

ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

как подход к совместному планированию и реализации социальных преобразований

Москва, 28 января 2019



Evolution & Philanthropy

Основной фокус:

- ПЛАНИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

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 70) 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"> Рекомендации по оценке социально-экономической эффективности социальных программ; Методическое пособие по применению Теории изменений при планировании программ; Разработка дистанционного курса «Менеджмент в НКО» для КОС г.Москвы Программа ПИОН: планирование, измерение и оценка социальных результатов
<ul style="list-style-type: none"> Организация площадок / участие в ведущих международных инициативах / создание партнерств 	<ul style="list-style-type: none"> Разработка и продвижение Стандарта доказательности социальных практик от имени Межотраслевого профессионального объединения "Оценка в сфере детства» Создание партнерской информационно-справочной базы результатов и показателей SocialValue.ru



Результаты и показатели
для социальных проектов

*Знаком ли Вам
термин?*

*Приходилось ли Вам
использовать
Теорию изменений?*



Из истории создания Теории изменений:

1990-е – Круглый стол Аспенского Института по вопросам изменений в сообществах (Aspen Institute Roundtable on Community Change) изучал вопросы оценки социальных программ



Результат этой работы – книга *New Approaches to Evaluating Comprehensive Community Initiatives (1995)**, в которой Кэрол Вайсс связала сложности оценки комплексных программ с отсутствием подробного описания механизма их действия и предложила **теорию изменений** как подход к описанию цепи/процесса изменений, которые приведут в итоге к достижению конечной цели программы или проекта, **и системы сопутствующих допущений/условий**.

Weiss, C. H. (1995). Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. In James Connell et al. (Ed.), New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts. Washington, DC: Aspen Institute.

В РФ:

2009 – появление в РФ переводных материалов по ТИ (Evolution and Philanthropy)

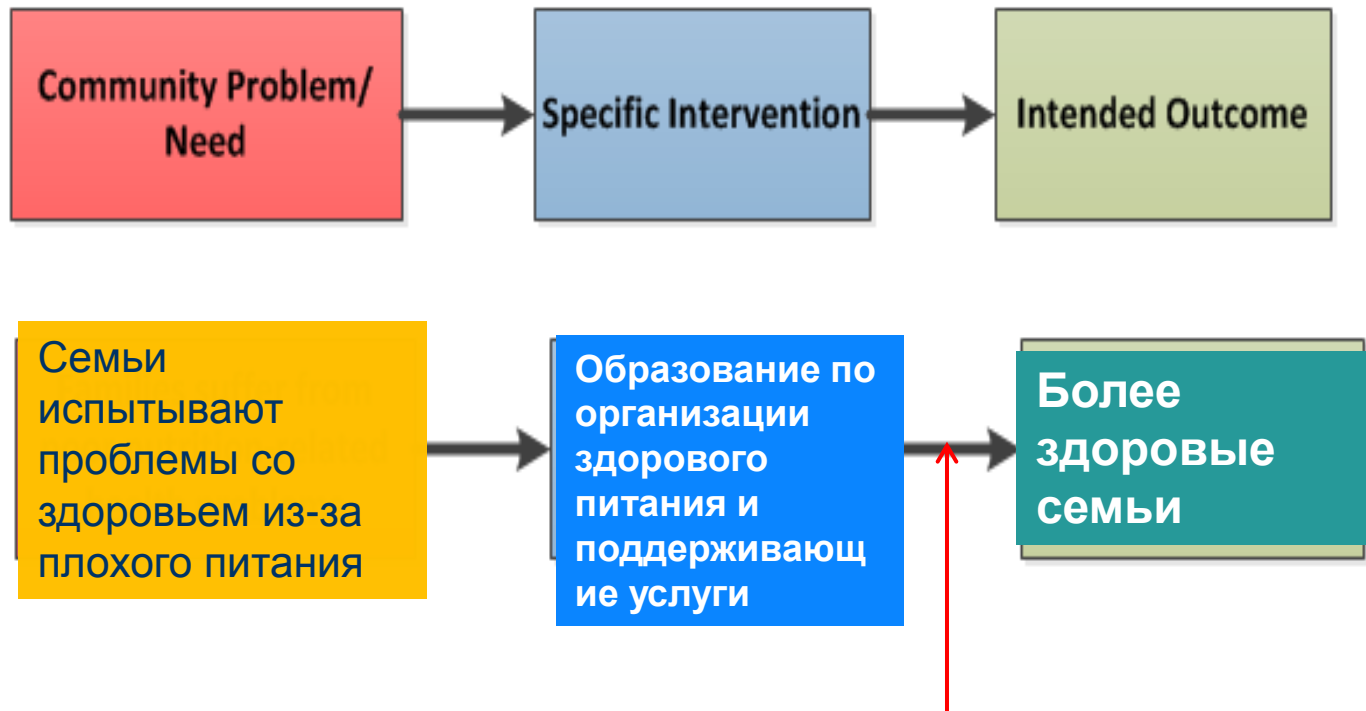
2010 - первый практический тренинг по созданию ТИ (БДФ Виктория и Evolution and Philanthropy)

2011 – пилотный проект по созданию ТИ (БДФ Виктория, Процесс-Консалтинг, E&P). Описание уникального опыта в методических рекомендациях

.....

С 2015 года – более активное распространение ТИ

2016 – разработка ТИ для Фонда Тимченко и его грантополучателей



Если очень коротко:

- **Основополагающая идея, иллюстрирующая, как работает ваша Программа, отображающая ваше представление о том, как интервенции (практики, технологии) преобразовывают действительность**
- **Причинно –следственные связи должны основываться на доказательствах или сильной гипотезе**

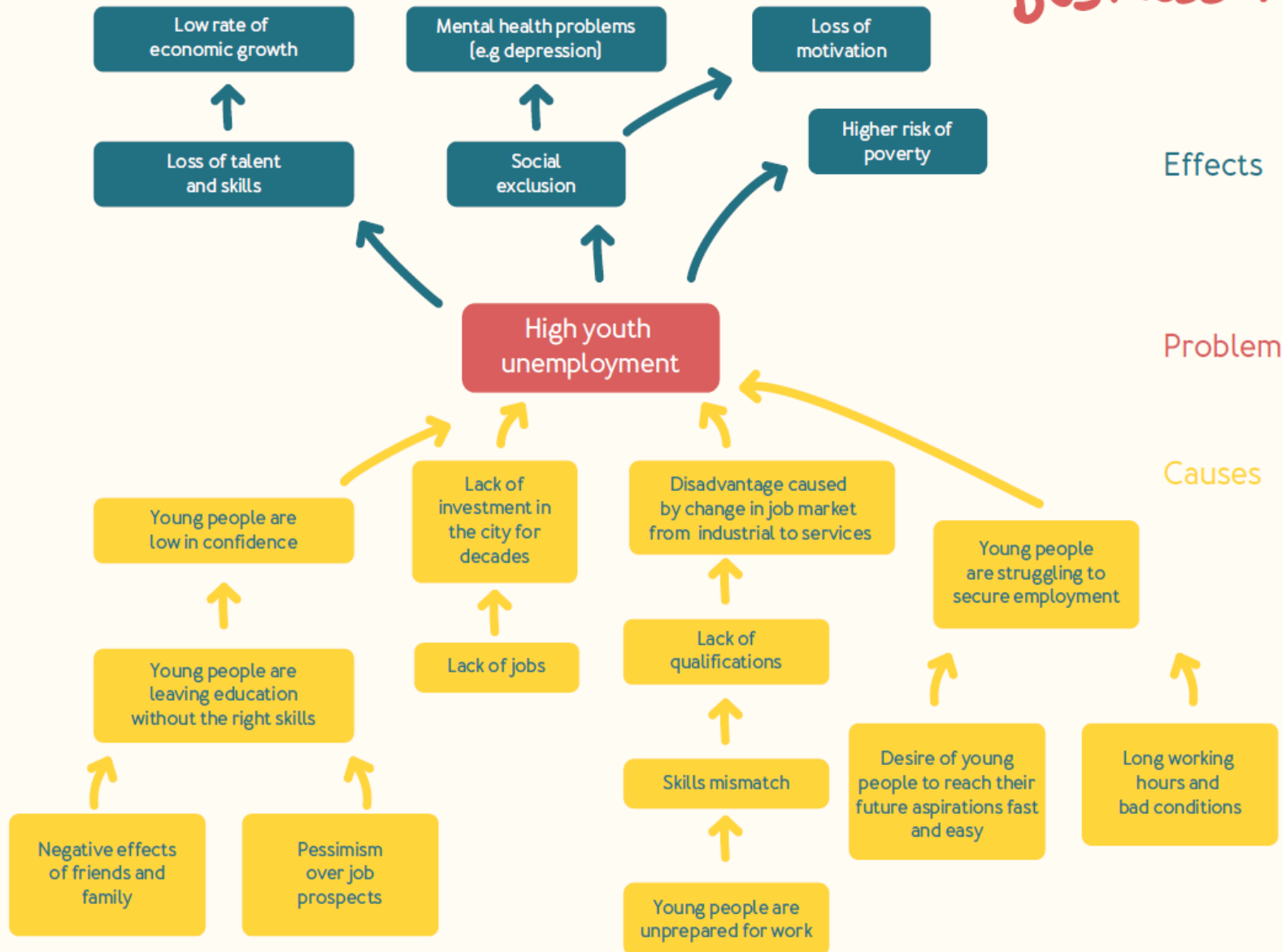
- ✓ **Сложность социальных преобразований. Истоки, причины, решения существуют на разных уровнях.**
- ✓ **Разные акторы участвуют : - формирование партнерств (в том числе между государством и НКО)**
- ✓ **Инновации**
- ✓ **Подотчетность, эффективность**
- ✓ **???**

Чем ЯВЛЯЕТСЯ Теория изменений?

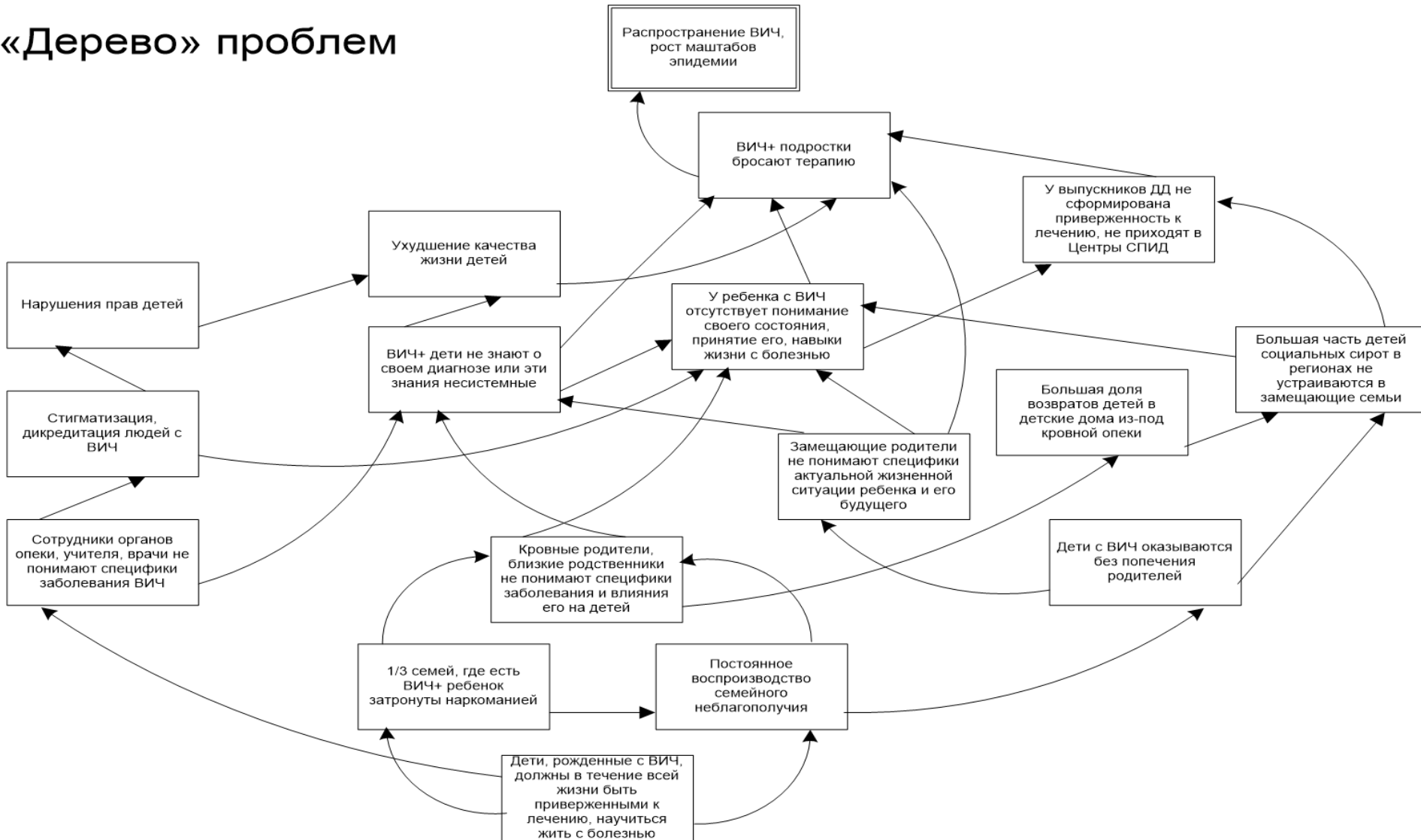
- ❑ **Визуализация** (фокусировка на желаемом, возможном и вероятном будущем)
- ❑ **Набор допущений и мысленных представлений** относительно того, как может развиваться ситуация в будущем
- ❑ **Мыследеятельностный подход**, позволяющий определить ключевые условия и основные промежуточные результаты на пути к желаемым изменениям
- ❑ **Метод совместной деятельности, стимулирующий формирование гибкой логики**, необходимой для анализа сложных процессов социальных изменений.
- ❑ **Полуструктурированная схема («карта»)**, которая связывает наши действия с результатами, которых мы хотим достичь.
- ❑ **Процессный инструмент**, помогающий организовать процесс индивидуального и коллективного мышления и действия.

STAGE 1= BUSINESS PLANNING

PROBLEM TREE: GIZAJOB



«Дерево» проблем



Ключевые составляющие и масштабы применения Теории изменений

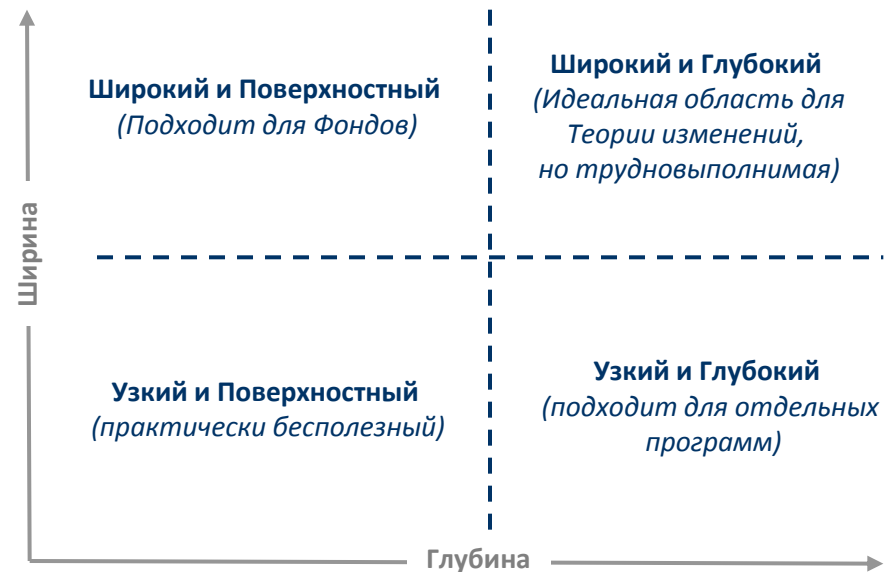
Ключевые составляющие Теории изменений

1. **Результаты и предпосылки**, ведущие к результатам. Предпосылки – условия, которые еще не существуют и необходимо что-то изменить, чтобы достичь долгосрочных результатов
2. **Предположения и допущения – убеждения касательно условий, которые как вы предполагаете, уже существуют и не являются проблемой. Если допущения будут неверными, то весь проект может быть неудачным**
3. **Обоснование** – более узкое и специфичное описание причины, по которой, как вы считаете, предпосылка(а) необходимы и достаточны для достижения заявленных результатов;
4. **Индикаторы** (показатели к результатам)
5. **Вмешательства, интервенция** (деятельность, ведущая к релевантным результатам)
6. **Описание** - повествовательное описание проблемы, целей и ключевых показателей. Если не удастся составить описание, необходимо еще раз вернуться и проверить составляющие теории изменений.

