Приложение 2.

Обзор зарубежного опыта по оценке и измерению результатов программ, в т.ч. в сфере защиты детства

Подготовлено АНО «Эволюция и филантропия» по заказу
Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко

г. Москва, 2015

Evolution & Philanthropy

Содержание

		стр.
1	Ключевые международные тренды в области оценки	3
2	Подходы к планированию, оценке и измерению результатов программ	7
3	Подходы к развитию культуры оценки в организации	13
4	Подходы к выбору результатов и показателей в сфере детства	18
5	Критерии доказанности социальных результатов программ	25
6	Приложения	27

Приложение № 1. Общие выводы по оценке
Приложение № 2. Продукты E&P к этапам управления и измерения социального воздействия
Приложение № 3-6. Выдержки из Руководства по планированию и измерению социальных результатов благотворительных программ E&P (в отношении непосредственных и социальных результатов)
Приложение № 7. Фонды, участвующие в исследовании *Benchmarking Evaluation in Foundations*
Приложение № 8. Возможные роли частного фонда

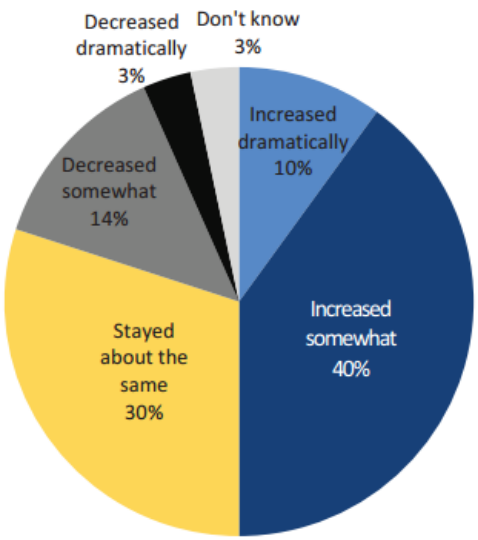
Раздел № 1.

«Ключевые международные тренды в области оценки»

(стр. №№ 4-6)

Ключевые международные тренды в области оценки (1/3)

- В среднем, затраты на оценку (за рубежом) варьируются в диапазоне до 10% от программного бюджета в зависимости от размера и программ Фондов. Затраты Фонда Hewlett (к примеру) в 2013 году составили 1,2%. К 2016 Фонд декларирует повышение затрат до 2%. В реальных цифрах это составит $6.6 млн.;
- Затраты на оценку не пропорциональны программному бюджету. Крупные Фонды (обычно) тратят на оценку меньше, чем небольшие фонды, несмотря на одинаково ответственное отношение к оценке;
- з 31-го Фонда, участвующих в исследовании (см. приложение № 7), более 50% говорят о повышении инвестиций в оценку и измерение;



- Три-четверти участников исследования говорят о наличии как минимум одного штатного сотрудника, ответственного за оценку. В крупных Фондах (бюджет более $200 млн.) - количество сотрудников, ответственных за оценку, в среднем составляет – 10 человек;
- Меняется запрос в отношении компетенций оценщиков. Если 20 лет назад, директора по оценке, в основном, имели академический бэкграунд в соответствующей области, то сейчас необходимы знания и навыки в области филантропии и стратегии, коммуникаций и фасилитации;
- С развитием такого понятия как «стратегическая филантропия», оценка также претерпела изменения. В частности, происходит смещение от оценки грантовых проектов «по факту» в целях подотчетности, к оценке, которая фокусируется на проверке правильности и эффективности стратегии и обучении. Приоритетом также становится измерение социальных результатов (изменений) и влияния, которое оказывает фонд и/или программа.

Источники информации: Benchmarks for Spending on Evaluation 2014, Benchmarking Evaluation in Foundations

Ключевые международные тренды в области оценки (2/3)

- Несмотря на то что практически все опрошенные фонды все еще оценивают отдельные гранты и инициативы), большая часть участников опроса поддерживает полный спектр работ по оценке;

Количество сотрудников с полной занятостью, которые отвечают за оценку (по структуре подотчетности)

	Средняя величина	Среднее значение	Минимальное значение	Максимальное значение
Всего сотрудников, нанятых на полный рабочий день	3,0	2,0	0	14,0
Руководство фонда	3,3	2,0	0,25	14,0
Административный департамент	4,0	2,75	0,75	14,0
Программное подразделение	1,6	1,3	0	4,0

- В Фондах, в которых сотрудники подотчетны перед руководством и административным департаментом, на оценку нанимают в 2,5 раза больше сотрудников по сравнению с фондами, где отчетность осуществляется перед программным подразделением.

Источники информации: Benchmarks for Spending on Evaluation_2014, Benchmarking Evaluation in Foundations

Ключевые международные тренды в области оценки (3/3)

- Происходит расширение цифровой инфраструктуры и формирование крупных массивов данных (Big Data) с целью взаимного обмена знаниями и обучения;
- Появляется все больше инициатив по стандартизации социальных результатов и показателей – формирование общих, единых систем измерения и оценки (shared measurement), согласование принципов, методов, подходов и правил оценки;
- Возрастает спрос на формирование единых показателей эффективности на основе стоимости социальных проектов и программ (SROI, BCA)

- Растет спрос и соответствующая практика по доказательству эффективности программ – Evidence Based;
- В качестве одного из ключевых аспектов для оценки социального эффекта или влияния Фондов, программ становится измерение благополучия индивидуальных граждан, ячеек общества (семьи) или их категорий (дети), а также общества в целом, на местном, региональном, национальном или же глобальном уровнях

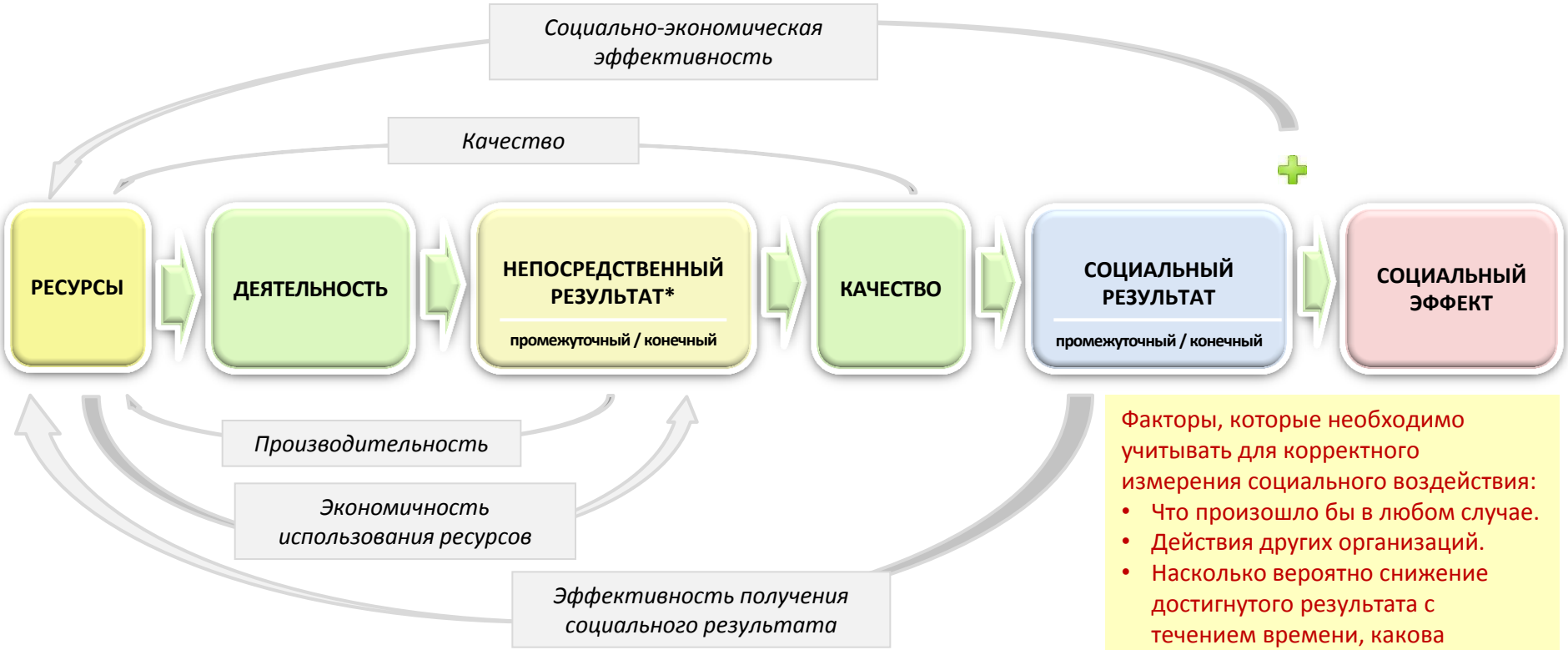
Источники информации: ***Дайджест E&P***

