



ФОНД
ДРУЗЬЯ

10X благотворительность
Как добитьсякратно больших
результатов?



Постановка вопроса

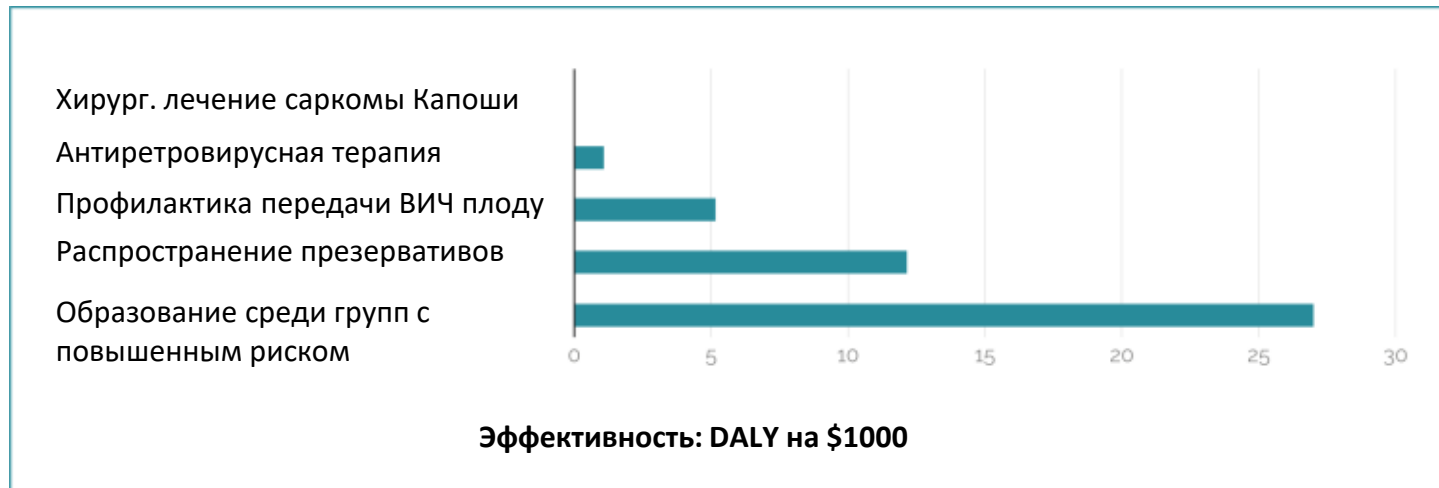
- **Не все йогурты одинаково полезны (разные программы имеют разную эффективность)**



Постановка вопроса

- Не все йогурты одинаково полезны (разные программы имеют разную эффективность)

Эффективность на \$ различных методов лечения ВИЧ



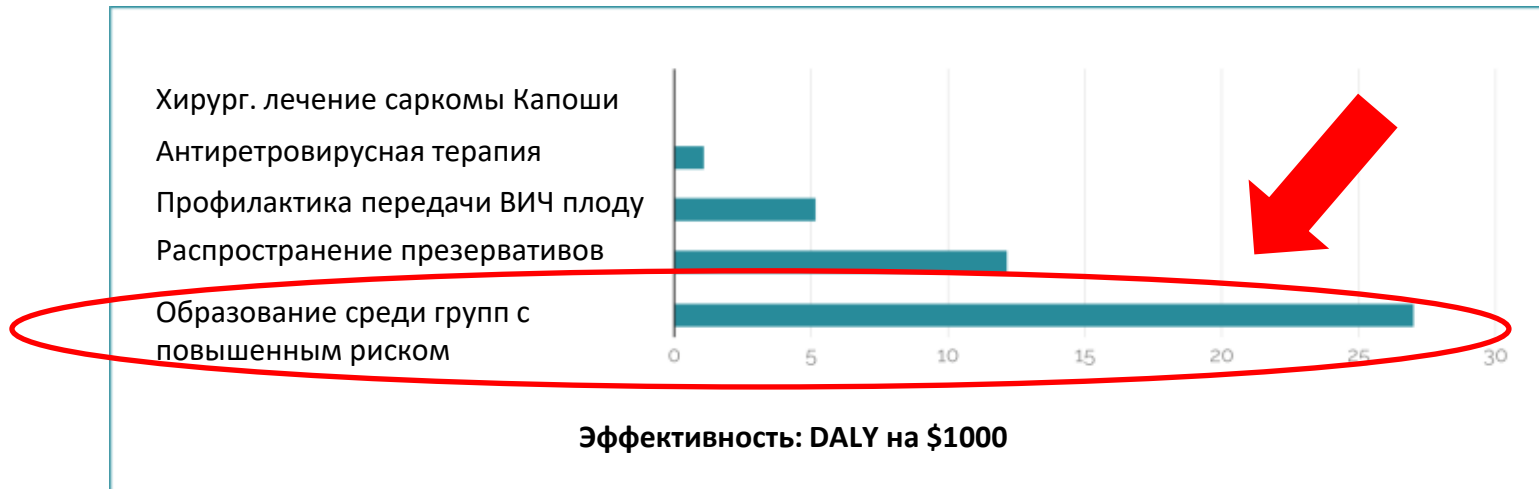
*Источник.: *The Moral Imperative toward Cost-Effectiveness in Global Health*, Dr. Toby Ord
https://www.cgdev.org/sites/default/files/1427016_file_moral_imperative_cost_effectiveness.pdf



Постановка вопроса

- Можно добиться ГОРАЗДО большего, если сначала заниматься самыми эффективными «участками»

Эффективность на \$ различных методов лечения ВИЧ



*Источник.: *The Moral Imperative toward Cost-Effectiveness in Global Health*, Dr. Toby Ord
https://www.cgdev.org/sites/default/files/1427016_file_moral_imperative_cost_effectiveness.pdf

Постановка вопроса

- **Но как узнать, какая часть программы самая важная и почему?**





План

Часть 1. ХЬЮСТОН, У НАС ПРОБЛЕМА.