Масштаб (охват) теории изменений определяет:

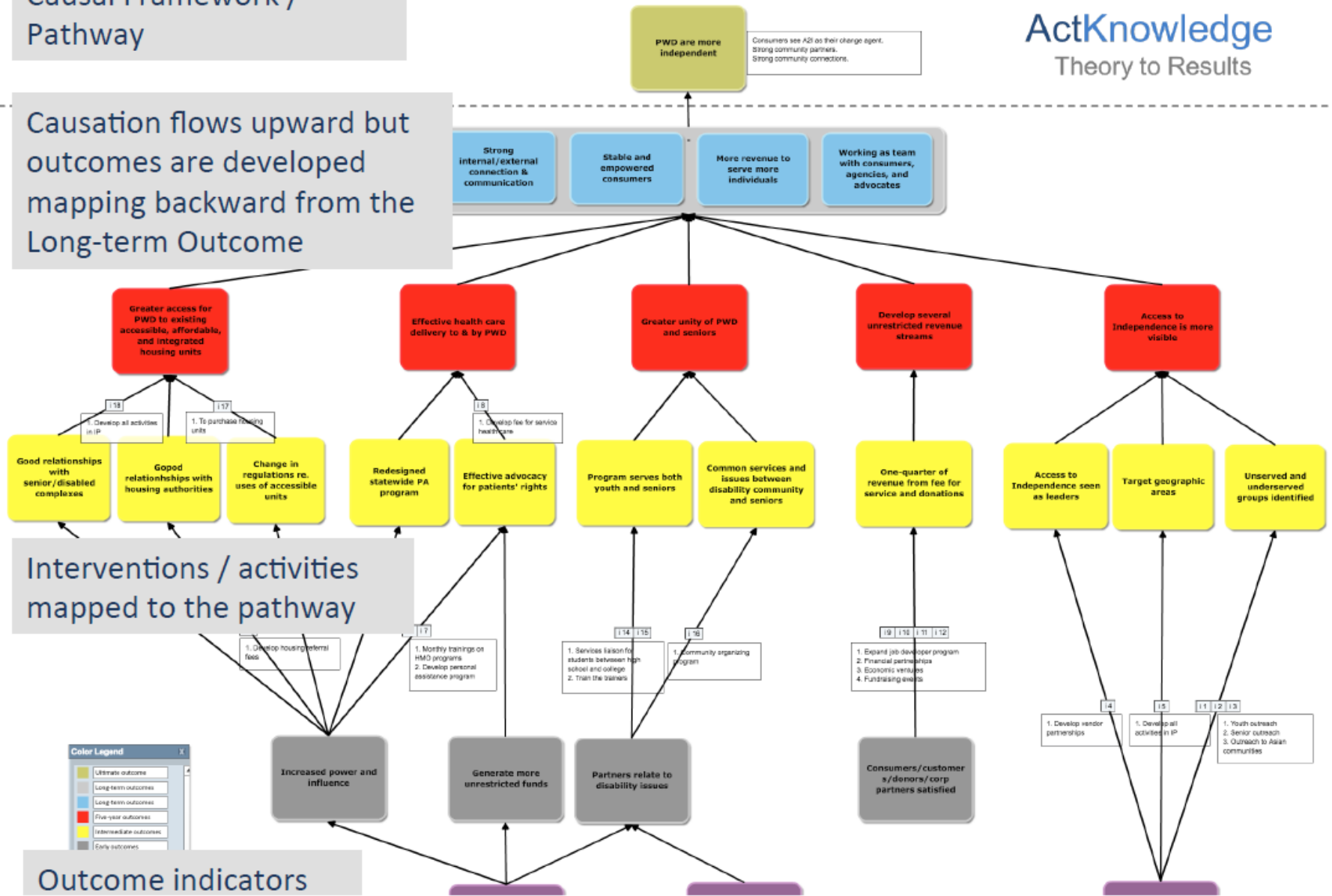
- ❑ *за какой уровень сложности и решений проблемы вы подотчетны*
- ❑ *для чего может быть использована ваша теория изменений*
- ❑ *насколько долго вы будете достигать результаты*

Карта ширины/глубины применения ТИ



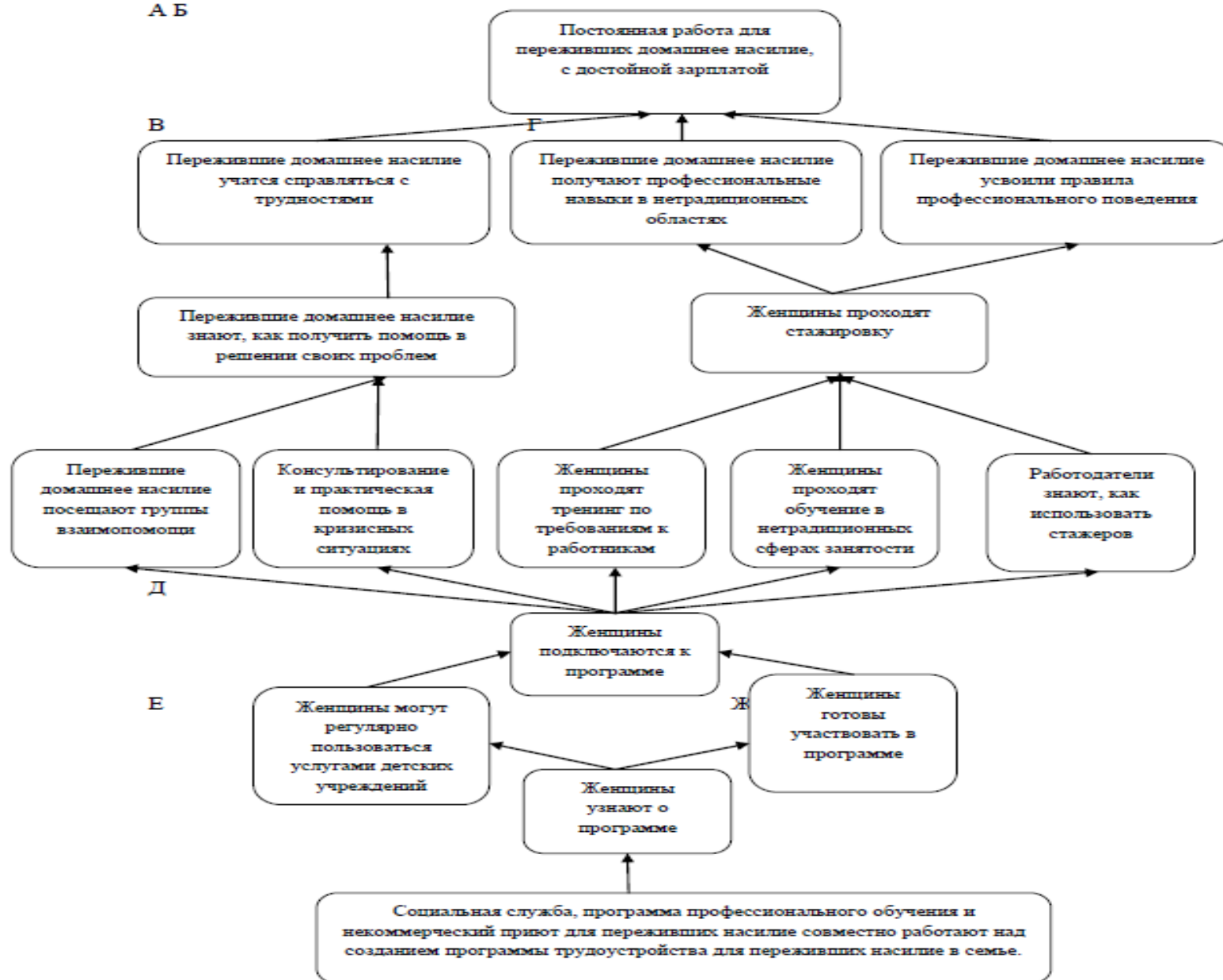
Causal Framework / Pathway

Causation flows upward but outcomes are developed mapping backward from the Long-term Outcome

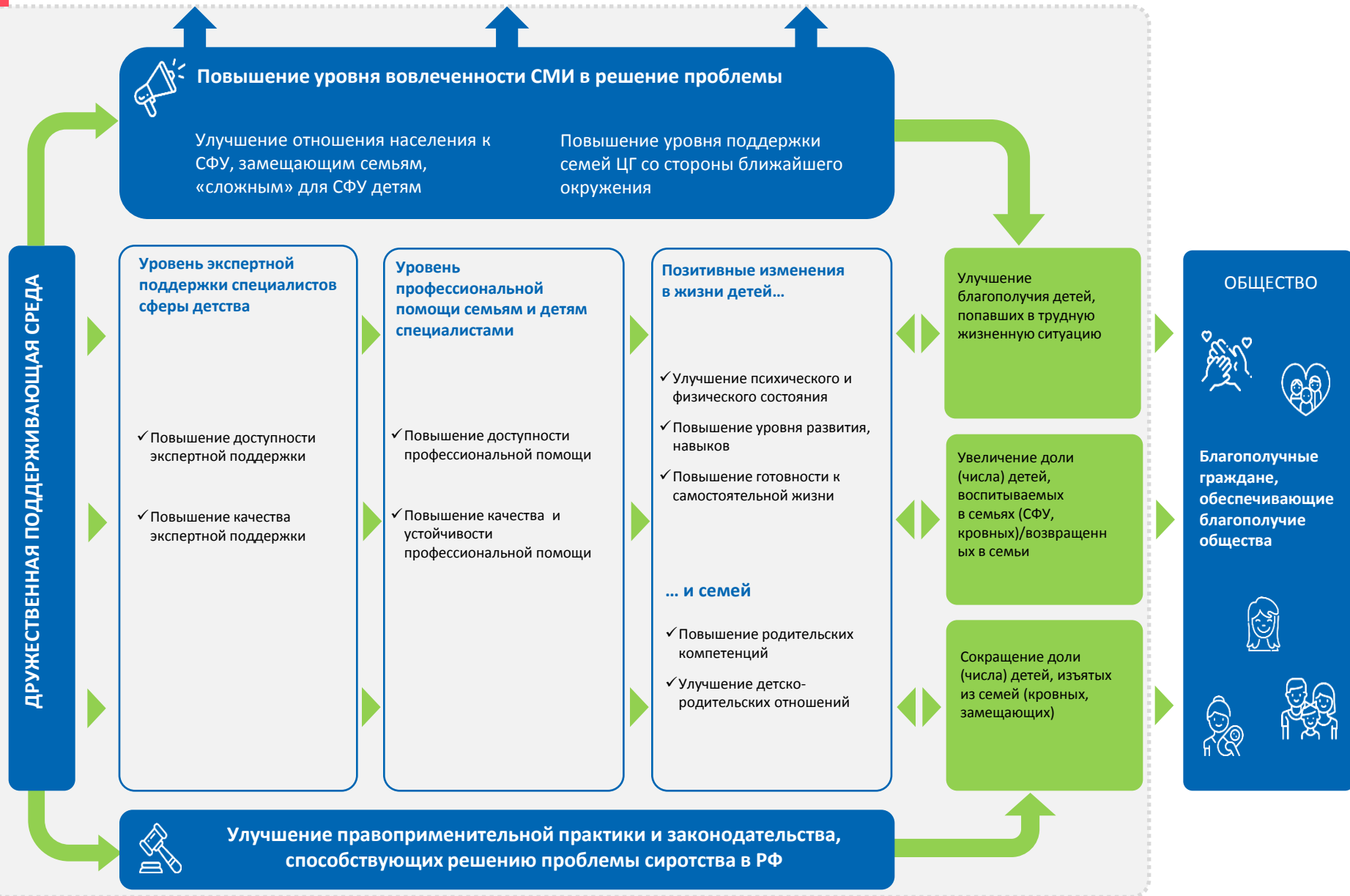


Этап 2, Б

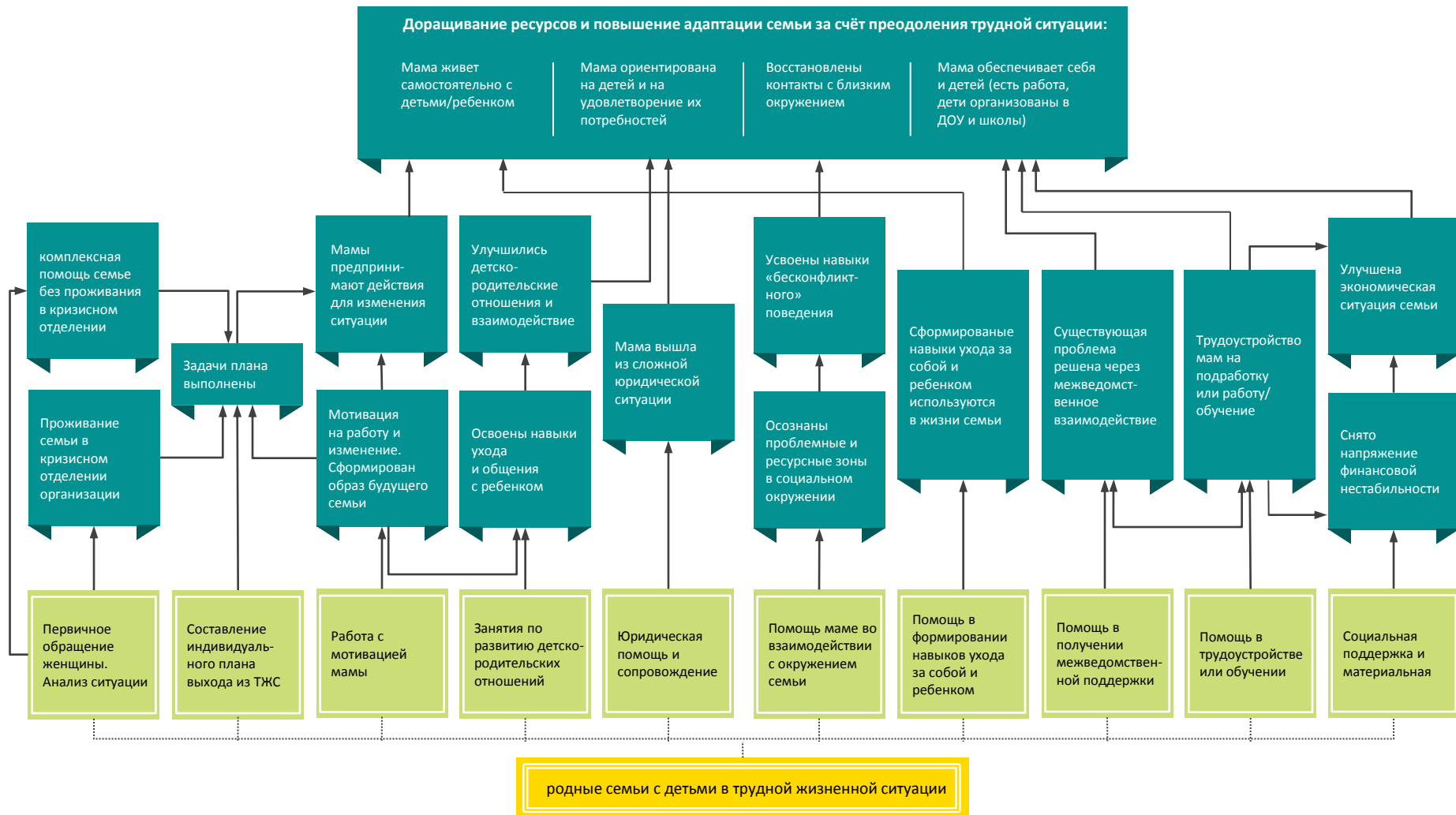
А Б



Фонд Тимченко . Теория изменений верхнего уровня программы «Семья и Дети»



Дерево результатов Практики «Сохраним семью для ребенка»



социальный результат



деятельность
и непосредственные результаты



целевая
группа

На каком этапе жизненного цикла программы используется ТИ?

- На этапе планирования программы
- На этапе осуществления программы
- По завершении программы

ТИПЫ ИЗМЕНЕНИЙ

- **Развивающиеся/формирующиеся изменения** (*emerging changes*). Повседневные (текущие) изменения, которые сопровождают нашу жизнь. Стихийные процессы адаптации к жизненной динамике, ее усвоения/приспособления к ней. Эти изменения не есть результаты, которые нами ожидались и/или планировались.
- **Трансформирующие изменения** (*transformative changes*). Кризис и стагнация готовят почву для перемен. Этот тип изменений – не есть усвоение/приспособление, а освобождение от тех умонастроений, отношений, идентичностей, формальных и неформальных институций и т.д. – того, что препятствует новым более честным и справедливым экономическим, социальным и политическим реалиям.
- **Проектируемые изменения** (*projectable changes*). Изменения в отношении сложных или простых проблем, которые могут быть решены с помощью логически (линейно) выстроенных специальных проектов и действий.