Раздел № 2.

«Подходы к планированию, оценке и измерению результатов программ»

(стр. №№ 8-12)

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.

** - «Руководство по планированию и измерению результатов» (разработано E&P в 2013 г. для стратегических партнеров, Приложения №№ 3-6)*

BILL & MELINDA GATES foundation

«Результаты (и, соответственно, показатели) необходимо различать по уровням планирования/деятельности организации (стратегии, инициатив, гранты)»

- **«Матрица измерения результатов»** разработана Фондом Гейтсов, чтобы помочь сотрудникам принимать решения о том, как распределять свое время и другие ресурсы, чтобы эффективно использовать полученные данные. Подход основан на 3-х базовых принципах:
  1. Планируя работу по измерению результатов следует помнить о цели – получить информацию для принятия решений и/или выбора варианта дальнейших действий
  2. Не нужно измерять все, но стремимся оценивать только то, что наиболее важно;
  3. В связи с тем, что работа фонда построена на стратегиях, полученные сведения помогают нам делать выводы и соответствующим образом менять наши инициативы и подходы

- «На стратегическом уровне следует уделять меньше внимания оценке вложенных ресурсов, деятельности и непосредственных результатов»;
- «Отложенные результаты следует измерять чаще, чем социальный эффект»;
- «На уровне грантов – необходимо согласовывать / сопоставлять ожидаемые результаты гранта со стратегическими задачами»
- «Не стоит ожидать от получателей грантов измерения социального эффекта (impact)»

<table>
<tr><th></th><th>Ресурсы (Inputs)</th><th>Деятельность (Activities)</th><th>Непосредственные результаты (Outputs)</th><th>Отложенные результаты / изменения (Outcomes)</th><th>Влияние / социальный эффект (Impacts)</th></tr>
<tr><td>Стратегия</td><td></td><td></td><td></td><td colspan="2">Измерение/оценка изменений в жизни целевых групп и в системах</td></tr>
<tr><td>Инициатива</td><td colspan="5" rowspan="2">Измерение/оценка результатов с точки зрения поставленных целей, проверка гипотез, выявление наиболее эффективных подходов и методов (как они работают, почему они наиболее эффективны)</td></tr>
<tr><td>Суб-инициатива</td></tr>
<tr><td>Грант</td><td colspan="4" rowspan="2">Контроль процесса выполнения и отслеживание достижения результатов</td><td></td></tr>
<tr><td>Суб-грант</td><td></td></tr>
</table>

BILL & MELINDA GATES foundation

«Измерение результатов должно учитывать особенности каждой инициативы и обеспечивать информацией для принятия решений о наиболее оптимальных способах достижения целей»

- **«Инструкции Фонда Гейтсов по измерению результатов на уровне инициативы с учетом типа инвестиции»** представлены для различных типов инициатив или суб-инициатив, в т.ч. для тех, которые предполагают проведение фундаментальных исследований, разработку продукта, доказательство концепций, распространение или демонстрацию эффективности продукта, содействие системным изменениям и лоббирование интересов;
- Не все инициативы попадают под одну категорию - одна инициатива может использовать разные типы инвестиций.

Сотрудникам следует применять те инструкции, которые соответствуют их работе, и использовать типологию для принятия решений о планировании времени, привлечении технической экспертизы и распределении финансовых ресурсов.

Типы инвестиций					
Исследование	**Разработка продукта**	**Разработка модели *и* Демонстрация эффективности** Приоритет для распределения ресурсов оценки	**Масштабное распространение**	**Системное изменение**	**Изменение законодательства и лоббирование интересов**
Осуществляйте мониторинг непосредственных результатов (outputs) и отслеживайте выполнение	Оценивайте успехи или неудачи; и степень соответствия продукта заданным характеристикам	Установите (там, где это возможно) наличие связи между полученным результатом и применением данной модели, если это возможно технически или приемлемо с этической точки зрения	Отслеживайте выполнение работ и масштабы распространения / доставку до потребителя	Измеряйте ожидаемые результаты / изменения (outcomes), отслеживайте прогресс и сфокусируйтесь на обратной связи, поступающей в течение более коротких периодов времени	

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

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)

Структурная рамка обстоятельств

Теория изменений (ТИ)	Простая	Комплексная
Комплексная	**Институциональные результаты** • Изменение общественных и законодательных норм (о правах и свободах, надлежащем управлении, эффективных рынках). *Оценка немедленных результатов (outputs) и «влияния» промежуточных изменений (intermediate outcomes).*	**Экосистемные результаты** • Социально-экономическое развитие, комплексное развитие сфер народного хозяйства, управление природными ресурсами, расширение сотрудничества. *Оценка промежуточных (outcomes) и устойчивых изменений (impacts).*
Простая	**Нишевые результаты** • Основные услуги и экстренная социальная помощь (кризисные центры, «горячие линии»). *Оценка вложенных ресурсов (inputs), деятельность (activities) и немедленных результатов (outputs).*	**Интегрированные результаты** • Оказание услуг (в сфере здравоохранения, образования, трудоустройства), кампании по вакцинации, комплексные услуги по оказанию экстренной социальной помощи *Оценка агрегированных немедленных результатов (outputs), промежуточных изменений (outcomes) и в отдельных случаях – устойчивых изменений (impacts).*
Операционная стратегия (ОС)	Простая	Комплексная

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 соответствие с ней свою операционную стратегию
- Деятельность многих организаций не полностью соответствует тому или иному квадранту матрицы, но осуществляется **на пересечении нескольких квадрантов**

Источник: Alnoor Ebrahim and V. Kasturi Rangan (2010) *Пределы влияния некоммерческих организаций: структурная рамка обстоятельств, влияющих на оценку результатов общественной деятельности*. Harvard Business School.

«Нет ничего более практичного, чем хорошая теория» (Кэрол 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)?

