Школа оценки 3в1

**Дайджест публикаций международного филантропического сообщества**

***Специальный выпуск № 3***

# Оценка: обзор ключевых международных публикаций 2019-2020 гг.

***Подписаться на рассылку и найти все выпуски и тематические подборки статей из архивов Дайджеста можно на сайте [http://ep-digest.ru/](http://ep-digest.ru/)***

ФОНД ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ

**Проект «Школа оценки 3 в 1»**
выполняется НП «ИнА-Центр» с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов
http://инацентр.рф/ http://scisc.ru/work/shkola-otsenki-3-v-1/
© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

Школа оценки 3в1

## ОГЛАВЛЕНИЕ


1. **Большая перспектива: госструктура для оценки социального эффекта** ..... 4
2. **Ускорение социальных изменений с помощью качественных данных** ..... 5
3. **Советы профессионала: как сделать оценку доступной практикой** ..... 7
4. **Геймификация оценки для некоммерческих организаций** ..... 9
5. **Оценка на страже равенства и справедливости: новая концепция** ..... 11
6. **Оценка эффективности НКО: новая рейтинговая методика** ..... 12
7. **Рейтинг. Оценка как инструмент взаимного обучения: советы для фондов** ..... 13
8. **Аналитический и оценочный инструментарий для сферы здравоохранения** ... 15
9. **Полезные советы: как привлечь средства для оценки** ..... 16
10. **Почему доклады оценщиков пылятся на полке, и что с этим делать** ..... 18
11. **ЦУР - ориентиры для измерения социальных результатов** ..... 19
12. **Инструмент для самооценки оценочного потенциала организации** ..... 21
13. **Инструмент для измерения социального эффекта** ..... 22
14. **Обратная связь для измерительной практики в НКО-секторе** ..... 24



ФОНД ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ

**Проект «Школа оценки 3 в 1»**
выполняется НП «ИнА-Центр» с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов
http://инацентр.рф/ http://scisc.ru/work/shkola-otsenki-3-v-1/


© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

*Проект "Школа Оценки 3 в 1" подходит к концу.*

*В октябре 2019 была проведена первая образовательная сессия и в сентябре 2020 года - вторая. Материалы всех занятий выложены на Виртуальном Ресурсном Центре по Оценке.*

*Между сессиями ученики Школы (представители НКО) выполнили оценку 28 проектов, программ, различных аспектов деятельности НКО. Выпускниками Школы стали 57 представителей НКО.*

*Ученики проводили в своих регионах мероприятия по оценке и делились полученным опытом и знаниями. Всего по проекту было проведено 58 мероприятий, в которых приняли участие 1101 человек из 677 некоммерческих организаций. Одним из итогов проекта стала брошюра "Как провести оценку за 15 минут? 77 советов как провести оценку и как ее пережить". Конечно, провести оценку за 15 минут невозможно, но собранные в брошюре материалы, в частности, чек-листы, помогут учесть все важные аспекты при планировании оценки. В издании собраны советы тех, кто проводил оценку или чьи объекты оценивались; приведена краткая история оценки в России, принципы оценки программ и политик Ассоциации Специалистов по Оценке Программ и Политик и ссылки на дополнительные материалы.*

*Брошюра подготовлена в рамках проекта "Школа Оценки 3 в 1", реализуемого в 2019-2020 с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов.*

*Итак, мы представляем финальный обзор международного опыта в области оценки в рамках проекта "Школа Оценки 3 в 1".*


© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

## 1. Большая перспектива: госструктура для оценки социального эффекта

Эксперт британского некоммерческого сектора и член Консервативной партии Саймон Фелл (Simon Fell) проконсультировался с НКО и другими игроками социальной сферы, и внес в парламент законопроект «О социальной эффективности и поддержке Третьего сектора» [Third Sector Organisations (Impact and Support) Bill 2019-21]. Документ предлагает создать новое правительственное агентство, которое будет помогать благотворительным организациям измерять «воздействие на общество» (impact) и использовать эту ценную информацию для привлечения необходимого финансирования. Первое слушание, не предусматривающее каких-либо дискуссий, прошло в феврале, а второе запланировано на ноябрь 2020 года. Заинтересованные стороны готовятся к большим дебатам. «НКО приносят обществу огромную пользу, но зачастую вынуждены бороться за выживание между завершением одного гранта и началом другого», - отмечает Фелл и приводит аргументы в пользу нового органа, который, как ожидается, будет не только измерять эффективность некоммерческих провайдеров услуг, но и выполнять функции центрального информационного хаба и генератора материалов о лучших практиках. В случае успешного продвижения этой идеи в стране появится «аккредитованная команда госслужащих, которые будут вникать в специфику НКО и корректно измерять эффекты их деятельности». Благодаря этому организации смогут демонстрировать полезную отдачу от своей работы, учиться на опыте коллег, и претендовать на более значительную бюджетную поддержку. В секторе уже действуют структуры, которые занимаются проблемами оценки социального эффекта – такие, например, как Национальный совет добровольных объединений (NCVO - The National Council for Voluntary Organizations) или Коалиция малых НКО (The Small Charities Coalition) – однако государственное участие в этом важном деле может оказаться «серьезным подспорьем». Члены NCVO, в частности, говорят о том, что наличие единомышленника в лице правительственной структуры поможет преодолеть административные барьеры и существенно продвинет некоммерческое сообщество в решении многих проблем, которые обсуждаются годами.

Источник: Civil Society Media Ltd

ФОНД ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ

**Проект «Школа оценки 3 в 1»**
выполняется НП «ИнА-Центр» с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов
http://инацентр.рф/ http://scisc.ru/work/shkola-otsenki-3-v-1/
© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

## 2. Ускорение социальных изменений с помощью качественных данных

Данные могут существенно влиять на развитие общества, но только в том случае, если они систематизированы и открыты для заинтересованных организаций, которые зачастую не имеют в своем штате даже системного администратора. Поэтому очень важно, чтобы программное обеспечение (ПО, предназначенное для сбора и обработки сведений), было простым и понятным для пользователей, а данные не терялись на разных этапах работы НКО. Иначе информация будет неполной, а решения, принятые на ее основе, некорректными. Менеджер цифровой инфраструктуры Эрик Дейтон (Eric Dayton) рассказывает о трудностях, которые преодолела его организация buildOn (США), координирующая от 15 до 20 образовательных проектов в нескольких странах с низкими доходами: «Если люди, вовлеченные в проект, перемещаются между населенными пунктами на мопедах и записывают информацию ‘на листочек’, а потом едут назад в офис и вносят данные вручную, то многие сведения могут потеряться ‘в пути’». Выходом из ситуации стало создание приложения, отражающего все направления деятельности организации и позволяющего (а) собирать полевую информацию «в полном объеме», (б) синхронизировать данные с другими источниками (такими, например, как База данных Министерства образования Малави), (в) распознавать потребности конкретных школ и сообществ в оперативном режиме, и (г) ставить актуальные задачи на ближайшее будущее и более отдаленную перспективу. Опираясь на свой многолетний опыт, Дейтон предложил коллегам по сектору два основных сценария, которые способны вывести практику социальных преобразований на новый уровень:

- *На смену разобщенности должна прийти коллективная работа, ориентированная на решение общих задач.* Опыт buildOn в Малави показал, что очень важно не просто фиксировать информацию, но также собирать ее в «единое целое». Чтобы наладить сотрудничество в пределах организации, нужны: «центр управления», общие параметры для сбора данных, а также ПО (такое, например, как Salesforce), которое позволяет генерировать «обучающую» информацию на постоянной основе. А если выйти за рамки одной НКО, то ПО будет служить интересам всего сектора.

