

ФОНД
ТИМЧЕНКО

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД
ЕЛЕНА И ГЕННАДИЯ
ТИМЧЕНКО

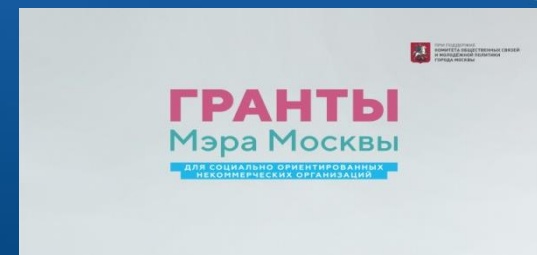


МОСКОВСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ПСИХОЛОГО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Создание системы измерения и оценки социальных результатов

Виртуальный ресурсный центр по оценке эффективности для организаций сферы детства /

2 декабря 2019 год



Эволюция и Филантропия
Evolution & Philanthropy

1. Основные понятия. Этапы создания системы измерения и оценки.
2. Планирование программных результатов и выбор рамки эффективности.
3. Выбор показателей и методов сбора данных. Анализ и отчетность.
4. Введение систему в эксплуатацию.

Оценка деятельности – это систематический сбор информации о деятельности, ее характеристиках и результатах, который проводится для того, чтобы вынести суждение о деятельности, повысить эффективность деятельности и/или разработать планы на будущее

1. Оценка – это инструмент подотчетности:

Подотчетность - процессы, посредством которых организация обязуется принимать решения / действовать с учетом интересов стейкхолдеров и находить баланс между их потребностями; а также выполняет данные обязательства.

Обеспечение постоянной подотчетности сотрудников, Совета директоров и партнеров организации перед соответствующими аудиториями за счет измерения, оценки и публикации свидетельств социального эффекта, достигнутого в рамках программ организаций.

2. Оценка – инструмент обучения, формирования знаний:

Расширение знаний и представлений сотрудников, Совета директоров и партнеров организаций о программах (характеристики успешных программ; обстоятельства, обеспечивающие эффективность программных стратегий; и взаимосвязь между программными стратегиями, процессами их реализации и результатами), а также о более широком окружении, в котором действует организация.

3. Оценка – инструмент совершенствования деятельности:

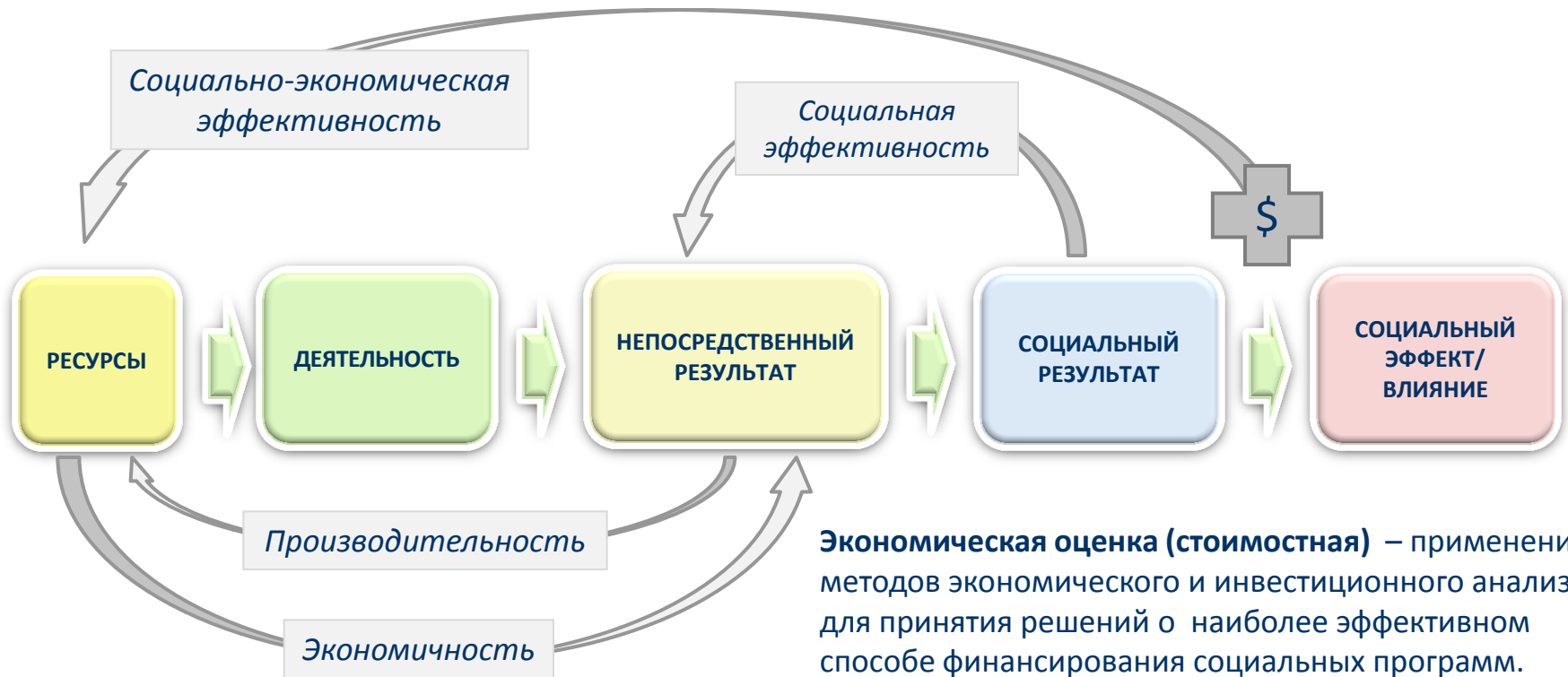
Развитие навыков программных сотрудников, необходимых для разработки, управления и распространения эффективных программ за счет использования достоверного анализа успешных практик. Помимо этого, мы стремимся развивать компетенции наших партнеров, которые способствуют разработке и реализации качественных и эффективных программ

- ✓ **Сложность**
- ✓ **Оценка социального эффекта (Impact)**
- ✓ **Множественная подотчетность**
- ✓ **Отсутствие мотивационных («рыночных») механизмов использования оценки**
- ✓ **Отсутствие культуры оценки в РФ, описанного опыта, научного дискурса, инфраструктуры оценки**
- ✓ **Качественная оценка результатов требует инвестиций на срок, превышающий среднесрочную перспективу. Оценка отвлекает ресурсы от основной деятельности**

Оценка в управлении программой







Экономическая оценка (стоимостная) – применение методов экономического и инвестиционного анализа для принятия решений о наиболее эффективном способе финансирования социальных программ.

Результативность – степень достижения запланированных результатов.

Социальная эффективность – соотношение социального результата и непосредственных результатов деятельности.

Экономическая эффективность – соотношение финансовых результатов программы и затрат на ее реализацию.

Экономичность - соотношение объема потребляемых ресурсов на единицу результата.

Социально-экономическая эффективность – соотношение социальных результатов и эффектов, которые могут быть измерены в денежном выражении, и стоимости затраченных ресурсов

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?

Измерение эффективности программ внедряется в целях:

- совершенствования планирования и отчетности, общего руководства программной деятельностью;
- обеспечения высокого качества программ в области предоставления социальных услуг;
- обоснования для распределения ресурсов между программами и проектами.

Система измерения эффективности :

- делает центральным компонентом эффективности программы **социальные результаты для благополучателей**;
- обеспечивает **общий язык** руководства организации, менеджеров и сотрудников программ в понимании эффективности, производительности, качества и полезности программ;
- призвана повышать **мотивацию сотрудников**, которые получают обратную связь от благополучателей о том, кому и в какой мере была оказана реальная помощь.

Анализ данных в хорошо продуманной системе измерения результатов позволяет:

- выяснить, насколько успешно исполняется программа, стимулируя, таким образом, принятие мер по исправлению ситуации;
- разработать и реализовать на практике стратегию улучшения услуг;
- выявить проблемы и, в некоторых случаях, действия, позволяющие в будущем достигнуть лучших социальных результатов;
- оценить, насколько принятые меры привели к улучшению ситуации.

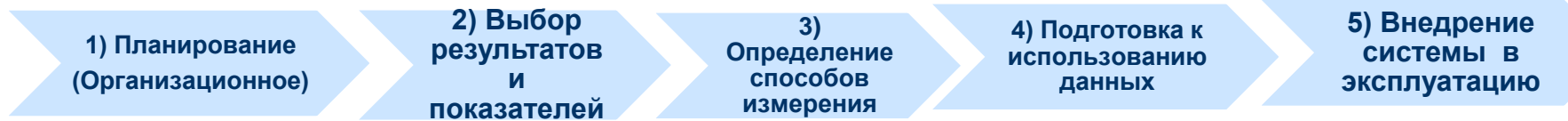
- ❑ **Данные, полученные в ходе измерения, не объясняют, за счет чего достигнут тот или иной программный результат**
- ❑ **Возникает проблема ответственности и подотчетности за достигаемый социальный результат**
 - При разработке системы измерения результатов деятельности следует определить, за какие виды результатов могут и должны отвечать сотрудники разных уровней (исполнители, руководители).
- ❑ **Некоторые социальные результаты нельзя (очень трудно) измерить напрямую (кол-во предотвращенных нежелательных явлений)**
- ❑ **Информация, полученная в ходе измерения эффективности, составляет только часть сведений, которые необходимы руководителям для принятия решений**

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

Проверка наличия предпосылок для создания востребованной и работающей системы измерения результатов

Чек-лист 1. Имеются ли предпосылки для создания востребованной и работающей системы измерения результатов?	Да /Нет
<p><u>Критерий 1: наличие согласованных целей и стратегии.</u></p> <p>Существует ли между руководителями высшего звена, менеджерами, персоналом и другими заинтересованными сторонами достаточный уровень согласия относительно целей организации или программ (включая желаемые социальные результаты), а также ресурсов, действий и процессов, необходимых для достижения этих целей?</p>	
<p><u>Критерий 2: стабильность программ.</u></p> <p>Сохраняются ли основные программные цели организации в неизменном состоянии? Часто ли происходят серьезные кадровые изменения в организации?</p>	
<p><u>Критерий 3: наличие специалистов по обработке и анализу данных</u></p> <p>Располагает ли организация квалифицированными специалистами и достаточными ресурсами для внедрения системы измерения результатов?</p>	
<p><u>Критерий 4: четкость и единообразие понятий</u></p> <p>Разработаны ли единые для организации подходы к измерению результатов(включая, однозначно понимаемую терминологию, процедуры и пр.)?</p>	

Этапы создания системы измерения и оценки



I. Этап

- Определение задач, пользователей и состав рабочей группы
- 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 показателей

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.

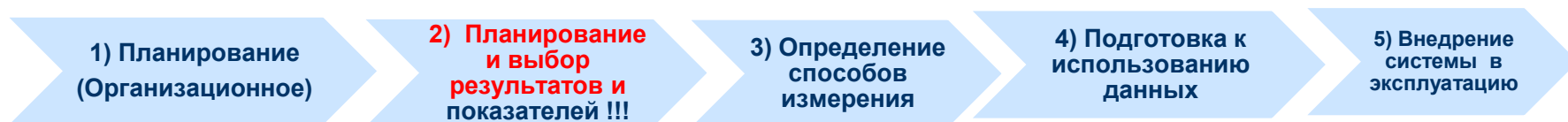
V. Запуск системы.

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

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОГРАММНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ПРОГРАММЫ, ЦЕПОЧКА СОЦИАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ.