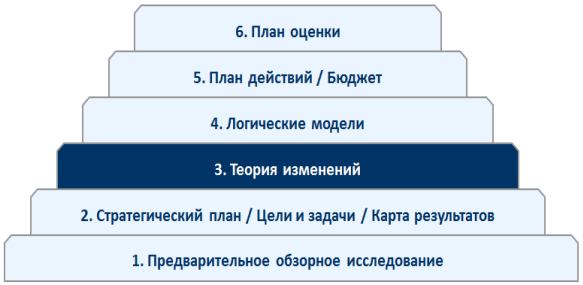
Карта ширины / глубины применения Теории Изменений

Ширина	Глубина	
	Широкий и Поверхностный *(Подходит для Фондов)*	**Широкий и Глубокий** *(Идеальная область для Теории изменений, но трудновыполнимая)*
	Узкий и Поверхностный *(практически бесполезный)*	**Узкий и Глубокий** *(подходит для отдельных программ)*

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



Раздел № 3.

«Подходы к развитию культуры оценки в организации»

(стр. №№ 14-17)

McKinsey&Company

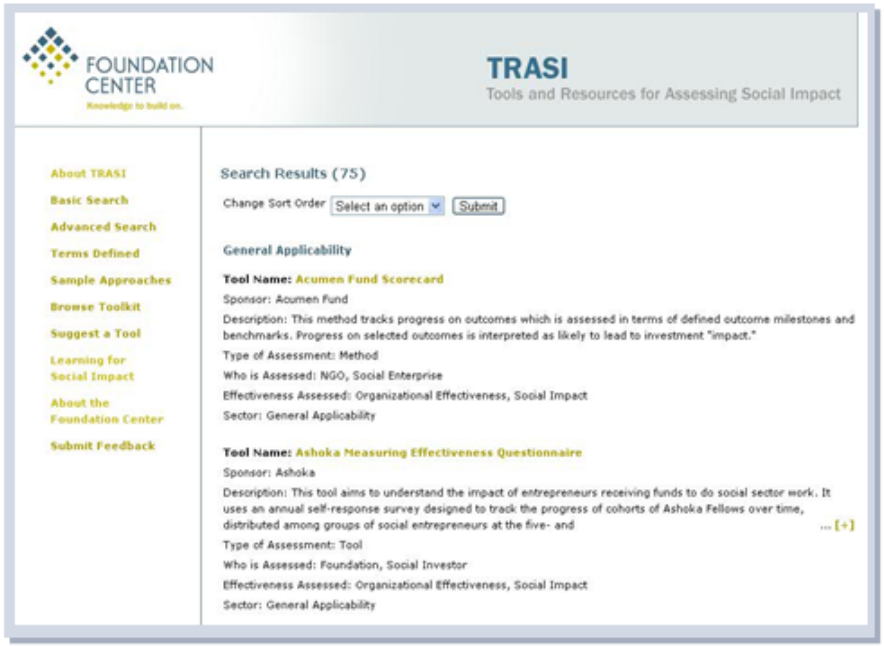
Приоритетом должно стать создание культуры оценки результатов, а не формальные инструменты и системы показателей

Эксперты подчеркивают важность создания культуры, ориентированной на оценку результатов

Фонды, только начинающие проводить оценку социального эффекта своих проектов, особенно если среди его основателей и руководства есть те, кто работает в бизнесе, очень часто уделяют чрезмерное внимание инструментам и системам показателей – а это одна из самых распространенных ошибок

Управление результатами имеет мало общего с системами, процессами или технологиями. Организации должны понимать, что они не смогут влиять на результаты, если у них не будет вовлеченного в работу Совета Директоров, если у руководства не будет четкого плана действий и убежденности в правильности выбранной стратегии, если не будет четко поставленных целей, а также корпоративной культуры оценки эффективности, ориентированной на поддержку и развитие

Существует огромное количество инструментов и методов для оценки социального эффекта



McKinsey&Company

Ключевые факторы успеха для эффективного измерения результатов

1	**Прислушивайтесь ко всем участникам программ**		▪ Вовлекайте всех участников программ на каждом этапе оценки ▪ Прислушивайтесь к людям "на местах" - оцените процесс с точки зрения сотрудников, ответственных за его реализацию, и адресатов программы ▪ Сотрудничайте с получателями грантов, а не диктуйте, что им необходимо делать
2	**Проводите оценку для того, чтобы учиться и планировать дальнейшие действия**		▪ Проводите оценку с целью более глубокого анализа ситуации, используя как ориентир вопрос "Чему мы хотим научиться?" ▪ Одновременно проводите оценку и планируйте дальнейшие действия (встраивайте оценку в процесс планирования)
3	**Проявляйте тщательность в разумных пределах**		▪ Выбирайте наиболее подходящие, самые достоверные и одновременно измеримые критерии для оценки ▪ Составляйте план оценки проекта в зависимости от его стратегических целей
4	**Будьте практичны**		▪ Двигайтесь вперед, основываясь на проделанной работе ▪ Не пытайтесь измерить все – сосредоточьтесь только на необходимом ▪ Не нужно изобретать новые инструменты оценки - заимствуйте существующие ▪ Избегайте чрезмерной нагрузки на получателей грантов/менеджеров программ
5	**Развивайте культуру, ориентированную на обучение**		▪ Высоко цените все наблюдения людей ▪ Создайте пространство для честного обсуждения проблем ▪ Включите проведение оценки и получение обратной связи во всю текущую деятельность организации

«….. чтобы к 2022 году высококачественная оценка социального эффекта стала для благотворительных организаций и социальных предприятий нормой жизни..»

Inspiring Impact - Программа «Содействия эффективному преобразованию общества»

Принцип № 1. Возьмите на себя ответственность за социальный эффект и предложите другим организациям последовать вашему примеру.

Принцип № 2. Постоянно следите за тем, чтобы организация выполняла своё предназначение.

Принцип № 3. Вовлекайте в свою практику содействия социальным изменениям разные группы стейкхолдеров.

Принцип № 4. Используйте методы и ресурсы, которые согласуются с целями вашей организации.

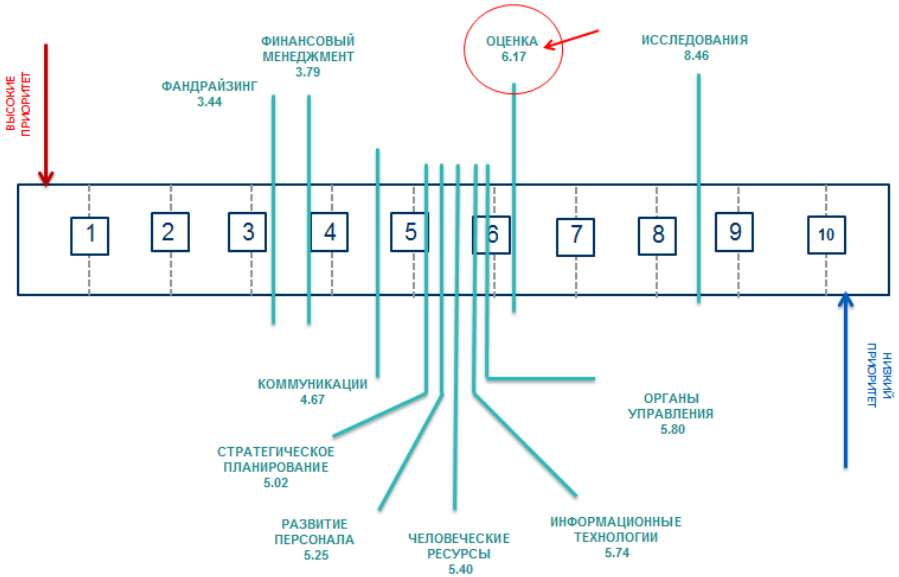
Принцип № 5. Следите за всеми изменениями, которые имеют отношение к вашей деятельности.

