

ФОНД
ТИМЧЕНКО

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД
ЕЛЕНЫ И ГЕННАДИЯ
ТИМЧЕНКО



Эволюция и Филантропия
Evolution & Philanthropy

Создание системы измерения и оценки социальных результатов.

Тренинг
15 ноября, 2017год



ФОНД
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ

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

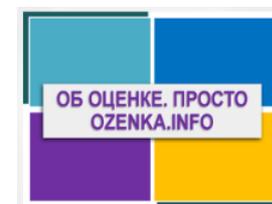
Основной фокус:

- **ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММ**

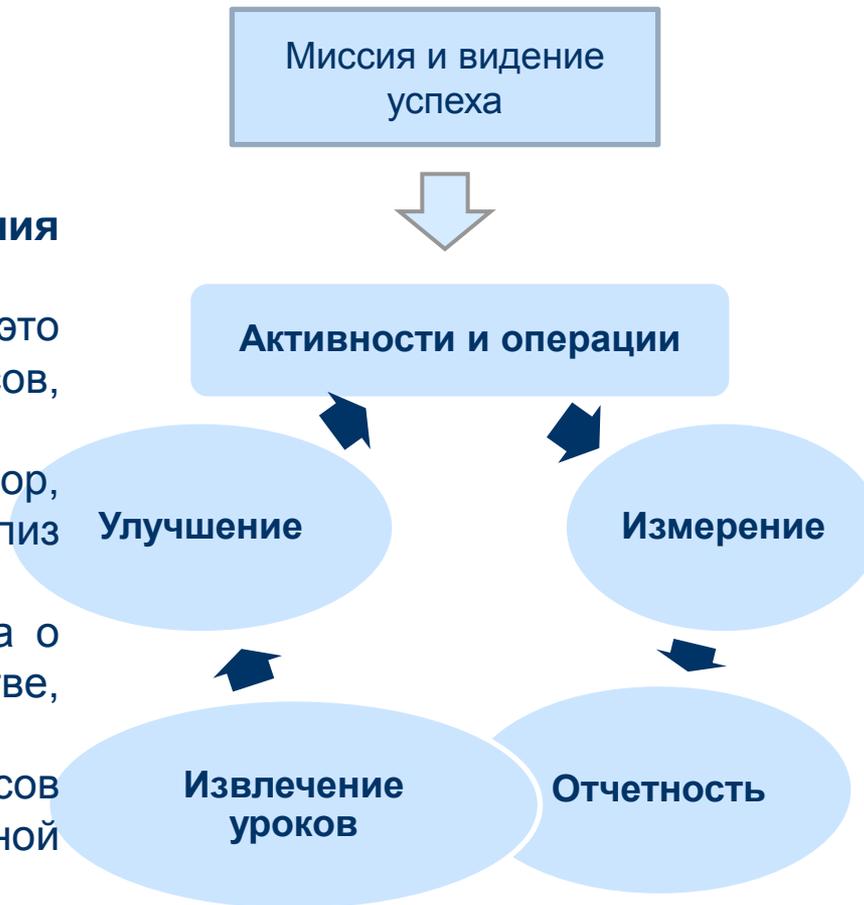
Целевая аудитория:

- **НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, БИЗНЕС, ГОСУДАРСТВО**

Направления	Ключевые продукты
<ul style="list-style-type: none"> 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)
<ul style="list-style-type: none"> Разработка методических продуктов и внедрение передовых практик 	<ul style="list-style-type: none"> 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 Реализация программы ПИОН « Построение системы измерения и оценки»
<ul style="list-style-type: none"> 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») Информационно-справочная онлайн-платформа по оценке



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?

Этапы создания системы измерения и оценки



I. Этап

1. Сбор рабочей группы, определение уровня подотчетности
 - Аудит существующей системы измерения и оценки (какие данные и где уже отслеживаются, формы и методы отчетности, как пересматриваются и используются)

II этап: Выбор результатов и индикаторов

Определение основных элементов системы из измерения и оценки.

- 2.1. Выбор своих результатов и индикаторов.
- 2.2. Составление мастер-листа обновленных результатов и индикаторов.

III этап.

Определить, как будут собираться данные для каждого индикатора и выбор подходящего метода хранения. Выбор времени и ответственных. Определите место хранения (базы данных, Excel, CRM)

IV. Подготовка к использованию данных.

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

V. Запуск системы.

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

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОГРАММНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ.

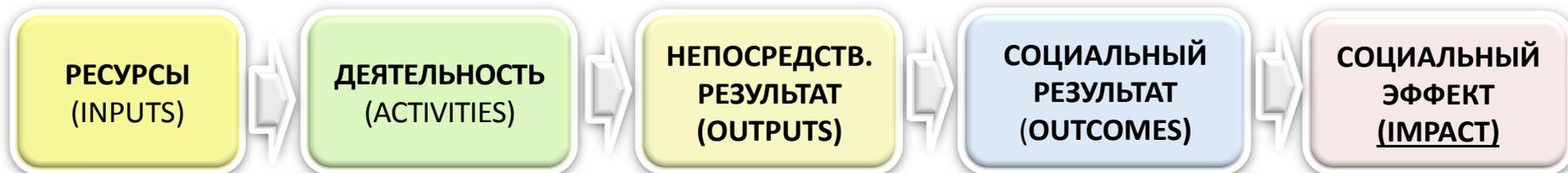
ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ПРОГРАММЫ, ЦЕПОЧКА СОЦИАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ.



ЦЕПОЧКА СОЦИАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ КАК СТАНДАРТ ПЛАНИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ

Оценка
потребностей!

- Дает возможность сформировать ясное и общее понимание, как программа работает
- Поддержка планирования и улучшения программы
- Служит основой для 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. ПРИМЕР.



<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?

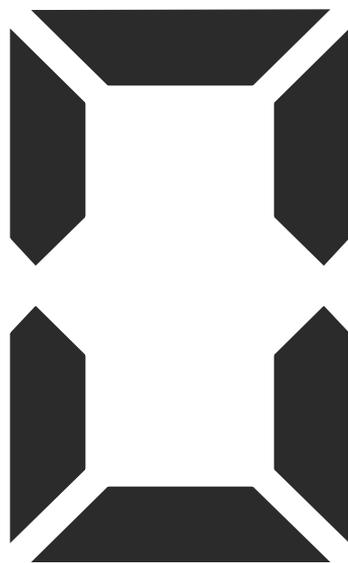


Источник: подготовлено по материалам работы Harry P. Hatry and Mary Kopczynski, *Guide to Program Outcome Measurement for the U.S. Department of Education* (Washington, D.C.: Planning and Evaluation Service, U.S. Department of Education, February 1997).

МОО «Старшие Братья Старшие Сестры». Программа индивидуального наставничества для детей, находящихся в трудной жизненной ситуации. Логическая модель верхнего уровня.

Деятельность	Непосредственные результаты	Социальные результаты	Социальные эффекты
Отбор и подготовка волонтеров	<p>Произведен отбор волонтеров</p> <p>Волонтеры обучены</p>	<p>Готовность волонтеров к выполнению роли наставника</p> <p>Долгосрочность взаимодействия пар в программе</p> <p>Повышение профессионального уровня наставников</p>	<p>Выпускники программы включены в социальную среду</p>
Подбор пар "наставник-ребенок" и их психологическое сопровождение	<p>Сформированы пары «наставник-ребенок»</p> <p>Проведены поддерживающие мероприятия для волонтеров</p> <p>Осуществлено психологическое сопровождение участников программы</p>	<p>Эмоциональное развитие детей</p> <p>Улучшение когнитивных способностей детей</p> <p>Улучшение коммуникативных навыков детей</p> <p>Дети демонстрируют самостоятельность в решении хозяйственно-бытовых вопросов</p> <p>Развитие у детей навыков гигиены и заботы о своем здоровье</p> <p>Дети мотивированы на получение образования и дальнейшее трудоустройство</p>	
Мероприятия для детей	Проведены мероприятия для детей	Улучшение социальных навыков детей	
Информирование и подготовка детей и родителей/учреждения к участию в программе	Дети подготовлены к участию в программе	Улучшение взаимодействия в парах	

hr



min



**ПОСТРОИТЬ ЛОГИЧЕСКУЮ МОДЕЛЬ
ПРОГРАММЫ . Приложение №2.**

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.