ФОНД ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ

**Проект «Школа оценки 3 в 1»**
выполняется НП «ИнА-Центр» с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов
http://инацентр.рф/ http://scisc.ru/work/shkola-otsenki-3-v-1/
© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

В частности, на протяжении двух последних лет Salesforce активно используется для опроса сотен НКО, действующих по всему миру, и успешно выявляет основные проблемы, тенденции и возможности, с которыми потом можно ознакомиться в таких отчетах, как «Основные тренды для НКО-сектора» (Nonprofit Trends Report второе издание, 2019-2020). «Сложные системы обработки данных отслеживают ключевые изменения в социальной сфере и создают условия для разработки услуг, отвечающим индивидуальным запросам конкретных людей (people-centered services)», - считает Эмили Путнам-Хорнштайн (Emily Putnam-Hornstein), директор интегрированной платформы Children's Data Network, объединяющей данные детских НКО. По ее мнению, появление крупных систем, являющихся, по сути, «общим местом сбора данных от разных стейкхолдеров», наглядно показало, что без таких ресурсов благотворительным организациям будет сложно демонстрировать связи между своей работой и запросами местных сообществ, понимать интересы доноров, выходить на новые аудитории потенциальных благополучателей, и капитализировать открывающиеся возможности.

- *Для движения вперед и привлечения ресурсов необходима ясность в отношении реальных достижений.* Чтобы улучшить социальную программу, нужно измерить ее успех. Но как это сделать в НКО-секторе, где успех выражается не только в финансовых показателях? Прежде всего, нужны актуальные данные, проливающие свет на разные аспекты важной для общества практики. Эксперты отмечают, что получению информации в режиме реального времени стоит поучиться у бизнеса, использующего крупные дистрибьюторские сети. Если, например, в каком-либо магазине в Малави заканчивается Coca-Cola, то компания немедленно отправляет туда новую партию товара. НКО могут действовать по такому же принципу, занимаясь постоянным мониторингом показателей, представленных в Теории изменений (theory of change). При этом поступающие сведения могут применяться не только для оценки конкретного проекта, но также для постоянного организационного развития. Некоторые НКО не только следят за тем, «что происходит», но также ищут возможности для экспериментов, проверки инноваций и корректировки программ с учетом сведений, собранных системой. Это очень полезная практика, но выстроить ее бывает непросто. Опросы (проведенные с помощью Salesforce), говорят о том, что почти половина НКО (47%) испытывает серьезные трудности с получением


© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

точных сведений, автоматизацией процессов и выстраиванием алгоритмов мониторинга результатов.

Ситуация осложняется тем, что современные доноры начинают активно требовать прозрачности, и предпочитают принимать финансовые решения, руководствуясь достоверной информацией, отражающей мнения получателей услуг (об этом поведали 69% респондентов). И чем реальнее картина изменений (включающая, в том числе, «истории из жизни»), тем больше доверия со стороны «источников финансирования» и частных благотворителей. НКО buildOn, в частности, транслирует свои «истории успеха» в социальных сетях - устанавливает со сторонниками эмоциональный контакт, и предлагает им поучаствовать в сборе средств для строительства новой школы. Эти люди успешно восполняют недостаток штатных фандрайзеров, а НКО создает для них благоприятные условия с помощью платформы Classy, предназначенной для краудфандинга (crowdfunding) и «фандрайзинга среди своих» (peer-to-peer fundraising). В результате buildOn за пять лет увеличила численность доноров с 500 до 15 000 чел.

Эти примеры из практики и варианты технологических решений свидетельствуют о том, что при умелом подходе и творческом взгляде на использование данных, НКО могут решать широкий спектр задач, начиная от оптимизации постоянных процессов, включая фандрайзинг, и заканчивая разработкой эффективных стратегий, содействующих положительным изменениям в обществе.

Источник: Stanford Social Innovation Review

## 3. Советы профессионала: как сделать оценку доступной практикой

«Оценка существенно влияет на эффективность НКО, однако ее проведение нередко стоит больших денег. Если решить эту проблему, то сектор станет более равноправным и успешным», – так считает Ким Флорес (Kim Flores), соучредитель агентства Algorhythm (США), создавшего для молодежных НКО «единую платформу для измерения и оценки». Эксперт руководствуется простой логикой: хорошие результаты являются следствием профессионального управления --


© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

управление, в свою очередь, опирается на рациональные решения -- эффективность решений зависит от качества информации -- достоверность и актуальность сведений обеспечивается продуманным процессом сбора и анализа данных. Все эти аспекты являются важными компонентами оценочной практики. Именно поэтому многие фонды настаивают на том, чтобы грантополучатели обязательно проводили оценку. Однако в «Отчете 'Инновационной сети' за 2016 год» (The 2016 report by the Innovation Network) говорится о том, что эту «роскошь» могут себе позволить не более 16% малых организаций, среди которых только 2% имеют штатных оценщиков, а остальные 14% приглашают специалистов извне. Зато крупные организации (с годовыми бюджетами от 5 млн долларов и выше) чувствуют себя намного лучше: 69% респондентов в данной группе оценивают свою работу, 20% - нанимают для этих целей постоянных сотрудников, и 49% - обращаются к внешним специалистам. Такие различия в «условиях жизни» вызывают обоснованное беспокойство, поскольку американский НКО-сектор преимущественно состоит из небольших организаций. Как же сделать оценку более доступной и обеспечить равенство всем игрокам? Г-жа Флорес предлагает рассмотреть две перспективы:

1. *Когортное развитие оценочных компетенций (cohort-based evaluation capacity building)*. Согласно определению, предложенному исследователями Университета постдипломного образования в Клэрмонте (The Claremont Graduate University; США), развитие оценочного потенциала (ECB – evaluation capacity building) представляет собой «проведение одной или нескольких интервенций с целью формирования индивидуальных и организационных компетенций, необходимых для участия и поддержания оценочной деятельности – включая разработку технического задания (оформление заказа), планирование, воплощение плана действий, и практическое применение результатов оценки». А что касается «Когортного ECB», то оно предлагает тренинги не одной НКО, а группе организаций, которые ставят перед собой похожие цели и оплачивают затраты на оценку «вскладчину». В ходе мастер-классов, семинаров и/или работы с коучами, представители 10-15 НКО изучают основы оценки и проводят собственные исследования при поддержке внешнего эксперта-оценщика. Благодаря объединению ресурсов стоимость оценки снижается (как минимум) до 5% от бюджета программы, что в 2 раза меньше 10%, ставших за много лет общепринятым стандартом. Можно сказать, что Когортное ECB позволяет ответить на запросы доноров, желающих видеть «подтвержденные достижения», и вносит реальный вклад в укрепление устойчивости НКО. Тем не менее, эта практика тоже имеет свои ограничения и, в частности, не может откликнуться на возрастающие потребности в применении сложных аналитических и статистических инструментов. Поэтому вторая перспектива заслуживает не меньшего внимания.


© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

2. *Единые онлайн системы для измерения и оценки (shared measurement platforms).* Эти системы предлагают благотворительным институтам целый ряд преимуществ, которые выражаются в экономии ресурсов, экспертном сопровождении оценочных процессов, стандартизации и сравнительном анализе данных, повышении качества отчетов, а также во взаимном обучении и сотрудничестве с коллегами. Доноры тоже получают немалую пользу, применяя достоверную информацию (соответствующую критериям научной строгости) для принятия своевременных и обоснованных решений. Опираясь на возможности искусственного интеллекта и техники машинного обучения, такие платформы работают с крупными массивами данных, оперативно обрабатывают показатели эффективности и генерируют выводы для разных контекстов. И самое главное: пользователи этих ресурсов - сотрудники НКО – могут делиться сведениями и создавать отчеты, не имея специальной квалификации в сфере цифровых технологий, а размер членского взноса составляет менее 0,05% от бюджета программы. И чем больше организаций присоединяются к системе, тем обширнее и разнообразнее становится массив, и тем больше появляется успешных практик, которые можно применять в широких масштабах. Следует признать, что платформы тоже не являются «панацеей от всех бед» (потому что НКО нередко нуждаются в индивидуальных консультациях по применению инструментов), однако даже затраты на техническую поддержку не поднимают затраты на оценку выше разумных пределов.

Две обозначенные перспективы открывают разные возможности для снижения расходов, но главная их ценность для сектора заключается в том, что они (а) объединяют НКО для решения общих задач – обучения и повышения эффективности, и (б) содействуют созданию равных условий для всех участников социальных преобразований – независимо от их размера и бюджета.

Источник: Stanford Social Innovation Review

## 4. Геймификация оценки для некоммерческих организаций

«Геймификация» (gamification) – это использование игровых элементов (присвоение баллов, наград, уровней и т.п.) в качестве техник, стимулирующих интерес к каким-либо продуктам или услугам. В обычной жизни, например, мы накапливаем баллы, чтобы получить скидку на любимый кофе за оплату покупки кредитной картой. Некоторые НКО тоже не отстают от жизни и осваивают подобные возможности в ходе


© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

выполнения программ и оценки полученных результатов:

- *Геймификация в практическом воплощении*. Канадская НКО MLSE LaunchPad, содействующая укреплению сообществ посредством развития массового спорта, стремится к тому, чтобы ее благополучатели участвовали в оценке на постоянной основе. Организация стимулирует интерес целевых аудиторий с помощью баллов, которые присваиваются за различные достижения.
- Молодые люди, которое решили присоединиться к программе, получают доступ к онлайн ресурсу, позволяющему следить за индивидуальными результатами в режиме реального времени, оперативно узнавать о способах приобретения дополнительных бонусов, и сравнивать личные показатели с достижениями других участников. Баллы присваиваются за посещаемость, обратную связь, заполнение анкет в ходе опросов, а также за активные тренировки и закрепление спортивных и других полезных навыков.
- *Немного игры в ходе опросов*. Чтобы удачно провести опрос и получить актуальную информацию о выполненной программе, НКО должна решить две непростые задачи – (а) собрать аудиторию респондентов, и (б) добиться того, чтобы участники заполнили анкеты «от начала и до конца». Процент ответов, как правило, получается низким. Даже такие авторитетные сервисы, как Survey Gizmo и Survey Monkey, иногда с трудом приближаются к 10%. Улучшить ситуацию помогают «развлекательные» элементы, которые «продвинутые» НКО уже успешно используют в рамках входных и выходных опросов.
- *Оптимизация оценки*. Оценочные мероприятия в рамках программ обычно включают регистрацию участников, контроль посещаемости, измерение прогресса в достижении целей, и подготовку отчетов для доноров и других стейкхолдеров. А теперь давайте представим, что благодаря «оживлению» опросов игровыми моментами организация регулярно получает 80% ответов от всех целевых аудиторий и при этом ее команда затрачивает на эту деятельность минимум энергии, посвящая основную часть рабочего времени оказанию услуг.
- *Вовлечение в оценку значимых участников*. «Оценка, основанная на участии стейкхолдеров» (participatory evaluation) строится на том, что целевые аудитории вовлекаются в оценочный процесс почти на всех его этапах - в периоды дизайна оценки, сбора данных, публикации отчета и распространения информации. Задачу вовлечения помогает решать игровой формат общения, который, как выяснилось, наиболее привлекателен для участников детских, молодежных, спортивных и оздоровительных инициатив.

Иными словами, геймификация генерирует интерес, задор и дух состязания, благодаря которым НКО могут (а) активно взаимодействовать с аудиториями, (б) поддерживать с ними постоянную обратную связь,
(в) повышать социальную ценность программ, (г) рационально распоряжаться ресурсами, и (д) демонстрировать донорам и сторонникам свою эффективность.

Источник: Imagine Canada

ФОНД ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ

**Проект «Школа оценки 3 в 1»**
выполняется НП «ИнА-Центр» с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов
http://инацентр.рф/ http://scisc.ru/work/shkola-otsenki-3-v-1/
© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