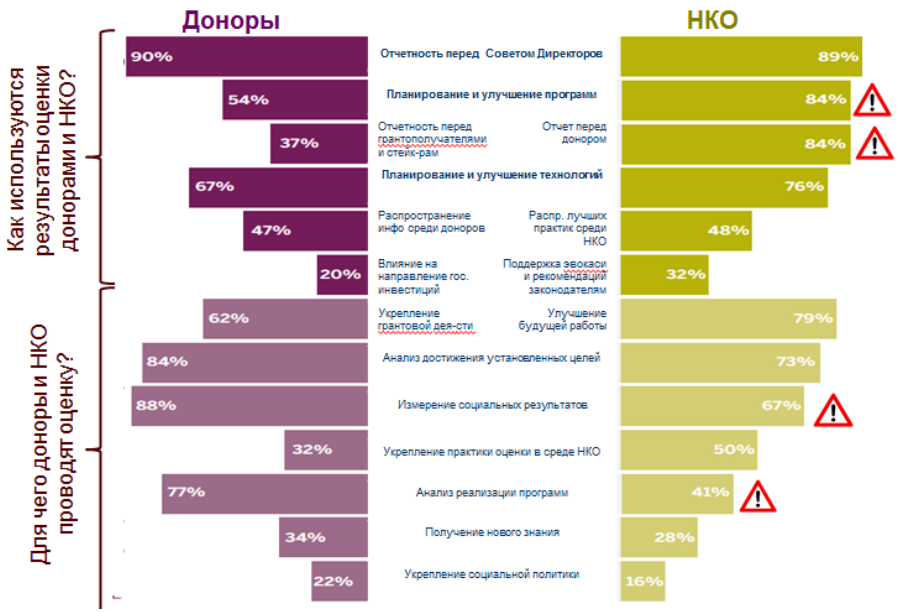
Принцип № 6. Будьте честными и открытыми.

Принцип № 7. Стремитесь к изменениям и действуйте, руководствуясь полученной информацией.

Принцип № 8. Активно делитесь со стейкхолдерами планами содействия социальным изменениям.

Роль доноров в развитии потенциала НКО в области оценки





3 способа помочь грантополучателям развивать потенциал в области оценки

1. финансовая помощь;
2. нефинансовая помощь;
3. переориентация запроса на оценку в соответствии с потребностями НКО

Зачем нужны такие инициативы?

1. Для планирования социальных результатов
2. Для улучшения социальных результатов для детей, подростков и их семей через:

Создание общего языка между заинтересованными в оценке программ сторонами
Согласование программных областей (социальных результатов), которые требуют фокуса в оценке
Картирование услуг, анализ недостатка в услугах и планирование исходя из полученных данных
Выработка планов по решению приоритетных проблем
Предоставление тех услуг, которые действительно необходимы детям
Эффективная аллокация ресурсов и сокращение случаев дублирования услуг
Создание партнерств между детьми и подростками, местным сообществом и НКО
Возможность выразить мнение для детей и их семей;

Раздел № 4.

«Подходы к выбору результатов и показателей в сфере детства»

(стр. №№ 19-24)

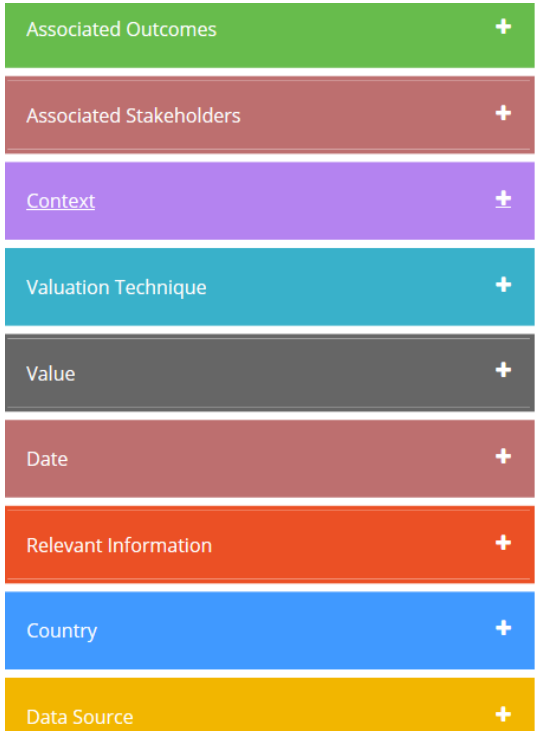
The Global VALUE Exchange
Sharing Outcomes & Indicators.
Understanding Value for Stakeholders.

Открытая платформа «The Global Value Exchange»

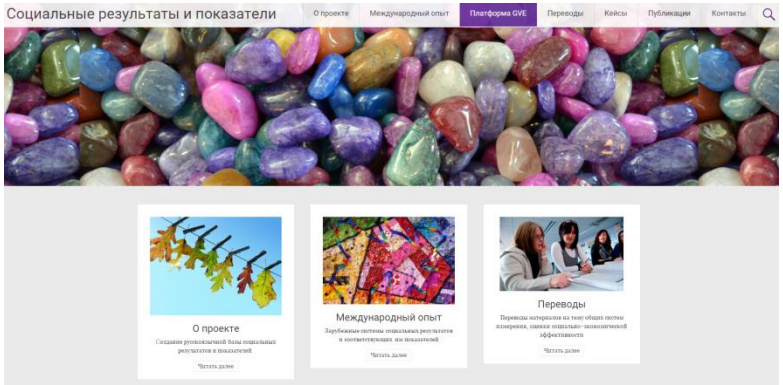
Подход разработан и реализуется сетью SROI и правительством Шотландии. Представляет открытую базу данных, с возможностью делиться опытом и становиться «создателями знания». База со-настроена со статистическими данными, результатами исследований и имеет словарь терминов. Категоризация происходит по 9-ти группам социальных результатов (по аналогии с Good Investor): **Искусство, культурное наследие, спорт и вероисповедание**, **Гражданственность и сообщество**, **Охрана окружающей среды**, **Занятость, обучение и образование**, **Семейные, дружеские и иные социальные связи**, **Обеспечение жильем и объекты местного жилищно-коммунального хозяйства**, **Доходы и финансовая инклюзивность**, **Психическое здоровье и благополучие**, **Физическое здоровье**.

Инструмент предназначен для:

- **Для организаций и частных лиц,** которые пытаются измерить их глубокое влияние и подсчитать ценность, которую они создают посредством своих действий;
- **Для доноров и чиновников,** которые создают условия для подотчетности и/или инвестируют в мероприятия, имеющие социальные или экологические социальные результаты
- **Для исследователей**, которые проводят исследования, которые могут быть использованы для доказательства и поддержки социальных и экологических инициатив



На сайте E&P размещены описания всех категорий и перечень показателей к категории: «Семейные, дружеские и иные социальные связи».