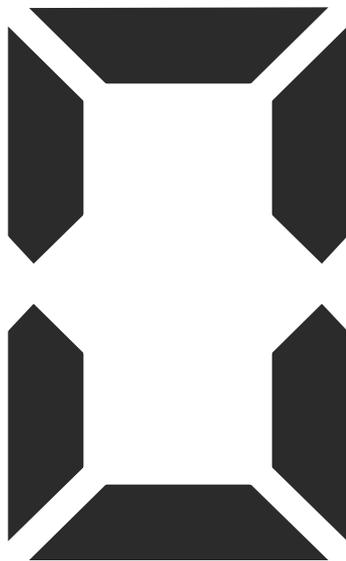
МОО «Старшие Братья Старшие Сестры». Программа индивидуального наставничества для детей, находящихся в трудной жизненной ситуации.

<i>Стейкхолдер</i>	<i>Ожидания стейкхолдера от программы – перечень ожидаемых результатов</i>	
На кого (какие группы, каких стейкхолдеров) программа оказывает значимое влияние?		
Дети – воспитанники сиротских учреждений	По результатам опроса: <ul style="list-style-type: none"> - поддержка от наставника (волонтера) - общение с наставником, дружба - новых впечатлений (развлечений, интересного времяпровождения) - получение знаний, опыта - удовлетворение материальных потребностей - принятие 	5
Дети из приемных (замещающих) семей	<ul style="list-style-type: none"> - поддержка от наставника (волонтера) - общение с наставником, дружба - новых впечатлений (развлечений, интересного времяпровождения) - получение знаний, опыта 	5
Дети из кровных семей, находящихся в социально уязвимом положении	<ul style="list-style-type: none"> - поддержка от наставника (волонтера) - общение с наставником - получение знаний, опыта, новых впечатлений - удовлетворение их материальных потребностей - принятие 	5
Дети, имеющие ограниченные возможности здоровья	По результатам опроса: <ul style="list-style-type: none"> - поддержка от наставника (волонтера) - расширение границ общения (новые знакомства) - получение новых знаний, опыта - новые впечатления - принятие таким какой есть 	5

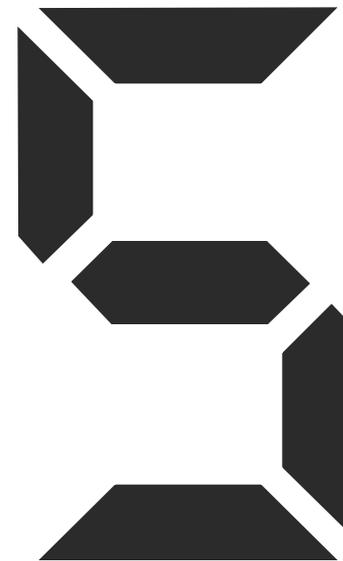
МОО «Старшие Братья Старшие Сестры». Программа индивидуального наставничества для детей, находящихся в трудной жизненной ситуации.

Стейкхолдер	Ожидания стейкхолдера от программы – перечень ожидаемых результатов	
На кого (какие группы, каких стейкхолдеров) программа оказывает значимое влияние?		
Волонтеры	<p>По результатам опроса!!!:</p> <ul style="list-style-type: none"> - популяризация проблем сиротства и программ наставничества в России - расширение программы в регионы. - изменение отношения общества к детям-сиротам, вплоть до изменения законодательства в этой области - наличие наставника (значимого взрослого, опоры и поддержки) у каждого нуждающегося ребёнка. Увеличение количества пар программы. - развитие детей с целью их дальнейшей социализации, подготовка их к самостоятельной жизни. - развитие личностных качеств волонтеров, самореализация - поддержка от кураторов программы, работа с психологом. - большое количество доступных (бесплатных) и полезных мероприятий для детей и волонтеров. 	3
Кто, какие группы значимо влияют на реализацию программы? Без кого программа не может быть реализована?		
Сотрудники организации	<p>По результатам рабочей сессии с сотрудниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повышение качества жизни детей - личностный рост наставников - понимание ценности и важности программы государством и обществом 	5
Родители	<p>По результатам опроса:</p> <ul style="list-style-type: none"> - положительные изменения в детях - дети более адаптированы - безопасность программы для детей - сотрудничество со стороны специалистов и наставников программы 	4

hr



min



1) ПОСТРОИТЬ ТАБЛИЦУ СТЕЙКХОЛДЕРОВ.

Приложение №3.

2) ПРОВЕРИТЬ ЛМП. Добавить, в случае необходимости, результаты.

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 (!!!)