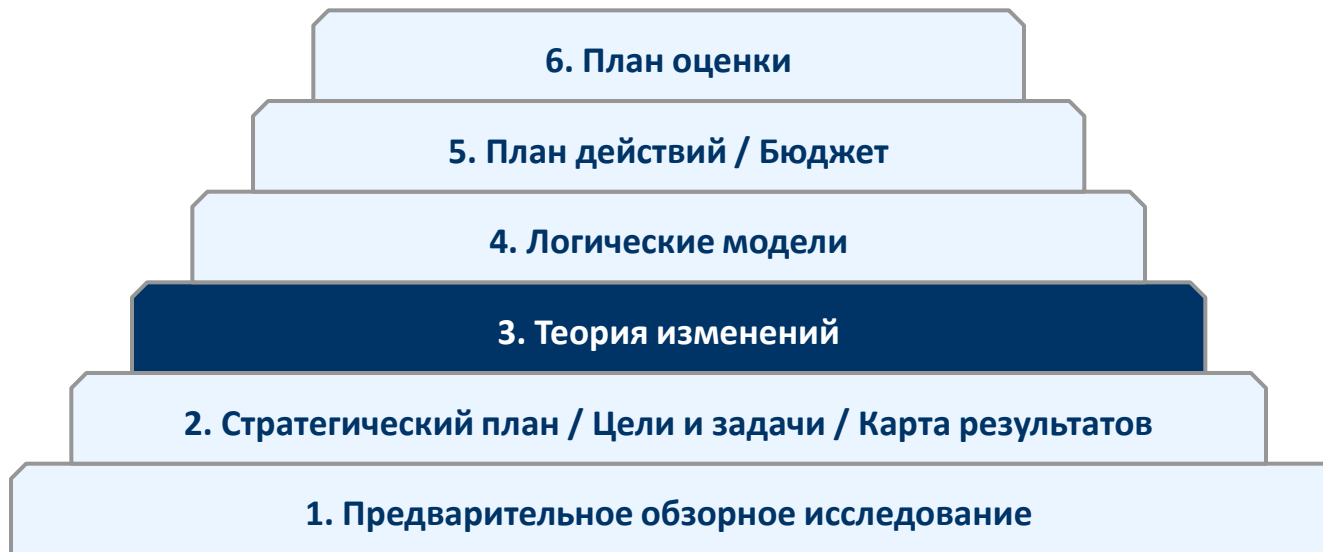
более сложные по своему характеру и требуют гибкой, текучей логики, образа мысли и действия; нужна ТИ.

управляются жесткой логической моделью (LogFram) и/или сбалансированной системой показателей

СФЕРЫ СОЦИАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

	Внутреннее	Внешнее
Индивидуальное	<p>Персональная трансформация</p> <p>Идентичность/и</p> <p>Личные умонастроения</p> <p>Эмоции и чувства</p> <p>Саморазвитие</p>	<p>Трансформированные отношения</p> <p>Модели отношений</p> <p>Поведение</p> <p>Диалог/взаимодействие в политической и социальной среде</p>
Коллективное	<p>Трансформированные коллективные паттерны/образы мысли и действия</p>	<p>Трансформированные структуры и процедуры</p> <p>Социальные институты</p> <p>Публичная политика</p> <p>Юридические процедуры</p>

- Какой областью изменений главным образом занята ваша организация?
- Что следует из концентрации на одной (единственной) области?
- Как возможно интегрировать разные области в нашу ТИ?
- Какой вид активностей и инициатив мы можем развивать для изменений в каждой области?
- В каких объединениях мы нуждаемся для более полной реализации замысла?



- ❑ *Наличие в организации стратегических планов, логических цепочек, карт результатов и других документов системы планирования и оценки не означает отсутствие потребности разработки описаний в формате теории изменений, так как отсутствуют ключевые составляющие ТИ - предпосылки, допущения, обоснований и причинно-следственные связи между действиями и результатами*
- ❑ *Чтобы понять потребность в разработке описания в формате ТИ необходимо наложить информацию из существующих в организации документов, проанализировать отсутствующие элементы и причинно-следственные связи*

- **Достоверность.** ТИ должна базироваться на опыте, который заинтересованные стороны вынесли из предыдущих программ и соответствующих научных разработках.
- **Достижимость результатов.** У вас должны быть ресурсы, необходимые для реализации запланированных изменений.
- **Возможность контроля достижения результатов.** ТИ включает комплексную систему индикаторов, которая позволит контролировать процесс реализации программ и достижение всех предполагаемых результатов.
- **Наличие общего видения и поддержки всех заинтересованных сторон.**

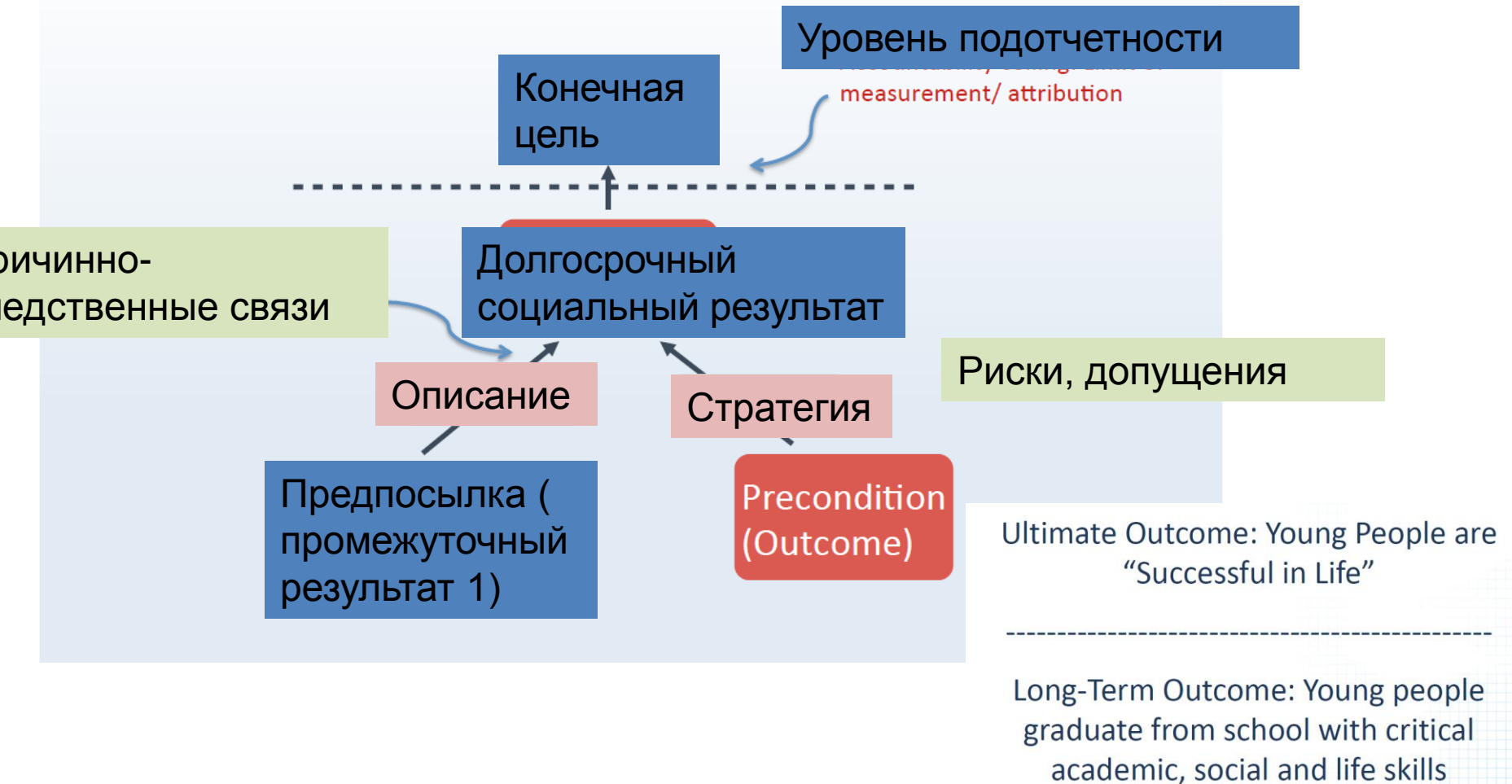
Кого включать в разработку ТИ?

- ✓ Сотрудников программы (или проекта), для которой разрабатывается ТИ
- ✓ Руководителей организации, реализующей программу
- ✓ Представителей доноров, финансирующих программу
- ✓ Ученых, занимающихся научными исследованиями в тематической области программы;
- ✓ Специалистов других организаций, работающих в тематической области программы
- ✓ **Непосредственных участников и благополучателей программы!**

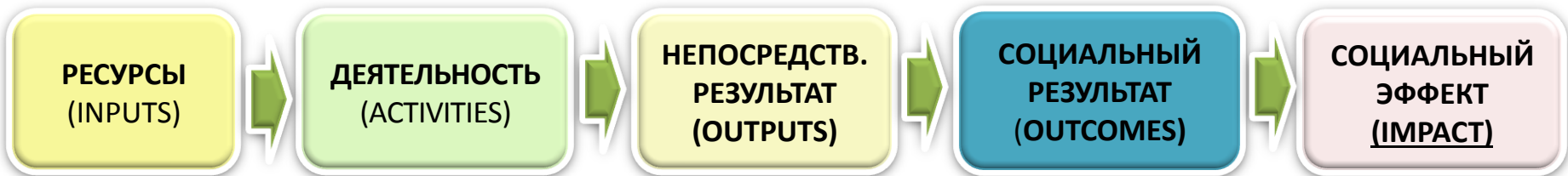
- ✓ Ясную и проверяемую теорию изменений
- ✓ Визуальное представление того, что и как вы хотите изменить
- ✓ План оценки с измеряемыми индикаторами успеха
- ✓ Согласие между основными заинтересованными сторонами насчет критериев успеха и путей достижения результатов
- ✓ Эффективное средство коммуникации, соответствующее сложности вашей инициативы

Ellis, J., Parkinson, D., & Wadia, A. (2011). *Making Connections. Using a theory of change to develop planning and evaluation*: Charities Evaluation Services.

Outcomes Logic



Цепочка социальных результатов



РЕСУРСЫ (INPUTS)	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (ACTIVITIES)	НЕПОСРЕДСТВ. РЕЗУЛЬТАТ (OUTPUTS)	СОЦИАЛЬНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ (OUTCOMES)	СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ (IMPACT)
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

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: «социальный эффект» – предмет бурного развития и активного обсуждения; На данный момент нет единых стандартных подходов.

Социальные эффекты - это те **благоприятные изменения, которые в конечном счете ожидаются от реализации программы**. Эти результаты отражаются на определенных аспектах семейного благополучия, условий воспитания детей, здоровья, академических успехов, трудоустройства или доходов, безопасности граждан, развития гражданского общества, например:

- снижение зависимости граждан от социальной помощи;
- повышение реальных доходов населения и сокращение бедности;
- снижение уровня заболеваемости отдельными болезнями;
- снижение уровня насилия в школах;
- улучшение результатов тестирования учащихся из малообеспеченных семей;
- снижение уровня преступности;
- рост финансирования некоммерческого сектора.

В социальных эффектах не отражается то, какой подход использовался в программе. Например, если правительство намеревается улучшить качество воды в реках и озерах, то для этого существует множество путей: финансирование водоочистных сооружений, оказание технической помощи определенным предприятиям, стимулирование нижестоящих органов власти к принятию более жестких законов и нормативных актов. Каждый подход будет иметь свои социальные результаты. Однако независимо от различий в подходах, социальный эффект будет один - высокое качество воды в реках и озерах.

Зарубежный опыт. Подход Фонда Энни И. Кейси

Таблица 1. СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ: Результаты/изменения в жизни отдельных людей и семей; примерные формулировки

Вид изменения	Примерная формулировка
Изменение отношения к проблеме или явлению (например, мнения и убеждения людей)	<p>Большее количество родителей воспринимает местные школы как «центры притяжения» для семей.</p> <p>Жители района изъявляют большую готовность к участию в работе по изменению жизни сообщества.</p> <p>Население чувствует себя более защищенным.</p> <p>Родители более заинтересованы в личных сбережениях.</p> <p>Молодежь более уверена в дальнейших перспективах.</p>
Новые знания	<p>Жители района лучше осведомлены о ресурсах сообщества.</p> <p>Родители и сотрудники детских учреждений лучше осведомлены об основных этапах развития ребенка.</p>
Большая информированность	<p>Жители района лучше знают историю сообщества.</p> <p>Беженцы и переселенцы лучше осведомлены о законодательстве США, регулирующем вопросы воспитания и обучения детей.</p>
Новые навыки	<p>Родители приобретают профессиональные навыки, которые расширяют возможности трудоустройства.</p> <p>Родители приобретают навыки, позволяющие повысить качество воспитания детей.</p>
Изменения в поведении	<p>Соседи чаще обращаются друг к другу за помощью.</p> <p>Родители более активно участвуют в воспитании и обучении детей.</p> <p>Жители района более активно участвуют в выборах.</p>
Укрепление здоровья	<p>Уменьшение числа людей, страдающих от повышенного кровяного давления.</p> <p>Семьи имеют возможность обращаться за медицинскими услугами в поликлиники.</p>
Более стабильное положение семьи	<p>Дети, которые воспитываются в одной семье, посещают одну и ту же школу на всех этапах начального обучения.</p> <p>Семьи имеют постоянное место жительства.</p>
Изменение финансового положения	<p>Увеличение дохода семьи.</p> <p>Увеличение объема семейных сбережений.</p>

Таблица
2.

Вид изменения	Примерная формулировка
Укрепление здоровья	Снижение частоты случаев астматических приступов. Снижение количества случаев огнестрельных ранений.
Повышение качества образования	Увеличение доли (%) учащихся, которые заканчивают обучение в средней школе. Улучшение результатов тестирования знаний учащихся в соответствии с государственными стандартами.
Изменение социальных условий	Большая сплоченность сообщества.
Изменение экономических условий	Снижение уровня бедности. Снижение уровня безработицы.
Большая безопасность	Снижение количества насильственных преступлений.

СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ: Результаты/изменения в жизни населения и примерные формулировки

Социальный эффект – Изменение уровня благосостояния детей, взрослых, семей или сообществ, которое напрямую обусловлено грантами, программами, деятельностью организаций или системами услуг. Примеры стратегий достижения социального эффекта – это оказание услуг, обучение и тренинги.

Зарубежный опыт. Подход Фонда Энни И. Кейси. *Influence*.

Таблица 3. ВЛИЯНИЕ: Результаты/изменения и примерные формулировки

Вид изменений общего характера	Примерные формулировки
Изменение отношения общества к проблеме	Местные СМИ объективно освещают проблему. СМИ уделяют проблеме больше внимания. Общественность и сообщество считают проблему актуальной.
Изменение норм и обычаев сообщества	Сообщество менее терпимо относится к определенным моделям поведения или взглядам. Жители более уверены в том, что жизнь в сообществе можно изменить собственными силами. Сообщество с большим пониманием относится к культурным особенностям и традициям отдельных групп населения.
Изменение/укрепление партнерств	Партнерства приобретают стратегический характер. Стратегические партнеры укрепляют сотрудничество. Для достижения общих целей стратегические партнеры предпринимают совместные действия. Коллективные действия стратегических партнеров становятся более согласованными. Партнеры более конструктивно подходят к определению общей цели. Партнеры руководствуются общим планом действий.

Многие изменения, определяющие результаты программы *Making Connections* являются структурными, а не индивидуальными. Эти изменения могут затрагивать организации, системы услуг, нормы жизни сообщества, практику оказания услуг, деятельность партнерств, общественные интересы, политику, нормативную базу, деловую практику и отношение общества к проблеме

Зарубежный опыт. Подход Фонда Энни И. Кейси. Leverage.