## 5. Оценка на страже равенства и справедливости: новая концепция

Лидер «Инициативы по продвижению оценки, основанной на принципе равенства» (EEI - The Equitable Evaluation Initiative) г-жа Дин-Коффи (Dean-Coffey) и ее единомышленники считают, что традиционный подход к оценочной практике слишком сильно полагается на результаты опросов и статистику, и тем самым сводит сложные социальные проблемы к цифрам, не дающим адекватного представления о реальном положении дел. Размышляя о политиках «недискриминации» (diversity), которые в последние годы активно внедряют многие грантмейкеры, и усиленной поддержке правозащитной деятельности (в интересах цветного населения, этнических групп, людей нетрадиционной сексуальной ориентации, малоимущих и т.д.), эксперт утверждает, что фонды забыли пересмотреть показатели успеха, и, опираясь на прежнюю систему измерений, рискуют усилить неравенство, с которым борются. Инициатива EEI предлагает воспользоваться новой концепцией, которая критикует ошибочные, но прочно укоренившиеся представления (например: «оценщик обязательно должен иметь ученую степень», «главный потребитель результатов оценки – фонд, а не его благополучатели», «оценка оперирует нейтральными данными и всегда объективна» и т.д.), и взамен предлагает обновленный подход, основанный на конструктивном взаимодействии с целевыми аудиториями, ради которых работают фонды. Создавая планы оценки в сотрудничестве с получателями поддержки, институты филантропии смогут оперировать актуальной информацией об исторических и культурных особенностях местных сообществ; видеть нюансы многогранных социальных проблем (таких, например, как бездомность); и формировать представление об успехе, учитывая ожидания, чувства и сомнения людей, проживающих на конкретной территории. «Концепция равноправия» не утверждает, что «цифры» – это плохо, а «истории из жизни» – хорошо. Напротив, ее создатели призывают оценщиков соблюдать баланс, который в настоящий момент нарушен, и заметно склоняется в пользу «сухой статистики» и «жесткой оцифровки изменений». В частности, фонды привыкли подсчитывать (например), «сколько людей воспользовались услугами медицинских учреждений», «сколько времени пациенты провели в очереди», и «какие болезни лечили чаще всего». А «равноправная оценка», уже освоенная Фондом развития здравоохранения в штате Миссури (The Missouri Foundation for Health), показала, что людей, прежде всего, волнуют такие моменты, как «уважительное отношение к пациентам»,


© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

«внимание к проблемам здоровья» и «помощь в получении продуктов, которые ранее были недоступны». Концепция является новой разработкой и пока не оснащена практическими инструментами, однако сеть грант-менеджеров Peak Grantmaking в течение года планирует выпустить специальное руководство «для самых любопытных». Этот документ, вероятнее всего, предложит умерить стремление к использованию крупных массивов агрегированных данных, и заострит внимание фондов на более «специфических» и менее масштабных показателях, позволяющих понять, что именно происходит в жизни конкретных групп населения в уникальных местных контекстах. При таком подходе к делу оценка станет реальным двигателем прогресса, и внесет ощутимый вклад в воплощение идеи социальной справедливости.

Источник: The Chronicle of Philanthropy

## 6. Оценка эффективности НКО: новая рейтинговая методика

Американский информационно-аналитический портал ImpactMatters, действующий с 2015 года, определяет «КПД» некоммерческих организаций посредством анализа, основанного на принципах финансового аудита. В 2020 году этот популярный ресурс расширил свои сервисы и, в частности, начал составлять рейтинги НКО (присваивать от одной до пяти «звезд») в зависимости от «стоимости социальных благ, создаваемых организацией с помощью одного пожертвованного доллара». На практике это выглядит так: посетитель сайта указывает в специальном поле сумму предполагаемого пожертвования, а система автоматически формирует список НКО, действующих в соответствующей сфере деятельности. Сегодня в базе данных значатся более 1 000 благотворительных институтов, которые распределены по восьми тематическим областям – «климатические изменения», «ветераны», «здравоохранение», «борьба с городом», «образование», «бездомность», «чистая вода» и «преодоление бедности». Например, поиск по таким параметрам, как «$30 – чистая вода» выдает список из 15 НКО, в котором лидирует Evidence Action – организация, действующая в Африке южнее Сахары, которая с помощью 30 долларов в течение года способна обеспечить чистой водой 64 человека. В силу того, что сервис ориентируется на измеримые результаты, эффективность правозащитных, религиозных и исследовательских организаций пока не оценивается. В настоящий момент ImpactMatters использует для сравнительного анализа доступную официальную статистику, результаты исследований либо информацию, которую предоставляют сами НКО. Другие


© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

рейтинговые системы - такие, например, как Charity Navigator («Навигатор благотворительности») - в основном опираются на сведения, отраженные в налоговых отчетах НКО, но при этом уделяют слишком много внимания «проценту административных расходов» (который отнюдь не всегда свидетельствует об эффективном либо неэффективном выполнении миссии). Поэтому новое предложение от ImpactMatters пользуется одобрением НКО-сектора и получает благоприятные отзывы. Создатель ресурса - профессор экономики Дин Карлан (Dean Karlan) – поясняет, что новая методология не подходит для некоторых сегментов деятельности, в которых социальный эффект не всегда является прямой отдачей от работ, выполненных на пожертвованные доллары (например, в случае религиозных организаций), но это означает лишь то, что оценочные методики ImpactMatters будут развиваться.

Источник: The Chronicle of Philanthropy

## 7. Рейтинг. Оценка как инструмент взаимного обучения: советы для фондов

Сообщества – это живые динамичные системы, развитие которых определяется характером взаимоотношений между людьми и организациями. Поэтому многие грантмейкеры стремятся действовать в тесном контакте с целевыми аудиториями - чтобы взаимно обучаться и эффективно работать на партнерской основе. Они объединяют стейкхолдеров, содействуют развитию компетенций всех причастных субъектов, фасилитируют актуальные дискуссии, а также инвестируют и привлекают ресурсы. Измерение и оценка являются при этом ключевыми инструментами, которые поддерживают и стимулируют эти процессы. Однако извлекать пользу из оценочной деятельности получается не у всех и не всегда. Последние опросы, в частности, показали, что в Канаде и США оценку проводят более 90% НКО, но многие филантропические и некоммерческие организации этой работой недовольны. Такая ситуация объясняется тем, что (1) на проведение оценки уходит много времени и сил,
(2) оценочные методики во многих случаях не учитывают специфику многогранной деятельности НКО (например, в сфере «климатических изменений» или «борьбы с бедностью»), и, наконец, (3) главными потребителями результатов оценки считаются фонды, в то время как НКО по-прежнему остаются на вторых ролях (на это пожаловались более 70% НКО). Чтобы изменить положение дел, эксперты Taylor Newberry Consulting провели исследование, и предложили грантмейкерам


© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

варианты действий, которые помогут сделать оценку подлинным двигателем обучающей практики:

1. *Интересуйтесь ожиданиями благополучателей с первых минут общения*. Лучший способ создать «обучающее партнерство» – это с самого начала выяснить, что именно хотят получить от оценки некоммерческие организации: актуальные данные, новые знания, советы на перспективу или что-то другое? Не дожидайтесь отчетов по гранту (как это происходит чаще всего), но стремитесь к тому, чтобы отчетность отражала сведения по тем позициям, которые вы уже обсудили и согласовали в ходе встреч и бесед.
2. *Культивируйте ресурсы и почву для обучения* «со *стратегическим прицелом»*. Фонды понимают, что измерение результатов требует специальных знаний и ресурсов, но пока не все осознают, что «обучение с целью создания действенных стратегий», тоже требует особого подхода. Общаясь с НКО/получателями грантов, старайтесь собрать как можно больше информации о местном контексте. Фермеры, желающие получить богатый урожай, хорошо знают почву, в которую высаживают семена. Так же и фонды должны изучать свое окружение, чтобы стратегия приводила к лучшим результатам.