Вариации представления логики программы

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

Пример Логической модели

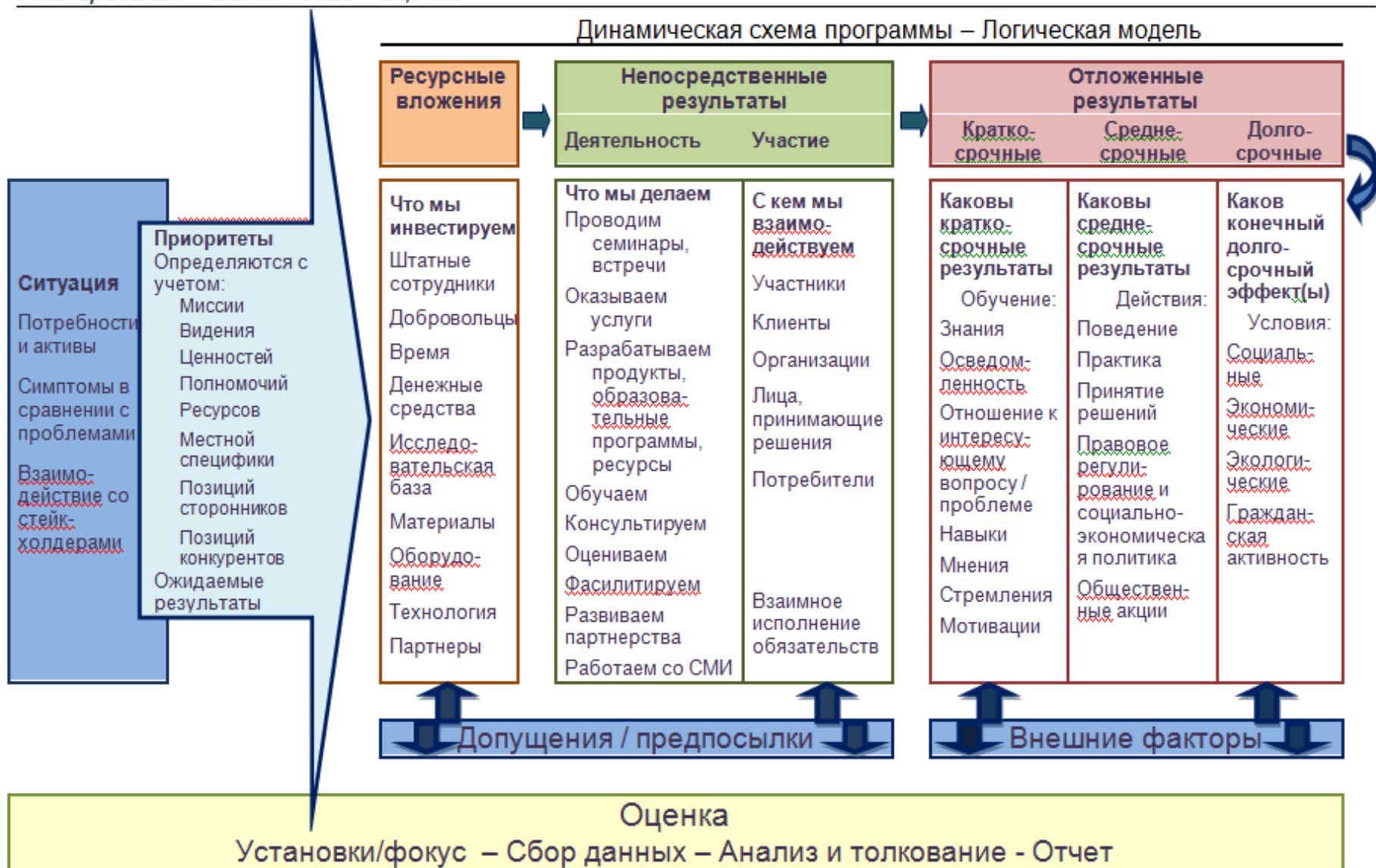
Теория изменений

Когда сообщество объединяет усилия и реализует несколько стратегий, обеспечивающих комплексный подход к решению проблемы употребления метамfetаминa в молодежной среде, то повышается вероятность того, что молодые люди будут пробовать наркотик в более позднем возрасте, и употреблять его менее интенсивно.

Постановка проблемы			Стратегии	Деятельность	Социальные результаты		
Проблема	Почему она существует?	Каковы ее истоки?			Кратко-срочные	Промежуточные	Долгосрочные
Число молодых людей, употребляющих метамfetамин (мет), слишком значительно	Мет легко изготовить	Эфедрин и псевдоэфедринo-содержащие препараты, используемые в производстве мета, отпускаются без рецепта	Противодействие посредством регулирования и контроля	Принятие нормативного акта, обеспечивающего рецептурный отпуск лекарств, содержащих указанные ингредиенты	Активная позиция сообщества Разработан проект нормативного акта	Нормативный акт принят	80% учащихся старшей школы никогда не пробовали мет Менее 5% старшеклассники в сообществе сообщают об употреблении мета на протяжении 30 дней
	Мет легко достать	Мет активно продается в школах	Противодействие посредством введения новых правил (политики) Оказание поддержки	Введение политики полного запрета на употребление наркотиков в школе Обучение педагогов и школьного персонала	Учителя осведомлены о признаках употребления мета	Введена политика полного запрета, обязывающая молодых людей, задержанных в момент употребления мета, обращаться к наркологу	75% молодых людей в возрасте от 12 до 18 лет считают, что употребление мета причиняет вред здоровью;
	Мет не воспринимается как опасный продукт	Общественность не осведомлена об опасных последствиях употребления мета	Распространение информации	Кампании, информирующие о вреде метамfetаминa и пропагандирующие новые социальные нормы	Материалы кампаний разработаны и широко распространены	Молодежь считает материалы кампании убедительными	80% молодых людей в возрасте от 12 до 18 лет неодобрительно относятся к тому,
	Лаборатории по производству мета трудно обнаружить	Действующих лабораторий очень много. Их легко замаскировать и трудно распознать	Формирование навыков и распространение информации Создание препятствий для производства мета Изменение практики силовых структур	Информирование общественности о том, как распознать мет-лабораторию Усиленные рейды полиции/облавы на подпольные	Местные жители сообщают силовым структурам о возможном местонахождении мет-лабораторий	Увеличение числа рейдов полиции/облавы на подпольные лаборатории	когда их сверстники или взрослые употребляют мет.

Разработка программы

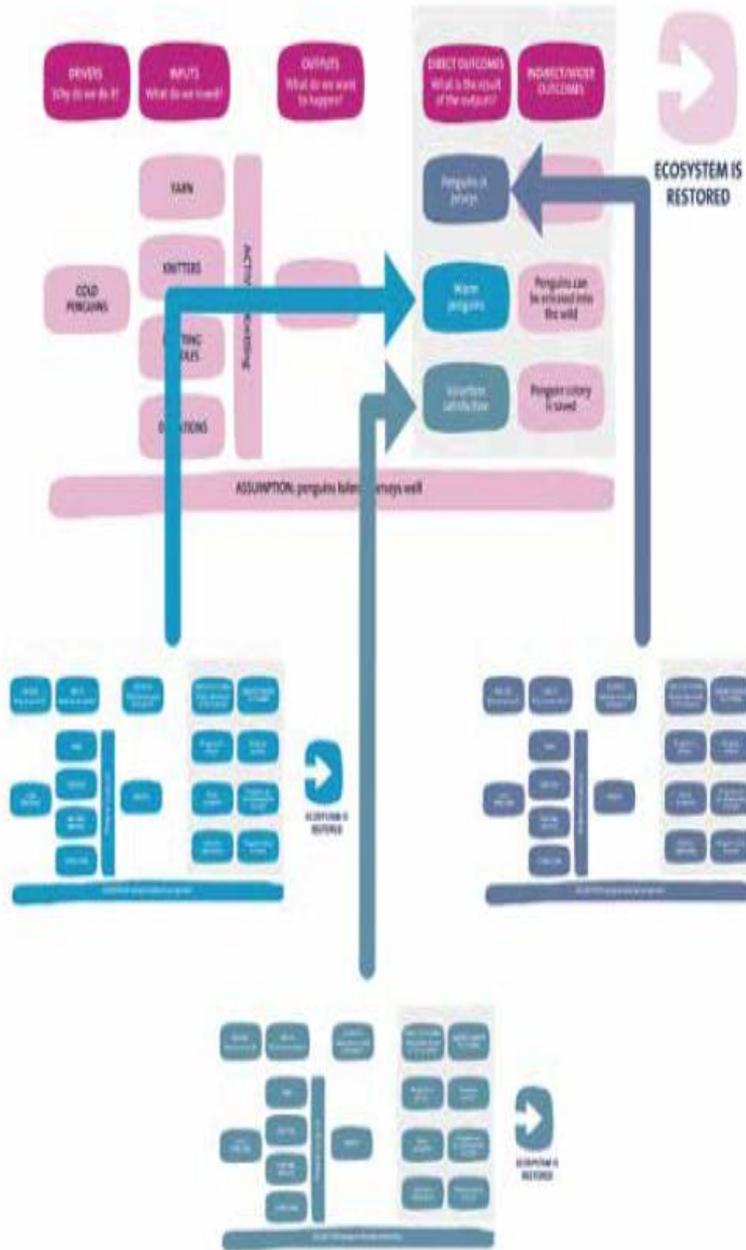
Планирование – Выполнение – Оценка



Логическая модель программы



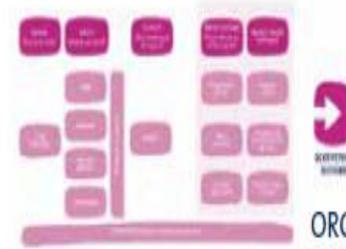
NESTED MODEL



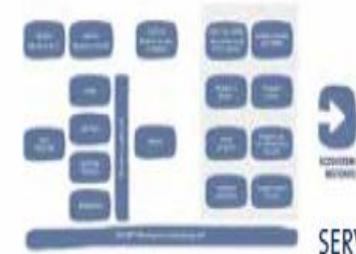
OR

CASCADING MODEL

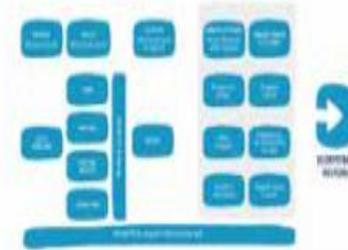
STRATEGIC LEVEL



ORGANISATIONAL LEVEL



SERVICE LEVEL



Факторы, которые необходимо учитывать:

- **Уровень детализации : детали, компоненты?**
- **Корректность**
- **Реалистичность**
- **Практичность**
- **Согласованность с ключевыми стейкхолдерами!**



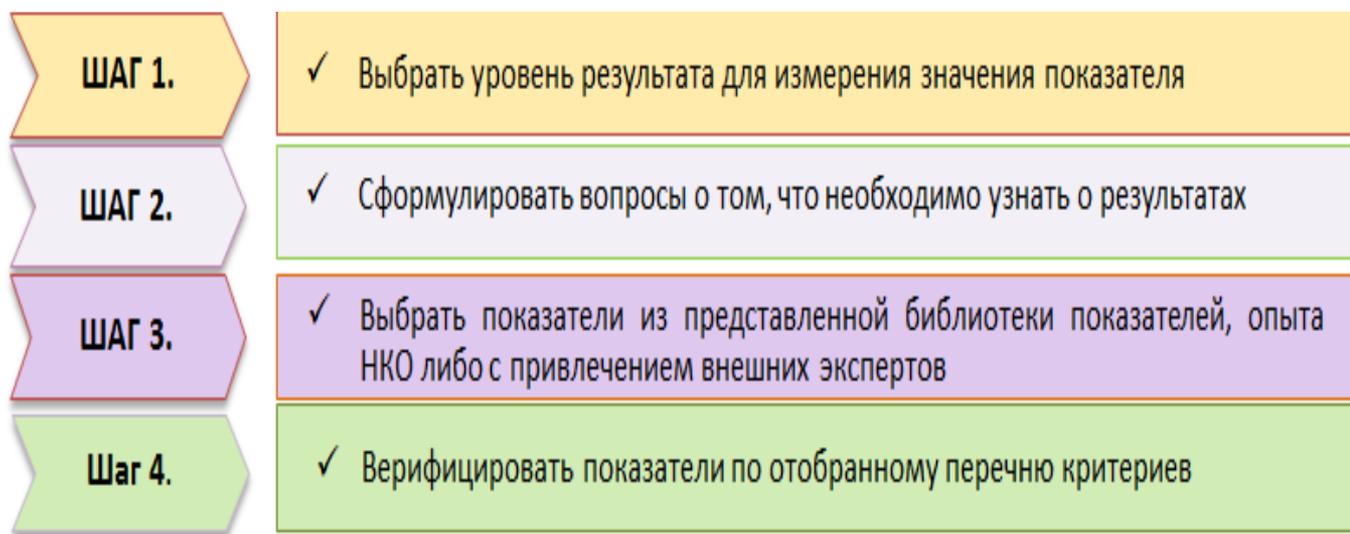
Результат – изменение, которое изначально запланировано, происходит благодаря программе, поддается описанию.

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.

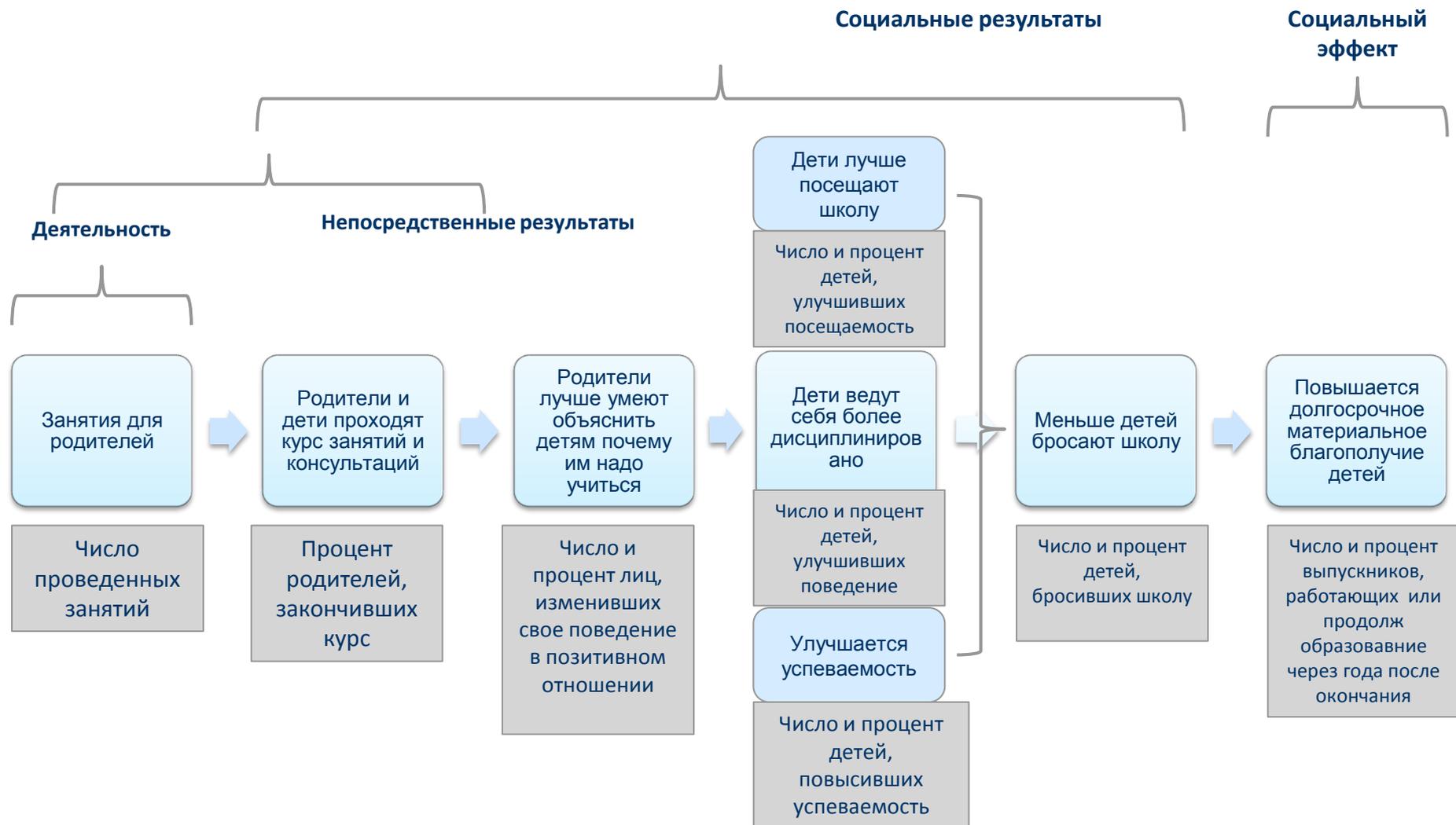
Пример: число получивших услугу; число оказанных услуг.

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.**

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).



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

- 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

Более точный показатель:

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

- 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*

- 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

- **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

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.