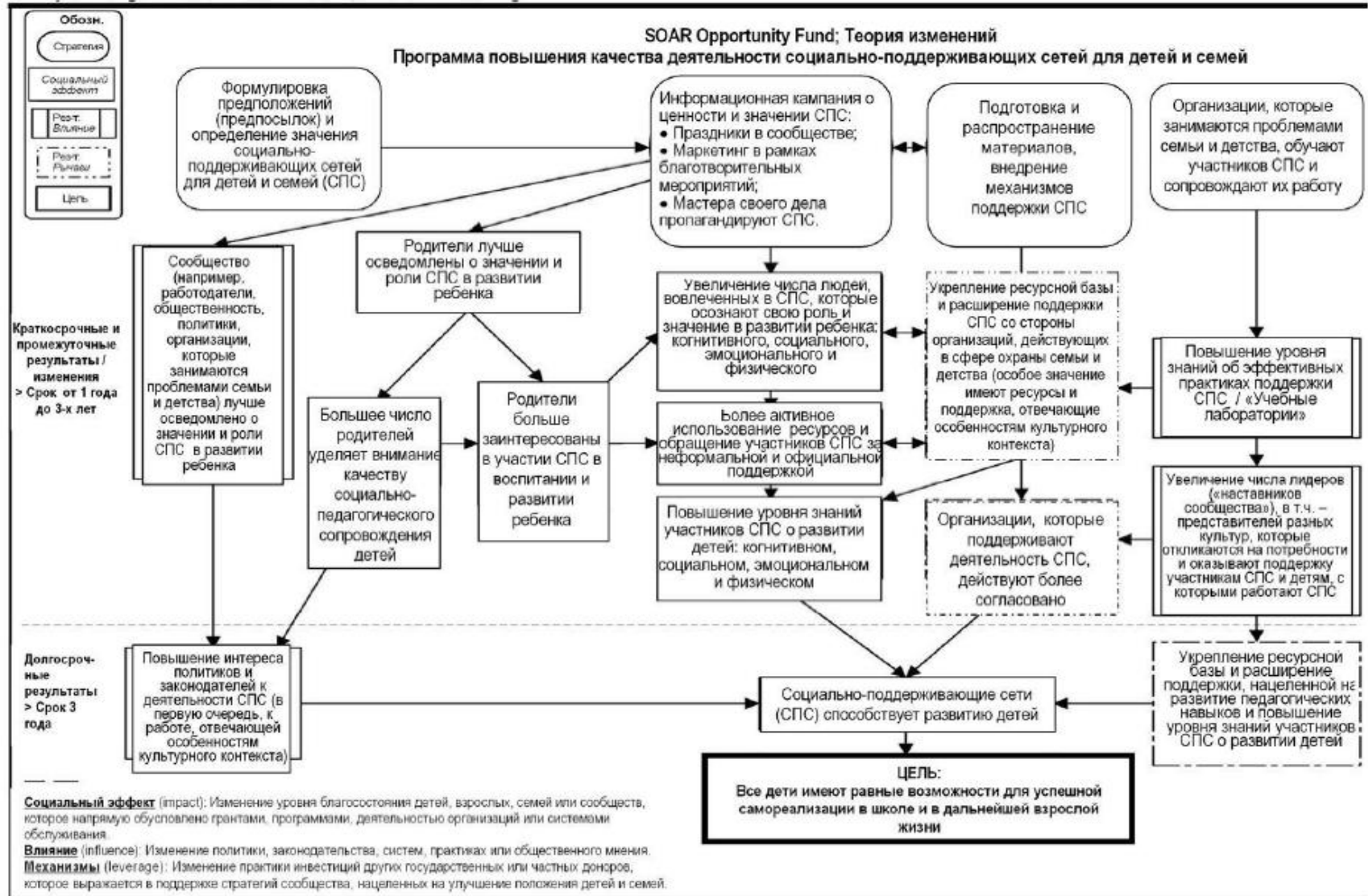
Таблица 4. МЕХАНИЗМЫ: Результаты/изменения и примерные формулировки

Вид изменения	Примерные формулировки
Изменение практики государственного финансирования	<p>Целевое государственное финансирование приоритетных для сообщества направлений.</p> <p>Распределение государственного финансирования с учетом приоритетов сообщества.</p> <p>Использование новых схем финансирования (консолидированные фонды, софинансирование, комбинированное финансирование), позволяющих увеличивать объем средств, предназначенных для поддержки приоритетов сообщества.</p> <p>Изменение порядка государственного финансирования (конкурсы, критерии отбора) в целях расширения доступа к средствам, предназначенным для поддержки приоритетных направлений.</p> <p>Государственные организации привлекают специалистов (по совместительству или по контракту) для реализации конкретной программы или стратегии.</p>
Изменение практики оказания благотворительной помощи	<p>Расширение доступа к средствам, предназначенным для решения приоритетных для сообщества вопросов.</p> <p>Использование новых схем финансирования (консолидированные фонды, софинансирование, комбинированное финансирование) позволяющих увеличивать объем средств, предназначенных для поддержки приоритетных направлений.</p> <p>Изменение порядка финансирования (конкурсы, критерии отбора) в целях расширения доступа к средствам, предназначенным для поддержки приоритетных направлений.</p> <p>Фонды используют новые подходы к финансированию (например, программно-ориентированный подход к инвестициям / Program Related Investments, PRI).</p> <p>Фонды, которые ранее не поддерживали инициативы сообщества, начинают финансировать программы, организации и проекты сообщества.</p>

Изменение практики инвестиций других государственных или частных доноров, которое выражается в поддержке стратегий сообщества, нацеленных на улучшение положения детей и семей. Примеры стратегий, которые способствуют появлению новых механизмов и способов достижения цели – это софинансирование, капитальные вложения и финансирование, распределение денежных и других ресурсов.

Пример ТИ (зарубежный опыт)

Теория изменений: практический инструмент для управления деятельностью, результатами и обучением



Стандартизация социальных результатов.

	Частные лица	Семьи и дети	Местное население, сектор, общество
Образование, обучение и навыки скачать education pdf	<ul style="list-style-type: none"> Повышение уровня знаний и улучшение образовательных результатов Повышение уровня осведомлённости и гражданской активности Развитие социальных и эмоциональных навыков Повышение степени готовности к профессиональной деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> Повышение родительской компетентности Активизация родительского содействия и участия в процессе обучения детей Укрепление отношений и оптимизация внутрисемейного общения 	<ul style="list-style-type: none"> Активизация участия школ и средних / высших учебных заведений в жизни сообщества Оценка эффективности альтернативных решений по соотношению затрат и пользы для общества, защита общественных интересов и влияние на политику
Занятость и профессиональная подготовка скачать employment pdf	<ul style="list-style-type: none"> Развитие специальных профессиональных навыков и приобретение трудового опыта Улучшение (коммуникационных) навыков и отношения (готовности) к трудовой деятельности Увеличение числа людей, которые удовлетворены своим первым трудоустройством Увеличение числа соискателей работы, которые находят возможности для трудоустройства и задерживаются на (качественных) рабочих местах 	<ul style="list-style-type: none"> Повышение родительской компетентности Укрепление финансовой стабильности и повышение качества жизни семей 	<ul style="list-style-type: none"> Добросовестная практика трудоустройства Формирование стимулов и расширение возможностей для постоянного и продолжительного трудоустройства Повышение активности работодателей и формирование сетей в сфере труда и занятости Оценка эффективности альтернативных решений по соотношению затрат и пользы для общества, защита общественных интересов и влияние на политику Усиление общественной безопасности и стабилизация обстановки в сообществах
Жильё, недвижимость и базовые потребности скачать housing pdf	<ul style="list-style-type: none"> Уменьшение числа людей, не имеющих жилья, или проживающих в неблагоустроенных домах Расширение доступа к услугам, нацеленным на удовлетворение основных потребностей Увеличение числа социально уязвимых граждан или людей с особыми потребностями, которые способны самостоятельно обустроить свою жизнь 	<ul style="list-style-type: none"> Уменьшение числа семей, не имеющих жилья, или проживающих в неблагоустроенных домах Расширение доступа к услугам, нацеленным на удовлетворение основных потребностей Сокращение числа детей, поступающих в органы государственной опеки и попечительства Безопасное жильё надлежащего качества либо улучшение жилищных условий для детей 	<ul style="list-style-type: none"> Увеличение объёмов доступного жилья Расширение муниципального жилищного фонда Добросовестное управление и справедливые условия аренды жилья Оценка эффективности альтернативных решений по соотношению затрат и пользы для общества, защита общественных интересов и влияние на политику Обеспечение социально уязвимых категорий населения или людей с особыми потребностями безопасным жильём

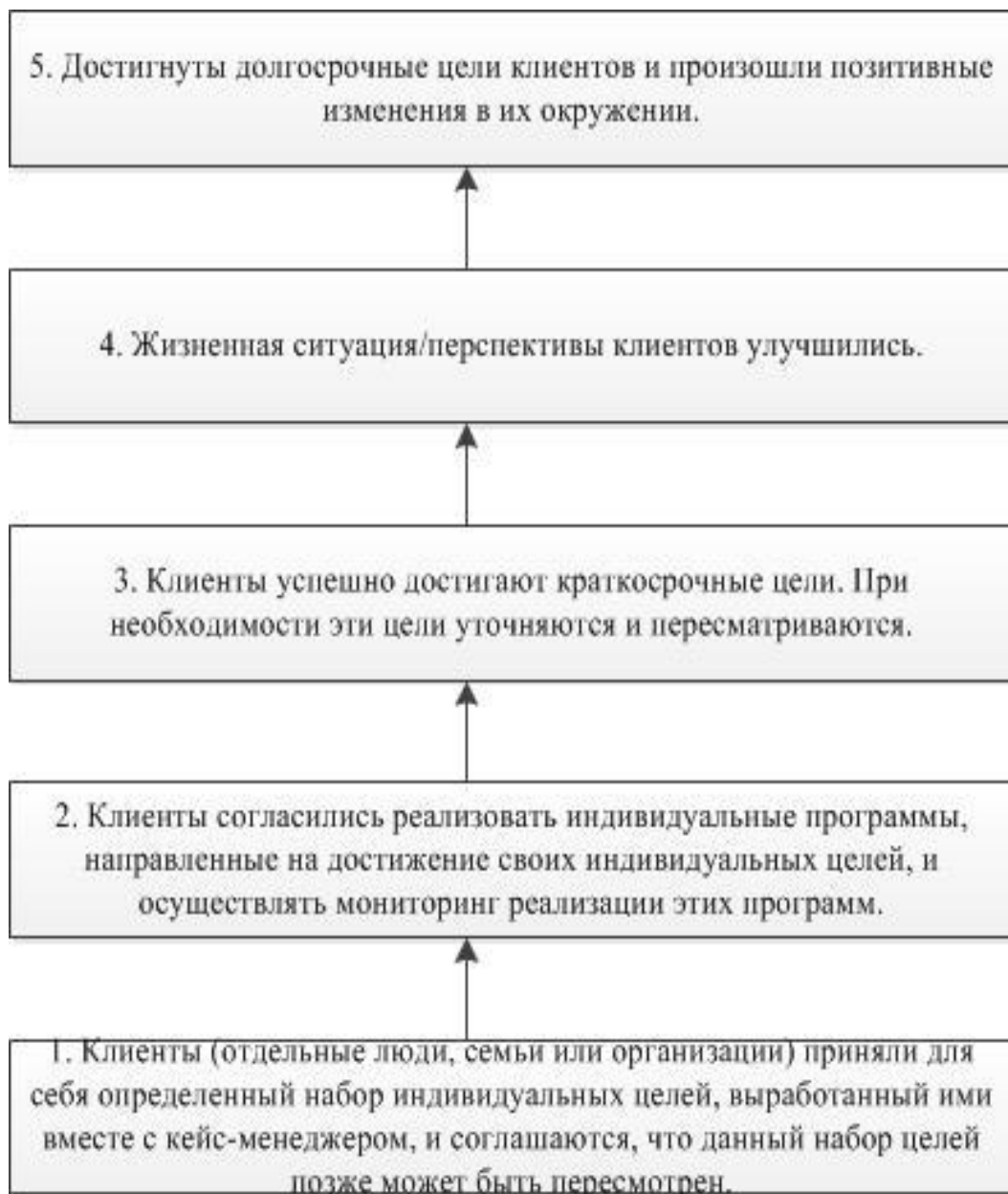
Типовая карта результатов для обучающей программы



Типовая карта результатов для сервисной программы



Типовая карта результатов для программы, в рамках которой проводится индивидуальная работа с клиентами (кейс-менеджмент)



ОБРАЗЕЦ ПОДСКАЗКИ «ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ...» - ЦЕПОЧКА «В»

СТРАТЕГИЯ:

Официальное объединение местных партнеров, заинтересованных в подготовке детей к школе и их раннем обучении

Для того чтобы...

Состоялась разработка общего плана действий, нацеленных на решение проблем, связанных с охраной здоровья и подготовкой детей к школе
[Влияние]

Для того чтобы...

- 1) На базе двух школ района открылись офисы WIC² и была реализована пилотная программа, в ходе которой семьи получили доступ к услугам поликлиник и стоматологических клиник
[Влияние]
и
- 2) На базе школ стали выполняться программы поддержки родителей детей раннего возраста (на английском и испанском языках)
[Влияние]

Для того чтобы...

- 1) Дети получили услуги здравоохранения
[Социальный эффект индивидуального порядка]
и
- 2) Повысилось качество питания детей
[Социальный эффект индивидуального порядка]
и
- 3) Повысился уровень знаний родителей о содействии умственному развитию детей

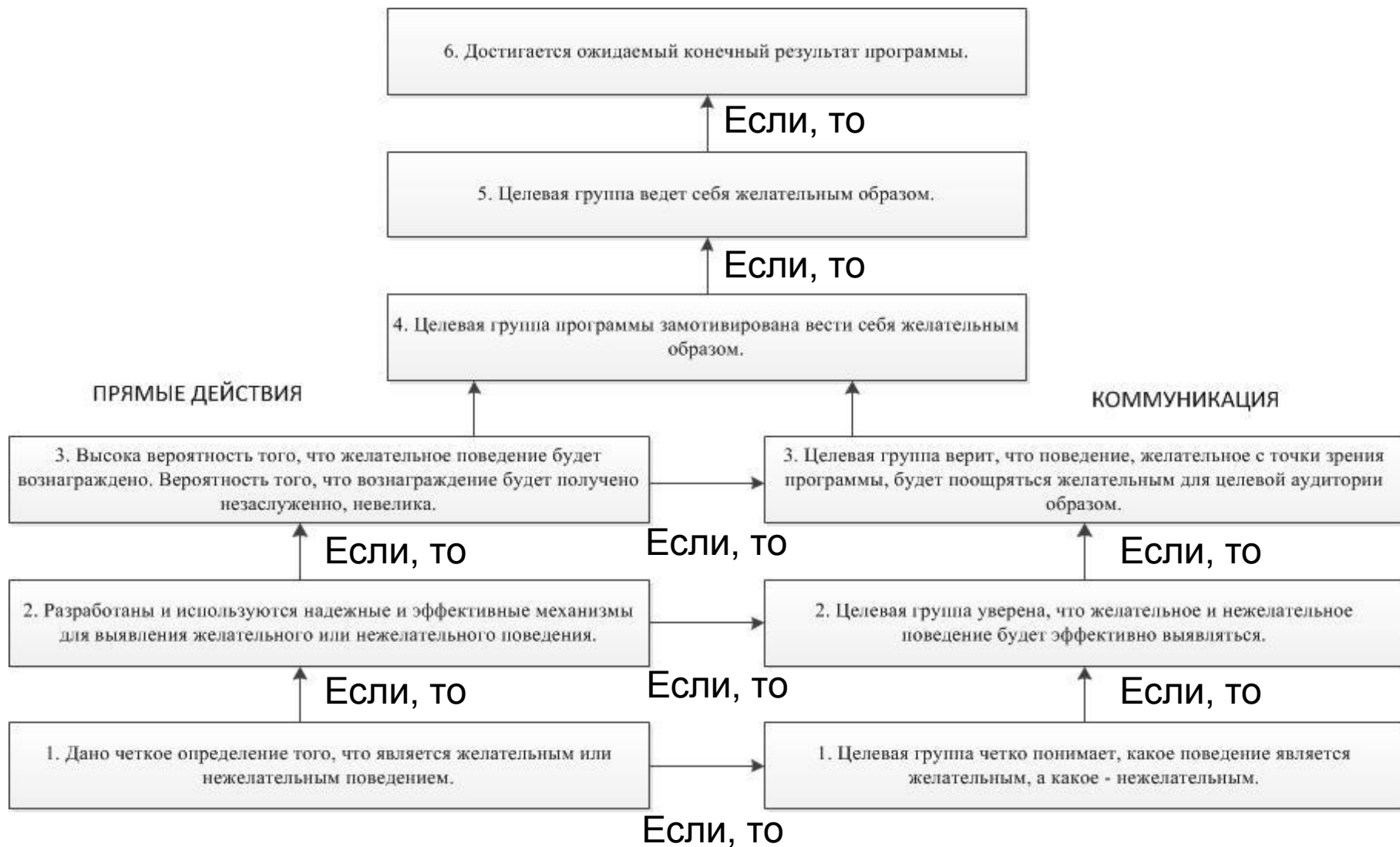
Для того чтобы...

Дети приступили к обучению в школе здоровыми
[Социальный эффект на уровне населения]

Для того чтобы...