Описание проблемы и теория изменений

Часть 2. ПОДБОР ПОКАЗАТЕЛЕЙ. ДОРОГО.

оцифровка теории изменений. Выбор ключевых переменных.

Часть 3. КАК МНЕ ЭТО ИЗМЕРИТЬ?

Guestimates - метод Энрико Ферми. анализ зарубежного опыта и бенчмаркинг. A/B тестирование

Часть 1



Логическая модель
ака

«Теория изменений»

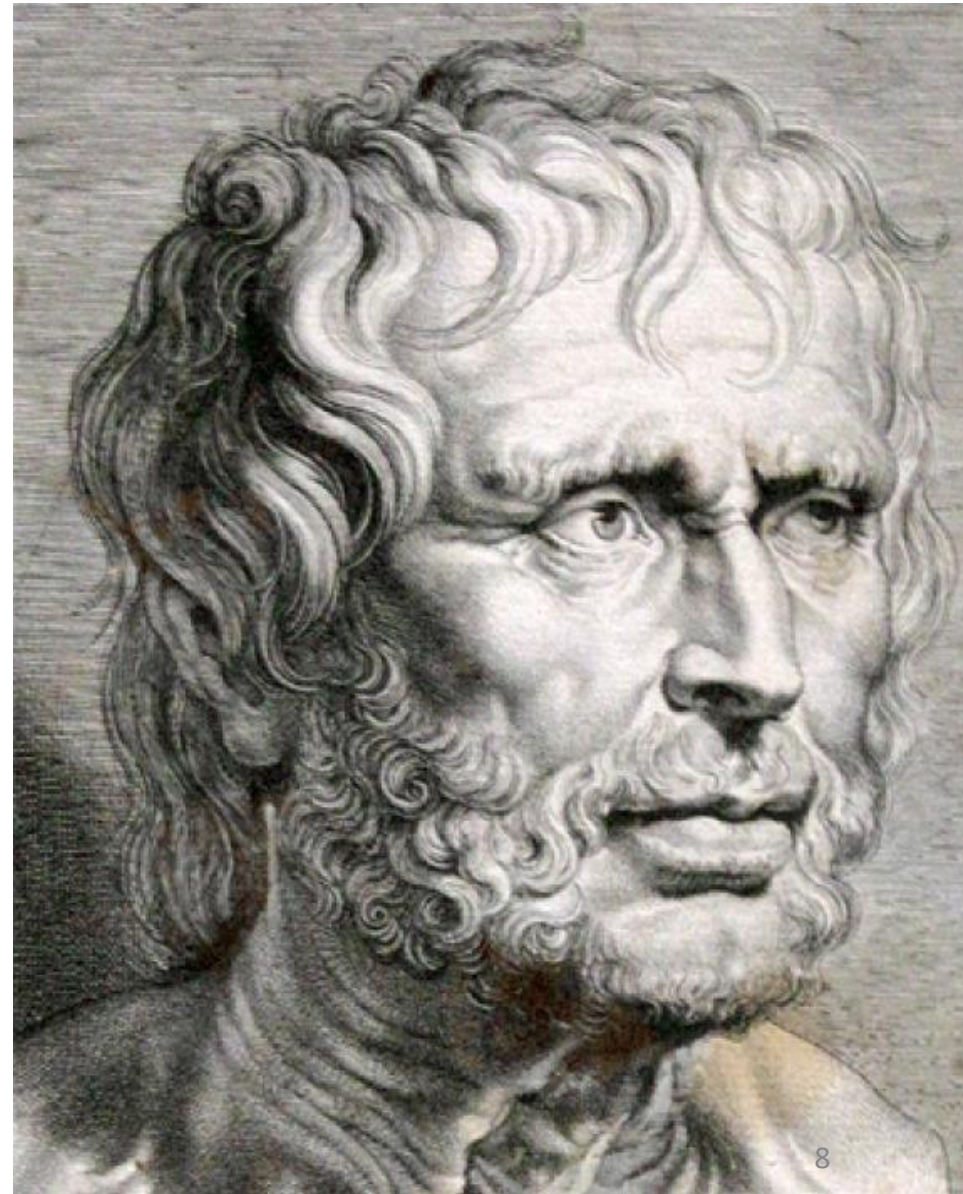
ака

зачем [на самом деле] я это делаю???

