консультации могут быть пяти видов: медицинская, психологическая, юридическая, по восстановлению документов, по трудоустройству.
- Клиент – это человек, который, с его слов, относится к целевой группе, и обратился с запросом в Центр

# Главные правила выбора показателей

- разработать и принять до начала реализации программы
- всегда специфичны для каждой программы, связаны с ее тематикой
- должны соответствовать логике программы
- в разработке показателя должны принимать участие специалисты в тематике данной программы
- применяется как регулярное наблюдение за ходом реализации
- создать систему, которая позволяет отслеживать изменение значения показателя, работающую постоянно (часть системы управления)

# Ограничения применения количественных показателей

- нельзя использовать вне контекста программы
- смещение фокуса программ с достижения содержательных целей на достижение плановых показателей (переоценка значение финансовых показателей и недооценка значения программных компонентов)
- не должны подменять собой цель и задачи проектов и программ
- манипуляция показателями и подмена целей
- отражают интересы финансирующих или контролирующих сторон, необязательно учитывая интересы участников программ
- сбор информации о значениях показателей требует привлечения значительных ресурсов
- нужно точно определять, как вырабатывается значение показателя, поскольку это значение зависит не только от того, ЧТО измеряется, но и от того, КАК проводились вычисления
- все детали.

# Ограничения применения количественных показателей

- Количественные показатели могут измерять только то, о чем заранее договорились. Следовательно, не могут продемонстрировать незапланированные, неожиданные результаты, какими бы положительными они не были.
- При ориентации исключительно на количественные показатели есть риск потерять, проигнорировать мнение рядовых исполнителей программы и ее благополучателей.
- Количественные показатели всегда редуцируют реальность. Они дают компактную, точную, но ограниченную картину реальности и не могут охватить

## Практические рекомендации

- Разрабатывать на стадии планирования как часть программы
- Прорабатывать тщательно каждый индикатор
- Помнить, что нужна система, а не только индикаторы
- Инструктировать участников процесса
- Использовать по назначению
- Не преувеличивать возможностей
- Не подменять цели показателями
- Индикаторы необходимо разрабатывать для целей всех уровней.

*«Нельзя управлять тем, что невозможно измерить, но всего, что измеримо, можно достичь»*

*Билл Хьюлетт*

# Рекомендуемые материалы

- <http://ep.org.ru> , <http://socialvalue.ru/> Платформа «Результаты и показатели для социальных проектов»
- [https://www.slideshare.net/evd\\_oa/ss-63324685](https://www.slideshare.net/evd_oa/ss-63324685) «Эффективность социальных проектов»
- <https://te-st.ru/2015/01/26/efficiency-for-non-profit-organizations/> «Сколько привлекли: как российские благотворительные фонды измеряют эффективность своей работы»
- <http://socialvalue.ru/?p=62> «О ценности универсальных результатов»
- [https://www.slideshare.net/evd\\_oa/ss-75279941](https://www.slideshare.net/evd_oa/ss-75279941) «Оценка социальных результатов: тренды и перспективы»
- [http://ozenka.info/usefuldata/metodics/pokazateli\\_dlya\\_izmereniya/301\\_file\\_1.pdf](http://ozenka.info/usefuldata/metodics/pokazateli_dlya_izmereniya/301_file_1.pdf) «Показатели для измерения социальных результатов в сфере детства»