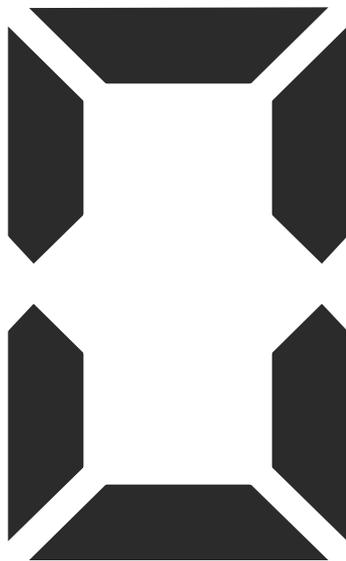
Например, если речь идет о программе здравоохранения, при проведении опроса клиентов им может быть задан вопрос, «улучшилось ли их состояние с начала предоставления им услуги?» В результате будут получены данные для показателя «число и процент клиентов, состояние которых улучшилось с начала получения 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».

- 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

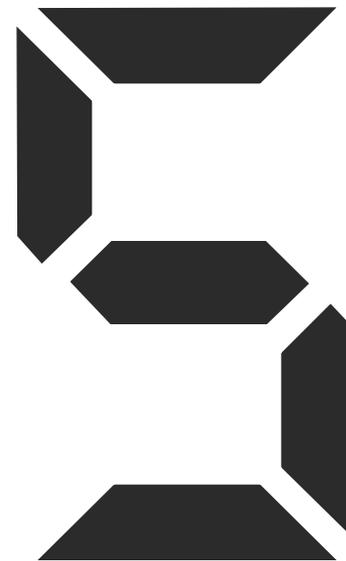
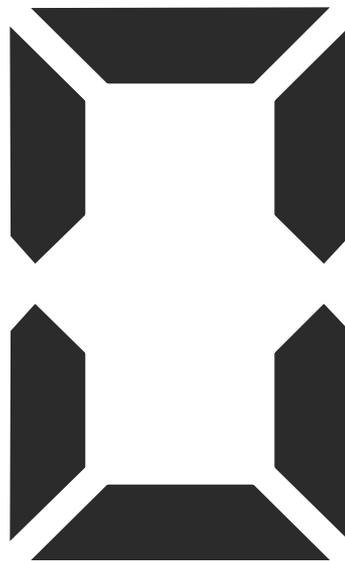


Непосредственные результаты	Показатели	Социальные результаты	Показатели
<p>Произведен отбор волонтеров. <u>Волонтеры обучены</u></p>	<p>Количество полученных заявок. Количество проведенных интервью и психологических диагностик. Количество волонтеров, прошедших обучение. Количество проведенных обучающих тренингов.</p>	<p><u>Готовность волонтеров к выполнению роли наставника</u></p>	<p>Процент волонтеров, дошедших до знакомства с ребенком. Процент волонтеров, успешно усвоивших программу подготовки</p>
<p><u>Сформированы пары «наставник-ребенок».</u> Проведены поддерживающие мероприятия для волонтеров. Проведены супервизии.</p>	<p>Количество пар. Количество новых пар. Количество закрытых пар Количество проведенных мероприятий. Количество волонтеров, посетивших мероприятия. Количество проведенных супервизий</p>	<p>Долгосрочность участия наставников в программе. Повышение уровня компетенций у наставников. Положительные изменения в эмоционально-личностной сфере детей. Развитие познавательной сферы детей. <u>Развитие у детей коммуникативных навыков.</u> Развитие у детей хозяйственно-бытовых навыков. Развитие у детей навыков гигиены и заботы о своем здоровье. Сформированность представлений о профессиональном будущем (профориентация или трудоустройство – в случае выпускника) .</p>	<p>Средний срок участия наставника в программе. Процент волонтеров, использующих полученные знания, навыки на практике. Процент детей, показавших положительные изменения в эмоционально-личностной сфере. Процент детей, показавших положительную динамику в развитии познавательной сферы. Процент детей, у которых отмечается улучшение коммуникативных навыков. Процент детей, у которых отмечается улучшение хозяйственно-бытовых навыков. Процент детей, у которых отмечается улучшение навыков гигиены и заботы о своем здоровье. Процент детей, у которых отмечается сформированность представлений о профессиональном будущем (профориентация или трудоустройство – в случае выпускника) .</p>
<p><u>Проведены мероприятия</u></p>	<p>Количество проведенных мероприятий. Количество детей, посетивших мероприятия.</p>	<p><u>Развитие у детей социальных навыков</u></p>	<p>Процент детей, у которых отмечается улучшение хозяйственно-бытовых навыков. Процент детей, у которых отмечается улучшение навыков гигиены и заботы о своем здоровье. Процент детей, у которых отмечается сформированность представлений о профессиональном будущем</p>

hr



min



1) Добавить показатели непосредственных и социальных результатов . Приложение №2.

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 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

Индикатор	База	План	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Факт	Отклонение
	Индикаторы <u>непосредственных результатов</u>							
Количество распространенных материалов о программе		400	100	100	100	100		
<u>Количество проведенных презентаций</u>		12	3	3	3	3		
<u>Количество полученных заявок</u>		300	80	70	70	80		
Количество проведенных интервью и психологических диагностик		150	45	30	30	45		
Количество волонтеров, успешно прошедших первичный этап отбора		100	30	20	20	30		
<u>Количество волонтеров, прошедших обучение</u>		100	30	20	20	30		
<u>Количество проведенных обучающих тренингов</u>		10	3	2	2	3		
Количество положительных отзывов о качестве тренинга		90	26	19	19	26		

**ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ: ВЫПИСАТЬ ВСЕ ПОКАЗАТЕЛИ И
ПРОСТАВИТЬ ИМ ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ
Приложение №5.**

Планирование

Выбор
результатов и
показателей

Определение
способов
измерения

Подготовка к
использованию
данных

Внедрение
системы в
эксплуатацию



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

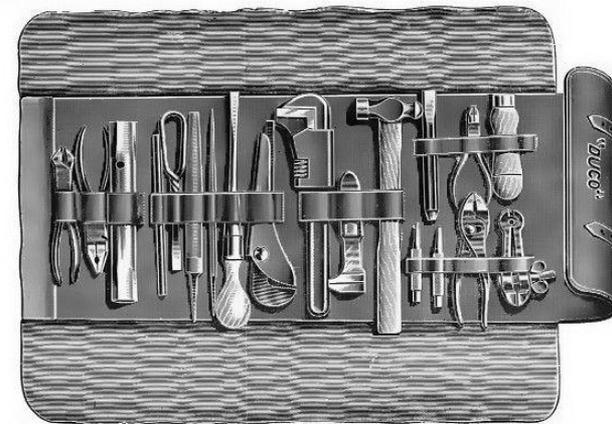
Существуют 4 основных метода сбора данных для расчета показателей:

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

2. **опросы** благополучателей;

3. оценка **обученными наблюдателями**;

4. использование специального измерительного **оборудования**



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

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

Точность и надежность, которые обеспечивает данная процедура.

Доступность для понимания как руководителям программы, так и другим лицам, включая население.

Достоверность. Всегда существует потенциальная возможность манипулирования данными, особенно лицами, заинтересованными в представлении хороших социальных результатов (например, социальными работниками, проверяющими результаты помощи, оказанной ими благополучателям). Результаты опроса, проведенные сторонними специалистами, более достоверны.

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

- 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

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.

➤ **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.