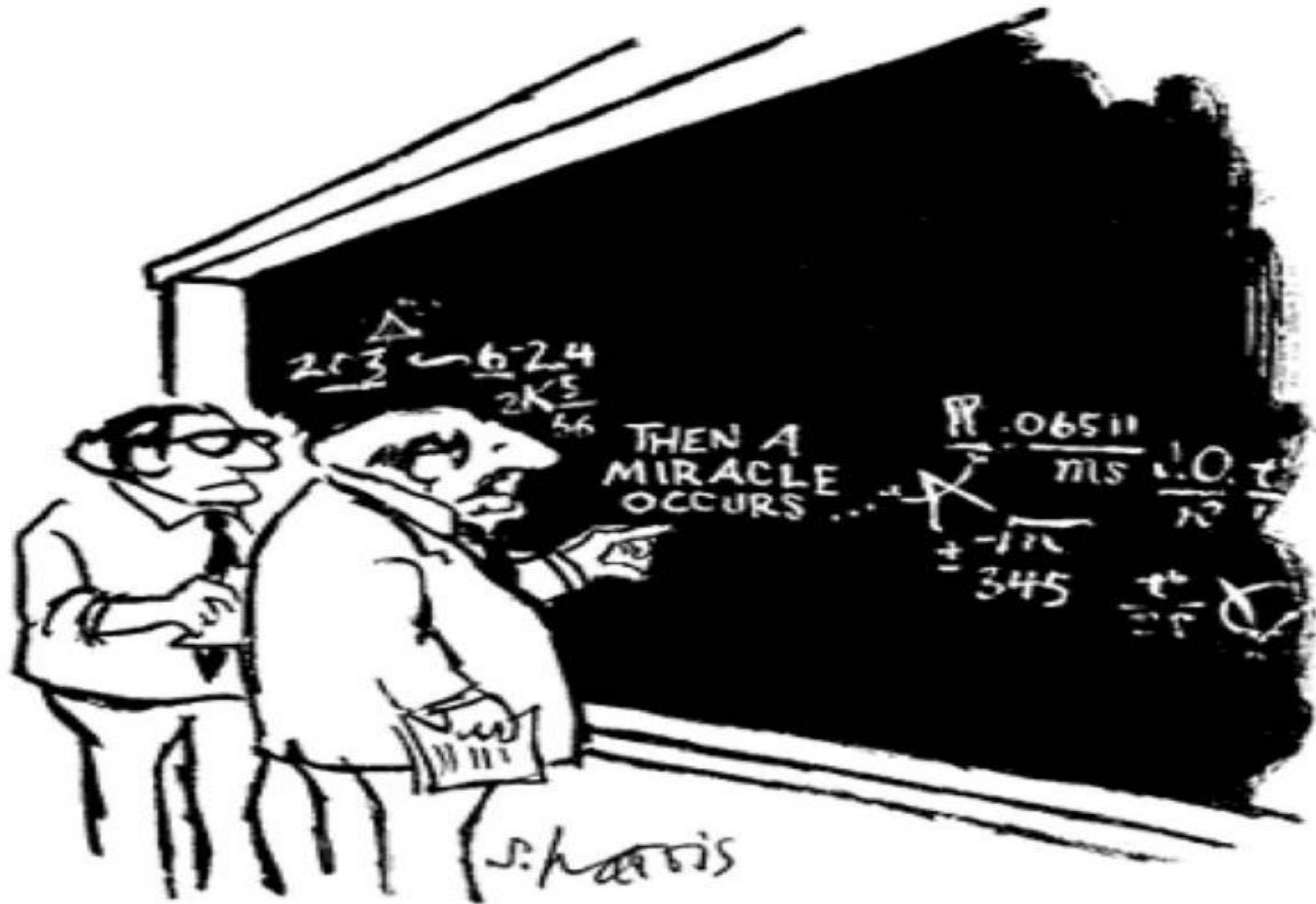


Теория изменений – зачем всё это???

Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным — Сенека



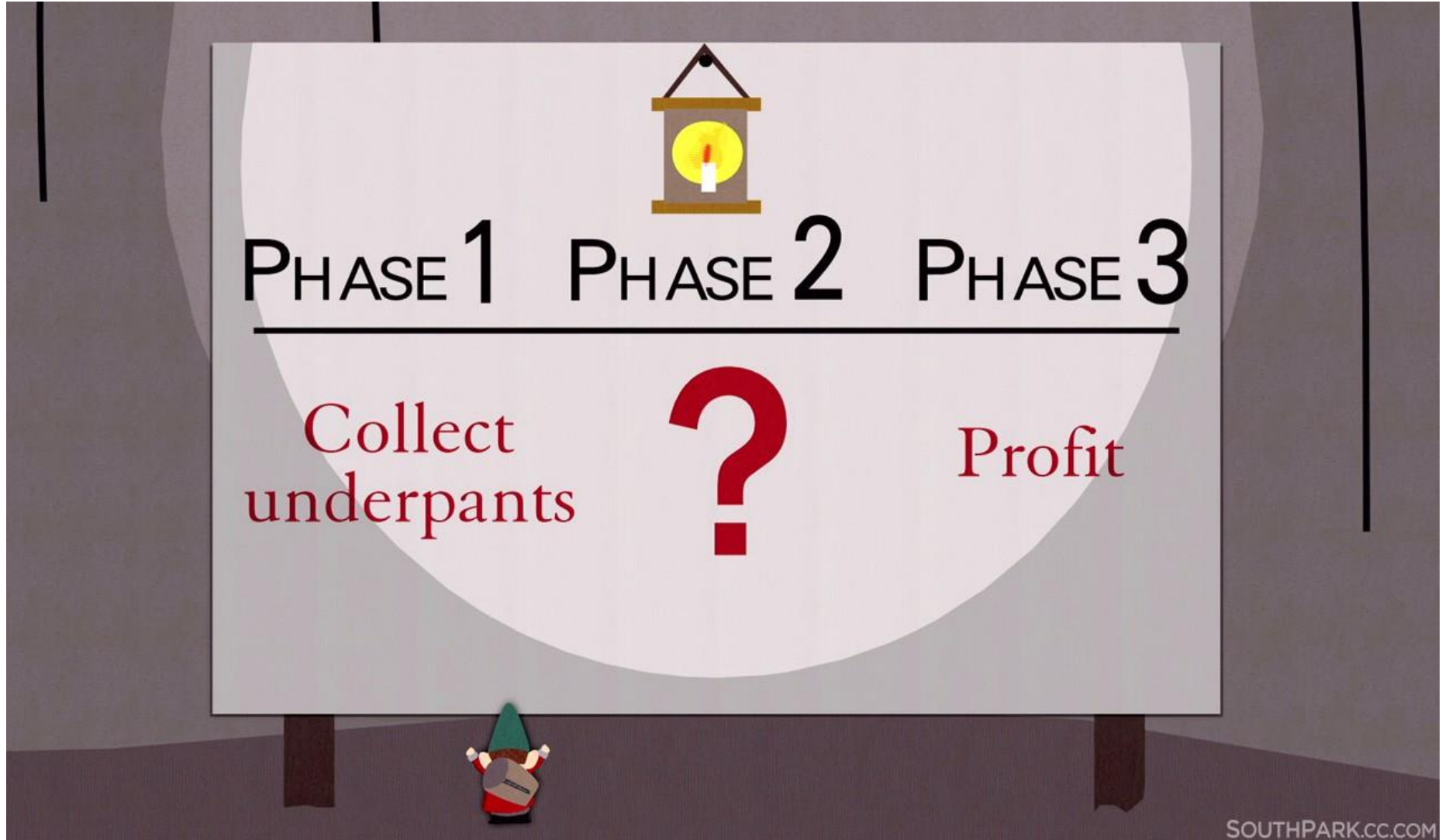
Теория изменений – зачем всё это???