**Ресурс**:
**Инструмент самооценки**
для изучения существующих в организации процессов обучения, выявления «проблемных зон» и улучшения практики

3. *Изучайте культуру организаций*. Желание обучаться и умение трансформировать информацию в новые знания зависят от культуры ваших партнеров. Обучение процветает там, где в рамках повседневной деятельности поддерживается обратная связь с целевыми аудиториями, обсуждается сложившаяся практика, и происходит постоянный обмен опытом. Приветствуя такую культуру, фонды создают условия, при которых НКО учатся рассматривать достигнутые результаты и оценивать свою эффективность более «системно».
4. *Формулируйте предельно ясные «обучающие» цели*. Цели, которые касаются социальных изменений (outcomes), отличаются от целей обучения (learning). Например, «снижение показателя молодежной бездомности» - это то, что относится к социальным результатам, а «разработка способов вовлечения молодежи в наши процессы принятия решений, направленных на предупреждение бездомности» - это уже про обучение.
5. *Задавайте вопросы, способствующие взаимопониманию и открытости*. Чтобы сверстать актуальную «повестку дня взаимного обучения», поинтересуйтесь у соискателей и получателей грантов: каким они видят «надежного партнера»?

ФОНД ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ

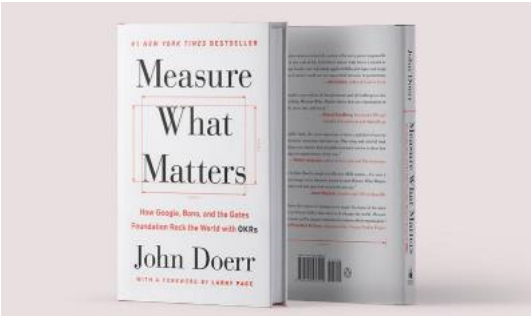
**Проект «Школа оценки 3 в 1»**
выполняется НП «ИнА-Центр» с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов
http://инацентр.рф/ http://scisc.ru/work/shkola-otsenki-3-v-1/
© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

в каких сведениях нуждаются для принятия эффективных решений? с какими проблемами сталкиваются в процессе работы? как представляют себе успехи? насколько часто проводят коллективные обсуждения трудностей и перспектив? и каким образом делятся знаниями и опытом с коллегами?

Оценка – это то, что может существенно повлиять на действия организации и сделать ее стратегию намного лучше. Однако положительные сдвиги происходят только там, где процветает культура обучения. Продвижение и укрепление новых культурных стандартов – это очень деликатный и, как правило, долгий процесс. Поэтому грантмейкерам следует хорошо подготовиться к предстоящим переменам - ознакомиться с результатами исследований и двигаться вперед, опираясь на собственный опыт и рекомендации получателей грантов и других местных партнеров.

Источник: Johnson Center at Grand Valley State University

## 8. Аналитический и оценочный инструментарий для сферы здравоохранения




Новый веб-инструмент, получивший название Measure What Matters («Измеряй то, что имеет значение»), помогает некоммерческим организациям гибко реагировать на проблемы муниципального здравоохранения. На этапе регистрации на сайте сотруднику НКО предлагается сообщить, какими проблемами занимается организация, есть ли у нее партнеры, где она находится, и каким категориям населения она помогает. После этого можно ответить на другие вопросы и взамен получить подсказки по разработке Теории изменений (theory of change), ознакомиться с обзором интересующей проблемы и вариантами участия организации в ее решении, изучить список потенциальных партнеров, и воспользоваться рекомендациями по презентации достижений НКО частным донорам и фондам.

Этот инструмент является частью более широкой концепции WIN (Well-Being in the Nation/«Благополучие нации»), разработанной по инициативе коалиции 100 Million Healthier Lives («100 миллионов более здоровых жизней»), в которую вошли фонды, НКО, исследователи и государственные агентства. Используя ключевые показатели здоровья граждан и общие параметры местных систем здравоохранения, концепция выделила наиболее значимые социальные факторы, включающие доступность полезных продуктов питания, уровень преступности, показатели пропусков школьных занятий, количество парков и зон отдыха в конкретных населенных пунктах и т.д.


© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

Теперь НКО и муниципальные структуры могут изучать данные разных территорий и сравнивать их с показателями своих сообществ. Инструмент Measure What Matters использует созданный информационный массив для выявления проблем, потребностей в ресурсах и анализа достижений местных организаций. Центр помощи женщинам
Downtown Women's Center (г. Лос-Анджелес), обеспечивающий жильем нуждающихся граждан, например, выяснил, что рекомендации по здоровому питанию и практика предоставления жилья в непосредственной близости от фермерских рынков (предлагающих качественную продукцию) всего за несколько месяцев повышают показатели благополучия клиентов на 84%. Иными словами, концепция WIN помогла установить, что «оказание социально-эмоциональной поддержки» является важным компонентом деятельности, который существенно усиливает полезную отдачу от программ центра. Сведения, полученные первыми пользователями «концептуального» инструмента, говорят о том, что социальные критерии благополучия могут оказаться более важными, чем такие традиционные показатели, как «количество пациентов, получивших услуги медицинского учреждения». Оценив этот опыт, эксперты обоснованно предположили, что социально значимые параметры территорий, отображенные в национальной базе данных, помогут государственным и частным донорам взглянуть на свои стратегии под другим углом, и сделать поддержку местных сообществ более адресной и эффективной.

Источник: The Chronicle of Philanthropy

## 9. Полезные советы: как привлечь средства для оценки

Чтобы не потерять доноров и получить поддержку в будущем, НКО должны оценивать свою работу и демонстрировать достойные результаты. Однако последние опросы говорят о том, что многим организациям не хватает для этого компетенций и ресурсов. «Ирония судьбы» заключается в том, что многие фонды не знают о трудностях, с которыми сталкиваются их благополучатели, а сами НКО молчат, опасаясь показаться неэффективными. Эксперты считают, что эту проблему можно решить, и предлагают лидерам НКО взять на заметку несколько полезных советов:

- *Покажите, что вы готовы к оценке*. Прежде всего, фонды хотят видеть, что ваше руководство приветствует и содействует развитию оценочной практики. Например, филантропический холдинг RISE Partnership, выполняющий трехлетнюю обучающую программу по теме оценки, просит участников


© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

предоставить письма, в которых руководители НКО рассказывают о том, почему считают измерение и оценку важной частью работы.