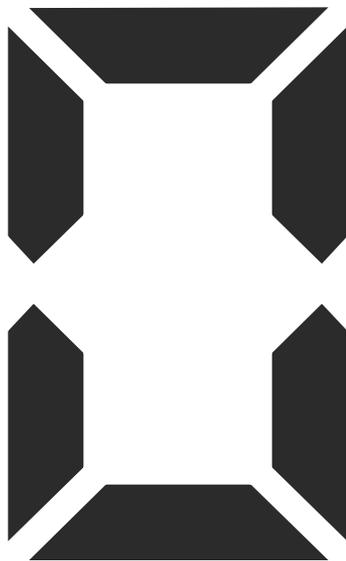
Методы сбора данных (пример «Родные и близкие»)

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»	

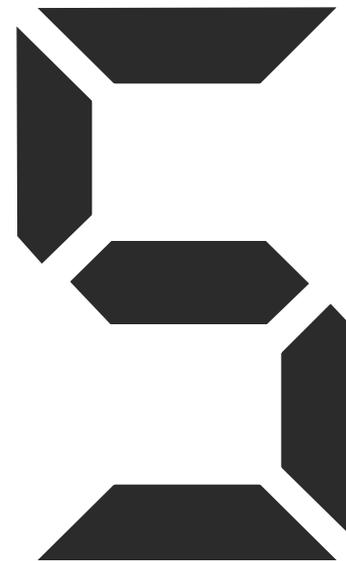
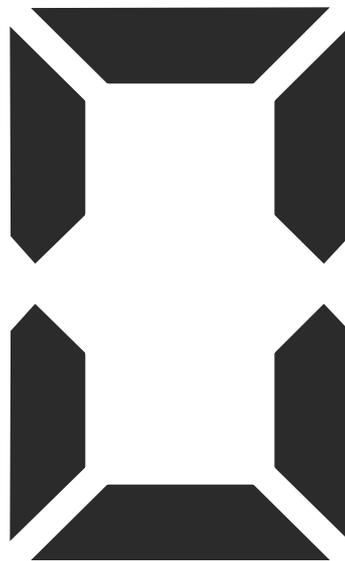
Пример показателей и методов сбора данных («Родные и близкие»)

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

hr



min



**1) Добавить методы сбора данных к показателям.
Приложение №3.**

После составления методов и инструментов сбора данных
вернуться к списку показателей и результатов!



КАК СДЕЛАТЬ ИНФОРМАЦИЮ ПОЛЕЗНОЙ

Планирование

Выбор
результатов и
показателей

Определение
способов
измерения

Подготовка к
использованию
данных

Внедрение
системы в
эксплуатацию



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

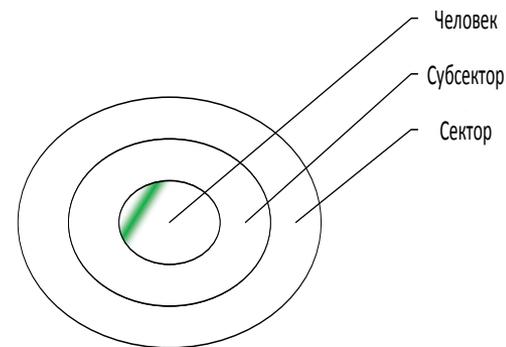
Разбивка по категориям: число и характеристики благополучателей

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.



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

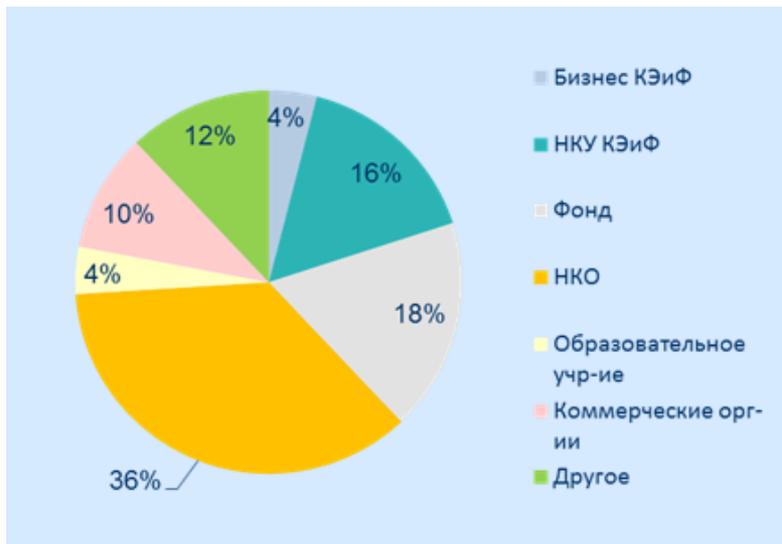
Каждая семья разделяется по отдельным признакам:

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

<i>Стейкхолдер</i>	<i>Ожидания стейкхолдера от программы – перечень ожидаемых результатов</i>	
На кого (какие группы, каких стейкхолдеров) программа оказывает значимое влияние?		
Дети – воспитанники сиротских учреждений	По результатам опроса: <ul style="list-style-type: none"> - поддержка от наставника (волонтера) - общение с наставником, дружба - новых впечатлений (развлечений, интересного времяпровождения) - получение знаний, опыта - удовлетворение материальных потребностей - принятие 	5
Дети из приемных (замещающих) семей	<ul style="list-style-type: none"> - поддержка от наставника (волонтера) - общение с наставником, дружба - новых впечатлений (развлечений, интересного времяпровождения) - получение знаний, опыта 	5
Дети из кровных семей, находящихся в социально уязвимом положении	<ul style="list-style-type: none"> - поддержка от наставника (волонтера) - общение с наставником - получение знаний, опыта, новых впечатлений - удовлетворение их материальных потребностей - принятие 	5
Дети, имеющие ограниченные возможности здоровья	По результатам опроса: <ul style="list-style-type: none"> - поддержка от наставника (волонтера) - расширение границ общения (новые знакомства) - получение новых знаний, опыта - новые впечатления - принятие таким какой есть 	5

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

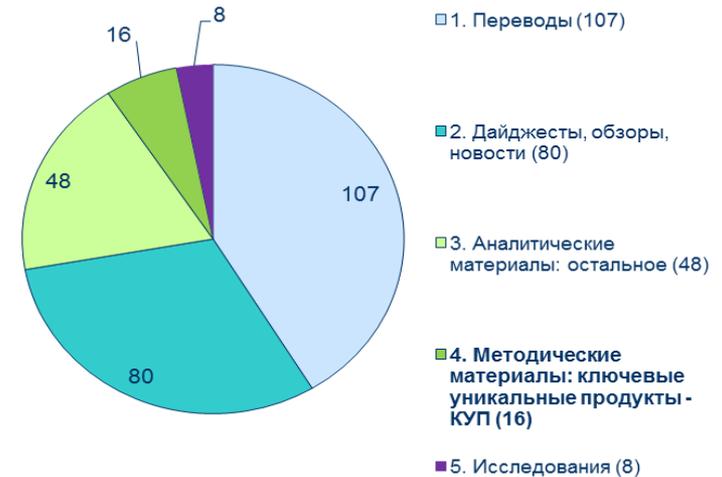
	Процент (%) благополучателей, положение которых улучшилось спустя 12 месяцев после приема в программу			
<i>Степень остроты исходных проблем</i>	Подразделение 1 (n = 50)	Подразделение 2 (n= 40)	Подразделение 3 (n= 36)	Всего (N=126)
Незначительная	32	32	37	33
Умеренная	20	19	24	21
Серьезная	48	49	39	56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

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.