"I think you should be more explicit here in step two."

Теория изменений

Не упускаем важное



Теория изменений

Детали



Теория изменений

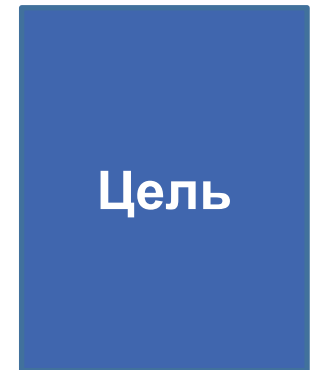
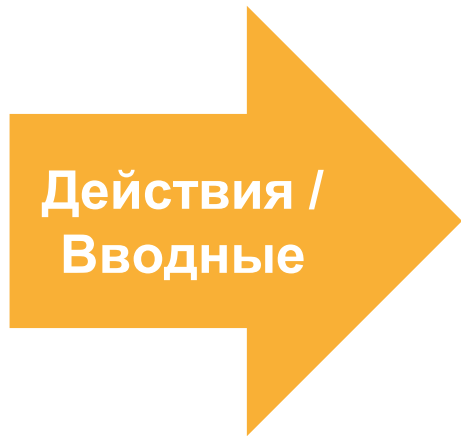
Детали



Цель

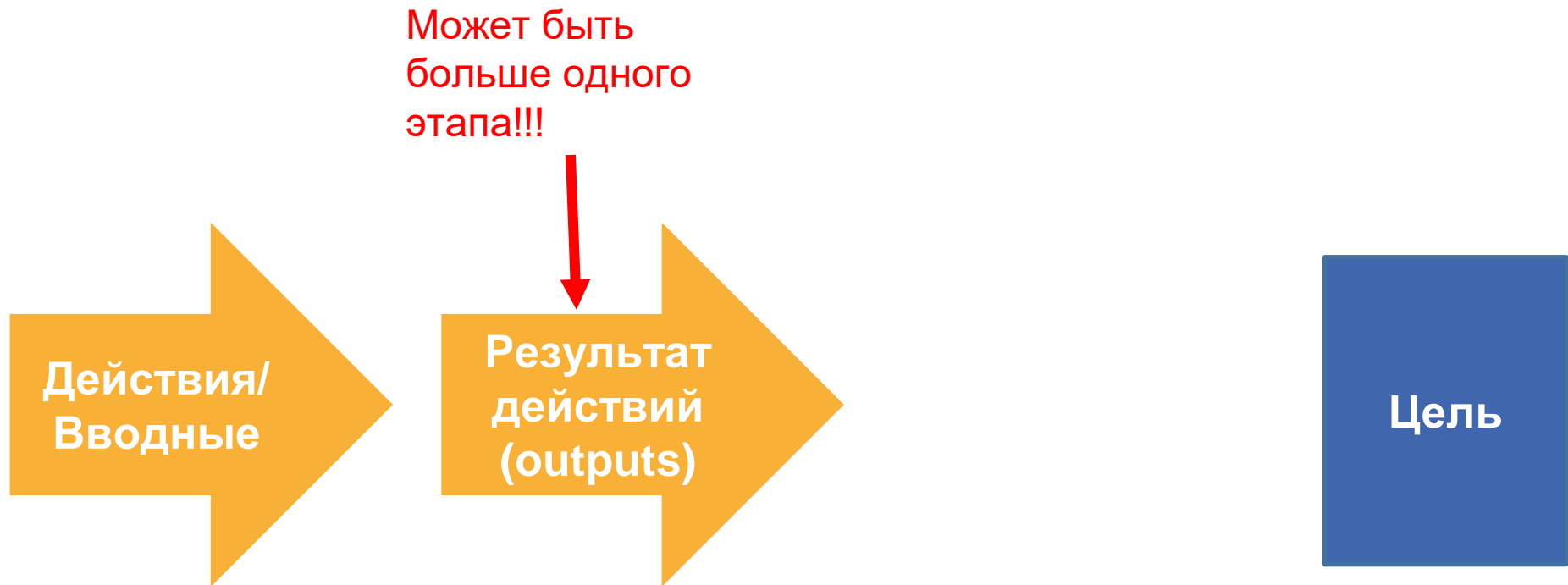
Теория изменений

Детали



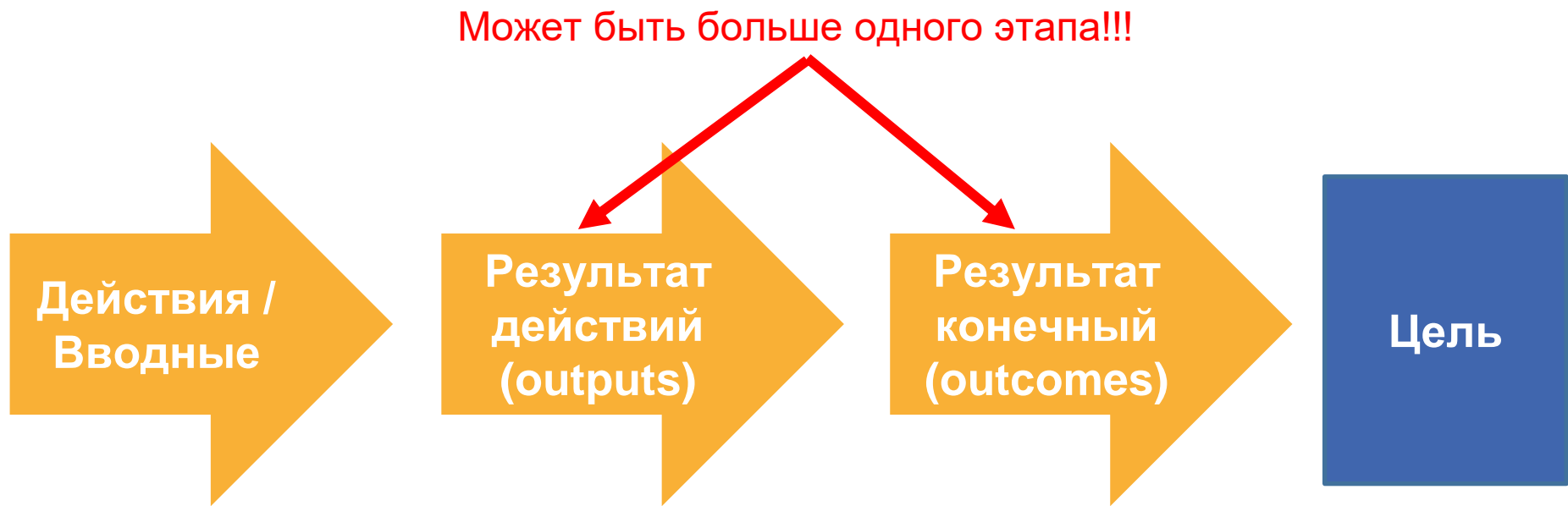
Теория изменений