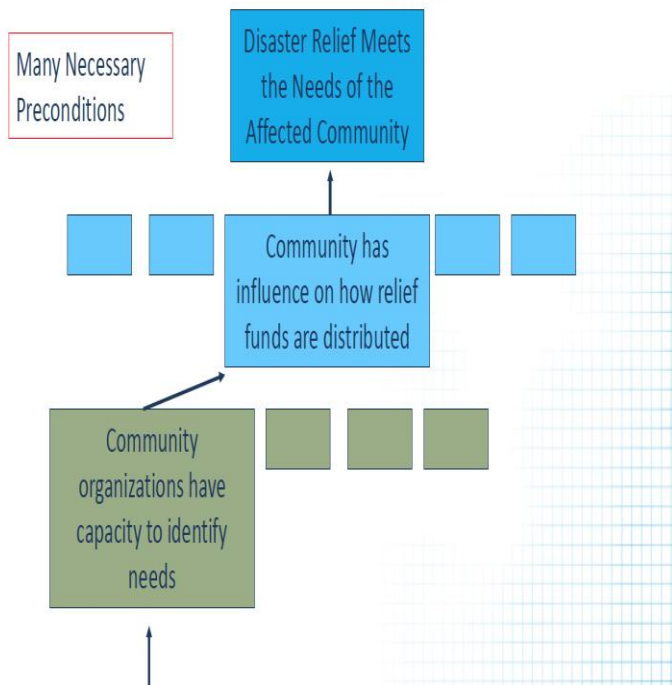
Повысилась вероятность хорошей успеваемости детей в школе
[Социальный эффект на уровне населения]

Типовая карта результатов для программы, направленной на изменение поведения целевых групп и использующей стратегию «пряника»

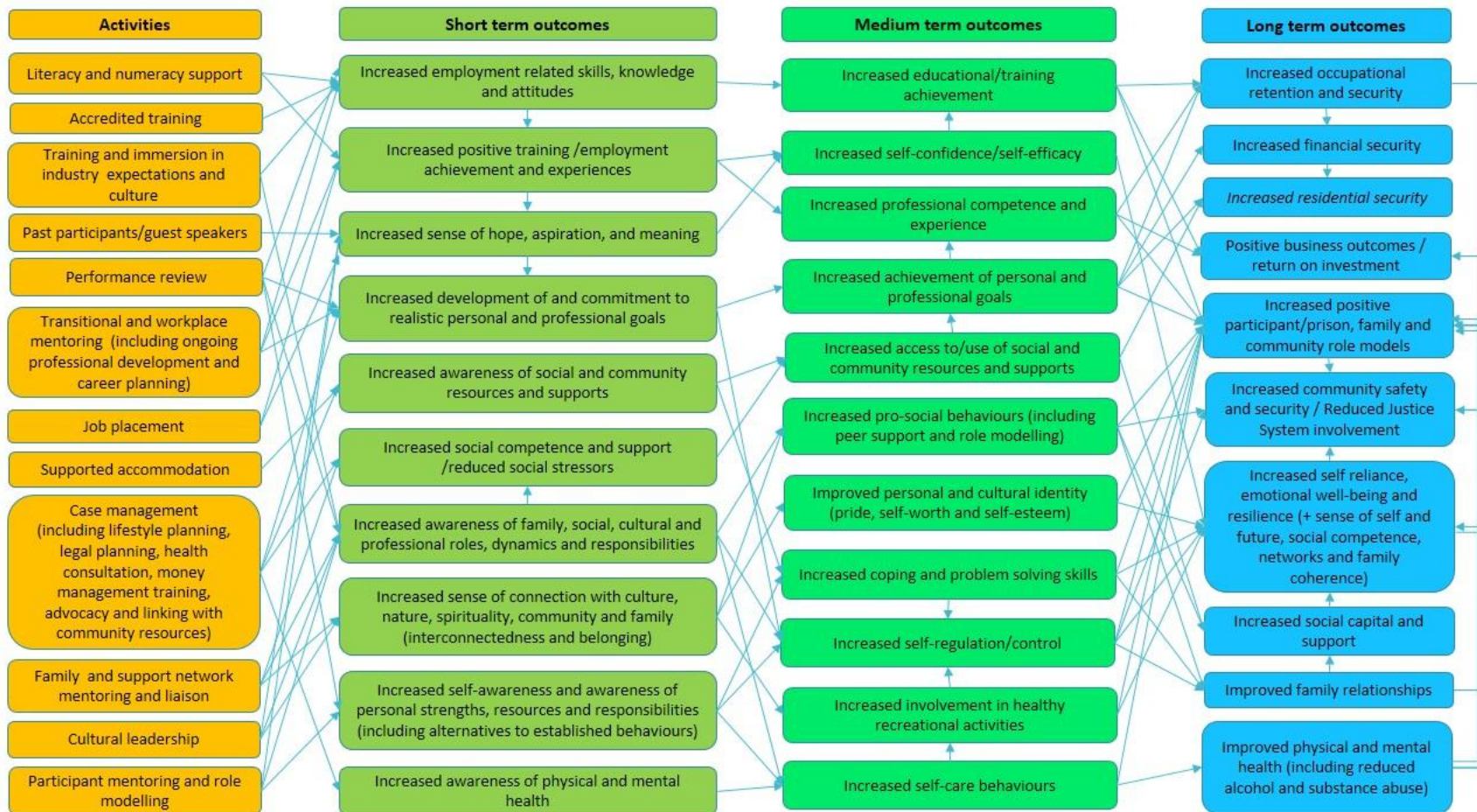


Предпосылки (промежуточные результаты)

Preconditions: An Example

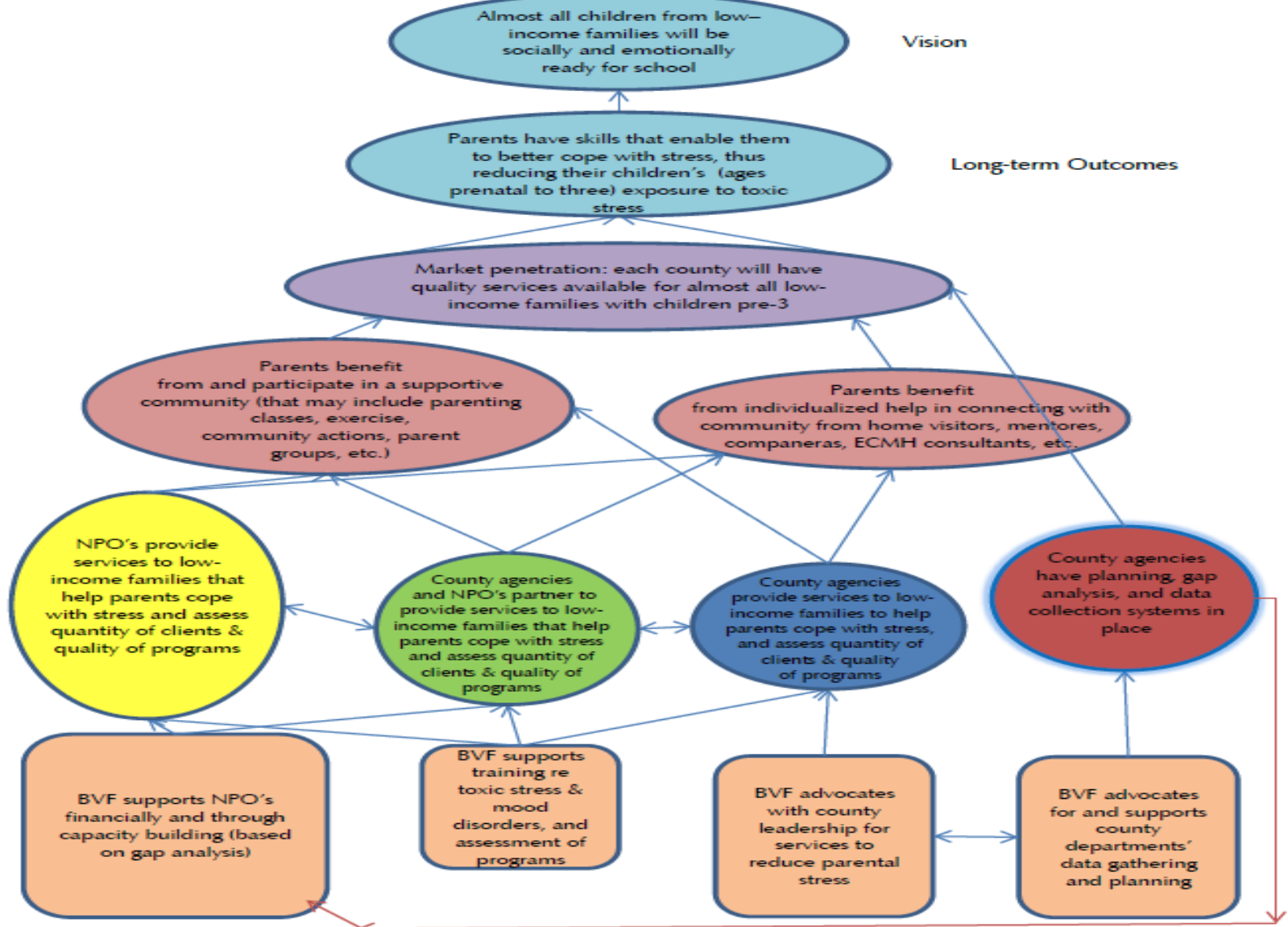


- 1) Метод обратного картирования.
Какие условия должны быть выполнены (какие промежуточные результаты должны быть достигнуты) для того, чтобы был достигнут результат более высокого уровня?
- 2) После этого требуется ответить на 2 вопроса:
 - Эти предпосылки/результаты обязательны?
 - Эти предпосылки/результаты достаточны?
- 3) Объяснить, почему мы так считаем



- 1) Действия, которые необходимо предпринять для достижения соответствующего результата
- 2) Не путать с результатами!
- 3) Следуют за результатом (а не наоборот)
- 4) Помогают определить, что именно должно быть сделано и кем
- 5) Объяснения!
- 6) Могут помещаться на карте и вне ее.

Bella Vista Foundation Theory of Change January 2013



Vision

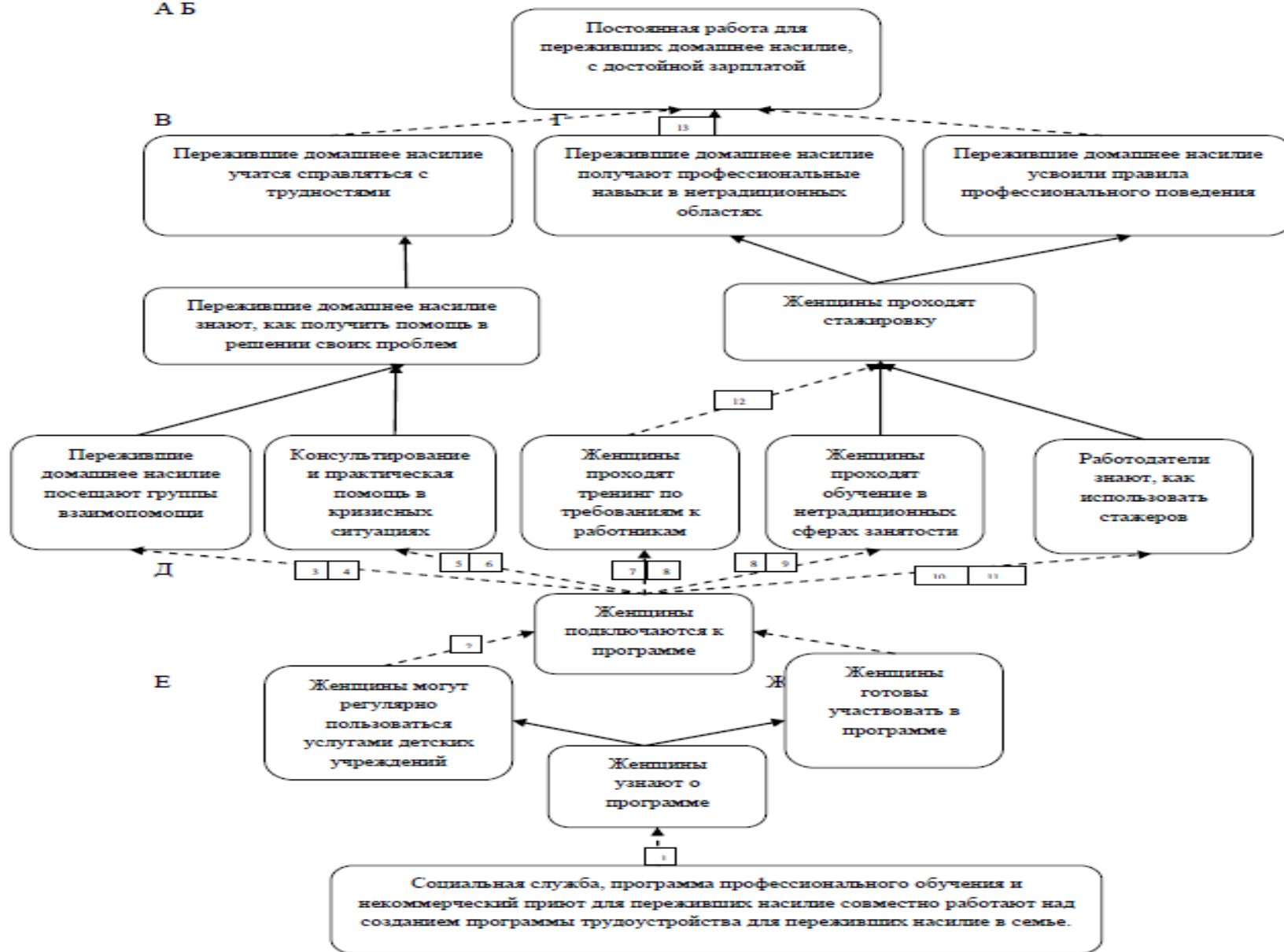
Long-term Outcomes

Key: outcome ○
activity □

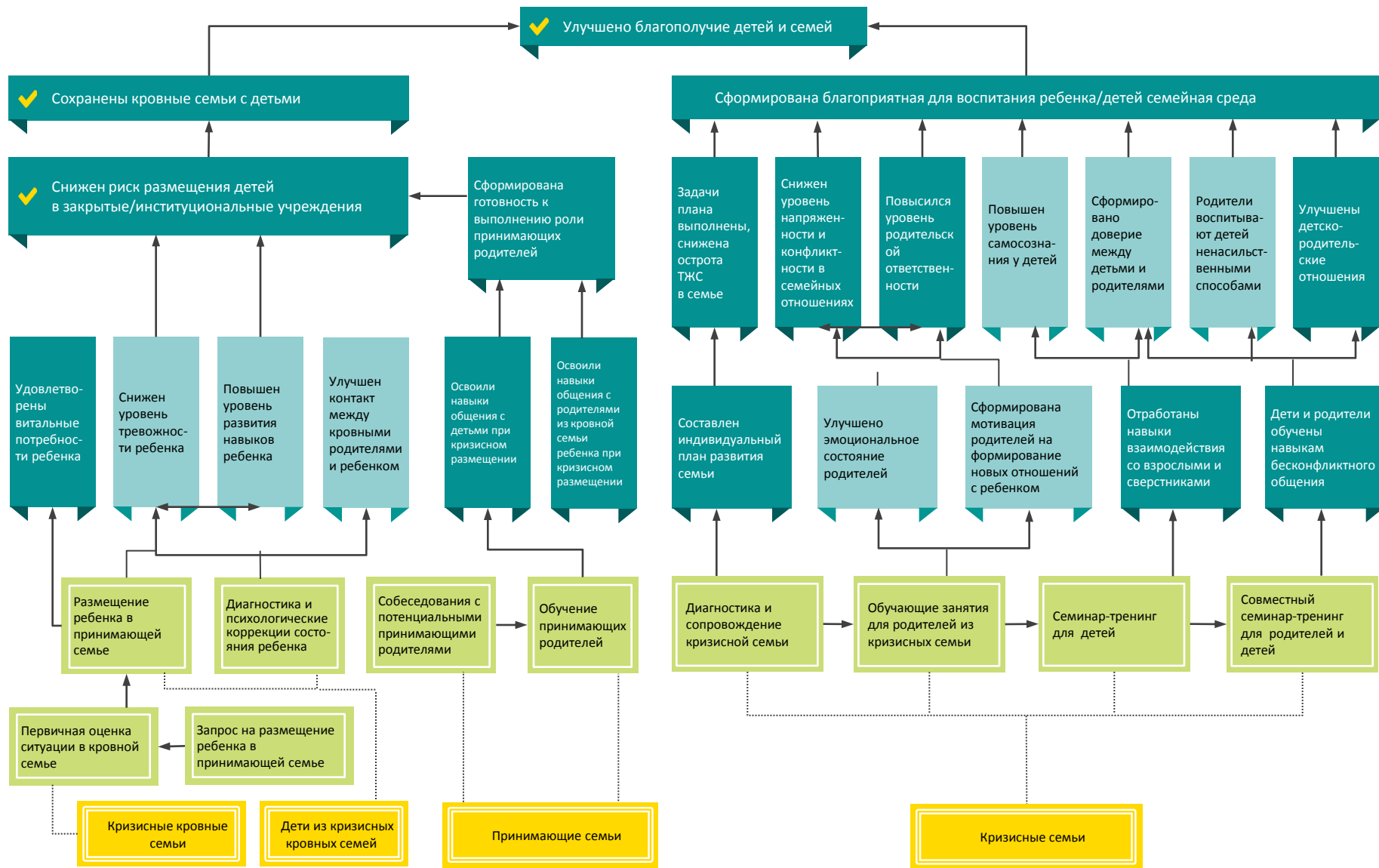
Core value: BVF believes that strong parent-child interaction and attachment are the most important drivers of healthy development in children ages prenatal to three.