Система фильтров и поиска:

- по 9 группам социальных результатов;
- по социальным результатам;
- по соответствующим показателям (Indicators);
- по затратам;
- по стейкхолдерам (129): дети; приемные семьи; Министерство юстиции; люди с алкогольной зависимостью; школы; самозанятые люди;…

Подход к оценке: «National Center for Community Based Child Abuse Prevention»

Подход представляет собой меню социальных результатов и показателей, которые можно использовать для создания своей логической цепочки результатов. Меню результатов и показателей доступно как в виде перечня, так и путем выбора из формата логической цепочки (краткосрочные результаты, промежуточные результаты, долгосрочные результаты).

Family Relationships

Please Note: Other outcomes and indicators related to this domain may be found in other domains. If you cannot find what you are looking for on this page, please review the outcomes in other domains or search in the Logic Model Builder.

Attachment and Bonding

Programs from the FRIENDS' Program Directory* with components that promote outcomes or indicators in this sub-domain are: Carolina Abecedarian Project, Early Head Start, Healthy Families America, Healthy Families New York, Incredible Years, Infant Health and Development, Nurse Family Partnership, Project SafeCare,

Short-term

Outcomes

Participants understand the nature of parent/child attachments.

Indicators

- Participants know the characteristics of a healthy parent-child attachment.
- Participants know how a healthy parent-child attachment can be developed and maintained.
- Participants know the benefits to child and parent of a healthy attachment.
- Participants know the conditions that jeopardize the formation and/or maintenance of healthy attachments.
- Participants know the risks associated with lack of or unhealthy parent/child attachments.

Outcomes

Participants understand their infants' needs.

Indicators

- Participants know their infant's needs.
- Participants know the verbal and nonverbal cues infants use to express their needs.
- Participants know appropriate parental responses to infant cues.
- Participants understand the relationship between meeting their infants' needs and attachment.

Intermediate/Long-term

Outcomes

Participants demonstrate empathy and responsiveness to infants' physical and emotional needs.

Indicators

- Participants demonstrate that they can accurately read infant cues.
- Participants respond immediately when infants express distress.
- Participants soothe infants when infants are distressed.
- Participants verbally or non-verbally respond to their infants' vocalizations.
- Participant feeds the infant when the infant expresses hunger, and ceases feeding when the infant demonstrates satiation.
- Participants provide custodial care (diapering, feeding, bathing, and clothing) while positively interacting with infants.
- Participants provide infants with age-appropriate toys, play materials, and activities.

Menu of Outcomes and Indicators

What is the menu of outcomes and indicators?

The menu of outcomes and indicators is a listing of potential items for programs to use in creating their logic model. The menu can be accessed here in a list format or by making choices in the Logic Model Builder.

How do I access the menu?

The menu of outcomes and indicators is organized 2 ways. The list on the left has them grouped according to 5 commonly referred to domains. The list on the right has the same sets of outcomes and indicators grouped by protective factors. Clicking on the links below will bring up the outcomes and indicators in a printable list format f you to review.

Domains	Protective Factors
Child and Family Health Outcomes	Parental Resilience
Parenting Skills Outcomes	Concrete Supports For Parents
Child Development Outcomes	Social Connections Outcomes
Family Relationships Outcomes	Nurturing and Attachment Outcomes
Formal and Informal Supports Outcomes	Knowledge of Parenting and Child and Youth Development
	Social/Emotional Competence of Children

Результаты и показатели организованы (структурированы) 2-мя способами. Первая группировка сделана по так называемым «доменам» или областям, включающим: **Здоровье для ребенка и семьи, Родительское воспитание, Развитие ребенка, Семейные отношения, Формальная и неформальная поддержка**. Вторая категоризация тех же результатов и показателей представлена по так называемым «защитным факторам»: **Родительская устойчивость, Поддержка родителей, Социальные связи, Воспитание и привязанность, Социальная и эмоциональная компетентность детей**

Подход New Philanthropy Capital (оценка благополучия) – «Well-being Measure»

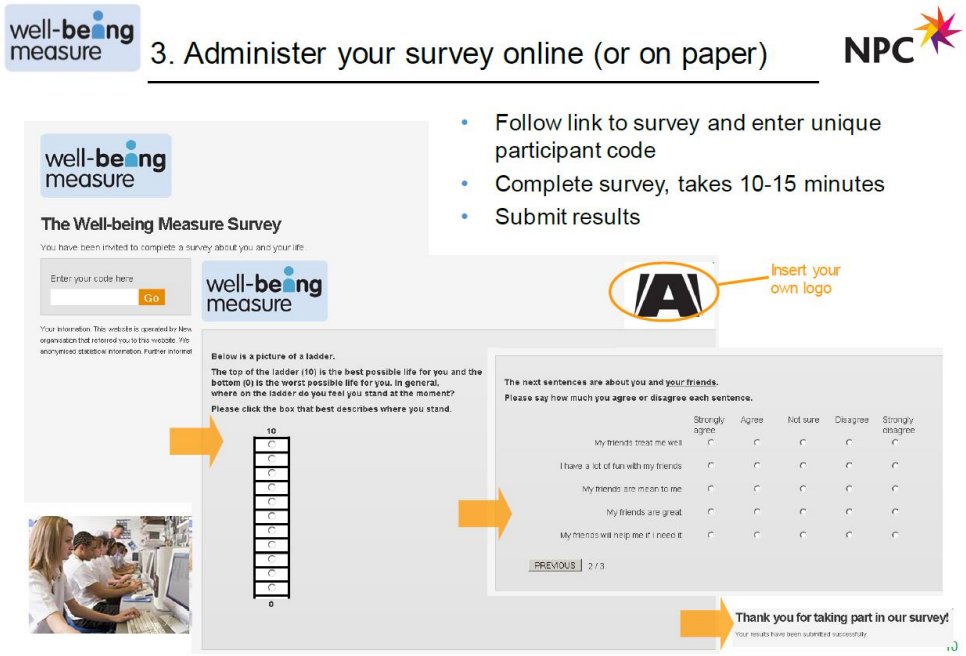
Подход включает онлайн оценку благополучия по 8-ми параметрам **Самооценка, Эмоциональное благополучие, Устойчивость, Удовлетворенность друзьями, Удовлетворенность семьей, Удовлетворенность сообществом, Удовлетворенность школой, Удовлетворенность жизнью** и призван помочь фондам, школам и другим организациям понять какие изменения они создают в жизни молодых людей (в возрасте от 11 до 16 лет) и представить доказательную базу таких изменений. Все параметры оцениваются в зависимости от сформулированных вопросов. Последний параметр – удовлетворенность жизнью, оценивается по шкале от 0 до 10.