Детали



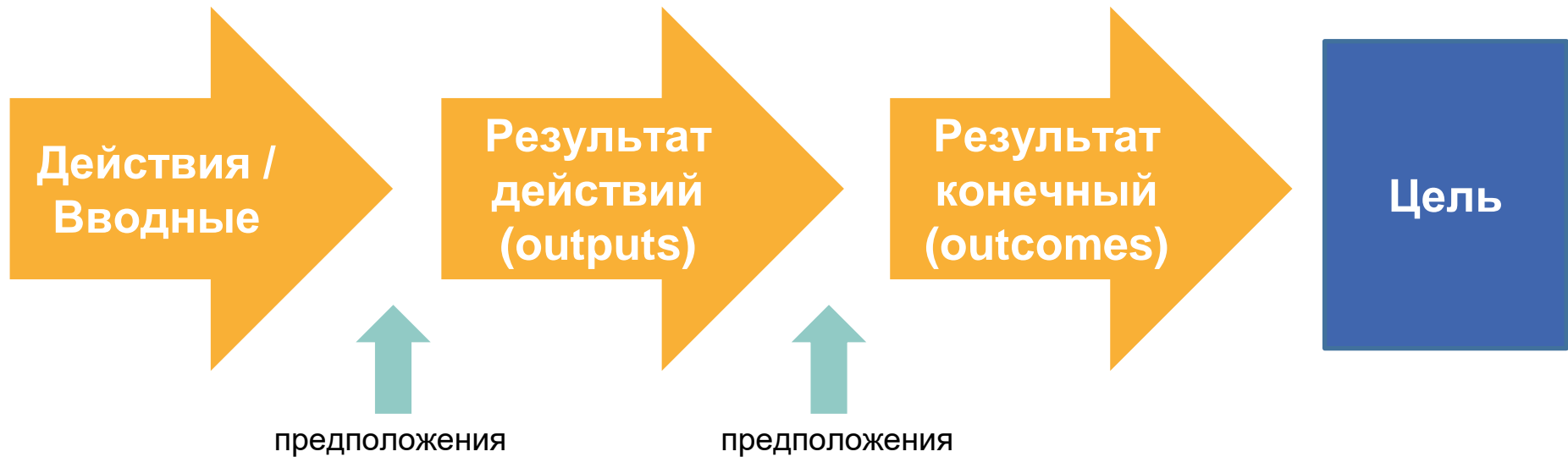
Теория изменений

Детали



Теория изменений

Детали



Теория изменений

Детали



Теория изменений

Детали





Теория изменений

Пример – вакцинация детей в Индии

Проблема:

Несмотря на то, что вакцинация детей в Индии бесплатна, в некоторых штатах (особенно в деревнях) процент вакцинации может достигать всего 22%!