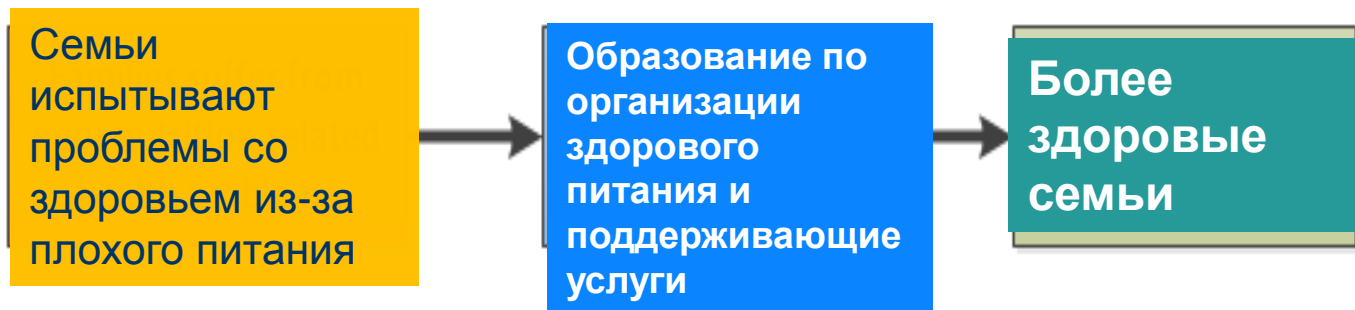
- *Логическая модель программы, проекта (ЛМП)*
- *Цепочка социальных результатов (ЦСР)*
- *Теория изменений (ТИ)*

*Знаком ли Вам
термин?*

*Приходилось ли Вам
использовать
Теорию изменений?*



- основополагающая идея, иллюстрирующая, как работает ваша программа, отображающая ваше представление о том, как интервенции (практики, технологии) преобразовывают действительность



«Нет ничего более практичного, чем хорошая теория» (Кэрл Вайсс, 1995)

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

ВОПРОСЫ, НА КОТОРЫЕ ПОМОГАЕТ ОТВЕТИТЬ «ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ»

1. **КОМУ** желает помочь или на кого стремится повлиять ваша организация (целевая аудитория)?
2. **КАКИЕ** преимущества или блага вы планируете создать (результаты)?
3. **КОГДА** вы планируете получить желаемые результаты (сроки)?
4. **КАКИМ ОБРАЗОМ** вы и ваши партнёры намерены реализовать намеченные планы (мероприятия / виды деятельности, стратегии, ресурсы и т.д.)?
5. **КАКИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА** могут повлиять на вашу работу (контекст, внешние факторы)?
6. **ПОЧЕМУ** вы считаете свою Теорию изменений реалистичной (допущения, гипотезы, предпосылки)?



Ключевые составляющие ТИ

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

Место ТИ в системе планирования

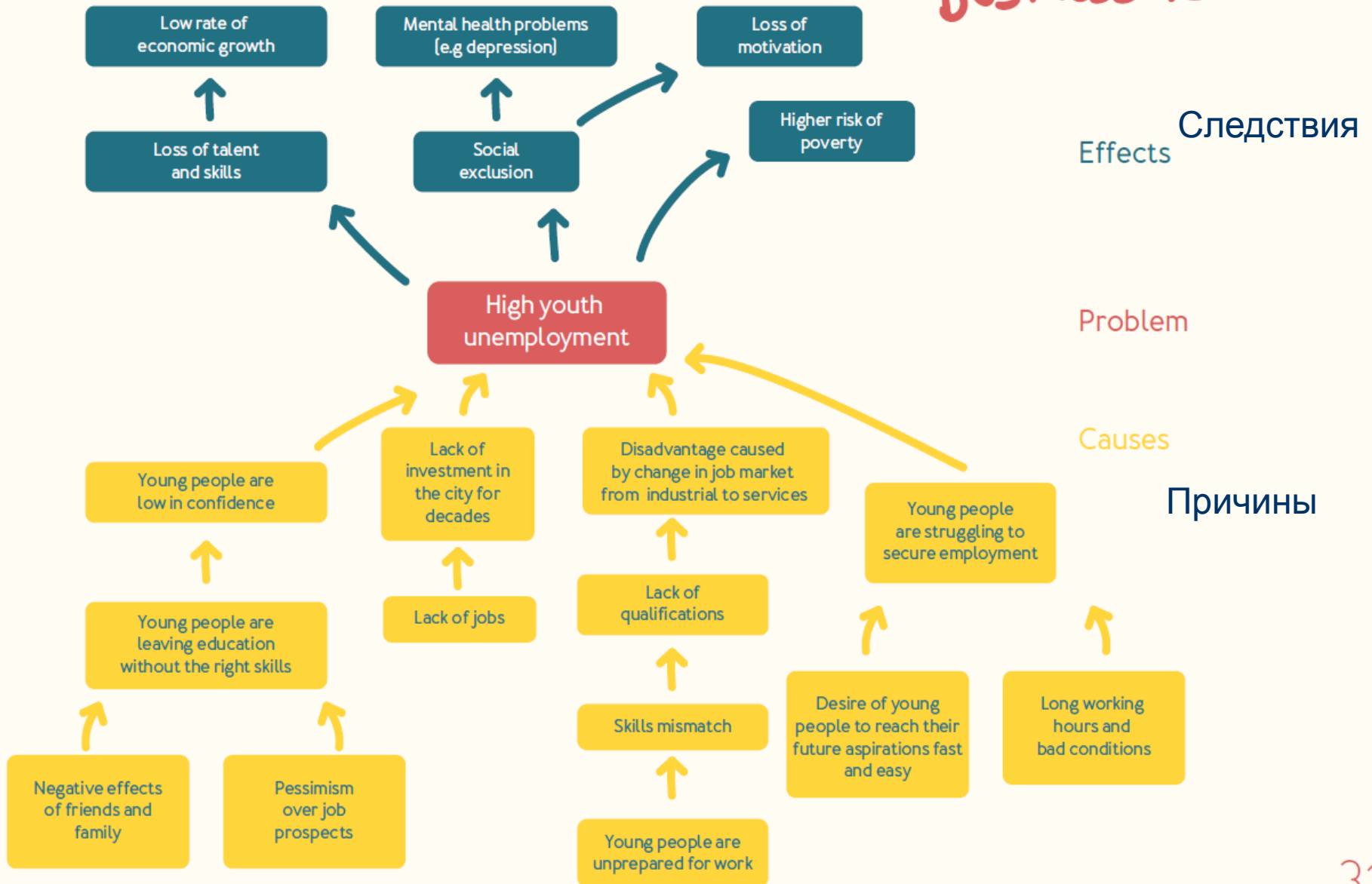


1. **В чем проблема?**
2. В чем вы видите ее причины?
3. На каком уровне вы планируете работать? («глубина»)
4. Какого эффекта вы хотите добиться? Как будет выглядеть решение проблемы?
5. Кого это затронет?
6. Как можно повлиять на эти целевые группы? Какие средства можно использовать?
7. Какие инструменты/процессы следует использовать для оказания воздействия на целевые группы?
8. Какие ресурсы потребуются для эффективного воздействия на целевые группы?
9. Какие ресурсы у вас уже есть?
10. Какие навыки, знания, другие ресурсы необходимо развить? Как можно задействовать ресурсы участников процесса?
11. Кто еще работает над данной проблемой? Существуют ли возможности для сотрудничества/партнерства Возможна ли конкуренция?
12. Хотите ли вы работать в партнерстве с кем-либо? Какие навыки партнеров вы можете использовать?
13. Как вы узнаете, что у вас все получилось? Что будет свидетельствовать о прогрессе через 1, 2, 3 года и т.д.? Какие индикаторы вы будете использовать для измерения степени достижения целей?
14. Теперь посмотрите на то, что вы написали и примите решение о том, является ли это чем-то, над чем ваша организация может и хочет работать? Согласна ли организация с проведенным анализом проблем и окружения? Подходит ли предложенный план организации с точки зрения ее миссии, дохода, знаний и существующих ограничений?