These are measures associated with feelings about **self**

These are measures associated with feelings about **experiences**

This is a measure of **overall life satisfaction**

Aspect of well-being	Description
Self-esteem	A child's feeling of his or her own worth
Emotional health	Whether the child experiences worries and feelings of stress
Resilience	Whether the child is good at dealing with difficult events and setbacks
Friends	Quality of relationships with peers
Family	Quality of relationships within the child's home
School	Satisfaction or enjoyment of school
Community	Satisfaction or enjoyment with where the child lives
Life satisfaction	Overall rating of life on scale from 0-10



- Подход позволяет выбрать аспект, который вы хотите измерить и добавлять свои вопросы, что позволяет сформировать собственную анкету (в рамках определенных параметров). А путем измерения уровня благополучия в 2 разных временных точках можно понять эти самые изменения. Все результаты демонстрируются относительно национальных показателей. Опрос подходит для групп более 10 человек, не для индивидуальной оценки.
- Главная особенность подхода в том, что он является очень гибким и позволяет настраивать категории, вопросы и другие параметры на свои особенности и потребности (особенности и потребности целевой аудитории);

McKinsey&Company

«Подход компании McKinsey к основанной на обучении оценке социального эффекта (learning driven social impact assessment)» (1/2)

1 Уточнение целей

Выбор из общего списка 24 целей

Изучение обучающих вопросов, применяемых для оценки, и определение краткого списка вариантов оценки, подходящих для выбранной цели

2 Выбор конкретных показателей

Адаптация обучающих вопросов к программе; определение конкретных показателей, позволяющих ответить на эти вопросы

3 Модификация системы оценки с учетом приоритетов фонда

Создание окончательного плана оценки с учетом приоритетов фонда

Подход McKinsey был апробирован на примере программы Фонда Энни И. Кейси «Семья для семьи»

THE ANNIE E. CASEY FOUNDATION

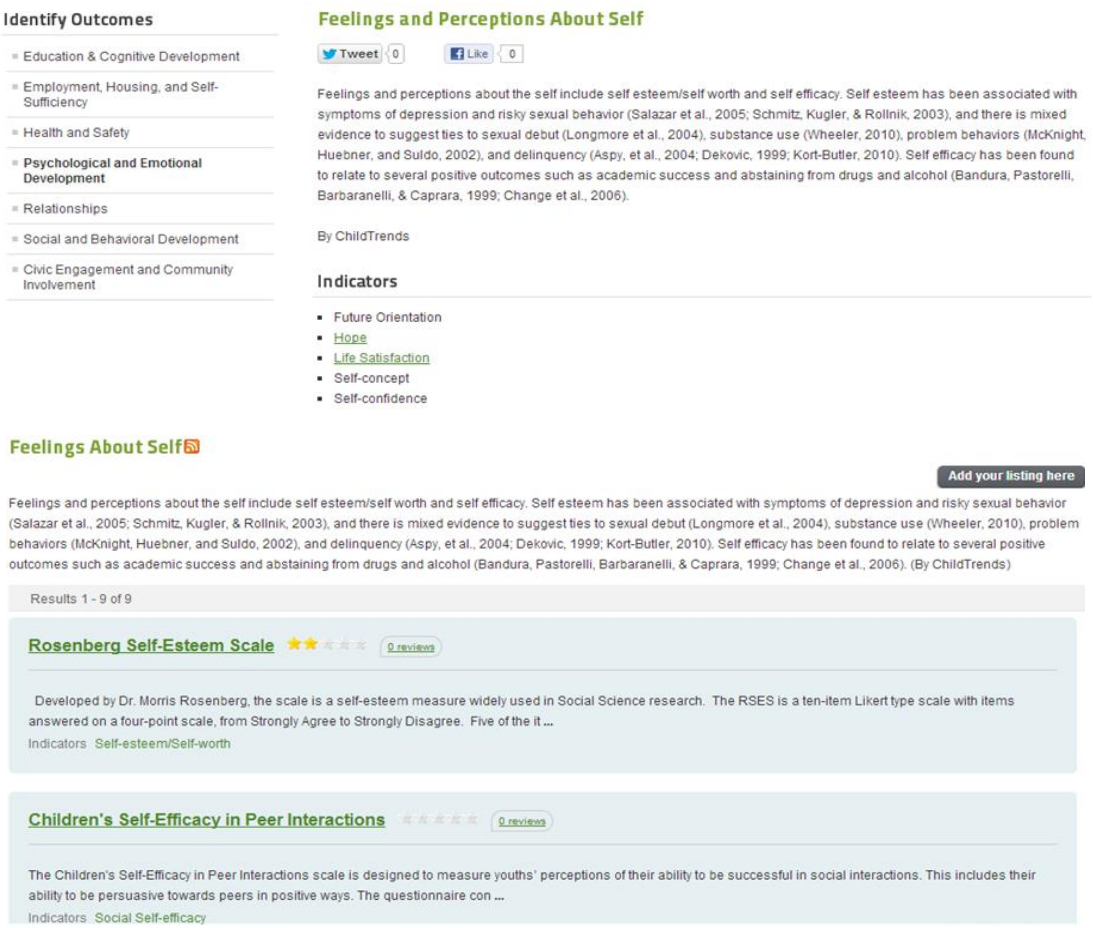
В результате проделанной работы, Фонд Энни И. Кейси выбрал стратегию оценки, которая учитывает потребности различных целевых аудиторий; стремление Фонда к максимально эффективному использованию доступных данных; а также ограничения этического характера, которые связанны с тем, что Фонд считает допустимым или недопустимым в процессе взаимодействия с детьми, чье качество жизни Фонд стремится повысить.

Информационная база индикаторов и инструментов для их измерения по различным темам

Основатели инициативы: The Urban Institute and the Center for What Works, а также Child Trends и Social Solution.

3 основные услуги ресурса:

- ***База инструментов измерения результатов*** *программ* по двум фокусным темам: образование и социальная помощь детям и молодежи
- ***База индикаторов*** по темам организация местного сообщества, образование и развитие познания у детей, психологической и эмоциональное развитие, социальное и поведенческое развитие детей и др.
- ***Рекомендации по улучшению качества программ*** на основе полученных данных по тем же темам.



Партнерские инициативы по оценке в сфере детства: Общее и различное

- Гражданская вовлеченность и участие в жизни местного сообщества
- Образование и когнитивное развитие
- Работоспособность, жилищные условия и автономность
- Здоровье и безопасность
- Межличностные отношения
- Социальное и поведенческое развитие

- Здоровье и оптимальные условия для развития ребенка
- Обеспечение родителями условий для поддержания здоровья и благополучия детей
- Местное сообщество адаптировано для нужд детей

- Здоровье и безопасность
- Готовность к школе
- Успех в школе
- Сильная семья

- Физическое и психическое здоровье
- Поддержка проактивного обучения
- Экономическая безопасность
- Защита от несчастного случая и суицида
- Безопасность в непосредственной среду пребывания
- Системы поддержки: семья, друзья, соседи и сообщество
- Вовлеченность в социальную жизнь

Все партнерские инициативы так или иначе фокусируются на 3 правах ребенка: право ребенка быть здоровым и жить в безопасности, право на семью и право на образование

Раздел № 5.

«Критерии доказанности социальных результатов программ»

(стр. № 26)

Promising Practices Network

Критерии доказанности социальных результатов программ

Тип информации	Доказанные программы	Потенциально доказываемые программы
Тип достигнутых социальных результатов	Программа напрямую воздействует на достижение социального результата из рамки PPN	Программа воздействует на достижение социального результата из рамки PPN опосредовано
Размер достигнутого социального влияния	Хотя бы один социального результата из рамки PPN позитивно изменен на 20 % (0.25 и более стандартной девиации)	Социальный результат из рамки PPN позитивно изменен не менее чем на 1 %
Статистическая значимость	Статистическая значимость достигнутого социального результата не менее 5%	Статистическая значимость достигнутого социального результата не менее 10%
Контрольные и экспериментальные группы	В оценочной исследовании используется метод сравнительных групп, включая экспериментальную и контрольную группы для доказательства эффекта программы, а также квази-экспериментальные методы	Используются сравнительные группы, но с некоторыми слабыми сторонами (недостаточный уровень сравнимости данных с baseline, слабый статистический контроль,
Размер выборки	Более 30 человек в контрольной и экспериментальной группах	Более 10 человек в контрольной и экспериментальной группах
Доступность отчетов об оценке программ	Отчеты об оценки опубликованы	Отчеты об оценки опубликованы

Раздел № 6.