Теория изменений

Пример – вакцинация детей в Индии



**Цель – полная
иммунизация**

Теория изменений

Пример – вакцинация детей в Индии



ВВОДНЫЕ

Отделения
вакцинации

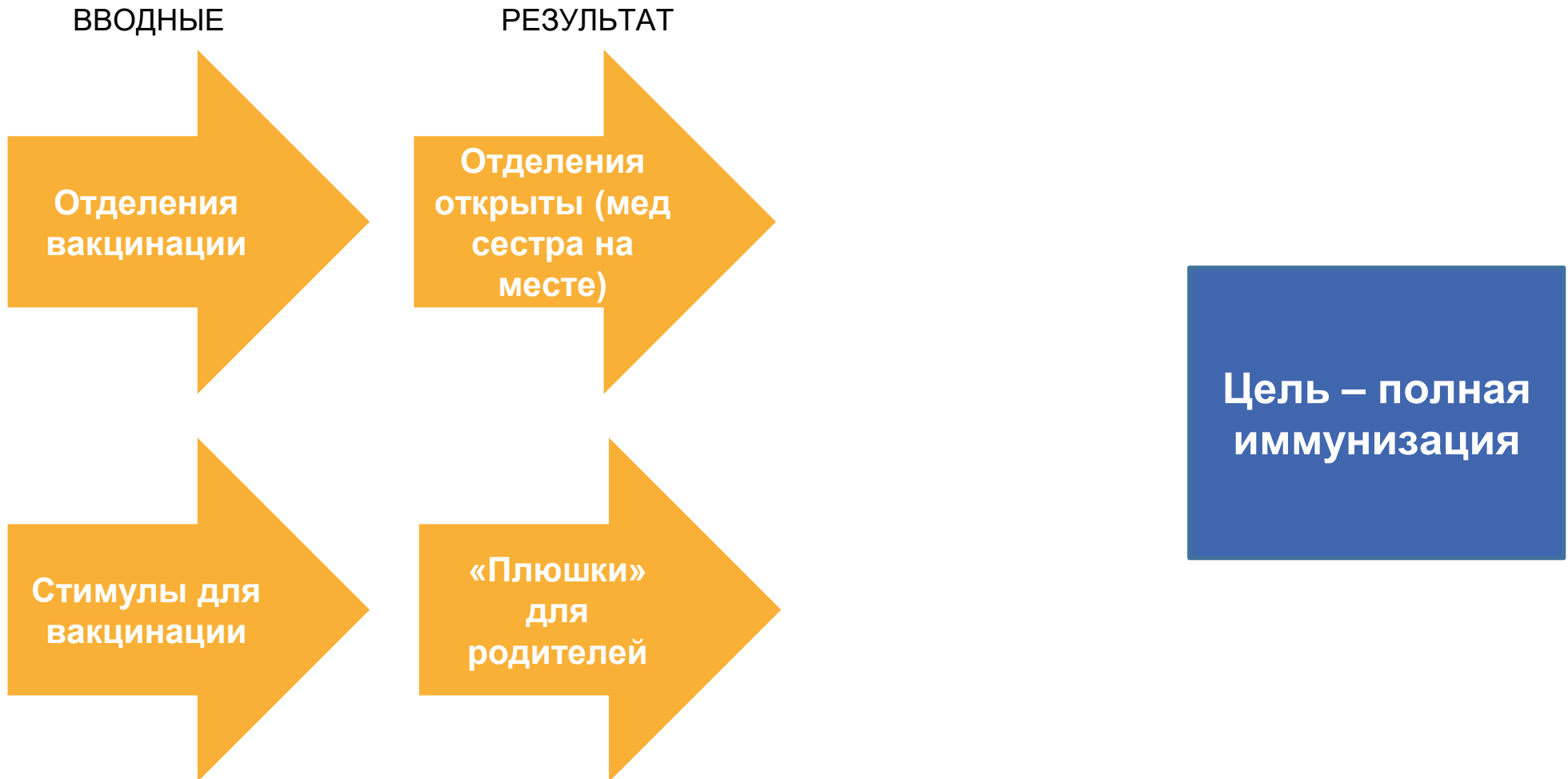
Стимулы для
вакцинации

Цель – полная
иммунизация



Теория изменений

Пример – вакцинация детей в Индии





Теория изменений

Пример – вакцинация детей в Индии



Теория изменений на стероидах

Log Frame



	Уровень цели	Индикаторы	Как узнать?	Предположения/ угрозы
Конечная цель				
Результат конечный				
Результат действий				
Наши действия				

Теория изменений

Пример – консультационная служба «Ночлежки»



**Услуга «Трудоустройство» в КС «Ночлежки» –
как она реально влияет на бездомность?**



Теория изменений

Пример – консультационная служба «Ночлежки»