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.**



Устройство детей в замещающие семьи



Установленные потребности и активы	Желаемые результаты	Показатели	Деятельность	Ресурсы
<u>Потребности</u> <ul style="list-style-type: none"> На воспитании в государственных учреждениях находится много детей с неврологическими нарушениями <u>Активы</u> <ul style="list-style-type: none"> Денежные средства 	<u>Краткосрочные</u> <ul style="list-style-type: none"> Информация распространена Родители приобрели знания <u>Долгосрочные</u> <ul style="list-style-type: none"> Дети находятся на воспитании в замещающих семьях 	<u>Краткосрочные</u> <ul style="list-style-type: none"> Количество встреч Количество родителей <u>Долгосрочные</u> <ul style="list-style-type: none"> Количество детей 	<ul style="list-style-type: none"> Обучение родителей 	<ul style="list-style-type: none"> Денежные средства Люди

Краткосрочные желаемые результаты:

Индикаторы (Виды подтверждающих данных)	Источник данных	Время сбора	Метод сбора	Анализ
Количество встреч	Административные данные	После каждой встречи	Журналы регистрации	Статистический анализ
Количество родителей	Административные данные	После каждой встречи	Журналы регистрации	Анализ контента

Долгосрочные желаемые результаты:

Индикаторы (Виды подтверждающих данных)	Источник данных	Время сбора	Метод сбора	Анализ
Количество детей	Статистические данные органов власти	Ежегодно	Официальная статистика	Качественный анализ



Примеры показателей непосредственных результатов: результат «Волонтеры обучены»

Показатель	Как собирается (метод сбора)	Когда (частота)	Кто ответственен за сбор	Где хранится	В каких отчетах и кем используется	Как часто пересматривается
Количество волонтеров, прошедших обучение	Списки участников тренингов, фотоотчет	ежемесячно	Руководитель программы, кураторы	В распечатанном виде (списки участников), база данных	Руководителем программы для планирования и управления программной деятельностью (планирование графика обучающих тренингов), ежемесячные отчеты совету директоров, отчеты в сми (годовые), отчеты донорам (ежемесячные, полугодовые, годовые)	Был введен с момента начала работы программы, т.к. является актуальным для программной деятельности. Значения пересматриваются каждый год (по итогам работы программы)
Количество проведенных обучающих тренингов	График тренингов, фотоотчет	Ежемесячно	Руководитель программы	В электронном виде (ежемесячные отчеты кураторов, график тренингов)	В ежемесячных отчетах кураторов, ежемесячные отчеты совету директоров, иногда в отчетах донорам, при ежегодном планировании программной деятельности	Был введен с момента начала работы программы, т.к. является актуальным для программной деятельности. Значения пересматриваются каждый год (по итогам работы программы)

Примеры показателей непосредственных результатов: результат «Сформированы пары “наставник-ребенок”»

Показатель	Как собирается (метод сбора)	Когда (частота)	Кто ответственен за сбор	Где хранится	В каких отчетах и кем используется	Как часто пересматривается
Количество •действующих •новых •закрытых пар	Отчеты кураторов программы, личные дела	Ежемесячно	Кураторы программы, руководители	В электронном виде (ежемесячные отчеты кураторов), база данных	В ежемесячных отчетах кураторов, руководителем программы для планирования и управления программной деятельностью (определение загруженности сотрудников, рекрутинг волонтеров, сотрудничество с новыми семьями/учреждениями), ежемесячные отчеты совету директоров, отчеты в сми (годовые), отчеты донорам	Был введен с момента начала работы программы, т.к. является актуальным для программной деятельности. Значения пересматриваются каждый год (по итогам работы программы)

Примеры показателей непосредственных результатов: результат «Сформированы пары “наставник-ребенок”»

Показатель	Как собирается (метод сбора)	Когда (частота)	Кто ответственен за сбор	Где хранится	В каких отчетах и кем используется	Как часто пересматривается
Количество проведенных мастер-классов для детей	График мастер-классов, фотоотчет	Ежемесячно	Сотрудник, отвечающий за проведение мероприятий, руководитель программы	В электронном виде, график мастер-классов	При планировании мероприятий для детей на учебный год, ежемесячные отчеты совету директоров, отчеты в сми (годовые), отчеты донорам (ежемесячные, полугодовые, годовые)	Значения пересматриваются каждый год (по итогам работы программы)
Количество детей, посетивших мастер-классы	Списки участников, фотоотчет	После каждого мероприятия	Кураторы программы	В электронном виде (списки участников)	В отчетах донорам, партнерам, при планировании мероприятий для детей на учебный год	Значения пересматриваются каждый год (по итогам работы программы)

Примеры показателей социальных результатов: результат «Готовность волонтеров к выполнению роли наставника»

Показатель	Как собирается (метод сбора)	Когда (частота)	Кто ответственен за сбор	Где хранится	В каких отчетах и кем используется	Как часто пересматривается
Процент волонтеров, успешно усвоивших программу подготовки	Тестирование	После каждого обучающего тренинга	Кураторы программы	В печатном виде у кураторов программы – в личных делах волонтеров	Кураторами программы для индивидуальной работы с волонтерами	Был введен 4 года назад
Процент волонтеров, дошедших до знакомства с ребенком (формирования пары)	Отчеты кураторов программы, личные дела	Ежемесячно	Кураторы программы	В электронном виде у руководителя программы, база данных	Руководителем, кураторами программы, отчеты совету директоров	Был введен с момента начала работы программы, т.к. является актуальным для программной деятельности. Значения пересматриваются каждый год (по итогам работы программы)

Примеры показателей социальных результатов: результат «Развитие у детей коммуникативных навыков»

Показатель	Метод сбора	Когда (частота)	Кто ответствен за сбор	Где хранится	В каких отчетах и кем используется	Как часто пересматривается
Процент детей, у которых отмечается уровень развития коммуникативных навыков не менее 7 баллов	Опросники наставников	2 раза в год	Кураторы программы	В электронном виде (google форма) – у кураторов программы, общие результаты в электронном виде у руководителя программы	Отчеты в сми (годовые), отчеты донорам (годовые), в работе кураторов с конкретным наставником, отчеты совету директоров	Показатели, отражающие качественные изменения в детях (их формулировки) пересматриваются каждый 1-2 года (по итогам работы программы). Данная формулировка показателя была предложена сейчас
Процент детей, у которых увеличилось количество поддерживающих социальных контактов за пределами учреждения/семьи	Опросники наставников, опросники детей	2 раза в год	Кураторы программы	В электронном и печатном виде у кураторов программы	Отчеты в сми (годовые), отчеты донорам (годовые), в работе кураторов с конкретным наставником, отчеты совету директоров	Показатели, отражающие качественные изменения в детях (их формулировки) пересматриваются каждый 1-2 года (по итогам работы программы). Данная формулировка показателя была предложена сейчас

Примеры показателей социальных результатов: результат «Развитие у детей социальных навыков»

Показатель	Метод сбора	Когда (частота)	Кто ответствен за сбор	Где хранится	В каких отчетах и кем используется	Как часто пересматривается
Процент детей, демонстрирующих уровень развития навыков гигиены и заботы о здоровье не менее 6 баллов	Опросники наставников	2 раза в год	Кураторы программы	В электронном виде (google форма) – у кураторов программы, общие результаты в электронном виде у руководителя программы	Отчеты в сми (годовые), отчеты донорам (годовые), в работе кураторов с конкретным наставником, отчеты совету директоров	Показатели, отражающие качественные изменения в детях (их формулировки) пересматриваются каждый 1-2 года (по итогам работы программы). Данная формулировка показателя была предложена сейчас
Процент детей, определившихся с будущей профессией (направлением обучения)	Опросники наставников	2 раза в год	Кураторы программы	В электронном виде (google форма) – у кураторов программы, общие результаты в электронном виде у руководителя программы	Отчеты в сми (годовые), отчеты донорам (годовые), в работе кураторов с конкретным наставником, отчеты совету директоров	Показатели, отражающие качественные изменения в детях (их формулировки) пересматриваются каждый 1-2 года (по итогам работы программы). Данная формулировка показателя была предложена сейчас
Процент детей, мотивированных на трудоустройство после окончания обучения (трудоустроенных – в случае выпускников, имеющих образование)	Опросники наставников, интервьюирование выпускников	2 раза в год (1 раз в год – в случае выпускников)	Кураторы программы	В электронном виде (google форма) – у кураторов программы, общие результаты в электронном виде у руководителя программы	Отчеты в сми (годовые), отчеты донорам (годовые), в работе кураторов с конкретным наставником, отчеты совету директоров	Показатели, отражающие качественные изменения в детях (их формулировки) пересматриваются каждый 1-2 года (по итогам работы программы). Данная формулировка показателя была предложена сейчас

После определения групп разбивки вернуться к списку показателей!