Этап 4: Вмешательства

А Б



Дерево результатов Практики «Спасательный круг»



✓ социальный результат, важный для Фонда Тимченко

социальный результат

результат не измеряется в настоящее время

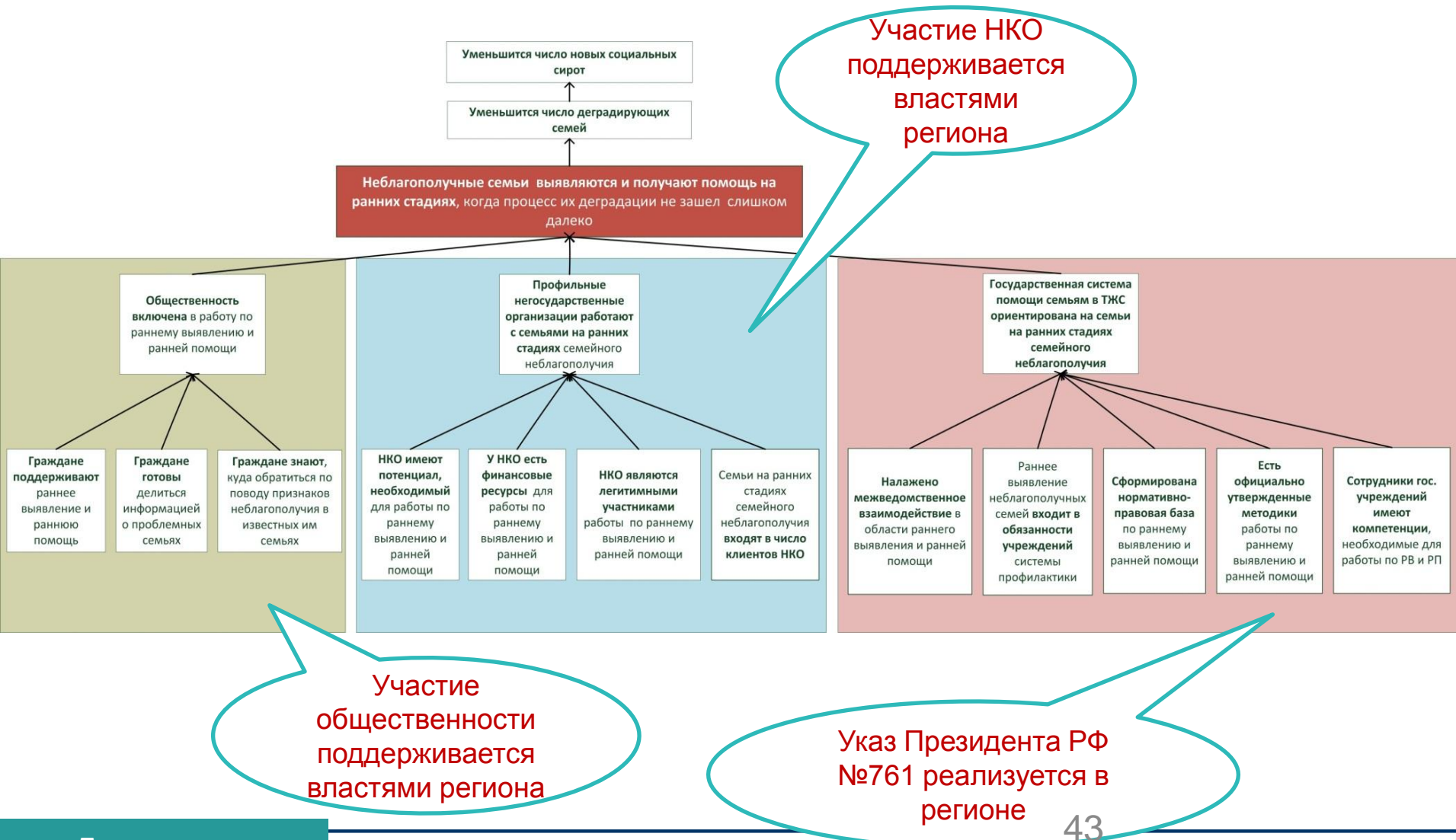
деятельность и непосредственные результаты

целевая группа

Предположения и допущения – убеждения касательно условий, которые как вы предполагаете, уже существуют и не являются проблемой. Если допущения будут неверными, то весь проект может быть неудачным.

- Общая экономическая и политическая ситуация
- Государственная политика, нормы и приоритеты в области, относящейся в тематике программы
- Политика и приоритеты организаций, участвующих в реализации программы
- Действия партнеров и других ключевых игроков, наличие аналогичных программ
- Общественное мнение в целом и позиции групп, которые пытаются влиять на формирование общественного мнения в тематической области программы
- Демографические характеристики клиентов или благополучателей программы (гендерная принадлежность, возраст, социальный статус, экономическая ситуация, образование, уровень здоровья и т.п.)
- Предыдущий опыт клиентов и благополучателей программы
- Потребности, ожидания и требования клиентов и благополучателей

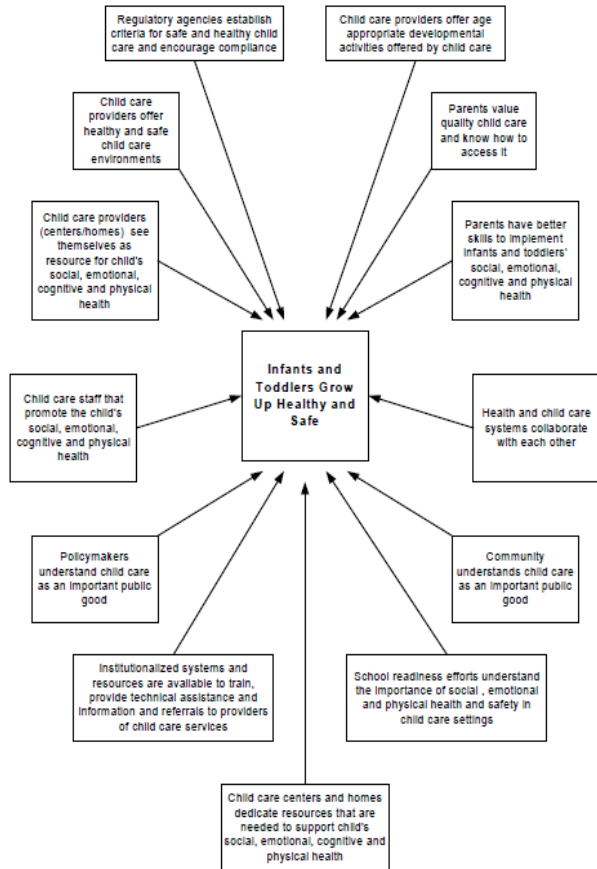
Пример БДФ Виктория



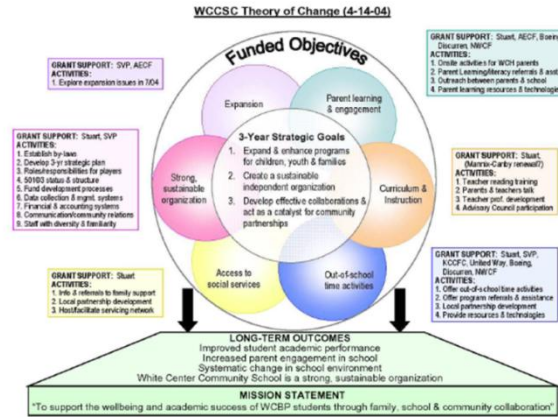
Примеры визуальных описаний в формате Теории

Theory of Change: A Practical Tool for Action, Results and Learning

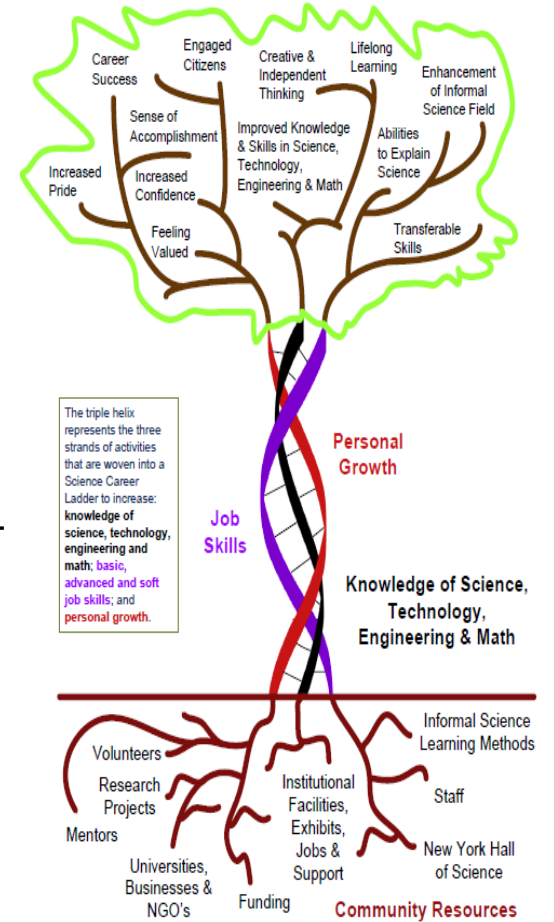
Healthy Child Care Washington
Theory of Change (2/13/03)



White Center Community School Coalition
Possible Outcome Map (Draft)

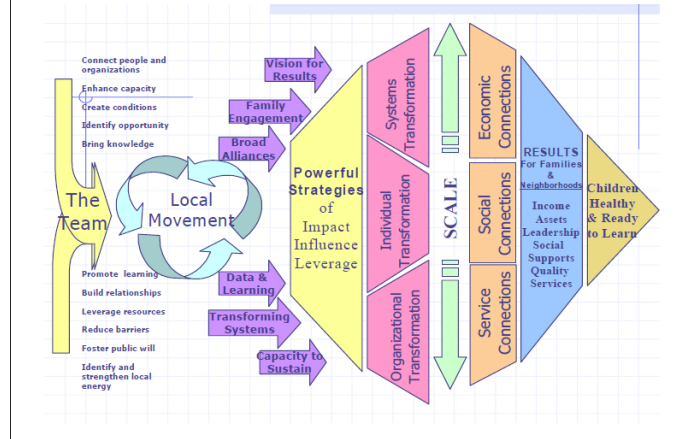


The Science Career Ladder: A Model for Growth & Change



Theory of Change: A Practical Tool for Action, Results and Learning

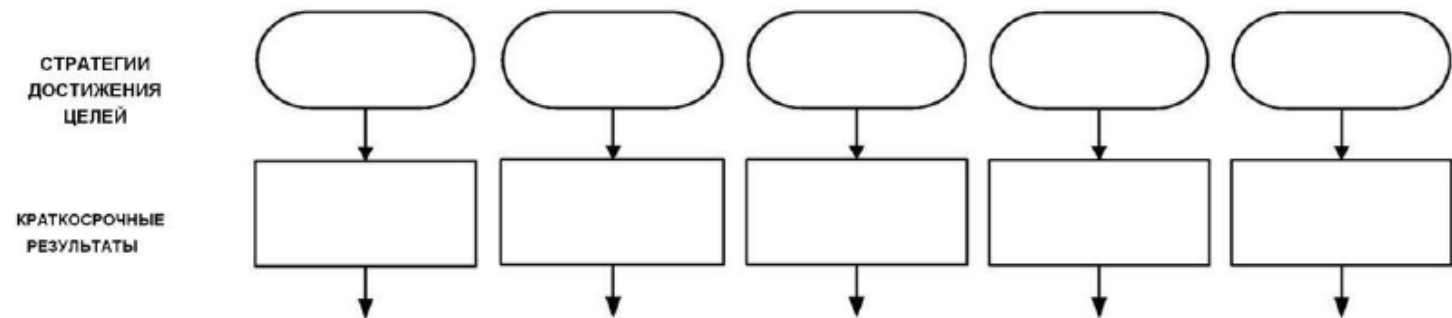
Annie E. Casey Foundation Making Connections Theory of Change



Примерный порядок разработки ТИ

1. Анализ ситуации. Разработка Дерева проблем.
2. Определение границ воздействия программы и уровня подотчетности.
3. Картирование ожидаемых результатов и их соединение. Фиксация причинно-следственных связей и доказательств.
4. Формулирование допущений.
5. Разработка показателей.
6. Определение действий и разработка обоснований.
7. Описание ТИ в повествовательной форме (пояснительная записка)

Упражнение: карта результатов / изменений



(Полная цепочка от краткосрочных результатов до целей сообщества)

долгосрочная цель сообщества



- 1) Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория») <http://bit.ly/2ycSOWB>
- 2) Построение теории изменений на примере проекта «Суперженщина» <http://ep-digest.ru/?p=2739>
- 3) Теория изменений: практический инструмент для управления деятельностью, результатами и обучением. <http://ep-digest.ru/?p=2745>
- 4) Подборка зарубежного опыта по Теории изменений: <http://bit.ly/2F4Kr2O>
- 5) Вебинар по ТИ: <http://socialvalue.ru/?p=1429>
- 6) Dropbox\E&P\Открытая библиотека E&P\Measurement and Evaluation\Theory Of Change (подписка)

1. ActKnowledge, & The Aspen Institute Roundtable on Community Change. (2003). Guided example: Project superwomen.
2. ActKnowledge, & The Aspen Institute Roundtable on Comprehensive Community Initiatives. (2003). SCOPE: How Much Should a Good Theory Account For?
3. Anderson, A. A. (2004). Theory of change as a tool for strategic planning. A Report on Early Experiences: The Aspen Institute Roundtable on Comprehensive Community Initiatives.
4. Annie E. Casey Foundation. (2003). Introduction to Theory of Change.
5. Bayot, R. S., Salahuddin, A., & Douthwaite, B. (2011). Ganges Theory of Change Workshop. Retrieved from <http://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/10638/TOCWorkshopReport.pdf?sequence=1>
6. Centre for Public Safety and Criminal Justice. (2011). European Handbook. COSA, Circles of Support and Accountability Retrieved from http://www.cepprobation.org/uploaded_files/COSA%20European%20Handbook.pdf
7. Clark, H., & Anderson, A. A. (2004). *Theories of Change and Logic Models: Telling Them Apart*. Paper presented at the Evaluation'2004 Conference of the American Evaluation Association Atlanta, Georgia.
8. Ellis, J., Parkinson, D., & Wadia, A. (2011). *Making Connections. Using a theory of change to develop planning and evaluation*: Charities Evaluation Services.
9. Funnell, S. C., & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful program theory : effective use of theories of change and logic models* (1st ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
10. GrantCraft. (2006a). Mapping change: Using a theory of change to guide planning and evaluation.
11. GrantCraft. (2006b). Theory of Change as the Basis for Strategic Planning. Retrieved from <http://www.grantcraft.org/index.cfm?fuseaction=page.viewPage&pageID=1455>
12. Indaba-Network. (2007). Problem Tree / Objective Tree.
13. Iñigo Retolaza Eguren. (2011). Theory of change: A thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes: HIVOS and the Crisis Prevention and Recovery Practice Area of the Regional Centre for Latin America and the Caribbean, UNDP.
14. International Network on Strategic Philanthropy. (2005). *Theory of Change Tool Manual*: INSP.
15. James Connell et al. (Ed.). (1995). *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts*. Washington, DC: Aspen Institute.
16. Kellogg Foundation. (2006). *Logic model development guide*. Battle Creek, MI: W.K.Kellogg Foundation.
17. Keystone Accountability. (2004). *Developing a theory of change*.
18. Organizational Research Services. (2004). *Theory of Change: A Practical Tool for Action, Results and Learning*: Annie E. Casey Foundation.
19. Pellowe, J. (2012). Theory of change – “Take 2!”. Retrieved from <http://www.cccc.org/blogs/john/2012/05/29/theory-of-change-take-2/>
20. Robinson, L. (2009). How to make a theory of change. Retrieved from http://www.enablingchange.com.au/How_to_make_a_theory_of_change.pdf

Задачи Программы «Родные и близкие» на 2012 г.