Наши действия

Результат действий

Результат клиента

Цель

ДЕЙСТВИЯ СЛУЖБЫ ТРУДОУСТРОЙСТВА (Поиск вакансий, помощь в составлении резюме итд)

Составлено резюме
Подобрали работу
Договорились о собеседовании

Собеседование
Устройство на работу на испытательный срок

Успешное прохождение испытательного срока / постоянное трудоустройство

Выход человека с улицы

Персонала хватает для обработки всех заявок;
Клиенты знают об услуге

- Вакансии подобраны в соответствии с возможностями клиента;
- резюме составлено качественно
- Клиент дошел до собеседования
- У клиента есть необходимые документы

Клиент соблюдает трудовой распорядок

Сохранение работы после испытательного срока

Достаточный доход для обеспечения постоянного жилья



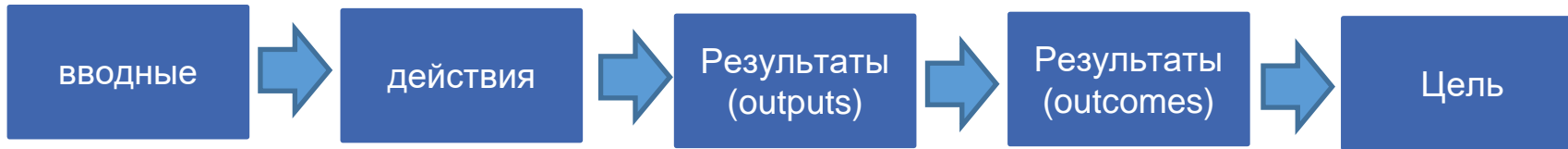
	Уровень цели	Индикаторы	Как узнаем?	Предположения / угрозы
Конечная цель	Выход человека с улицы	Количество клиентов, имеющих стабильное жильё в течение 6 месяцев (любой тип жилья)	Опрос клиентов	Клиент удержался на работе после испытательного срока; Клиент обладает достаточным доходом для обеспечения себя жильём
Результат клиента (2) Outcome (2)	Успешное прохождение испытательного срока / постоянное трудоустройство	Количество клиентов, прошедших испытательный срок	Опрос работодател ей; Опрос клиентов; Данные от ФНС/ПФР	Клиент обладает необходимыми навыками для прохождения испытательного срока (успешно выполняет свои обязанности); У клиента есть возможность/средства для регулярного приезда на работу, подходящая одежда, жильё (как минимум до первой зарплаты)
Результат клиента (1) Outcome (1)	Собеседование; Устройство на работу на испытательный срок	Количество клиентов, пришедших на собеседование; количество оформленных на работу клиентов	Опрос работодател ей; Опрос клиентов; Данные от ФНС/ПФР	Клиент дошёл до собеседования; клиент подготовлен к собеседованию; у клиента есть все необходимые документы для оформления
Результат действий (output)	Вакансии подобраны Резюме составлено Резюме отправлено	Количество подобранных вакансий; успешно составленных резюме; конверсия откликов	Внутренний учет (в т.ч. CRM)	Вакансии подобраны соответственно запросу и возможностям клиента; резюме соответствует стандартам качества; работодатели приглашают клиентов на собеседование
Наши действия	Поиск вакансий; Помощь в составлении	Количество заявок от клиентов на трудоустройство +	Внутренний учет (в т.ч. CRM)	Персонала хватает для обработки всех заявок; клиенты знают, что есть такая услуга и ей можно пользоваться



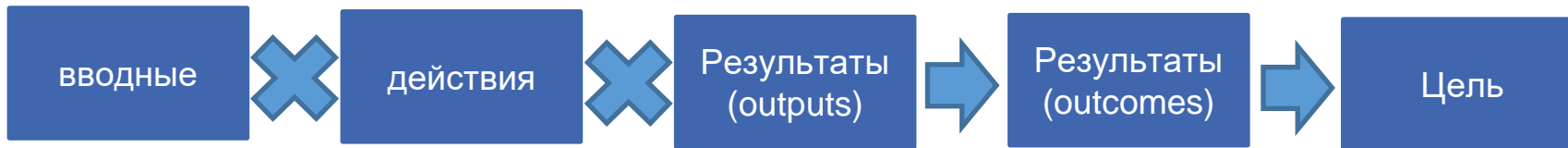
Теория изменений

Что может пойти не так???

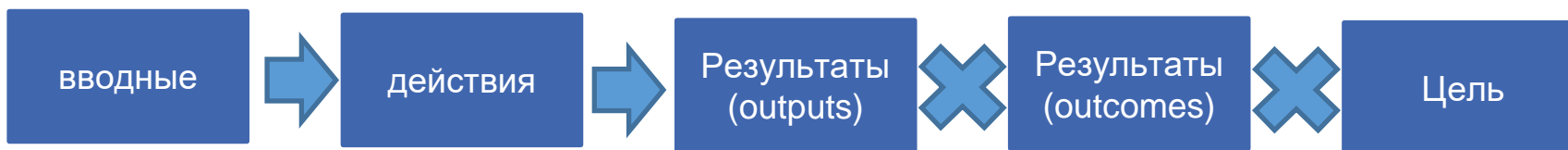
Успешная программа



Ошибка внедрения



Ошибка теории



Часть 2



Подбор показателей.