«ПРИЛОЖЕНИЯ»

Приложение № 1. Общие выводы по оценке

Приложение № 2. Продукты E&P к этапам управления и измерения социального воздействия

Приложение № 3. Непосредственные результаты: промежуточные и конечные

Приложение № 4. Непосредственный или социальный результат?

Приложение № 5. Способы измерения социального результата

Приложение № 6. Примеры характеристик качества услуги и подходы к их измерению

Приложение № 7. Фонды, участвующие в исследовании *Benchmarking Evaluation in Foundations*

(стр. №№ 28-34)

Приложение № 1. Общие выводы по оценке

- Важно определить и обозначить приоритетные аудитории, а также их потребности в информации и данных;
- Отложенные результаты следует измерять чаще , они могут рассматриваться в качестве косвенных доказательств достижения социального эффекта (impact);
- Необходимо фиксировать происходящие изменения независимо от того, являются ли они ожидаемыми или непредвиденными, положительными или отрицательными;
- Не следует ожидать измерения социального эффекта (impact) от получателей грантов. Организация несет лишь опосредованную ответственность за воздействие, оказанное теми, кто выбран грантополучателями;
- Оценка информируют нас не о том, что социальные изменения в итоге произошли, но, чаще, о том, в какой мере верен наш путь к изменениям;
- Существует проблема несоответствия подходов к измерению результатов, которые используют организации для оценки успеха с точки зрения своей миссии, и системами измерения/показателями, которые используют или хотят видеть другие стейкхолдеры;
- Оценка может иметь политический и весьма спорный характер, особенно в тех случаях, когда показатели отражают интересы финансирующих сторон или контролирующих органов, и не обязательно учитывают интересы самих НКО или их клиентов;
- Проблема оценки заключается не только в том, какие стратегии используются для достижения многочисленных целей организационной эффективности, но также в том, каким образом они откликаются на конкурирующие требования внешних стейкхолдеров к подотчетности НКО;
- Мотивацией для пожертвований часто является повышенный интерес донора к определенной практике, и не обязательно к данным о её эффективности (неэффективности);

Приложение № 2. Продукты и материалы E&P по этапам управления и измерения социальным воздействием*

1. Анализ международных практик публичной отчетности
2. Методика оценки годовых отчетов
3. Стандарты публичной отчетности
4. Базы социальных результатов и показателей

1. Стандарты оценки деятельности
2. Пособие по применению теории изменений при планировании программ
3. Измерения для НКО: что это означает?
4. Об измерении миссии и социального воздействия
5. Использование оценочной практики в фондах

1. Обзор зарубежных онлайн-систем для проведения бенчмаркинга НКО;
2. Методика проведения бенчмаркинга;
3. Обзор зарубежных онлайн-систем по инструментам измерения, результатам и показателям;
4. Чек-листы к стандартам оценки
5. Вопросы по разделам оценка к инструментам оценки организационного развития TCC Group
6. Рекомендации по определению показателей деятельности, включая библиотеку показателей;

1. Рекомендации по взаимодействию НКО с бизнес-компаниями
2. Роль доноров в развитии потенциала НКО в области оценки: международный опыт;

1. Методы оценки результатов общественной деятельности;
2. Единая классификация результатов деятельности некоммерческих организаций;
3. Измерение и оценка результатов социальных программ для бизнеса;
4. 8 интегрированных стоимостных подходов к измерению и/или оценке создаваемого общественного блага.
5. Рекомендации по оценке социально-экономической-эффективности программ

Источник: «Руководство по управлению и измерению воздействием», EVPA

Приложение № 3. Непосредственные результаты: промежуточные и конечные

Непосредственные результаты делятся- на промежуточные (связанные с оказанными услугами) и конечные (связанные с получателями услуг)

Показатель **промежуточного непосредственного результата** выражается в объеме предоставленных услуг. Выделяются три типа единиц услуг:

1. **Контакты или эпизоды –** один контакт между сотрудником (добровольцем) и благополучателем. Используется, когда важен сам факт контакта, но не важна длительность контакта (либо когда фиксация продолжительности слишком трудозатратна).
2. **Материальные непосредственные результаты** – используется при предоставлении поддержки в натуральном виде (одежда, продуктовые наборы и т.д.) либо в денежном виде. Данный тип считается менее точным, так как поддержка в натуральном виде может существенно различаться, например, по составу набора.
3. **Время –** может выражаться в минутах, часах, днях, неделях или месяцах в зависимости от потребностей конкретной программы. Это может быть только «чистое» время контакта с благополучателем, а может включать время на «бумажную работу» и пр.

Критерии для выбора показателей непосредственных результатов (единиц услуг)	
Полезность	Как планируется использовать информацию. Насколько полезна информация для руководителей программ и стейкхолдеров, включая благополучателей.
Точность	Чем точнее единица услуги, тем более достоверная информация о программе собирается. Пример точной единицы: время.
Сложность получения данных	Возможность сбора достоверных данных для расчета показателя. Затраты на сбор данных.
Отчетность по стоимости единицы услуги	Осмысленность информации о стоимости единицы услуги.
Достижение соглашения	Согласие между сотрудниками программы и стейкхолдерами.

Показатель конечного непосредственного результата: число благополучателей, которые получили полный объем услуги. При таком понимании важно определить, что составляет «полный объем услуг» в данной программе/проекте.

Вид услуги	Использование	Показатель	Пример
Стандартизированная услуга	когда есть минимальный набор услуг, которые должен получить участник программы (часов, встреч, занятий, выплат)	благополучатели, получившие весь набор услуги, заложенный в программу	число участников, прошедших полный курс обучения и успешно прошедших тестирование
Ведение случая (кейс-менеджмент)	когда благополучатели получают разные единицы услуг в зависимости от индивидуальных нужд	благополучатели, получившие все услуги, записанные в индивидуальный план	Число родителей, получивших консультации в соответствии с индивидуальным планом

Источник: «Руководство по планированию и измерению результатов благотворительных программ» (E&P, для страт. партнеров)

Приложение № 4. Непосредственный или социальный результат?

Иногда сложно классифицировать, что является непосредственным результатом, а что - социальным результатом. В таких случаях определяющее значение должен иметь достигнутый консенсус в рабочей группе.

Показатели	Подход 1	Подход 2
Непосредственный результат		• Тираж Сборника кейсов по фандрайзингу
- промежуточный	• Тираж Сборника кейсов по фандрайзингу	
- конечный	• Количество представителей целевой аудитории, ознакомившихся со Сборником и давших положительные отклики	
Социальный результат	• Количество представителей целевой аудитории, ознакомившихся со Сборником, у которых повысился уровень информированности (по результатам опроса)	• Количество представителей целевой аудитории, ознакомившихся со Сборником и давших положительные отклики • Количество представителей целевой аудитории, ознакомившихся со Сборником, у которых повысился уровень информированности (по результатам тестирования)

- Пример показателя, 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.