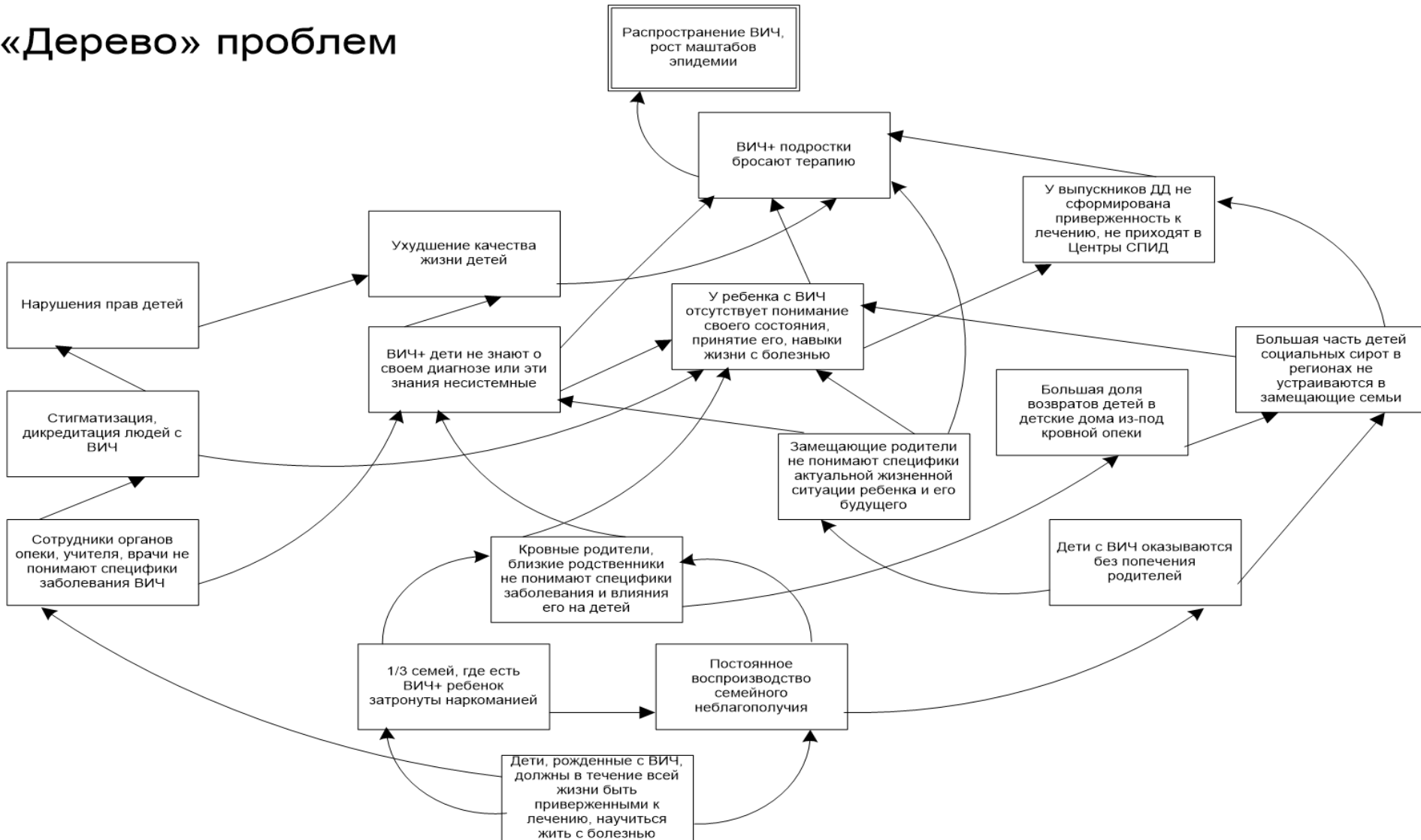
Дерево проблем

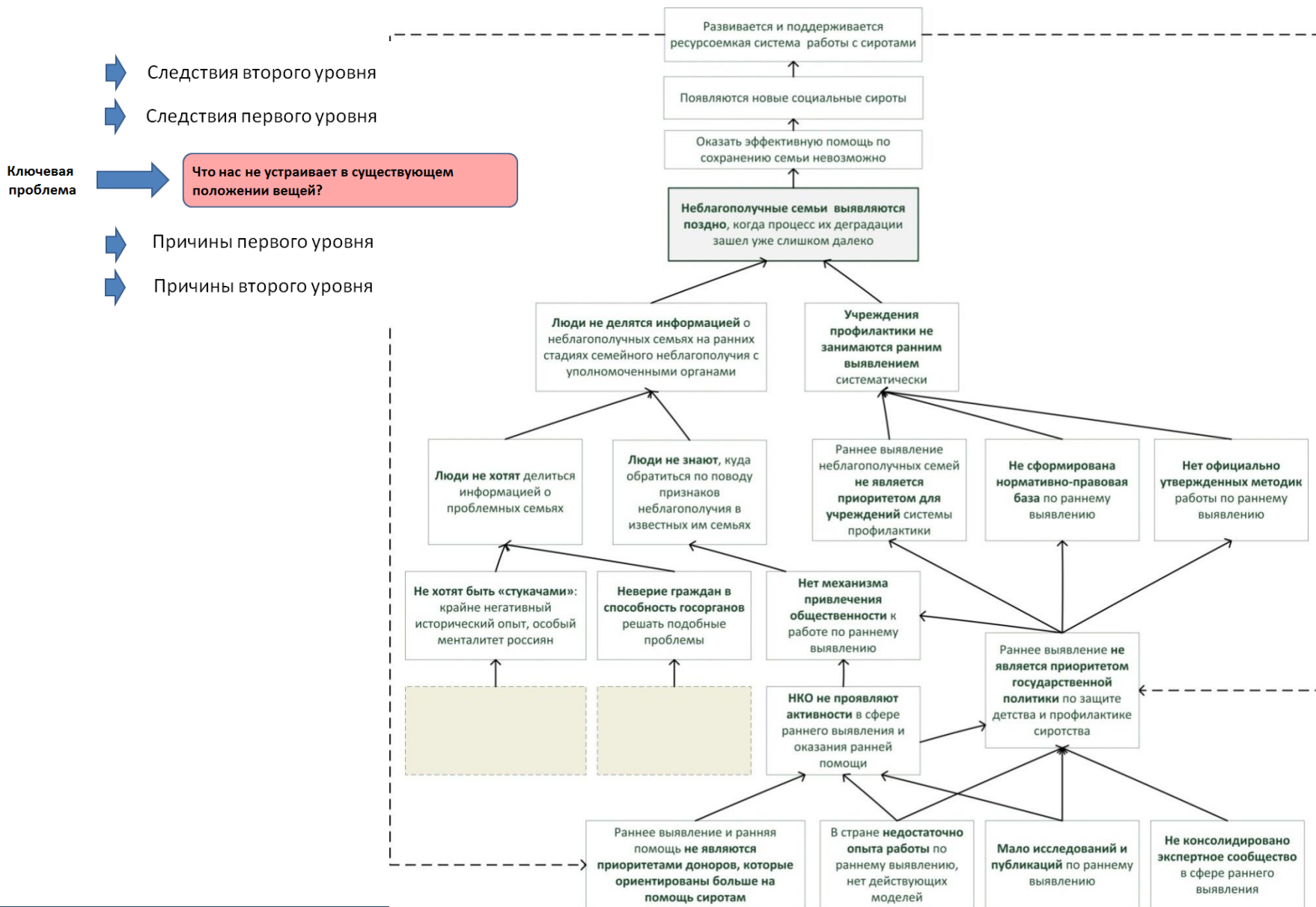
STAGE 1=
BUSINESS PLANNING

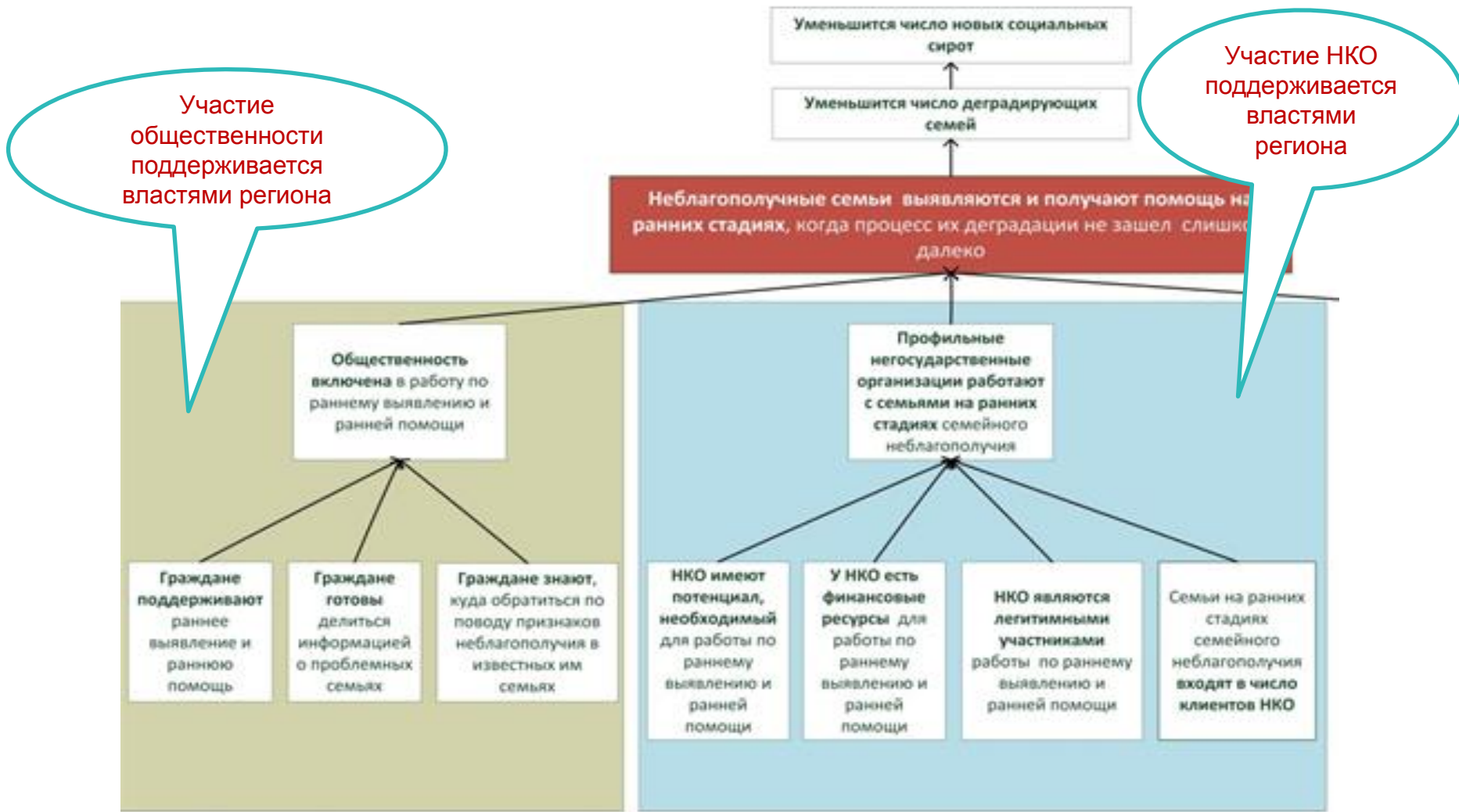
PROBLEM TREE: GIZAJOB



«Дерево» проблем

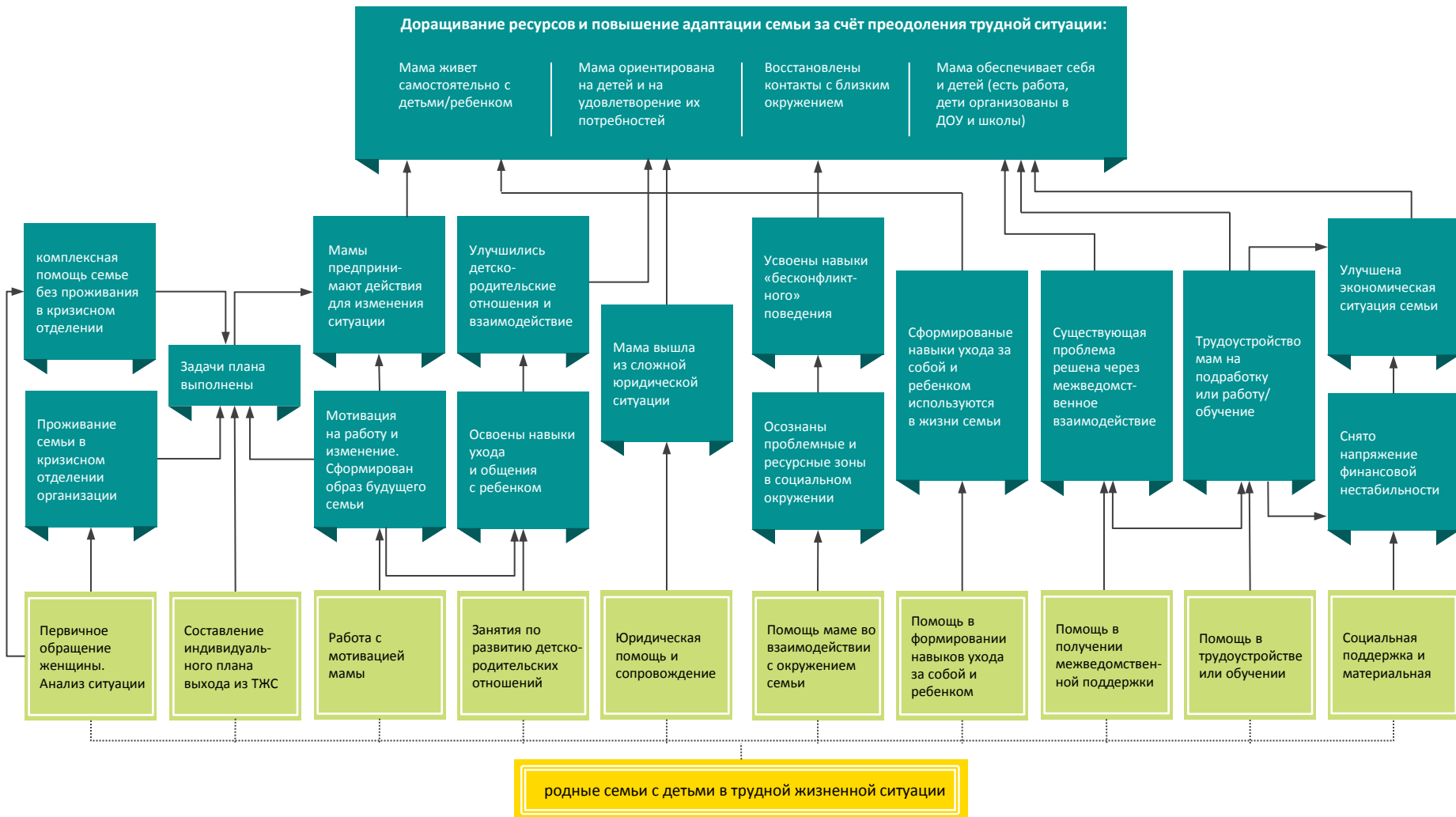






В 2012 г. было разработано «**Методическое пособие по использованию «теории изменений» при планировании программ»**

Дерево результатов Практики «Сохраним семью для ребенка»