Цель Программы - помочь детям сохранить возможность жить и развиваться в своих семьях посредством оказания психологической, социальной, экономической и юридической помощи семьям в трудной жизненной ситуации

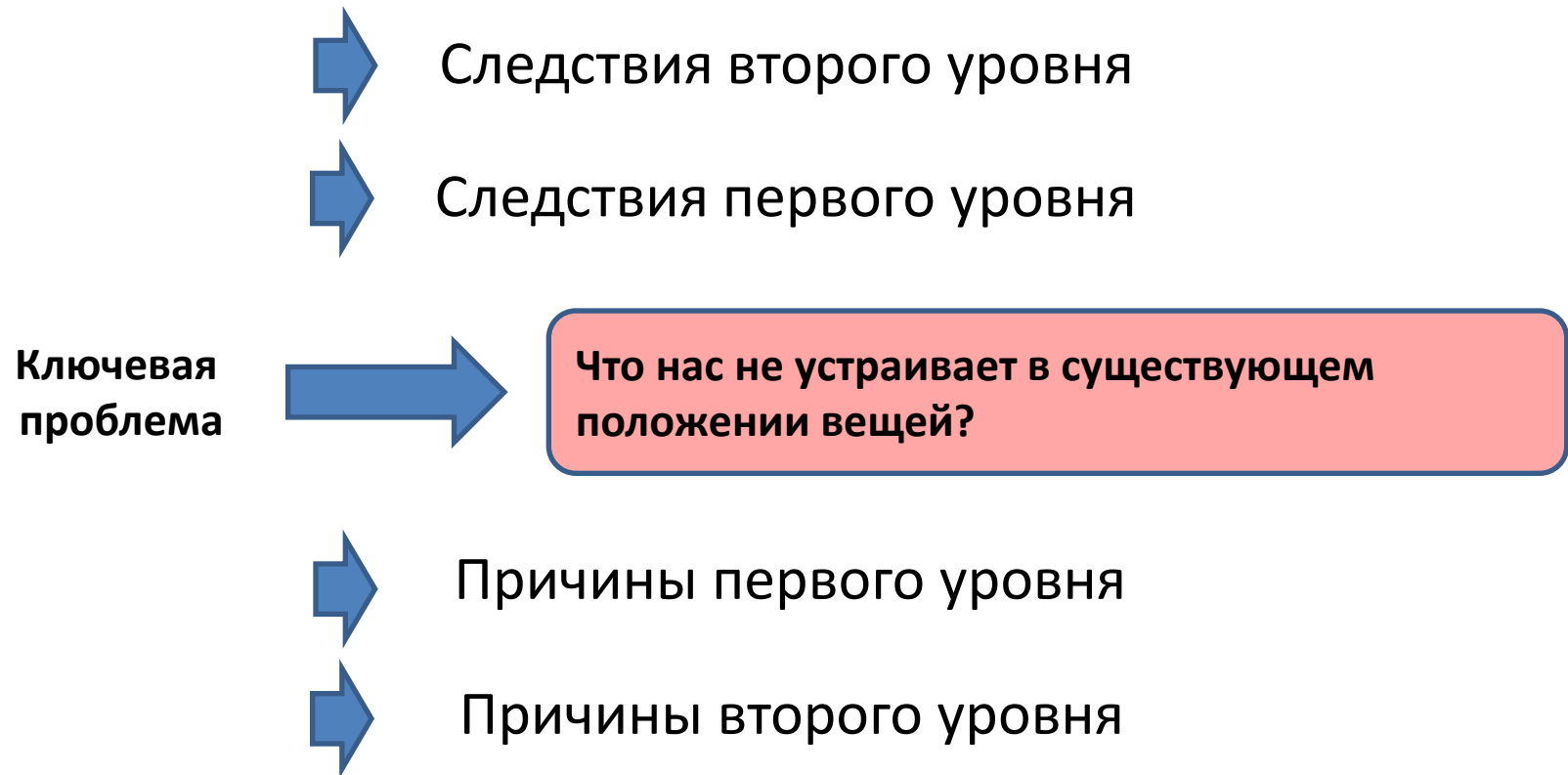
ПАРТНЕРЫ в 2012 году:

- Департамент семейной политики и 17 детских домов;
Управление СМП ЮЗАО
- Департамент социальной защиты населения г. Москвы
Управление соц. защиты ЮЗАО
- Муниципальные образования районов Сев. Бутово, Орехово-Борисово, префектура ЮЗАО

Запланированный порядок разработки ТИ

1. Анализ ситуации
2. Определение целей и допущений
3. Картирование ожидаемых результатов (в обратном порядке) и их соединение
4. Разработка индикаторов
5. Определение действий
6. Описание ТИ в повествовательной форме (пояснительная записка)

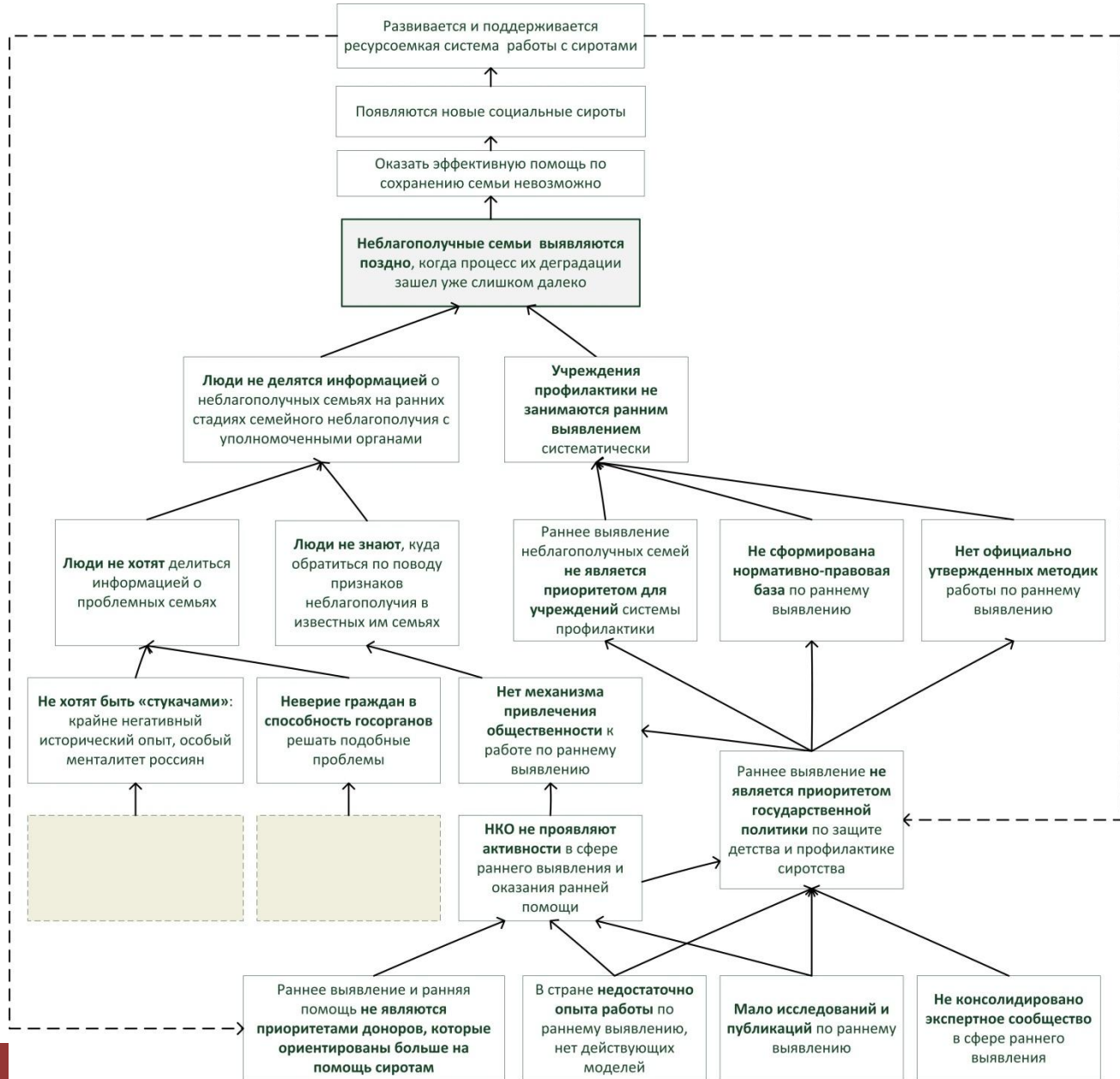
Построение дерева проблем: постановка задачи



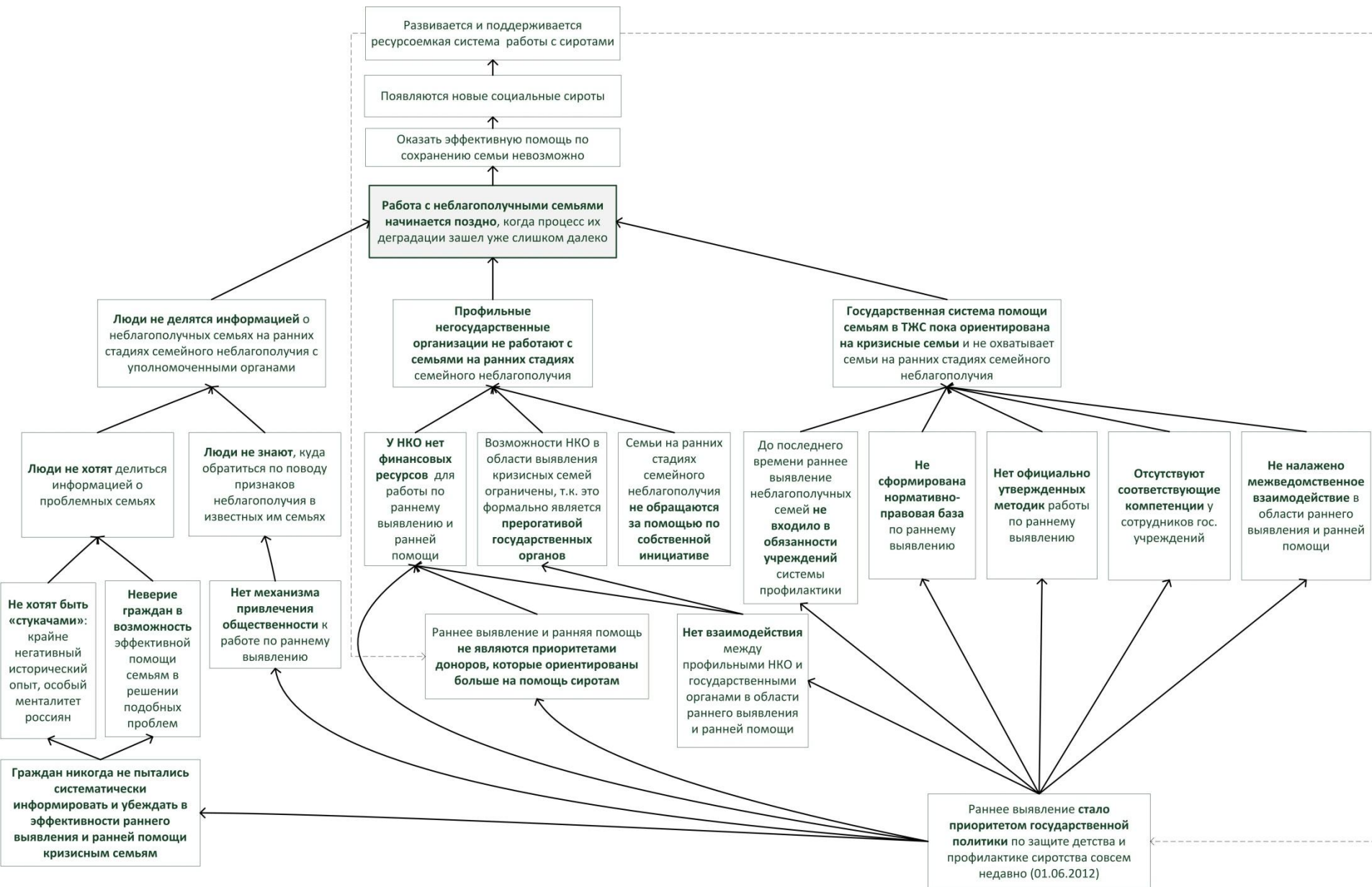
Дерево проблем: ключевая проблема



Дерево проблем: первая версия



Дерево проблем: вторая версия



От дерева проблем к дереву целей: постановка задачи

Проблема
(что плохо, что
надо изменить)



Цель
(как должна выглядеть
измененная ситуация)



Общий замысел программы

**МИССИЯ
ПРОГРАММЫ**

**Дети сохраняют возможность жить и
развиваться в своих семьях**

ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ

**Неблагополучные семьи выявляются и получают помощь на ранних стадиях,
когда процесс их деградации не зашел слишком далеко**