Индикаторы. Построение количественной модели

- Чего мы вообще хотим добиться?
- Какой показатель лучше всего отражает, что мы этого добились?
- Как индикаторы каждого этапа «вкладываются» друг в друга?

Индикаторы. Важно помнить!

- Индикатор имеет смысл только в том случае, когда его изменение может повлиять на чье-либо решение
- Не надо генерировать KPI ради KPI!
- Не путайте значимость с доступностью: часто то, что важно, сложно измерить; то, что легко померить, часто не очень важно
- Закон Гудхарта (When a measure becomes a target, it ceases to be a good measure)

Количественная модель

- Чего мы вообще хотим добиться?
- Какой показатель лучше всего отражает, что мы этого добились?
- Как индикаторы каждого этапа «вкладываются» друг в друга?
- Свяжите индикаторы формулами в Excel

Индикаторы. Анализ чувствительности

- Когда у вас есть Excel модель -> меняйте значения вводных индикаторов, чтобы понять, насколько они влияют на конечный результат
- Пользуйтесь инструментом «Таблица подстановок» в EXCEL
- Показатели с наибольшей чувствительностью, о которых вы знаете меньше всего и есть ваша цель для измерений

Часть 3



Как нам это измерить?



Guestimates. Метод Ферми

- Сколько настройщиков пианино в Чикаго 40-х годов?





Guestimates. Метод Ферми

- Сколько настройщиков пианино в Чикаго 40-х годов?

Население
Чикаго

Количество
домохозяйств



Guestimates. Метод Ферми

- Сколько настройщиков пианино в Чикаго 40-х годов?

Население
Чикаго

Количество
домохозяйств

%, который
может
позволить
себе
пианино



Guestimates. Метод Ферми

- Сколько настройщиков пианино в Чикаго 40-х годов?

Население
Чикаго

Количество
домохозяйств

%, который
может
позволить
себе
пианино

Как часто
надо
настраивать
пианино



Guestimates. Метод Ферми

- Сколько настройщиков пианино в Чикаго 40-х годов?

Население
Чикаго

Количество
домохозяйств

%, который
может
позволить
себе
пианино

Как часто
надо
настраивать
пианино

Сколько
времени
занимает
настройка
пианино



Guestimates. Метод Ферми

- Сколько настройщиков пианино в Чикаго 40-х годов?

Население
Чикаго

Количество
домохозяйств

%, который
может
позволить
себе
пианино

Как часто
надо
настраивать
пианино

Рабочих
дней
настройщиков
в году

Сколько
времени
занимает
настройка
пианино



Guestimates. Метод Ферми

- Сколько настройщиков пианино в Чикаго 40-х годов?

Население
Чикаго

Количество
домохозяйств

%, который
может
позволить
себе
пианино

Как часто
надо
настраивать
пианино

Количество
настройщиков

Рабочих
дней
настройщиков
в году

Сколько
времени
занимает
настройка
пианино

Правила измерения

- Это уже измеряли до вас
- У вас больше информации, чем Вы думаете
- Для получения *достаточного* понимания о значении индикатора Вам нужно меньше информации, чем вы думаете

Это уже измеряли до вас

- Ознакомьтесь с научной литературой по вашей теме
- Свяжитесь с топовыми экспертами в этой области из НКО или академии (да-да, напишите email)
- *Лучше 1 хороший эксперт, чем 15 средненьких* – начинайте с опыта самых передовых организаций, а не тех, кого вы знаете

У вас больше информации, чем Вы думаете



- Вам не нужна «медицинская» точность – часто вам достаточно попасть «в порядок» (пример с ВИЧ ниже)
- Калиброванные оценки и *guestimates* работают (*в каком году родился Ньютон? Вы не помните года, но точно знаете, что он родился не в 1500 и не в 1800*)
- В интернете есть куча данных; у госорганов, при грамотно сформулированном запросе - тоже

Вам не нужно так уж много данных

- Как правило, первые оценки самые ценные (небольшое знание >> никакое знание)
- Точечные оценки не так уж сложно получить



Cost benefit на салфетке

Правило альтернатив и benchmarking

HIV APB vs профилактика

[все цифры условные]

Стоимость антиретровирусной терапии (АРВ) за QALY (год жизни с поправкой на качество)

~1000 \$ в год за 30 лет = \$1000 за QALY при 30 годах «приобретенной жизни»)

Таким образом life time value АРВ – $1000 * 30 =$
30 000 USD

Это и есть наш benchmark для профилактики



Cost benefit на салфетке

Правило альтернатив и benchmarking

Всего сексуально активных в возрастах риска 40 млн

Половина (пары) 20 млн

Контакт в среднем 1 в неделю -> ~50 в год = 1 млрд

65% заражений из 80 000 в год – гетеросексуальные половые контакты;

Теоретически предотвращение 50% заражений -> 40 000 человек

15 р за презерватив на каждый (!) контакт

15 млрд руб -> 200 млн долл

200 млн \$ / 40 000 заражений -> 5 000 USD за одно предотвращение смерти от ВИЧ (против 30 000 USD для АРВ)

5000 USD < 30 000 USD

Профилактика эффективнее

Cost benefit на салфетке

Вопрос к размышлению



Сколько государство тратит на 1 сироту за период его жизни?

Это и есть *нижняя граница* бюджета на предотвращение сиротства и работу с семьями из группы риска (так как вопрос выше не учитывает социальных издержек общества, и психологических издержек человека, который растёт без нормальной семьи – если их учесть, сумма benchmark будет ещё выше)