социальный результат



деятельность
и непосредственные результаты



целевая
группа

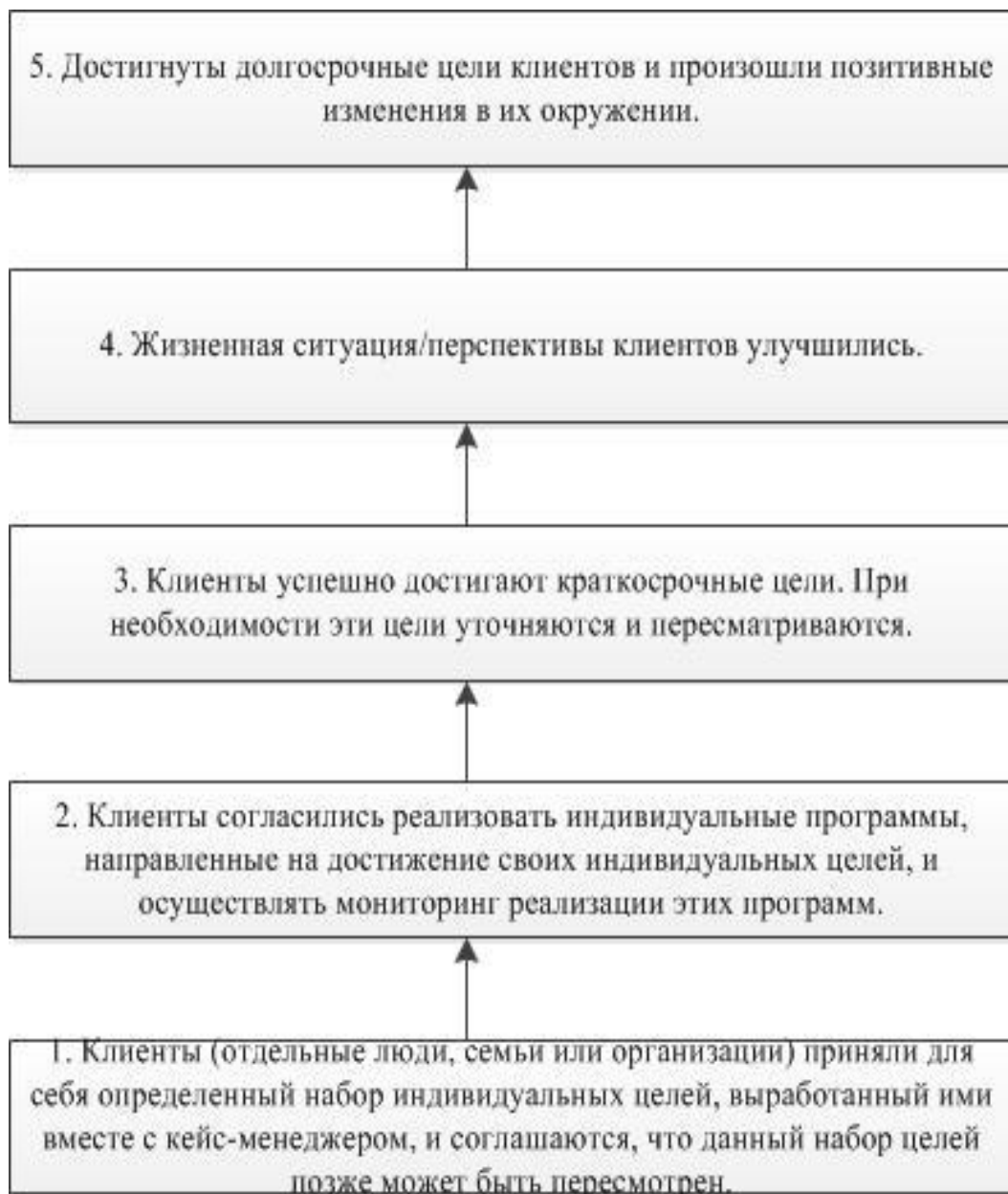
Типовая карта результатов для обучающей программы



Типовая карта результатов для сервисной программы



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



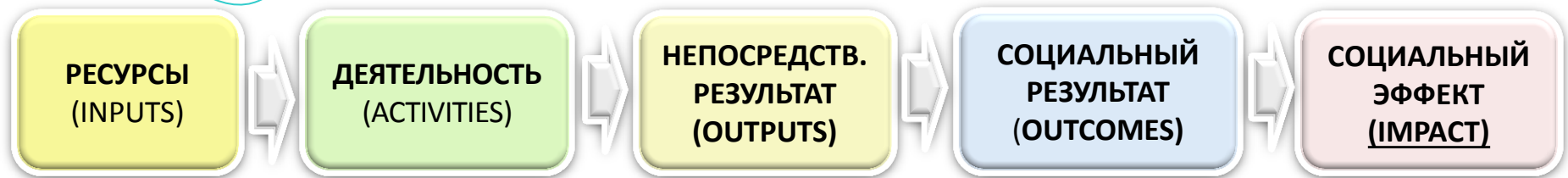


ВОПРОСЫ?

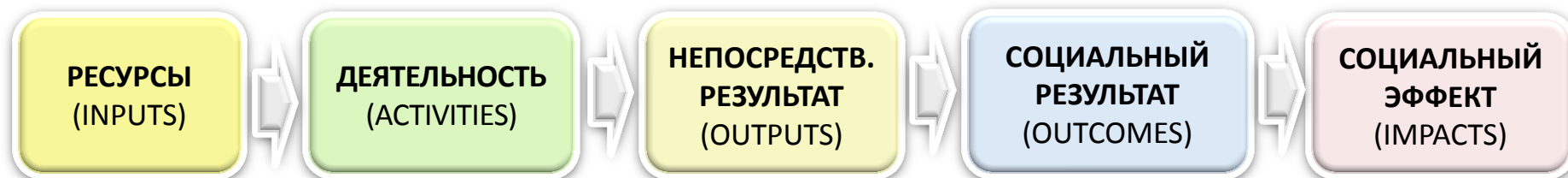
ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ КАК СТАНДАРТ ПЛАНИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ

Оценка и актуализация 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	Условия, имеющие большое значения для клиентов и для населения в целом, не меняются в зависимости от программных подходов
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 благополучие



<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>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>	

- ✓ Определение непосредственных и социальных результатов зависит от целей и задач конкретного проекта/программы.
- ✓ В одних проектах социальным результатом может быть то, что в других более масштабных является лишь непосредственным результатом/продуктом.
- ✓ Пример со строительством школы

✓Пример результата, по которому могут возникнуть затруднения при классификации - **участие благополучателей**. Квалификация этого показателя как непосредственного или социального результата будет зависеть от ситуации, в которой его используют.

✓Если участие в программе носит **обязательный характер**, число участников может считаться в лучшем случае непосредственным результатом.

✓Если участие в программе носит **добровольный характер** и в ней предусмотрены специальные мероприятия по привлечению благополучателей, то число участников может расцениваться как социальный результат, поскольку оно зависит от способности программы привлечь благополучателей.

✓Способность программы **удержать участников до окончания** курса - еще один возможный социальный результат. Факт окончания курса может быть еще более важен, чем даже добровольное участие в программе, поскольку показывает привлекательность программы обучения.

Пример цепочки результатов

Участие клиентов к какому уровню результатов отнести?



Источник: подготовлено по материалам работы Harry P. Habry 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).

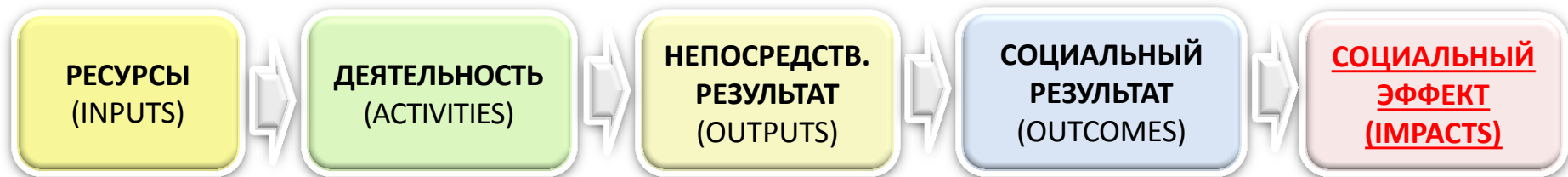
- ✓ В некоторых случаях характеристики качества могут рассматриваться как непосредственный результат, поскольку они отражают по большей части процессы/деятельность (например, время, через которое благополучатель после своего запроса получил услугу).
- ✓ Однако, если ожидается, что благополучатели будут придавать качеству услуг большое значение, то (высокое/улучшенное) качество имеет смысл рассматривать как социальный результат и который необходимо отслеживать. Это поможет привлечь дополнительное внимание исполнителей программы к вопросу качества.
- ✓ В определенных проектах для благополучателей важна не одна, а комбинация характеристик качества услуги (например, важно получить услугу вовремя и в полной объеме).

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

- Impact, social impact
- Социальный эффект;
- Социальное воздействие; влияние
- Долгосрочный социальный результат
- Импакт!?



- Общественное благо; общественная ценность

Что такое IMPACT? – Социальный эффект / Воздействие / Влияние

Источник	Определения
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. (AEA 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
European Venture Philanthropy Association	Атрибуция вклада от деятельности организации в более широкие и долгосрочные изменения .
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 .

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.

- Выпускники программы включены в социальную среду (Старшие Братья Старшие Сестры) /Рост адаптированных и самостоятельных выпускников, позитивные изменения в жизни выпускников (Расправь Крылья);
- *Сокращение государственных расходов, связанных с асоциальным поведением выпускников (Расправь Крылья);*
- Успешная социализация подростков с ВИЧ (Дети плюс);
- Благополучие семьи с ребенком с особенностями развития улучшилось.* (Дорогою Добра, Кировская область):

• **Благополучие семьи с особым ребенком** – это состояние, при котором:

- каждый член семьи испытывает чувство безопасности, комфорта, уверенности, эмоциональной стабильности;
- члены семьи компетентны в вопросах особенностей, развития и воспитания своего ребенка;
- семья обладает достаточным количеством эмоциональных и психологических ресурсов;
- в семье доверительные, поддерживающие и положительные взаимоотношения;
- ребенок с особенностями развития успешно растет и развивается в семье.

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>	Выпускники программы включены в социальную среду
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	

- 1) Определитесь с терминологией
- 2) Определите, что для вас социальный эффект в принципе
- 3) Сформулируйте социальный эффект в привязке к каждой конкретной программе
- 4) Подумайте о «дополнительных» эффектах

EVALUATION DESIGN & PRACTICE

Common Evaluation Designs

There are a variety of evaluation approaches available to nonprofit organizations. In 2016, **over 90% of organizations have selected approaches to understand the difference they are making** through their work (outcomes evaluation), how well they are implementing their programs (process/implementation evaluation), and to assess overall performance accountability (performance measurement).



Рамка для создания системы измерения и оценки*



- 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.

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).

Дизайн оценки социального эффекта (воздействия) включает определение взаимосвязи интервенции и социальных изменений и в идеале предоставляет сильную доказательную базу, что изменения вызваны именно интервенцией. Сильная доказательная база результатов оценки социального эффекта определяется степенью максимизации внутренней и внешней валидности.

Внутренняя валидность - способность результатов оценки точно отражать влияние интервенции на бенефициариев. Хорошая внутренняя валидность включает дизайн, который лимитирует степень воздействия иных чем вызванных интервенцией факторов на изменения у благополучателей.

- *Вопросы качества выборки (кто участвует в программах/ контрольная или сравнительная группа)*
- *Что случается с участниками пока они в программах, что не предусмотрено в программах;*
- *Качество самого процесса оценки (плохие инструменты измерения или плохо заполненные; и пр)*

Сильная внешняя валидность возникает тогда, когда результаты оценки могут быть генерализированы и распространены на большую часть населения (или на локацию; или на время)

«Оценка результатов на каждом этапе цепочки результатов не всегда оправдана или не обязательна для каждой организации. Важнее согласовать оценку с целями и стратегией»

Структурная рамка обстоятельств

Преимущество организаций в **институциональном** квадранте заключается в максимально сфокусированных стратегиях, но при этом их теории изменений являются более комплексными.

- НКО
- Частные доноры

Организации в **нишевом** квадранте руководствуются линейной или прозрачной причинно-следственной логикой (простая ТИ), которую они воплощают посредством конкретных или точно определенных преобразовательных действий (простая ОС)

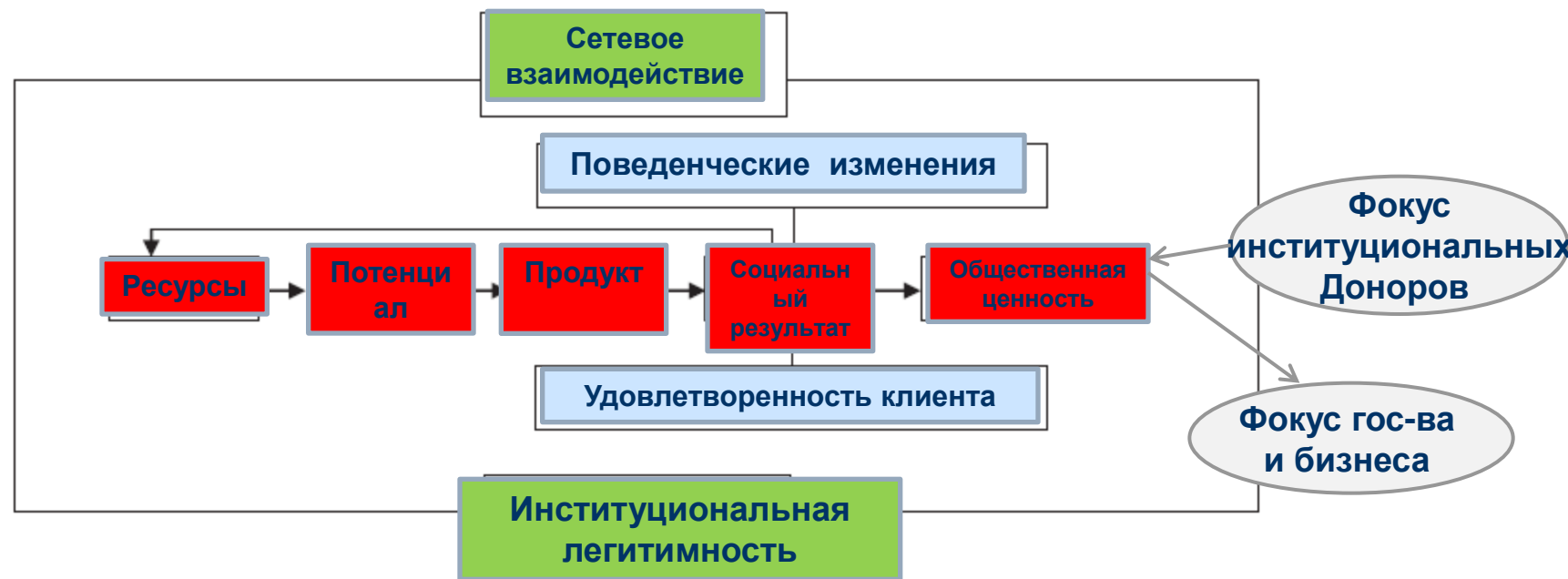
Теория изменений (ТИ)	Комплексная	Институциональные результаты <ul style="list-style-type: none"> • Изменение общественных и законодательных норм (о правах и свободах, надлежащем управлении, эффективных рынках). <i>Оценка немедленных результатов (outputs) и «влияния» промежуточных изменений (intermediate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

Организации в **экосистемном** квадранте занимаются решением проблем, которые пока не до конца осознаются (сложная теория изменений).