Источник: «Руководство по планированию и измерению результатов благотворительных программ» (E&P, для страт. партнеров)

Приложение № 5. Способы измерения социального результата

Тип измерения	Определение	Что измеряется	Примеры
Количественный подсчет	Простой подсчет числа (или доли) благополучателей, достигших положительных изменений	Состояние, статус, поведение	Социальный результат: число семей, взявших на воспитание в семью сирот Влияние: уменьшающаяся доля сирот, проживаюших в приемных семьях (от общего числа сирот)
Стандартизованные методики измерения	Тестирование состояние благополучателя до и после участия в программе (заполняется специалистом или участником самостоятельно)	Чувства, отношения, восприятие	Доля выпускников школы приемных родителей, уверенных, что они смогут воспитывать сироту от числа участников программы Результаты тестирования сразу после получения образовательной услуги и спустя какое-то время после получения услуги
Шкалы уровня функционирования	Тестирование состояние благополучателя до и после участия в программе (заполняется, как правило, специалистом)	Функционирова-ние, деятельность	Доля семей, применяющих навыки управления бюджетом, от числа участников программы Результаты тестирования сразу после получения услуги и спустя какое-то время после получения услуги
Удовлетворенность благополучателей	Опрос участников программы о том, были ли услуги программы для них полезны	Восприятие	Доля благополучателей, оценивших услуги как полезные и очень полезные.

При выборе конкретного типа измерения можно опираться на следующие критерии

Критерии оценки типов измерения социальных результатов	
Полезность	Насколько полезна информация для руководителей программ и стейкхолдеров
Валидность	В какой степени измеряется то, что соответствует задачам
Надежность	Степень получения одинаковых результатов при повторных измерениях
Точность	Насколько точно измерение позволяет зафиксировать постепенные изменения. Наиболее точные результаты дают интервальные шкалы, далее следуют порядковые. Номинальные шкалы меньше всего подходят для такого рода измерений.
Сложность получения данных	Возможность сбора достоверных данных для расчета показателя. Влияние внешних факторов на получение или использование данных (например, влияние политических или религиозных факторов)
Стоимость	Затраты на сбор данных
Отчетность по стоимости	Осмысленность информации о стоимости достижения единицы результата

Источник: «Руководство по планированию и измерению результатов благотворительных программ» (E&P, для страт. партнеров)

Приложение № 6. Примеры характеристик качества услуги и подходы к их измерению

Характеристика	*Определение*	*Пример*
Доступность	Отсутствие барьеров для участия в программе	Центр находится не более, чем в 10 минутах от остановки общественного транспорта
Коммуникация	Информация предоставляется в простой и понятной для благополучателей форме	Информационные материалы не вызывают вопросов у благополучателей
Компетентность	Сотрудники, оказывающие услуги, обладают необходимыми знаниями и навыками	Специалисты обладают профильным образованием
Уважение	Сотрудники, оказывающие услуги, ведут себя уважительно, вежливо.	Специалисты знают благополучателей по именам; Отсутствие жалоб на неуважительное поведение
Устойчивость	Достигнутые социальные результаты не пропадают сразу после завершения программы.	Семья, получавшая консультации, продолжает воспитывать сироту через год
Эмпатия	Сотрудники, оказывающие услуги, понимают нужды благополучателей и обеспечивают индивидуальный подход	Консультанты демонстрируют знание потребностей благополучателя
Результативность	Цели программы достигаются	Участники программы не лишаются родительских прав
Быстрота реагирования	Благополучателям не приходится ждать	Услуга оказывается в день обращения
Условия	Комфортные и безопасные условия при получении услуги	Комната, где проходят встречи благополучателей и специалистов, удобны, имеют все необходимое оборудование
Надежность	Условия оказания услуг стабильны. Программа вызывает доверие.	Расписание занятий и тренеры не изменяются в течение обучения одного потока.

Подход 1. Добавление качественной характеристики к показателям промежуточного непосредственного результата. Источник данных: административные отчеты.

Алгоритм действий:
Шаг 1. Определить характеристики, по которым может быть оценено качество непосредственного результата (услуги). Выбрать одну или несколько важнейших характеристик.
Шаг 2. Операционализировать выбранную характеристику в терминах программы.

Подход 2. Измерение удовлетворенности благополучателей
Шаг 1. Определить характеристики, по которым может быть оценено качество непосредственного результата (услуги). Выбрать одну или несколько важнейших характеристик.
Шаг 2. Операционализировать выбранную характеристику в терминах программы.
Шаг 3. Разрабатывается анкета для опроса благополучателей и проводится опрос. В анкету надо обязательно включить вопрос об общей удовлетворенности полученной услугой, участием в программе, а также отдельные вопросы по каждой характеристике параметру качества.

Источник: «Руководство по планированию и измерению результатов благотворительных программ» (E&P, для страт. партнеров)

ПРИЛОЖЕНИЕ № 7. ФОНДЫ, УЧАСТВУЮЩИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ (ПО ОБЪЕМАМ ГРАНТОВОГО БЮДЖЕТА)

	Annual Grantmaking Budget		
Evaluation Reports to	Under $50 Million (13)	Between $50 Million and $200 Million (12)	More Than $200 Million (6)
CEO (15)	• Arcus Foundation • Barr Foundation • The Colorado Trust • New York State Health Foundation • Otto Bremer Foundation (Canada) • Sierra Health Foundation	• The California Endowment • John S. and James L. Knight Foundation • Margaret A. Cargill Philanthropies • MasterCard Foundation (Canada) • Ontario Trillium Foundation (Canada) • Wallace Foundation	• John D. and Catherine T. MacArthur Foundation • Robert Wood Johnson Foundation • William and Flora Hewlett Foundation
Administrator, such as CFO, COO (8)	• Skoll Foundation • Lumina Foundation • Skillman Foundation	• The Colorado Health Foundation • Foundation Lucie et Andre Chagnon (Canada) • Rockefeller Foundation	• The Pew Charitable Trusts • Bill and Melinda Gates Foundation
Program VP or director (8)	• California HealthCare Foundation • Edna McConnell Clark Foundation • J.W. McConnell Family Foundation (Canada) • Rothchild Caesarea Foundation (Israel)	• Annie E. Casey Foundation • The Duke Endowment • James Irvine Foundation	• David and Lucile Packard Foundation

Источник: [Benchmarking Evaluation in Foundations]

Приложение № 8. Возможные роли частного фонда

Роль Фонда	Предпринимаемые действия	Внутренние условия	Внешние условия
Полный оператор	Формирует и реализует собственные проекты. Может заимствовать успешные программы других организаций	Инновационные идеи, принадлежащие фонду.	Отсутствие естественных внешних исполнителей/идей
Венчурный филантроп	Выявляет потенциально высокоэффективные некоммерческие структуры. Долгосрочная поддержка, как финансовая, так и организационная	Убеждение, что сильные НКО способны обеспечить больший социальный эффект. Опыт или потенциал в доведении идеи до «рынка»	Наличие вовне потенциально эффективных идей
Катализатор	Собирает и координирует работу уже существующих игроков для достижения определенного результата путем оптимального использования ресурсов	Наличие собственных содержательных ресурсов и репутации/потенциала «лидера»	Наличие сильных игроков.
Организатор	Организует конкурсы с целью поиска партнеров для достижения определенного результата	Четкое собственное представление о результате, отсутствие четкого понимания механизмов его достижения.	Наличие достаточного числа внешних исполнителей.
Традиционный фонд	Оказывает финансовую поддержку организациям, предлагающим результат в рамках миссии фонда	Желание инвестировать относительно небольшие ресурсы в разные сферы.	Наличие достаточного числа внешних исполнителей.

По материалам McKinsey & Company