- *Укрепляйте культуру, в которой ценится рациональное использование достоверных данных*. Стремитесь к тому, чтобы процессы сбора и анализа данных были неотъемлемой частью повседневной работы, а не однократным или случайным явлением.
- *Демонстрируйте способность к обучению*. Взаимодействуя с потенциальными грантополучателями, фонды нередко задают вопросы о программах, которые оказались неудачными или «не особо успешными». Не скрывайте такую информацию – с ее помощью вы покажете, что НКО умеет извлекать уроки из полученного опыта, и, если необходимо, корректирует свою деятельность.
- *Акцентируйте внимание на финансовой стабильности*. Грантмейкеры знают о том, что в жизни НКО постоянно происходят финансовые взлеты и падения. Тем не менее, вы должны показать, что в данный момент вы держитесь «на плаву», и способны уделять оценке должное внимание.
- *Расскажите о том, как оценка способствует успеху вашей организации*. Чтобы фонд не усомнился в профессионализме организации, некоторые НКО «стесняются» просить деньги на сбор и анализ данных. Но если вы покажете, что оценка неразрывно связана с выполнением миссии, то повода для беспокойства не будет.
- *Просите реальную сумму - достаточную для проведения оценки*. Принято считать, что стоимость оценки составляет от 5% до 10% от общего бюджета НКО, однако многие организации тратят намного меньше. Исходите из своих реальных задач и потребностей, и для начала обозначьте сумму, составляющую от 1% до 3%. Запросите средства на оплату труда сотрудников и приобретение (или обновление) инструментов, либо выясните, сколько затрачивают на оценку ваши коллеги, и воспользуйтесь этими данными в качестве основного ориентира.

Не так уж важно, какая сумма будет фигурировать в заявке для фонда. Отнеситесь к оценке как к важному делу, которое имеет большое значение для реализации долгосрочных планов организации. И тогда доноры обязательно пойдут вам навстречу.

*Источник:* The Chronicle of Philanthropy


© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

## 10. Почему доклады оценщиков пылятся на полке, и что с этим делать

Опросы, проведенные за последние несколько лет, показали, что:

– более 2/3 сотрудников американских и канадских фондов, отвечающих за оценку и выполнение программ, не находят в отчетах внешних оценщиков полезных сведений - как для своего сегмента деятельности, так и для грантополучателей и самих фондов; и еще 70% специалистов испытывают трудности с применением результатов оценки для планирования дальнейшей деятельности фонда;

– лидеры социальной сферы считают, что в ближайшее десятилетие принятие эффективных решений на основе достоверных данных должно стать для сектора одним из ключевых приоритетов;

– госслужащие Индии и Пакистана отмечают, что презентация «доказательной информации» (evidence) участникам законотворческого процесса, по сути, не влияет на качество решений - потому что решения нужно принимать очень быстро.

Эти выводы говорят о том, что значительные средства, которые повсеместно затрачиваются на поиск достоверной информации, зачастую не приносят ожидаемой пользы. И объяснение такой ситуации на удивление простое: на этапе обсуждения технического задания многие оценщики выясняют только общие побудительные мотивы ключевых стейкхолдеров, забывая о самом главном – о конкретных информационных потребностях клиентов. А действовать надо немного иначе:

- *Репетиции принятия решений*. Любая оценка, по меньшей мере, должна давать ответ на самые прямые вопросы: Нуждается ли программа в ревизии, расширении или, наоборот, в полном ее закрытии? Стоит ли обновлять программную стратегию? И если «да», то каким образом? Соответственно, чтобы принять решения, заказчику нужно знать не только о том, что уже состоялось, но и что следует сделать в будущем. «Хороший» консультант проясняет подобные ожидания до начала аналитической работы, в ходе предварительных совещаний, а «классный» консультант идет дальше и проводит «репетицию, воспроизводящую процесс принятия решений» («rehearsing» the decision-making process). Потому что только так можно понять, (а) какие данные, выводы и рекомендации действительно нужны стейкхолдерам, и (б) какие методы анализа и виды информации потребуются для отклика на эти запросы.

ФОНД ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ

**Проект «Школа оценки 3 в 1»**
выполняется НП «ИнА-Центр» с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов
http://инацентр.рф/ http://scisc.ru/work/shkola-otsenki-3-v-1/
© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

- *«Всеобъемлющая» модель услуг*. Чтобы обеспечить принятие качественных решений, нужно сделать три шага: (1) провести инвентаризацию потребностей - понять, что должно быть «на выходе»,
  (2) провести репетицию - выстроить концепцию «на перспективу», и (3) пригласить фасилитатора, который будет работать на партнерской основе вместе с «генераторами знаний» - исследователями, аналитиками и оценщиками.
- *Совместная работа*. Полезная отдача от оценки является наиболее значительной, когда заказчик участвует в планировании «инициативы по формированию знаний» вместе с исполнителем. Запросы бывают разными: иногда бывает достаточно углубленного анализа существующей литературы или прогноза на основе доступных данных, а в более сложных случаях требуется целый комплекс аналитических методик и промежуточных
  дискуссий. Фасилитация и сотрудничество (а) помогают выбирать наиболее целесообразные подходы, позволяющие принимать по-настоящему действенные решения, и (б) влиять (как следствие) на проблемную ситуацию или систему, ускоряя положительные изменения в обществе.

*Источник:* The Center for Effective Philanthropy

## 11. ЦУР - ориентиры для измерения социальных результатов

Каждая грантовая программа и деятельность по измерению ее результатов может внести свой небольшой, но важный вклад в преобразования глобального уровня. Руководствуясь этой идеей, австралийский Фонд Яна Поттера (The Ian Potter Foundation) предлагает своим грантополучателям изучать Цели устойчивого развития (ЦУР) и критерии успеха, которые определили для себя страны-члены ООН на период до 2030 года. Если прежде НКО ставили перед собой актуальные, но не особо конкретные задачи – например: «все дети, получающие услуги, должны жить благополучно», то теперь формулировки стали более четкими и более подходящими для оценки изменений в финансовом эквиваленте: «85% из 112 участников нашей программы меняют свою жизнь к лучшему, в то время как раньше таковых было всего 44%». Благодаря такому подходу Фонд, в свою очередь, тоже получает более отчетливое представление о полезной отдаче от своих инициатив, и с готовностью делится опытом с коллегами по сектору:


© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

- *Как вдохновить НКО на обновление параметров измерения прогресса*. Прежде всего, следует усилить акцент на ЦУР в требованиях к оформлению заявки и в правилах отчетности по грантам. НКО имеют право самостоятельно выбирать результаты и показатели, которые наилучшим образом отражают особенности их работы.
  И чтобы ЦУР не остались без внимания, эти параметры выделены в базе данных другим цветом. Помимо этого, фонд выпустил специальные разъяснительные документы, в которых примерные результаты, предназначенные для разных программных областей, согласуются с ЦУР на 85%.
- *Как внедрить ЦУР в текущие процедуры работы фонда.* Самым «восприимчивым» оказалось исследовательское направление, в рамках которого грантополучтели изучают вопросы восстановления и сохранения природы. Данной деятельности соответствуют цели 13 (Климат), 14 (Вода) и 15 (Земля). А чтобы усилить практическую ценность «интеллектуального компонента», Фонд порекомендовал ученым использовать современные математические модели в ходе «старомодных» встреч с населением, чтобы распознавать самые актуальные возможности для устойчивого развития местных сообществ. И, наконец, есть группа организаций, которая с помощью ЦУР измеряет пользу от программ, влияющих на законотворчество и правоприменительную практику. При этом - в зависимости от масштабов инициативы - организации могут выбрать «технический» либо «стратегический показатель» (например, «8.6.1. количество молодых людей-участников программы занятости» или «8.b.1. наличие разработанной и действующей национальной стратегии трудоустройства молодежи»).
- *Как обеспечить НКО необходимыми компетенциями.* Фонд приглашает соискателей и получателей грантов на Мотивационные мастер-классы (Welcome Workshops), в ходе которых организации, действующие в одной нише, определяют общие цели и показатели успеха. Часть презентации и дискуссии обязательно посвящается ЦУР. В дальнейшем эти вопросы обсуждаются в процессе визитов в НКО (site-visits) или индивидуальных бесед с их руководителями и сотрудниками.

Реализация всех этих мер подготовила Фонд к полноценному применению ЦУР для оценки собственной деятельности. На сегодняшний день общий показатель успеха 833 грантов (закрытых начиная с января 2010 года) составил 71%, а в следующем году (после проверки итоговых отчетов) все долгосрочные результаты будут истолкованы с точки зрения прогресса в достижении ЦУР на территории Австралии. Стопроцентного успеха в природе обычно не бывает, однако Фонд Яна Поттера рассчитывает убедиться в том, что его работа вносит ощутимый вклад в построение здорового общества, воспринимающего принципы устойчивого развития с должным уважением.

*Источник:* Glasspockets


© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

## 12. Инструмент для самооценки оценочного потенциала организации

На протяжении нескольких десятилетий лидеры социального сектора постоянно жалуются на трудности с измерением «социального эффекта» (social impact). Число исследователей и аналитиков, вовлеченных в решение этой проблемы, непрерывно растет, и в помощь исполнителям программ и проектов разрабатываются новые пособия и дорожные карты. Однако практика показала, что для освоения этих ресурсов участникам социальных преобразований необходимы особые «организационные возможности» (organizational capability), которые группа американских экспертов предлагает оценивать по семи ключевым «зонам компетенций»:

1. *Стратегическая концепция*, которая в идеале должна направлять процессы выполнения миссии и отражать видение, цели, политики и планы действий на краткосрочную и долгосрочную перспективу. Высокая степень ее проработки свидетельствует о способности организации существенно воздействовать на положение дел в обществе.
2. *Рабочие процессы в рамках основных направлений деятельности*, которые должны быть оснащены Теорией изменений (theory of change), влияющей на кадровые и финансовые решения. Продвинутые организации делают все возможное, чтобы их стремление к получению максимального социального эффекта разделяли не только члены команды, но также клиенты и поставщики товаров и услуг.
3. *Организационная культура и позиция руководства* – ключевые аспекты, которые определяют ценности, модели поведения и «атмосферу» в коллективе. Лидеры НКО стимулируют общее желание менять окружающий мир к лучшему, и принимают решения, нацеленные на воплощение этого намерения.
4. *Структура и система*, от которых зависит координация и согласованность действий, призванных обеспечить получение положительных социальных результатов. Полномочия и обязанности специалистов, отвечающих за социальную эффективность организационной практики, отображаются в должностных инструкциях и других внутренних документах.
5. *Ресурсный пул*, который включает финансы, материально-техническую базу, кадры, а также имидж организации и степень общественного доверия, на которую может рассчитывать НКО. Использование основной части ресурсов должно быть подчинено созданию общественных благ.

ФОНД ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ

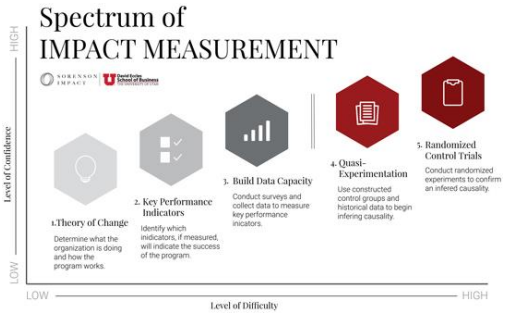
**Проект «Школа оценки 3 в 1»**
выполняется НП «ИнА-Центр» с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов
http://инацентр.рф/ http://scisc.ru/work/shkola-otsenki-3-v-1/
© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

6. *Инновации*, которые ориентируются на усиление положительных устойчивых изменений. Прогрессивные организации приветствуют перспективные идеи и создают условия для их проверки и широкого применения (в случае успеха).
7. *Внешнее окружение*, которое охватывает широкий спектр стейкхолдеров – провайдеров услуг, клиентов, сторонников НКО, представителей власти, СМИ и т.д. Самые ответственные организации формируют партнерские сети и объединяют усилия для ускорения общественного прогресса.

В процессе диагностики с применением данного инструмента специалисты разных отделов оценивают каждую «зону» по пятибалльной шкале, а руководство использует агрегированные данные, чтобы понять, (а) что необходимо улучшить в работе организации, (б) в какой мере эти перемены усилят практику измерения социального эффекта, и (в) каким образом измерение и оценка могут повысить «КПД» программ и услуг.

*Источник:* Stanford Social Innovation Review

## 13. Инструмент для измерения социального эффекта




Принимая решения о распределении ресурсов, НКО должны понимать: какие результаты получены в рамках программ, соответствуют ли они изначальным ожиданиям, и как получить более значительный эффект в будущем. Чтобы поддержать процессы «производства необходимых данных», опытные консультанты американского центра Sorenson Impact Center разработали «Диапазон измерения социальной эффективности» (Spectrum of Impact Measurement) – инструмент, который на координатной плоскости (с двумя осями - «уровень доверия»/level of confidence и «уровень сложности»/level of difficulty) отображает пять ступеней оценки воздействия на общество, представляющих собой «социальные» эквиваленты основных позиций бизнес-аналитики:

1. *Теория изменений* (ТИ; theory of change) или Логическая модель (logic model), которая объясняет, «что» и «почему» делает организация: какой эффект стремится получить, какой механизм использует для этого, и каким образом узнает о том, что желаемый результат получен. Прояснив эти позиции, организация может четко обозначить ключевые показатели эффективности; поставить цели; собрать ту информацию, которая действительно необходима; предоставить адекватную обратную связь стейкхолдерам; и принять рациональные решения относительно дальнейших шагов.


© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

2. *Ключевые показатели эффективности* (KPIs - Key Performance Indicators) – основные параметры успеха, которые должны согласоваться с Теорией изменений. С самого начала следует определить, кто будет собирать сведения по каждому KPI; какие именно виды данных потребуются; и каким образом будет храниться полученная информация. Каждому показателю должна соответствовать цель, по которой НКО намерена идентифицировать свой прогресс в течение конкретного периода времени. Сотрудники, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами, должны видеть этот прогресс, поэтому прозрачность аналитической работы имеет большое значение для развития услуг.
3. *Сбор и анализ данных*, который должен учитывать ожидания стейкхолдеров и собственные интересы НКО. Для получения информации извне можно проводить опросы, которые уже хорошо показали себя в некоммерческой практике, а также официальные статистические данные. С помощью сведений, характеризующих программу на разных этапах, можно формировать отчетливое представление о прогрессе – «что было» и «что стало».
4. *Квазиэкспериментальный дизайн оценки* (QED - Quasi-Experimental Design), который использует результаты групп, сформированных неслучайным образом. Он используется для установления связи между социальными изменениями и реализацией изучаемых программ. QED применяется в тех случаях, когда создание групп методом вероятностной (случайной) выборки, является неэтичным либо невозможным по разным причинам (например, когда «для чистоты эксперимента» предлагается сравнить положение нуждающихся и тех, кто получил продуктовую помощь). Некоторые НКО рассматривают в качестве контрольной группы своих клиентов и собирают «исторические данные», позволяющие отслеживать изменения в жизни людей, сравнивая их индивидуальные социально-экономические показатели (например, уровень дохода, социальный статус и т.п.) «до» и «после» программы.
5. *Рандомизированные контролируемые исследования* (РКИ; Randomized Controlled Trials), которые считаются «золотым стандартом оценки». Исследователи проводят РКИ для подтверждения эффективности различных интервенций уже более 65 лет. Ключевым моментом, обеспечивающим объективность выводов в рамках РКИ, являются: случайный выбор и случайное распределение людей в экспериментальную и контрольную группы, и оценка их результатов по одинаковым параметрам. При таком подходе различие в показателях свидетельствует о влиянии программы, и помогает выяснить, «что было бы, если бы интервенция не состоялась». Это очень важная информация, позволяющая судить об эффективности и ценности услуг НКО.

ФОНД ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ

**Проект «Школа оценки 3 в 1»**
выполняется НП «ИнА-Центр» с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов
http://инацентр.рф/ http://scisc.ru/work/shkola-otsenki-3-v-1/
© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

Следует отметить, что измерение социального эффекта многих программ не требует проведения квазиэкспериментальных исследований или РКИ (шаги 4 и 5), потому организации изучают свою деятельность «экстенсивно». Тем не менее, имея на руках данные, отражающие связь между изменениями и выполненной работой, НКО могут заявлять о своих достижениях донорам, сторонникам и потребителям услуг, укреплять свой имидж и привлекать поддержку для развития своих инициатив.

*Источник:* Stanford Social Innovation Review

## 14. Обратная связь для измерительной практики в НКО-секторе

Дискуссия о практике измерения в социальном секторе на протяжении многих лет акцентирует внимание на мониторинге (постоянном сборе и анализе данных) и оценке (которая чаще всего означает привлечение третьей стороны).

Однако время идет, ситуация меняется, и эксперты активно поднимают вопрос о третьем параметре – установлении и поддержании «обратной связи» с клиентами и участниками программ (feedback), которая позволяет получать отзывы, изучать запросы целевых аудиторий и распознавать возможности для развития услуг. Некоторые организации, которые уже преуспели в этом деле, сообщают о том, что обратная связь создает для НКО три важных преимущества:

- *Выявление инновационных идей*. Партнерство социальных работников и семей (NFP - The Nurse-Family Partnership; США) распространило успешные модели услуг для матерей и детей в 42 штатах, но однажды выяснило, что для выхода на новые аудитории любые инициативы (даже «программы с подтвержденной эффективностью»/evidence-based programs) нуждаются в инновациях. НКО воспользовалась инструментом Listen for Good («Слушай с пользой»), чтобы узнать о том, какой опыт получили мамы в рамках программы, и будут ли они рекомендовать услуги другим женщинам. Сотрудники опасались, что желающих заполнить анкеты и предоставить данные по специальной форме будет очень мало, но уже через 20 минут получили 1 000 ответов. Приглашение к участию в опросе было воспринято респондентами как знак уважения. Наряду с положительными отзывами, партнерство NFP получило новые идеи: (1) создать условия для общения между участницами,
(2) разработать приложение для размещения материалов, и (3) наладить взаимодействие со специалистами в мессенджерах. Эти инновации в настоящий момент проходят проверку.


© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.

- *Выявление скрытых проблем*. Продовольственный банк «Второй урожай» (The Second Harvest Food Bank; США, шт. Калифорния) помогает миллионам жителей Кремниевой долины, и активно общается со своими благополучателями с 2016 года. Благодаря обратной связи организация выяснила, что латиноамериканцы удовлетворены услугами намного больше, чем клиенты азиатского происхождения. Получив эту информацию, «Второй урожай» стал более внимательно относиться к культурным особенностям своих аудиторий, и, в частности, дополнил тренинги для добровольцев новыми темами, и в процессе формирования продуктовых наборов начал учитывать особенности национальной кухни.
- *Возможность слышать тех, чьи голоса почти не слышны*. Миссионерская служба ECHOS (Epiphany Community Health Outreach Services; США, шт. Техас), оказывающая поддержку мигрантам, беженцам и людям, пострадавшим от стихийных бедствий, выяснила, что клиенты ждут помощи слишком долго. Тогда организация оптимизировала процесс регистрации, сократила период ожидания в очереди, и предусмотрела для приема посетителей большее количество часов.

Тридцать лет назад многие аналитики были уверены в том, что опросы, выясняющие степень удовлетворенности клиентов, не имеют смысла, потому что все участники пишут преимущественно положительные отзывы. Но сегодня социальный сектор живет в другой реальности, и оказание «человекоориентированных» услуг становится его главным приоритетом. Это означает, что практика измерения социальной эффективности тоже должна перестроиться соответствующим образом. Недавнее исследование, проведенное Центром эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy), показало, что многие фонды воспринимают обратную связь с благополучателями как важный фактор успеха, а проект Listen for Good (инициированный Фондом «Совместное познание»/The Fund for Shared Insight) за шесть лет увеличил количество доноров с 6 до 78 филантропических организаций. Эти факты говорят о том, что «обратная связь» уже является требованием времени, и должна занять свое «законное место» рядом с мониторингом и оценкой.

*Источник:* Stanford Social Innovation Review

ФОНД ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ

**Проект «Школа оценки 3 в 1»**
выполняется НП «ИнА-Центр» с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов
http://инацентр.рф/ http://scisc.ru/work/shkola-otsenki-3-v-1/
© Составление, оформление.
Автономная некоммерческая организация "Эволюция и Филантропия", 2020.