- Государство
- Крупные институциональные доноры

Данный квадрант посвящен обстоятельствам, определяющим достижение **интегрированных** результатов. Здесь тоже рассматривается простая теория изменений, но операционную стратегию можно охарактеризовать как широкую или сложную

- ❑ Если, организация реализует свои программы в **нишевых результатах**, то измерение экосистемных результатов нецелесообразно и даже неуместно;
- ❑ Если же, все таки, есть потребность в измерении и оценке экосистемных результатов, то **необходимо разрабатывать / пересматривать свою теорию изменений** и настраивать в соответствии с ней свою операционную стратегию
- ❑ Деятельность многих организаций не полностью соответствует тому или иному квадранту матрицы, но осуществляется **на пересечении нескольких квадрантов**



Рамочная концепция оценки эффективности некоммерческих организаций. Чонмьян Ли. Бренда Ноуэлл. [A Framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations. Chongmyoung Lee. Branda Nowell.] American Journal of Evaluation, № 36 (3). 2015

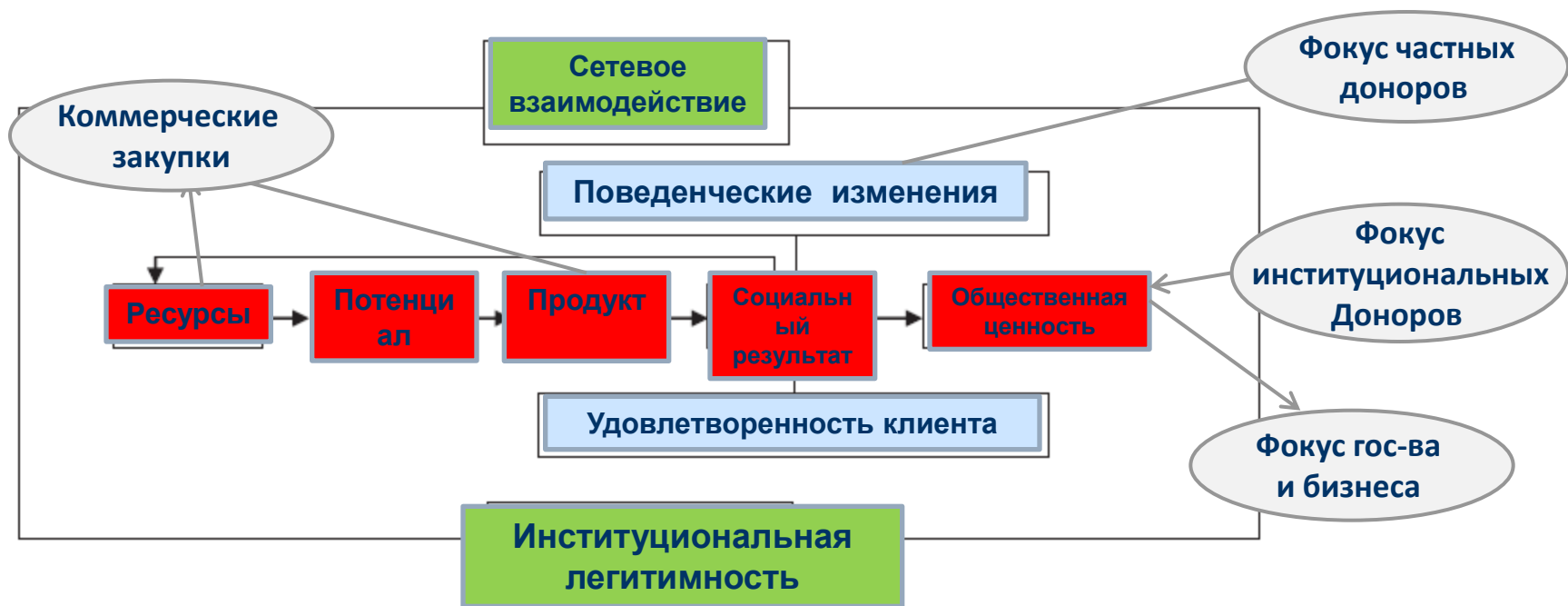
Когда не надо оценивать социальный эффект

- 1) Дизайн программы не готов, нет ТИ и не обозначены взаимосвязи между активностями и результатами, нет предположений.
Инвестируйте ресурсы в разработку и проверку ТИ!
- 2) Плохо программа имплементируется.
Инвестируйте ресурсы в оценку процесса программы.
- 3) Слишком поздно. Программа закончилась и не будет продолжения.
- 4) Очень маленькие ресурсы. Если у вас очень маленький масштаб, попробуйте посмотреть на другие исследования в этой области.
- 5) Мы и так знаем ответ. Не будет общего знания в результате оценки.

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)



Рамочная концепция оценки эффективности некоммерческих организаций. Чонмьян Ли. Брэнда Ноуэлл. [A Framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations. Chongmyoung Lee. Branda Nowell.] American Journal of Evaluation, № 36 (3). 2015

- ✓ Измерение социального результата также может включать и учет непреднамеренных результатов («побочные эффекты») - желательных и нежелательных, полезных и вредных.
- ✓ Если можно заранее предсказать возможность возникновения таких результатов то, в систему измерения результатов следует включить соответствующие показатели.
- ✓ Потенциально важные непреднамеренные негативные эффекты от реализации программы можно измерять, например, через количество обоснованных жалоб или случаев ненадлежащего поведения персонала. Измерение результатов должно охватывать все важные и поддающиеся отслеживанию социальные результаты, даже если на них прямо не указано в документах, определяющих цели и задачи программы.
- ✓ При дальнейшем при планировании программ имеет смысл учитывать выявленные непреднамеренные результаты и рассматривать возможность их включения в систематический сбор и анализ данных. Особое значение учет непреднамеренных результатов имеет для тех программ, в отношении которых планируется стоимостная оценка / оценка социально-экономической эффективности.

Концепция (аспекты) подотчетности*

Подотчетность – принцип деятельности и система, посредством которой организация активно формирует официальную структуру сбалансированных взаимоотношений с различными стейкхолдерами, наделяет их полномочиями повышать ответственность организации за принимаемые решения и социальный эффект **с целью постоянного улучшения** результатов с точки зрения миссии.



Механизмы учета претензии и ответа на них

Прозрачность

Предоставление доступной и своевременной информации заинтересованным сторонам, и обнародование процедур, структур и процессов оценки, применяемых организацией.

Участие

Процесс, с помощью которого организация обеспечивает ключевым заинтересованным сторонам возможность играть активную роль в процессе принятия решений и в действиях, влияющих на них.

Оценка



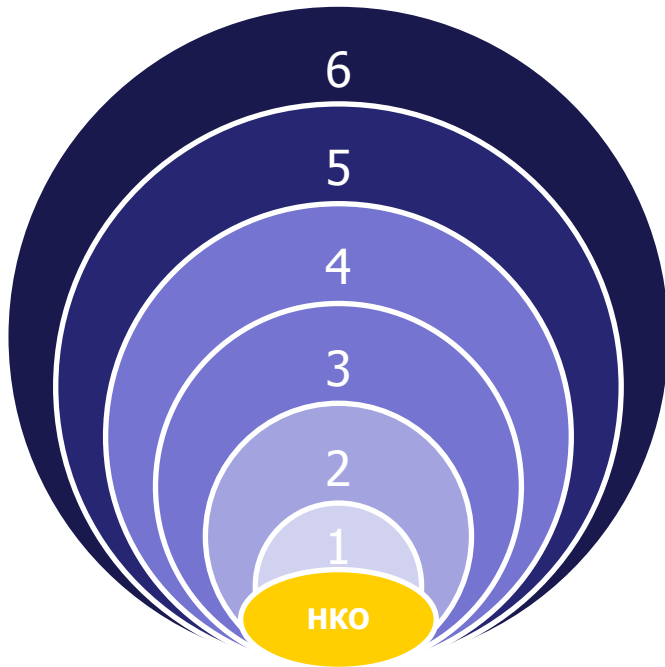
Определение стейкхолдеров

Составление карты прямых и косвенных участников, партнеров и благополучателей на основе данных о задачах, ожидаемых результатах и ресурсах

- Благополучатели могут получить позитивный и негативный эффект от деятельности НКО
- Вклад других участников может усилить или снизить социальное воздействие

	Прямые	Косвенные
Участник	Персонал НКО	Семьи бывших заключенных
Благополучатель	Бывшие заключенные (позитивный эффект)	Люди, которые не получают работу из-за трудоустройства бывших заключенных (негативный эффект)

Выбор стейкхолдеров в зависимости от уровня подотчетности НКО - 1



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

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

- Нельзя разработать ЛМП за 1 вебинар или самостоятельно
- Нет одной единственной правильной ЛМП
- ЛМП представляют собой намерение
- Программная логика может измениться и должна проверяться реализацией
- Не обязательно оценивать каждый аспект модели
- ЛМП служит основой для системы измерения и оценки

Определяем «что оценить»





Результативность – степень достижения запланированных результатов.

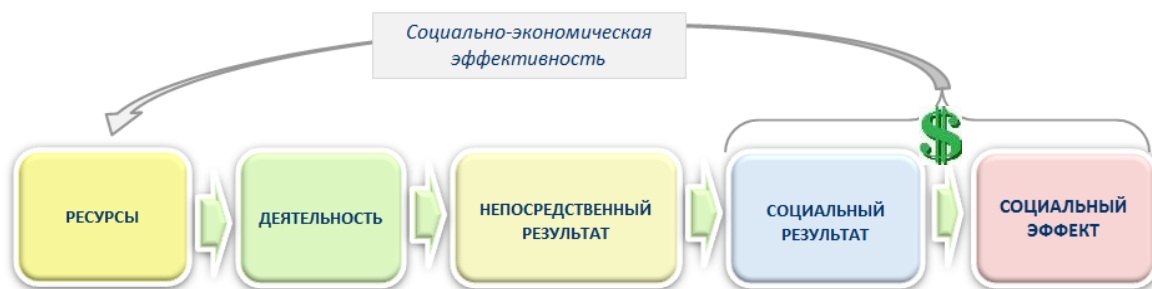
Социальная эффективность – соотношение социального результата и непосредственных результатов деятельности.

Экономическая эффективность – соотношение финансовых результатов программы и затрат на ее реализацию.

Экономичность - соотношение объема потребляемых ресурсов на единицу результата.