Как внедрить системы в эксплуатацию

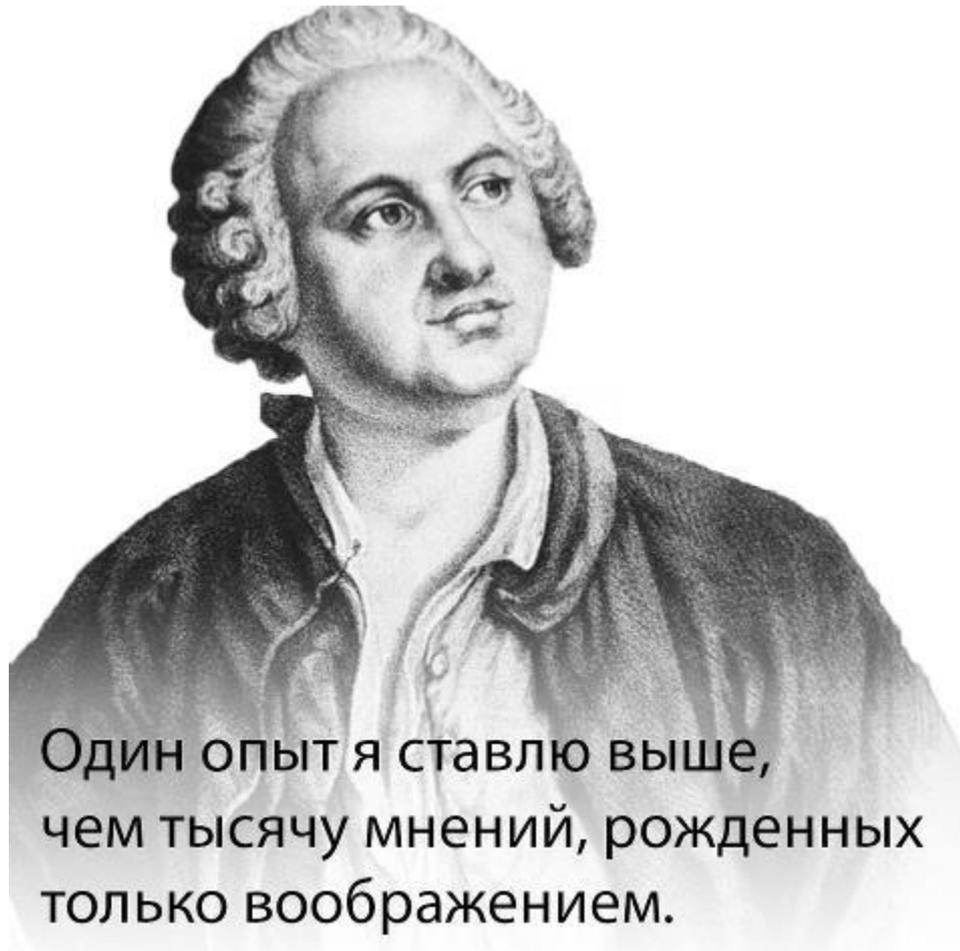
Планирование

Выбор
результатов и
показателей

Определение
способов
измерения

Подготовка к
использованию
данных

Внедрение
системы в
эксплуатацию



Один опыт я ставлю выше,
чем тысячу мнений, рожденных
только воображением.

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.

Гарри П. Хатри

Мониторинг результативности

в общественном секторе



Институт экономики города
Москва 2005

УДК 338.46:005.584.1
ББК 65.42
Х27

Перевод с английского Толстой И.Л.

Х27 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

Создание и внедрение системы измерения результатов 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.

Полное название проекта :

«Общая информационно-технологическая платформа для оценки социальных результатов» (ПИОН).

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

Цель : Рост числа *СО НКО*, внедряющих в свою деятельность практику измерения и оценки социальных результатов

Целевая группа:

Социально-ориентированные НКО, реализующие программы в области социального сиротства

Сроки реализации проекта: 01.09.2017 - 30.11.2018

Проект реализуется за счет средств:

- 1) Президентского гранта
- 2) Собственных средств ЭиФ

И при стратегической поддержке Фонда Тимченко (Программа Семья и Дети)

Задача №1:

Осуществить комплексное экспертное сопровождение выбранных СО НКО на всех этапах внедрения системы планирования, измерения и оценки программ в области социального сиротства.

Задача №2:

Подготовить подробные модельные кейсы внедрения систем измерения оценки в деятельность организаций и распространить о них информацию.

Задача №3:

Расширить функционал созданного онлайн-сервиса ПИОН, обеспечивающего НКО инструментарием для планирования и измерения социальных результатов: в т.ч. разработать и разместить пошаговое онлайн-руководство пользователя; возможность бенчмаркинга (по заданным параметрам); более дружелюбный интерфейс.

Задача №4:

Оказать информационную, консультационную, методическую поддержку участникам проекта по вопросам планирования и оценки социальных результатов в области социального сиротства, в т.ч. с использованием онлайн -сервиса ПИОН.

Задача №5:

Провести серию дискуссионных и презентационных мероприятий, в том числе с донорскими и грантодающими организациями, по вопросам оценки социальных результатов , в том числе и с использованием онлайн-сервиса ПИОН.

В проекте предусмотрены разные уровни участия

Вариант №1 . Получение комплексного сопровождения по внедрению системы планирования и измерения социальных результатов.

С каждой организацией 1 группы в дистанционном режиме работает эксперт-куратор, который будет проходить вместе с СО НКО все этапы создания системы измерения и оценки.

Вариант №2. Групповая дистанционная работа с экспертом в рамках общего плана-графика.

Этот вариант предусматривает групповую дистанционную работу с экспертом-трекером и взаимный обмен опытом участников.

Результатом проекта и в 1 и 2 вариантах станут созданные вами системы измерения и оценки социальных результатов с использованием онлайн-сервиса ПИОН.

Вариант №3. Участие в просветительских, обучающих и дискуссионных мероприятиях. Вы сможете самостоятельно в своем графике построить у себя систему измерения и оценки, в том числе с помощью онлайн-сервиса ПИОН, а также получить онлайн консультации.

План обучающих мероприятий (проект)

24 ноября – Введение в оценку (И. Гарт)

22 (?)декабря. Построение логической модели программы (О.Евдокимова)

Январь: Выбор показателей.

Февраль: Вовлечение стейкхолдеров в дизайн системы измерения и оценки социальных результатов.

Март: Методы сбора данных (количественные)

Апрель: Методы сбора данных (качественные)

Май: Анализ количественных данных

Июнь: Анализ качественных данных

Июль: Отчетность социальных результатов

Сентябрь: Оценка социально-экономической эффективности

ПРИГЛАШАЕМ К СОТРУДНИЧЕСТВУ!



Вебсайт: <http://ep.org.ru/>

E-mail: info@ep.org.ru

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

Сайт по оценке: <http://socialvalue.ru/>