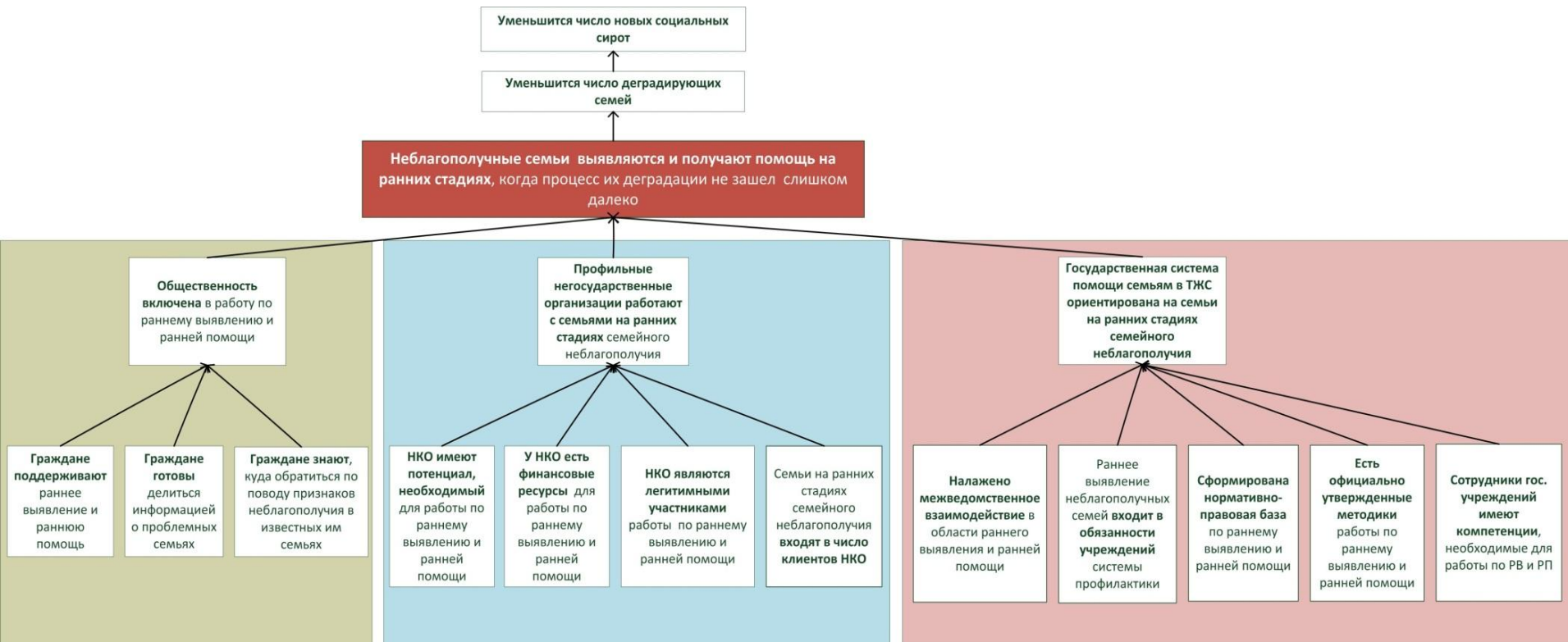
**ЗАДАЧИ
ПРОГРАММЫ**

**Общественность
включена в работу по
раннему выявлению и
ранней помощи**

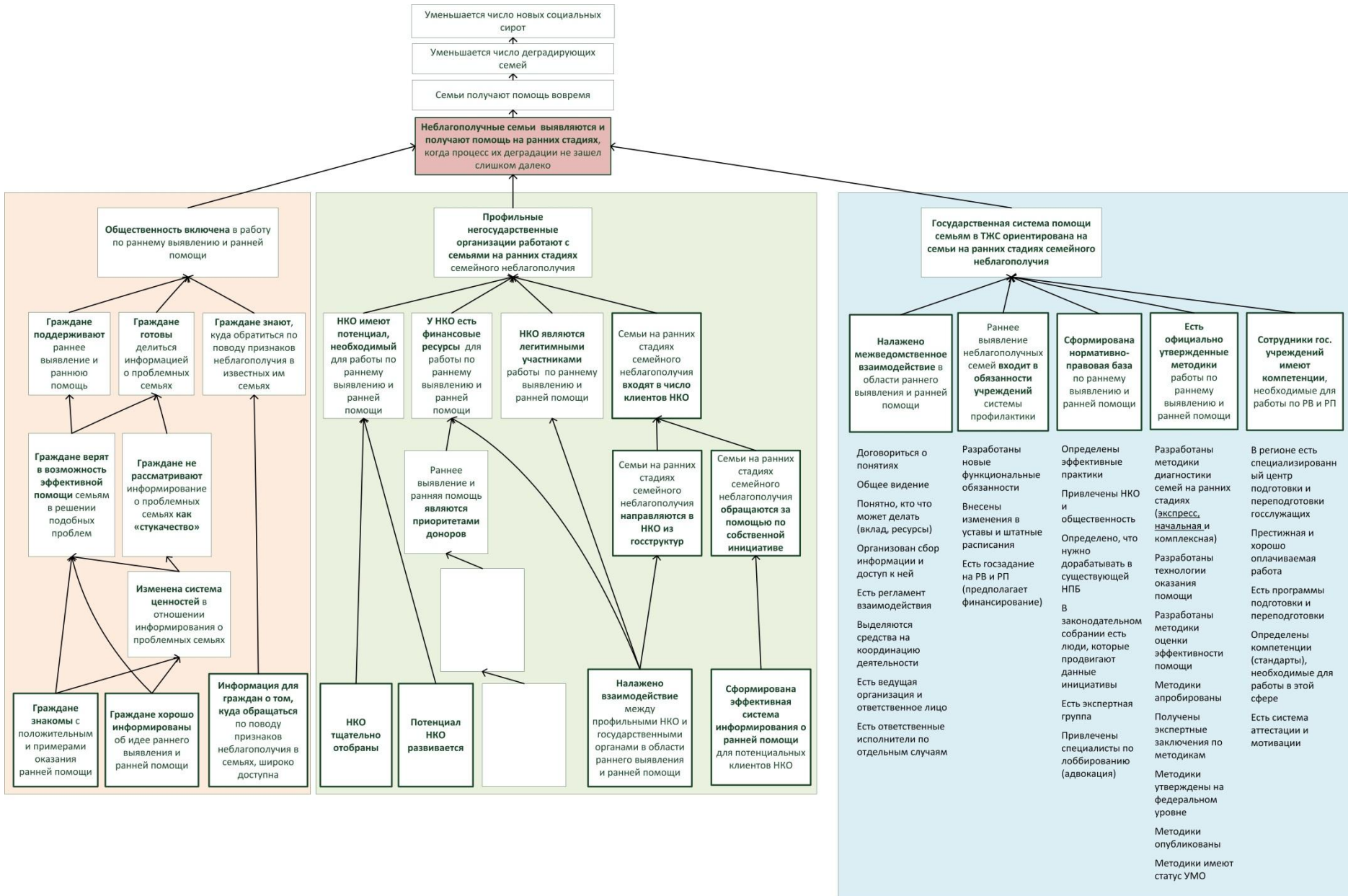
**Профильные
негосударственные
организации работают
с семьями на ранних
стадиях семейного
неблагополучия**

**Государственная система
помощи семьям в ТЖС
ориентирована на семьи
на ранних стадиях
семейного
неблагополучия**

Дерево целей (-2 +2)



От дерева проблем к дереву целей: полная версия



Общий замысел программы

**МИССИЯ
ПРОГРАММЫ**

В регионе
сохраняется
относительная
социальная
стабильность

Дети сохраняют возможность жить и
развиваться в своих семьях

ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ

Неблагополучные семьи выявляются и получают помощь на ранних стадиях,
когда процесс их деградации не зашел слишком далеко

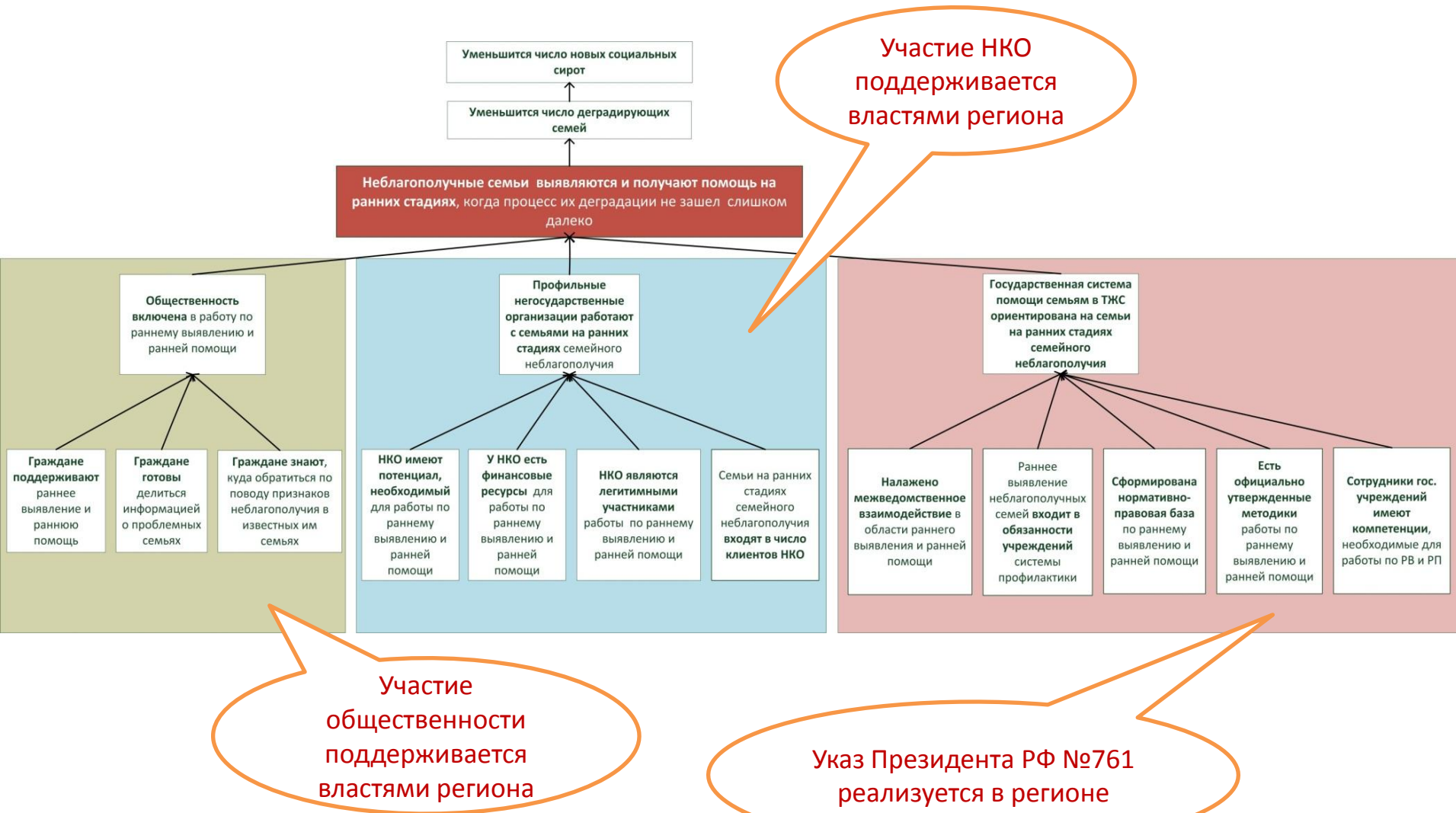
**ЗАДАЧИ
ПРОГРАММЫ**

Общественность
включена в работу по
раннему выявлению и
ранней помощи

Профильные
негосударственные
организации работают
с семьями на ранних
стадиях семейного
неблагополучия

Государственная система
помощи семьям в ТЖС
ориентирована на семьи
на ранних стадиях
семейного
неблагополучия

Дерево целей (-2 +2)



По каким признакам мы сможем судить об успешности достижения целей программы

Цели (ожидаемые результаты)	Индикаторы
Дети сохраняют возможность жить и развиваться в своих семьях	<ul style="list-style-type: none">• Доля семей, исключенных из категории «группа риска» (снятых с сопровождения)• Число новых социальных сирот
Неблагополучные семьи выявляются и получают помощь на ранних стадиях, когда процесс их деградации не зашел слишком далеко	<ul style="list-style-type: none">• Доля семей, выявленных на ранних стадиях семейного неблагополучия• Доля семей, получивший раннюю помощь
Государственная система помощи семьям в ТЖС ориентирована на семьи на ранних стадиях семейного неблагополучия	<ul style="list-style-type: none">• Процент описанных «кейсов» от общего числа семей, выявленных на ранних стадиях семейного неблагополучия
Профильные негосударственные организации работают с семьями на ранних стадиях семейного неблагополучия	<ul style="list-style-type: none">• Доля семей на ранних стадиях семейного неблагополучия, получающих услуги НКО
Общественность включена в работу по раннему выявлению и ранней помощи	<ul style="list-style-type: none">• Число обращений граждан по поводу признаков неблагополучия в известных им семьях

Некоторые уроки эксперимента

- *Рабочая группа.* Теорию изменений для программы предпочтительно разрабатывать коллективно.
- *Организация работы.* Разработка ТИ занимает достаточно много времени. Вероятнее всего, заранее сложно будет прогнозировать, сколько именно.
- *Участие внешнего консультанта.* Участие внешнего консультанта в качестве организатора групповой работы (фасилитатора) и аналитика (в промежутке между сессиями) было весьма полезным. Вероятно, эти функции может выполнять один из сотрудников БДФВ, обладающий необходимыми навыками.
- *Участие руководства Фонда.* Важно обеспечить участие руководства Фонда, как минимум, на стадии выбора ключевой проблемы и постановки цели программы. Это позволит согласовать ТИ с текущими стратегическими приоритетами Фонда.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Как и почему появилось данное пособие.....	3
Введение.....	4
Раздел 1. Рекомендации по использованию теории изменений при планировании программы и проектов Детского фонда «Виктория».....	5
1.1. Определение.....	5
1.2. Порядок разработки теории изменений для программы.....	5
1.3. Подготовительный этап.....	6
1.4. Формирование дерева проблем.....	6
1.5. Формирование дерева целей.....	8
1.6. Определение основных допущений.....	9
1.7. Разработка показателей.....	9
1.8. Пояснительная записка.....	10
1.9. Обсуждение и согласование теории изменений для программы.....	10
Раздел 2. Обзор публикаций по теории изменений.....	11
2.1. Теория изменений: истоки и эволюция подхода.....	11
2.2. Что такое «теория изменений».....	11
2.3. Отличия теории изменений от других подходов.....	13
Отличия теории изменений от логической модели.....	13
Отличия теории изменений от «картирования результатов».....	14
Отличия теории изменений от «теории программы».....	14
2.5. Для чего может использоваться теория изменений.....	15
2.6. Компоненты теории изменений.....	15
2.7. Технология разработки теории изменений.....	16
2.8. Кто и каким образом должен участвовать в разработке теории изменений.....	17
2.9. Типовые карты результатов.....	18
2.10. Нетрадиционное представление карт результатов.....	21
2.11. Допущения.....	22
2.12. Источники информации и методы, которые можно использовать при формировании допущений.....	24
2.13. Уроки применения теории изменений.....	24
2.14. Общие требования к теории изменений.....	25
2.15. Теория изменений и стратегическое планирование.....	25
2.16. Теория изменений и оценка.....	26
2.17. Практическое применение теории изменений: предпосылки и ограничения.....	26
2.18. Использованная литература.....	28
Раздел 3. Опыт разработки теории изменений для программы Детского фонда «Виктория».....	29
3.1. Постановка задачи.....	29
3.2. Обсуждение принципов и технологии разработки теории изменений.....	30
Первая встреча рабочей группы.....	30
3.3. Анализ ситуации.....	31
Вторая встреча рабочей группы.....	31
Подготовка к третьей встрече рабочей группы.....	32
Третья встреча рабочей группы.....	33
Подготовка к четвертой встрече рабочей группы.....	33
3.4. От дерева проблем к дереву целей.....	33
Четвертая встреча рабочей группы.....	33
Подготовка к пятой встрече рабочей группы.....	35
3.5. Определение действий, показателей и допущений.....	35
Пятая встреча рабочей группы.....	35
Подготовка к шестой встрече рабочей группы.....	35
3.6. Обсуждение итогов эксперимента.....	38
Шестая встреча рабочей группы.....	38
3.7. Критика полученных результатов.....	40
3.8. Основные уроки.....	41
Приложение 1. Пояснительная записка к теории изменений для программы «Родные и близкие» БДФВ.....	43



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/>



Рамка для создания системы измерения и оценки*

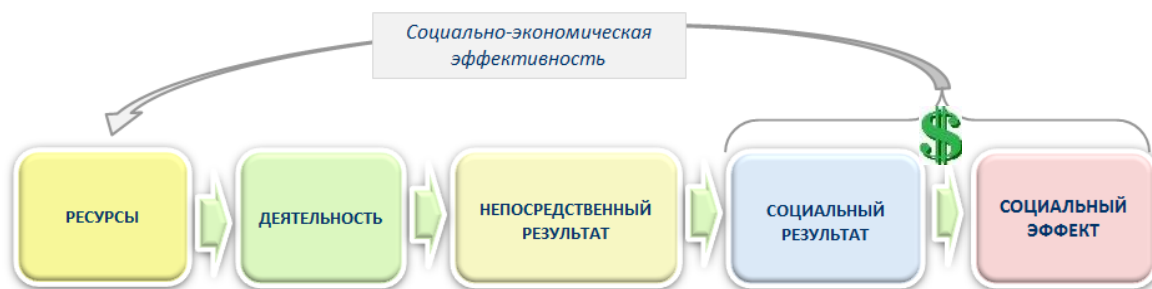


Факторы, которые необходимо учитывать для корректного измерения социального воздействия:

- Что произошло бы в любом случае.
- Действия других организаций.
- Насколько вероятно снижение достигнутого результата с течением времени, какова устойчивость результатов.
- Степень простого перемещения изначальной проблемы или степень замещения полученными результатами других потенциальных позитивных результатов.
- Непреднамеренные следствия (отрицательные или положительные).

- Разделение непосредственных результатов на промежуточные и конечные свойственно для сервисных организаций. Показатели промежуточных непосредственных результатов, как правило, связываются с оказанными услугами, а конечные - с получателями услуг
- Для ряда программ имеет смысл выделять промежуточные и конечные социальные результаты. Текущие достижения программы будут характеризовать промежуточные социальные результаты (intermediate outcome), связанные с конкретным способом деятельности программы. Для целей стратегического анализа деятельности можно выделить конечные социальные результаты (end outcome) или социальные эффекты.

Оценка социально-экономической эффективности - применяется к программам из категории социальных инвестиций и предлагает соотносить с затратами учреждения на программу общественные выгоды/выигрыши, которым возможно придать стоимостное выражение



Какие социальные изменения измеримы в стоимостном выражении:

- ✓ Рост доходов (или экономии расходов) благополучателей и членов их семей непосредственно после завершения программы и в определенный период в будущем.
- ✓ Изменение доходов и расходов других членов общества вследствие изменения состояния участников социальных программ.
- ✓ Экономия общественных ресурсов в результате сокращения потребности в государственной поддержке отдельных категорий граждан.
- ✓ Увеличение общественных доходов за счет увеличения занятости или производительности благополучателей социальных программ.

Период (n)	исх. данные	1	2	3	4	5	6
1	Численность детей, которые не попадают в интернатные учреждения в результате участия в программе		10				
2	Численность детей, которые не попадают под оценку в результате участия в программе		50				
3	Норма дисконта d		0,1				
4	Инфляция (темп)		0				
5	Случайный параметр (1+n)		1,1				
6	Знаменатель фактора дисконтирования (1+n)^n	1,00	1,10	1,21	1,33	1,4	
7	Фактор дисконтирования 1/(1+n)^n	1,00	0,9	0,83	0,75	0,68	0,62
8	Стоимость содержания 1 ребенка в интернатном учреждении в течение года, в постоянных ценах	400	400	400	400	400	400
9	Стоимость содержания 1 ребенка в интернатном учреждении в течение года, в текущих ценах	400	400	400	400	400	400
10	Приведенная стоимость содержания 1 ребенка в интернатном учреждении по годам в течение 5 лет		364	331	301	273	248
11	Суммарная приведенная стоимость содержания 1 ребенка в интернатном учреждении в течение 5 лет	1 516					
12	Приведенная экономия на сокращении притока детей в интернатные учреждения, всего	15 163					
13	Размер опекунского пособия на 1 ребенка в год, в постоянных ценах	78	78	78	78	78	78
14	Размер опекунского пособия за 1 ребенка, в текущих ценах (с учетом инфляции)	78	78	78	78	78	78
15	Приведенная стоимость опекунских выплат на ребенка по годам в течение 5 лет		71	64	59	53	48
16	Суммарная приведенная стоимость опекунских выплат на ребенка в течение 5 лет	296					
17	Суммарная приведенная экономия от сокращения притока детей под опеку	14 784					
18	Всего экономия	29 947					
19	Расходы по программе		13 700				
20	Приведенные расходы по программе, всего		13 700				
21	Социально-экономическая эффективность программы		2,19				

Коэффициент = 2,19

означает, что каждый вложенный в реализацию программы рубль приносит более 2 рублей экономии общественных ресурсов