Социально-экономическая эффективность – соотношение *социальных результатов и эффектов, которые могут быть измерены в денежном выражении*, и стоимости затраченных ресурсов

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



Какие социальные изменения измеримы в стоимостном выражении:

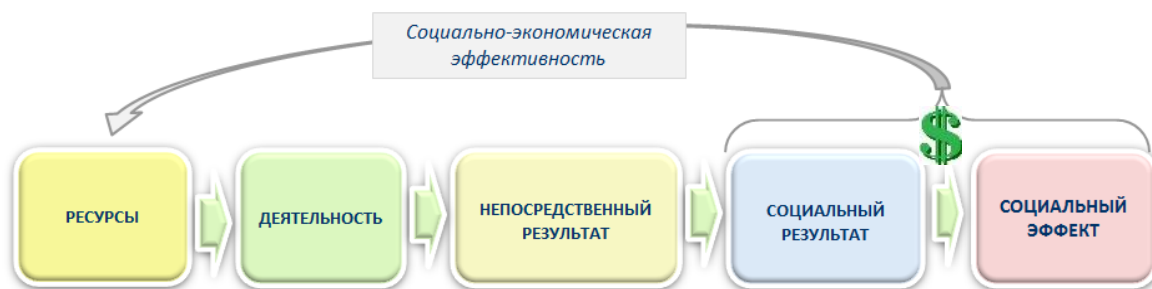
- ✓ Рост доходов (или экономии расходов) благополучателей и членов их семей непосредственно после завершения программы и в определенный период в будущем.
- ✓ Изменение доходов и расходов других членов общества вследствие изменения состояния участников социальных программ.
- ✓ Экономия общественных ресурсов 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

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



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 опеку 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

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.

Окончательный список результатов для включения в систему измерения определяется после выбора показателей (их необходимой разбивки) и метода их сбора (!!!)



ВОПРОСЫ?



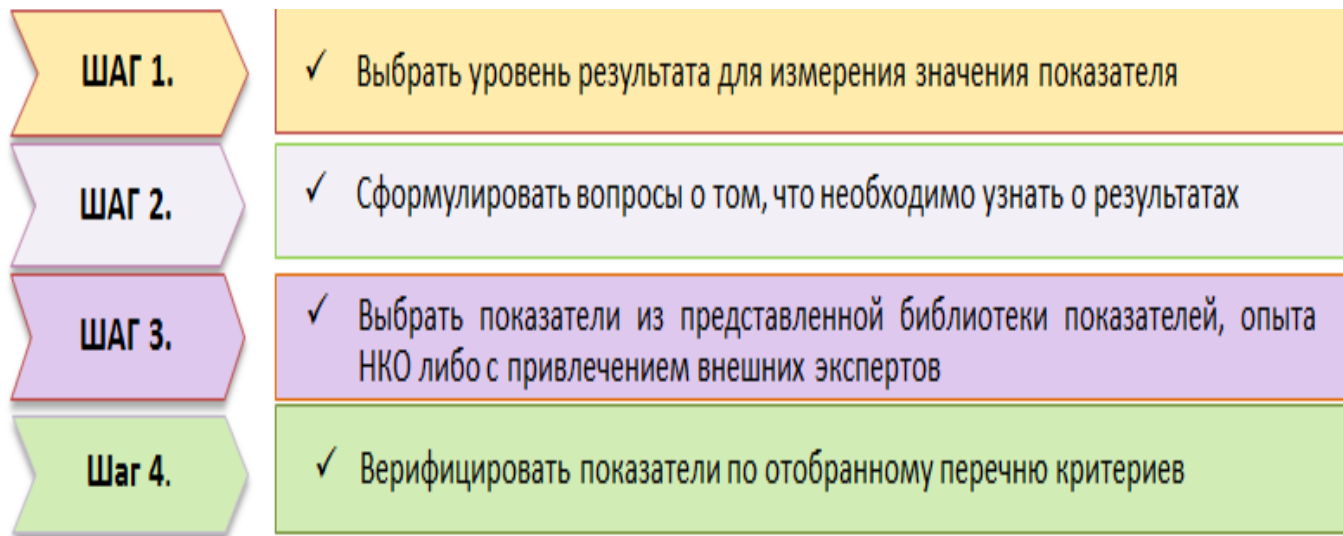
Результат – изменение, которое изначально запланировано, происходит благодаря программе, поддается описанию.

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.

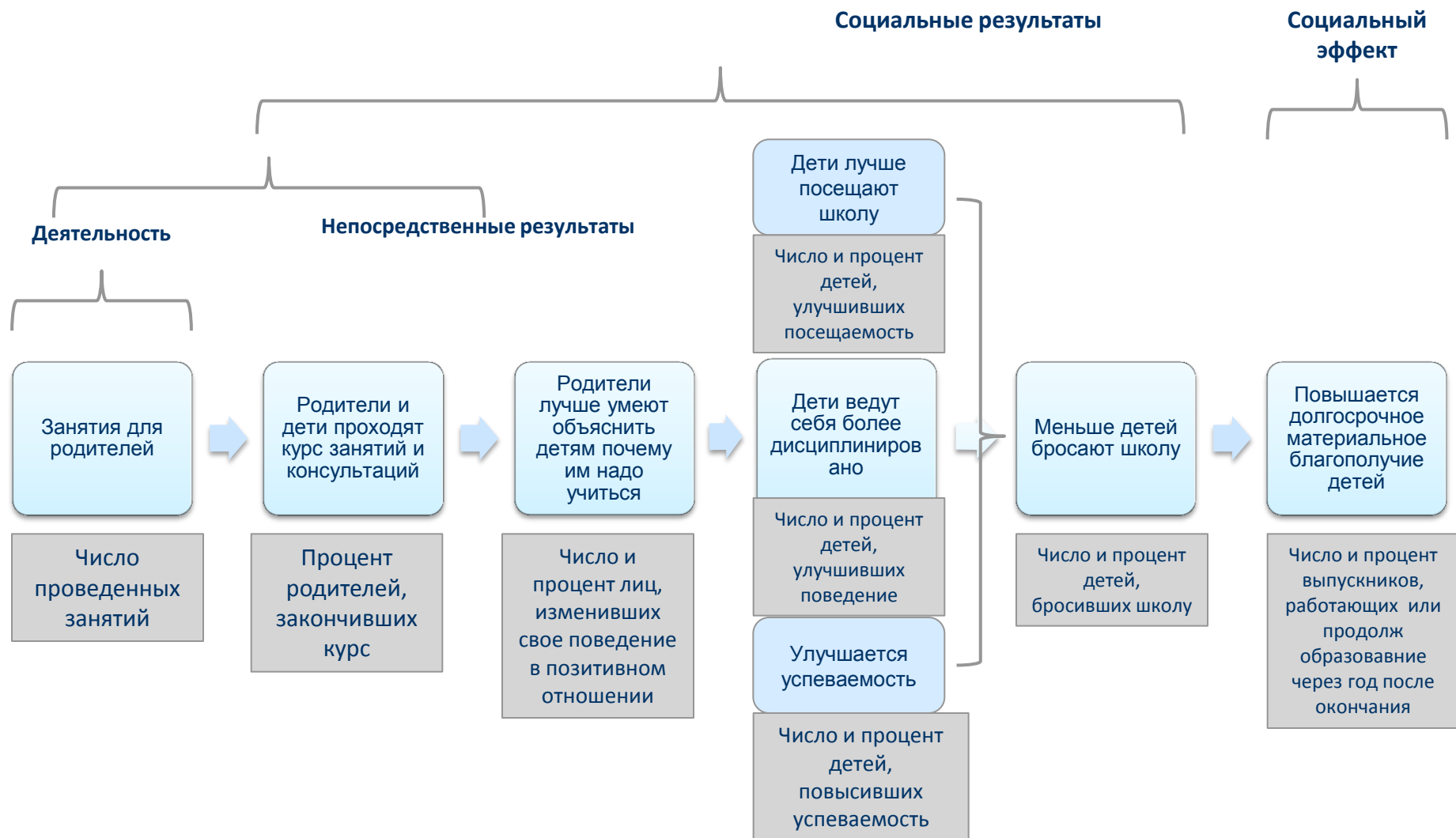
Пример: число получивших услугу; число оказанных услуг.

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).

Выбирайте свой набор критериев!

Начните с минимума:

- 1) Точный (объективный, прямой)
- 2) Возможный к сбору/ экономичный
- 3) Практичный (своевременный)
- 4) Согласованный с ключевыми заинтересованными сторонами

- Число консультаций для граждан, относящихся к целевой группе, на базе Центра
- 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

- 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



Краткосрочные результаты	Показатели краткосрочных результатов	Среднесрочные результаты	Показатели среднесрочных результатов
У мам появляется доверие и потребность обратиться за советом или помощью в воспитании ребенка и в уходе за ним	Кол-во самостоятельных обращений за психологической поддержкой или просвещением	Улучшилось детско-родительское взаимодействие Налажено грудное вскармливание.	Доля матерей, у которых произошли позитивные изменения (повышение оценки на 1 балл и более) по параметрам: чувствительность, контроль и конфликт, предвосхищение, эмоциональное тепло, регуляция стресса Доля матерей, кормящих грудью, от кол-ва матерей, не имеющих медицинских ограничений для этого
Дети получают регулярную медицинскую помощь.	Доля состоявшихся плановых визитов к врачам, от всех визитов, требуемых по календарю медицинского наблюдения.	Мамы выполняют медицинские рекомендации. Мамы понимают потребность ребенка в медицинской помощи.	
Юрист обладает объективной информацией о ситуации. Мама понимает свою ситуацию.		У мамы и ребенка собран полный пакет документов.	Доля семей, у которых восстановлен пакет документов, от общего кол-ва семей, у которых они отсутствовали Доля семей (граждан РФ), у которых оформлены льготы
Составлена карта социальных контактов	Наличие составленной карты социальных контактов через 2 месяца проживания в ТД	Восстановлены конструктивные контакты с родными и знакомыми.	Доля мам, которые восстановили контакты, от всех проживающих Доля консилиумов, которые проводятся с участием родных или знакомых

АНО «ВЕРА. НАДЕЖДА. ЛЮБОВЬ» (ПИОН-РЕГИОН, 2018)

	Деятельность по программе	Непосредственные результаты	Показатель	Социальные результаты краткосрочные	Показатель	Социальные результаты среднесрочные	Показатель	Социальные результаты долгосрочные
Дети с выраженными интеллектуальными нарушениями	Диагностика	Задачи, адекватные уровню развития и состоянию ребенка	Кол-во СИПРов <u>заполненных</u> в соответствии с регламентом ¹	Скоординированная поддержка развития ребенка различными специалистами, направленная на положительную динамику в развитие ребенка	Кол-во детей, у которых наблюдается устойчивая положительная динамика в течение 1 года	Увеличение доли воспитанников, поведение которых соответствует общепринятым социальным нормам ¹	Доля воспитанников, которые проявляют себя в соответствие с общепринятыми нормами поведения, комфортно чувствуют себя в инклюзивной социальной среде на протяжении пролонгированной оценке (3-10 лет)	<u>1. Соц. эффект</u> 1.1. Воспитанники переходят на семейные формы воспитания 2.1. Дети стабильно живут с родственниками. 3.1. Воспитанники живут в условиях максимально приближенных к <u>семейным</u> . 4.1. У воспитанников появляется перспектива жизни с социальным работником в условиях сопровождаемого проживания 5.1. Совершенствуется законодательство и функций гос. институтов 6.1. Организация является институтом, эффективно решающим проблемы детей и семей, воспитывающих детей с ментальными нарушениями
	Проведение консилиумов (рабочих групп)							
	Составление СИПР ¹ педагогом							
	Ведение специалистами индивидуальных карт деятельности ребенка (КД) ¹	Заполненные на ребенка карты деятельности (КД)	Количество <u>супервизий</u> на основе карты деятельности КД					
Реализация СИПР: проведение спланированных занятия, досугов	Проведенные занятия с ребенком в различных форматах и направлениях	Количество детей, включенных в занятия по различным направлениям и форматам <u>Количество индивидуальных занятий для детей.</u> <u>Количество групповых занятий для детей</u>	Включенность ¹ детей с ТМНР в социокультурные контексты создаваемые ЦССВ	Количество детей, включенных в систему общего образования учреждения; Кол-во детей, включенных в систему дополнительного образования; Количество детей, выезжающих на отдых за пределы ЦССВ/в год; Количество детей, выезжающих на санаторно-оздоровительные программы; Количество детей в включенных в кружки социально-значимые проекты.				
Семьи (приемные и кровные), воспитывающие детей с выраженными интеллектуальными нарушениями	Проведение открытых массовые мероприятия, куда приглашаются родители (день Аиста, день открытых дверей, праздники)	Организованные и проведенные мероприятия	Количество проведенных массовых мероприятий (день Аиста, день открытых дверей, праздники) в различных интерактивных форматах. Количество родителей, принявших участие в открытых мероприятиях	Родители, в том числе потенциальные приемные, удовлетворены программой сопровождения детей с выраженными интеллектуальными нарушениями, реализуемой ЦССВ	Количество граждан, в том числе потенциальных приемных родителей, выразивших положительное мнение относительно программы сопровождения детей с выраженными интеллектуальными нарушениями, реализуемой ЦССВ	Родители, в том числе потенциальные приемные взаимодействуют с учреждением на регулярной основе	Доля родителей, в том числе потенциальных приемных взаимодействующих с учреждением на регулярной основе	

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 (бенчмаркинг)
- Ожидания заинтересованных лиц
- Потенциальный бюджет
- Рабочий план

«Рука в Руке», ПИОН – РЕГИОН, 2018

Индикатор	База	План	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Факт	Отклонение
<u>Индикаторы непосредственных результатов</u>								
1. Выездной информационно-психологический пункт (ВИППункт):								
1.1. Число приемных родителей и приемных детей получивших услуги (информационные, педагогический, психологические), в сельских пунктах Шегарского и Кривошеинского районов		276	69	69	69	69		
1.2 Число семей в кризисной ситуации, которые получили психотерапевтическую поддержку по месту жительства		5	2	1	1	1		
1.3. Семьи в кризисной ситуации удовлетворены полученными услугами		5	2	1	1	1		
1.3. Число консультаций для семей в кризисной ситуации.		276	69	69	69	69		

2. Районный центр приемных семей (РЦПС)

2.1 Число приемных семей, преодолевших кризис в детско-родительских отношениях

5 1 1 1 2

2.2 Число семей, в которых улучшились детско-родительские отношения между приемными детьми и приемными родителями;

60 15 15 15 15

2.3. Число детей, у которых повысилось психологическое благополучие (психическое состояние по уровню развития, навыков)

80 20 20 20 20

Описание показателей. Пример

№	Перечень характеристик использования показателя (Приведен базовый перечень характеристик)	Описание
1	Название показателя	Доля благополучателей, повысивших уровень знаний
2	Фокус, к которому относится показатель	Социальный результат
3	Цель предполагаемого использования	Получение знания о результативности программы
4	Главные пользователи	Программный менеджер
5	Целевое значение показателя на перспективе года	95%
6	Плановый срок достижения целевого значения показателя	Сразу по завершению программы
7	Период использования показателя	В течении реализации программы
8	Период измерения	Дважды в течении программы
9	Источник информации	Единообразное тестирование по предлагаемой информации
10	Метод сбора (инструмент сбора)	Пре – и пост- тестирования
11	Стоимость сбора	\$ 100
12	Ограничения валидности показателя	Для обеспечения достоверности полученных знаний все благополучатели условно должны иметь одинаковый уровень подготовки в определенной области
13	Ответственный за сбор	Программный менеджер
14	Как будет организован этап рефлексии по результатам мониторинга показателя и как результаты рефлексии будут внедрены в работу	Итоговое собрание программной команды



ВОПРОСЫ?

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.

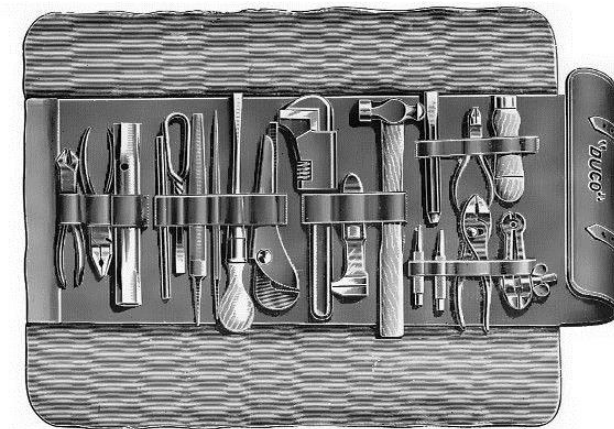
Существуют 4 основных метода сбора данных для расчета показателей:

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.

➤ **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.



Таблица показателей непосредственных результатов

Показатель	Как собирается (метод сбора)	Когда (частота)	Кто ответствен за сбор	Где хранится	В каких отчетах и кем используется	Как часто пересматривается
Соотношение проведенных и запланированных мероприятий по видам	Отчеты специалистов, проводящих мероприятие и соотнесение с запланированным числом	ежеквартально	Менеджер проекта	Фонд	Годовой отчет фонда	Не пересматривается
Соотношение реального и запланированного количества участников мероприятий по видам	Регистрационные листы с обучающих мероприятий и соотнесение с запланированным числом	ежеквартально	Менеджер проекта	Фонд	Годовой отчет фонда	Не пересматривается
Соотношение реального и запланированного количества специалистов, прошедших обучение	Результаты итоговой аттестации по окончании цикла обучающих мероприятий и соотнесение с запланированным	После окончания каждого цикла обучающих мероприятий	Руководитель обучающей программы	Фонд	Годовой отчет фонда	Не пересматривается



Таблица показателей социальных результатов

Показатель	Как собирается (метод сбора)	Когда (часто та)	Кто ответственен за сбор	Где хранит ся	В каких отчетах и кем используется	Как часто перес матри вается
Доля выпускников, участвующих в решении задач, направленных на позитивные изменения в их жизненной ситуации, в общем количестве выпускников, в отношении которых такие задачи поставлены.	Анализ документов (карта сопровождения, протокол консилиума), вкладки «Обращения/посещения» в единой информационной системе «ВыпускникПлюс»	ежек варта льно	Консультант регионального центра по закрепленным за ним службам, объединяет информацию методист информационно-аналитического отдела	Регио нальн ый центр	Рейтинг служб сопровождения, ежегодный аналитический отчет о положении выпускников, ежеквартальный и годовой отчет регионального центра	Не перес матри вается
Доля задач, направленных на позитивные изменения в жизненной ситуации выпускников, решенных без участия специалиста, в общем количестве задач, решенных за отчетный период	Анализ документов (карта сопровождения, протокол консилиума), вкладки «Обращения/посещения» в единой информационной системе «ВыпускникПлюс»	ежек варта льно	Консультант регионального центра по закрепленным за ним службам, объединяет информацию методист информационно-аналитического отдела	Регио нальн ый центр	Рейтинг служб сопровождения, ежегодный аналитический отчет о положении выпускников, ежеквартальный и годовой отчет регионального центра	Не перес матри вается
Доля выпускников в возрасте 23 года, соответствующих образу адаптированного выпускника от общего числа выпускников данного возраста, находившихся на сопровождении.	Количество выпускников, на момент снятия с сопровождения определяется по данным последнего консилиума в аналитическом журнале. Количество выпускников, соответствующих образу адаптированного выпускника определяется с опорой на маркеры адаптированности	ежек варта льно	Консультант регионального центра по закрепленным за ним службам, объединяет информацию методист информационно-аналитического отдела	Регио нальн ый центр	Рейтинг служб сопровождения, ежегодный аналитический отчет о положении выпускников, ежеквартальный и годовой отчет регионального центра	Не перес матри вается



ВОПРОСЫ?

**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



Чтобы данные о результатах программ стали действительно полезной информацией, **должны быть заранее** - на этапе построения системы измерения - предусмотрены следующие возможности:

- разбивка (дезагрегация) данных на группы/категории
- Анализ данных и сравнение данных с каким-либо «стандартом»
- представление информации в понятной и удобной для пользователей форме

Как сделать данные измерения программы полезными?

Разбивка по категориям

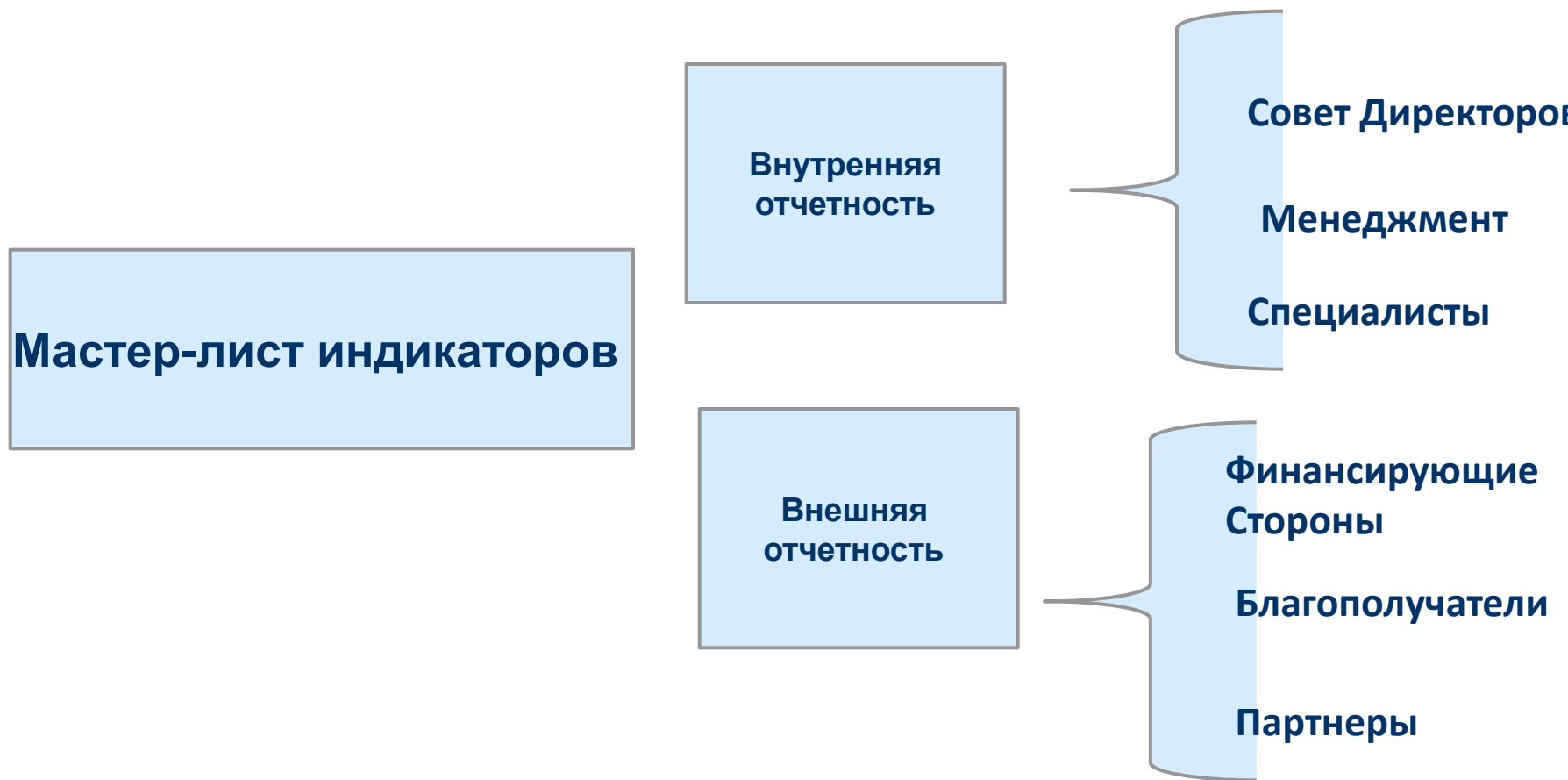
- ПОЧЕМУ ВАЖНО РАЗБИВАТЬ ДАННЫЕ НА КАТЕГОРИИ И ИЗБЕГАТЬ ИЗЛИШНЕГО ОБОБЩЕНИЯ?
- **Число или характеристики благополучателей.**
- Структурное подразделение или проект.
- Географическое/территориальное деление.
- **Сложность работы.**
- **Вид и объем предоставляемых услуг.**
- Причина появления отрицательного результата или оценки.
- ВЫБОР ПРОЦЕДУР РАЗБИВКИ.

Сравнение

- Результаты работы за предшествующий период.
- Результаты по различным видам работ или группам благополучателей.
- ОБЩЕПРИНЯТЫЙ СТАНДАРТ.
- РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ СТРУКТУР, ЗАНЯТЫХ АНАЛОГИЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ/БЕНЧМАРК.
- РАЗЛИЧНАЯ ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ.
- **ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ, ОПРЕДЕЛЯЕМЫЕ ПЕРЕД НАЧАЛОМ РАБОТ.**

Представление полученной информации

- СОСТАВЛЕНИЕ ОТЧЕТОВ ОБ ИЗМЕРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ



Меры, способствующие использованию данных измерения результатов.

1. Включение показателей социальных результатов в обоснование грантовых заявок.

2. Принятие решений о распределении ресурсов и привлечении средств.

3. Внедрение внутренних программ обучения по системе измерения результатов.

4. Показатели результатов должны использоваться для разработки плана оценки программ.

5. Основные социальные результаты и показатели результатов должны быть включены в стратегический план организации (значения основных показателей на долгосрочную перспективу).

6. Перевод данных о работе, особенно в части достижения результатов, в привлекательную, легко читаемую и содержательную форму для публикации годовых отчетов.

7. Менеджеры программ должны использовать отчеты об измерении результатов для проведения регулярных совещаний с сотрудниками, улучшения связей с общественностью и повышения уровня доверия населения.

8. Результаты измерения должны обеспечивать исходную информацию для процесса стратегического и иного долгосрочного планирования.

<i>Чек-лист 5. Находят ли применение результаты измерения?</i>	<i>Да/нет</i>
<p><u>Критерий 1:</u> <i>использование результатов измерения при управлении организацией или программой для решения поставленных задач, например создание материальных или нематериальных стимулов, перераспределение ресурсов или пересмотр программной деятельности для улучшения работы программы.</i></p>	
<p><u>Критерий 2:</u> <i>подконтрольность. Результаты измерения используются для документирования прогресса в решении стоящих перед организацией или программой задач, а также демонстрируют заинтересованным сторонам и обществу в целом значимость работы организации или программы.</i></p>	
<p><u>Критерий 3:</u> <i>демонстрация более эффективной или качественной работы, показывающей, например, что установленные цели достигнуты или что результаты текущего периода лучше результатов предыдущего.</i></p>	
<p><u>Критерий 4:</u> <i>использование результатов измерения для принятия решений о распределении ресурсов и других управленческих решений. Принимающие решения лица в самой организации или вышестоящих инстанциях используют результаты измерения при распределении ресурсов, разработке законодательства, нормативных актов, инструкций и при принятии иных решений.</i></p>	

Как внедрить систему в эксплуатацию

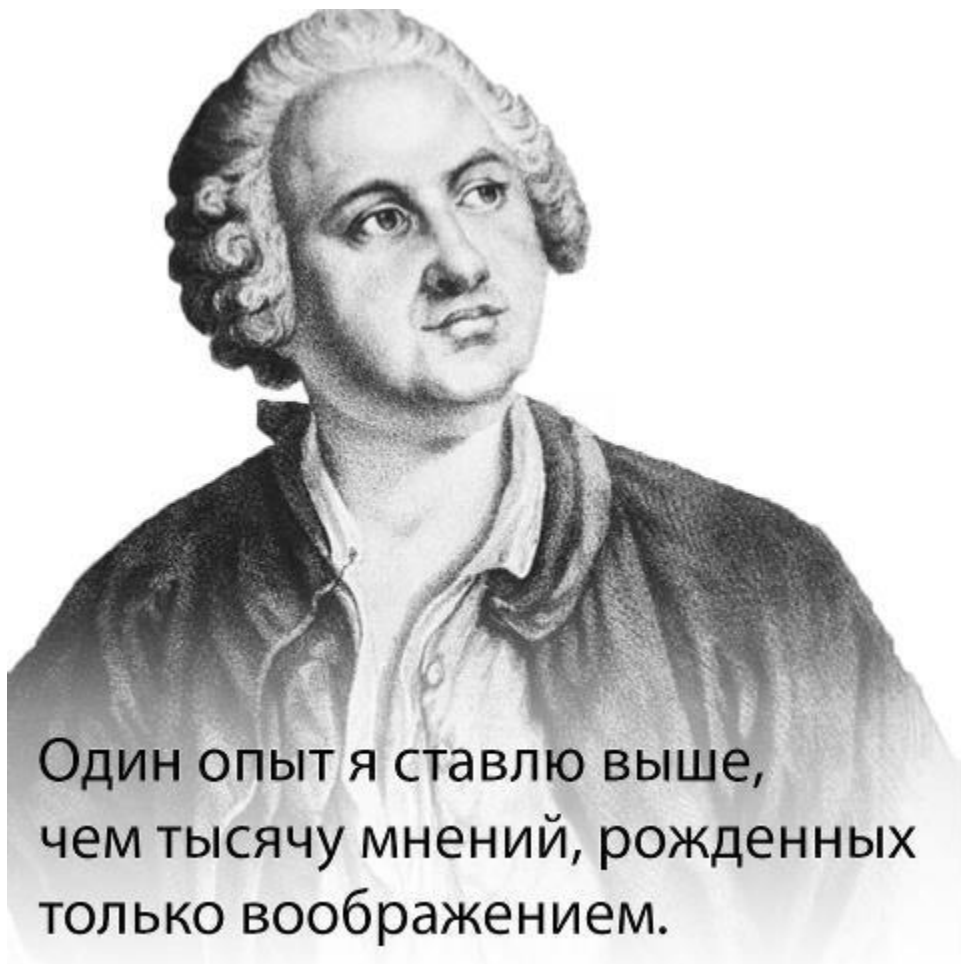
Планирование

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.

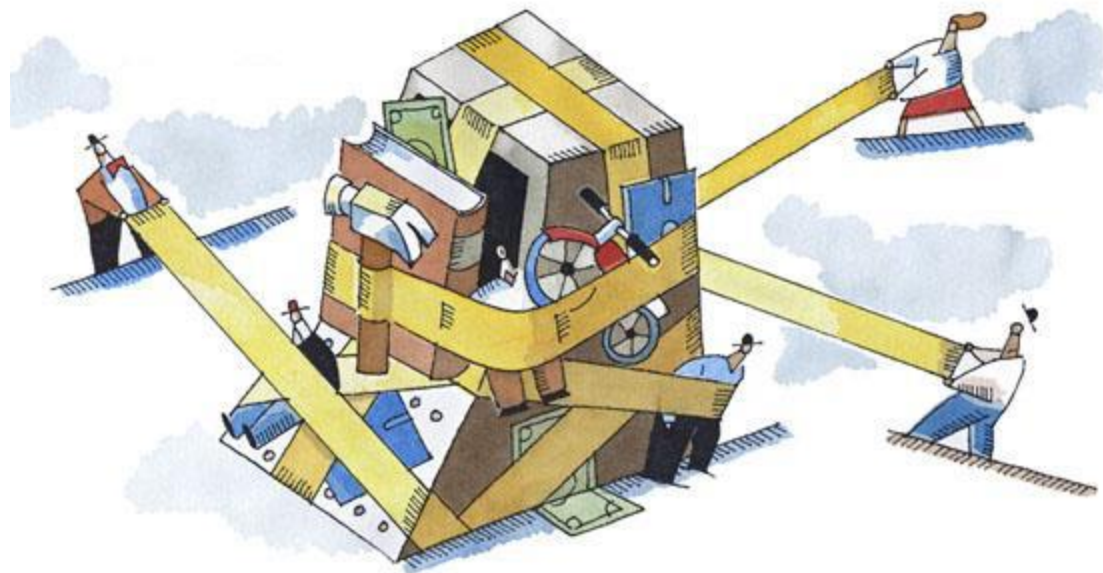
Создание и внедрение системы измерения результатов необходимо рассматривать как самостоятельный проект, продолжительность которого составляет 3-6 месяцев

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.

7 признаков высокоэффективной организации

1. Компетентный, дальновидный, гибкий руководитель организации и активная роль членов **управляющих органов.**
2. Человеко-ориентированное управление.
3. Хорошо продуманные и качественно внедренные программы и стратегии.
4. Профессиональное привлечение и управление финансами, устойчивость организации.
5. **Внутренняя культура, которая поддерживает обучение и развитие.**
6. Потенциал развития и роста. **Внутренний мониторинг**
7. Внешняя оценка для определения эффективности и достижимости миссии



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.



ВОПРОСЫ?

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

1. Партнерская платформа SocialValue.ru:
<https://socialvalue.ru/>
2. Сайт ассоциации специалистов в области оценки программ и политик: <https://eval.ru/>
3. Различные руководства по оценке:
https://socialvalue.ru/?page_id=1224
4. Виртуальный ресурсный центр по оценке:
<https://info345.ru/virtualnyj-resursnyj-tsentr/>
5. Обзоры международного опыта: <https://ep-digest.ru/?tag=ozenka>

1. Руководство по измерению социального воздействия Европейской ассоциации венчурных филантропов: <https://ep.org.ru/wp-content/uploads/2016/05/impact-141031050233-conversion-gate01.pdf>
2. Стандарт по измерению корпоративных социальными инвестициями в сообщества London Benchmarking Group (LBG): <https://ep-digest.ru/?p=7750>
3. Веб-ресурс по SROI(Social Return on Investment): https://socialvalue.ru/?page_id=803

1) Создание системы измерения и оценки: Презентация

Онлайн руководство:

https://pion.org.ru/portal/new_helper/rc

Презентация:

<http://ep.org.ru/wp-content/uploads/2016/05/02032017-170306110722.pdf>

2) Российские Кейсы:

<http://pion.org.ru/portal/companies-view>

<https://socialvalue.ru/?p=1379>

<https://socialvalue.ru/?p=1820>

3) Примеры и форматы для логических моделей:

<http://socialvalue.ru/?p=1268>

Список вебинаров

1. Вебинар «[Введение в оценку](#)» (24.11.2017).
2. Вебинар «[Построение логической модели программы](#)» (14.12.2017).
3. Вебинар «[Теория изменений для планирования и оценки социальных результатов](#)». (24.01.2018)
4. Вебинар «[Анализ и вовлечение стейкхолдеров при построении системы измерения и оценки](#)» (21.02.2018).
5. Вебинар «[Как выбирать показатели](#)» (22.03.2018).
6. Вебинар «[Методы сбора данных](#)» (26.04.2018)
7. Вебинар «[Методы сбора данных 2](#)» (29.05.2018)

Отдельно рекомендуем вебинар “[Оценка социальных программ с использованием историй благополучателей](#)”.

8. Вебинар «[Анализ количественных и качественных данных](#)» (21.06.2018).
9. Вебинар «[Оценка социального эффекта](#)» (24.07.2018)
10. Вебинар «[Оценка. Подготовка к проведению](#)» (29.08.2018).
11. Вебинар «Стоимостные подходы» <https://socialvalue.ru/?p=1781>

- 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) Dropbox\E&P\Открытая библиотека E&P\Measurement and Evaluation\Theory Of Change (подписка)

1) Показатели для измерения социальных результатов в сфере детства:

российский и международный опыт:

<http://socialvalue.ru/?p=443>

2) Результаты и показатели по разным темам:

https://socialvalue.ru/?page_id=300

3) Матрица социальных результатов:

<https://ep-digest.ru/wp-content/uploads/2016/08/23-Outcome-Matrix-rus.pdf>

4) Банки результатов и показателей:

<https://ep-digest.ru/?p=5642>

1. Ключевые оценочные вопросы: <http://ep-digest.ru/wp-content/uploads/2015/07/Specify-the-Key-Evaluation-Questions-Better-Evaluation-Rus.pdf>
2. Группа по оценке ООН: Карта контроля качества технического задания: http://ep-digest.ru/wp-content/uploads/2016/11/UNEG_G_2010_1_Quality_Checklist_for_Evaluation_TOR_Inception-Rus.pdf
4. Разнообразные переводы международного опыта: https://ep-digest.ru/?page_id=5133
5. Стандарт доказательности социальных практик: https://socialvalue.ru/wp-content/uploads/2018/12/sbornik_small_fin.pdf

Будем рады сотрудничеству!



Вебсайт: <http://ep.org.ru/>

E-mail: info@ep.org.ru

Информационно-справочная платформа : [Socialvalue.ru](http://socialvalue.ru)

Онлайн база методов ОС: base.socialvalue.ru

Дайджест публикаций: <http://ep-digest.ru/>

