Evolution and Philanthropy

Тематическая подборка материалов из выпусков «Дайджеста публикаций международного филантропического сообщества»

№ 8, июнь - октябрь 2013 г.

ОЦЕНКА

Если Вы хотите ознакомиться с выпусками Дайджеста или тематическими подборками статей за 2010 - 2013 гг. и/или получать Дайджест в будущем,

напишите по адресу toropovaei@uralsib.ru
или свяжитесь с нами через страничку в Фейсбуке
www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy

Содержание

1) Старые и новые страницы в истории оценки 4

Как любая другая дисциплина, оценка базируется на постулатах, определяющих характер деятельности и профессионального поведения. В рамках тематической дискуссии «Оценочная практика нового поколения» (Next Generation Evaluation) эксперты консалтинговой организации FSG (США) напоминают о представлениях, которые главенствовали в сфере оценки более 50 лет, и обсуждают новые подходы, которые меняют ход истории и открывают новые горизонты.

2) Роль актуальных данных в сфере филантропии 5

Журнал Alliance повёл виртуальный круглый стол, в ходе которого филантропические ассоциации, действующие по всему миру, рассказали о том, какие данные они собирают; какой информации не хватает; и как связаны между собой актуальные данные и эффективность.

3) О роли «доказательства» (evidence) в жизни донора и его окружения 6

Сеть Alliance for Useful Evidence, объединяющая представителей разных секторов, стремится к тому, чтобы участники социальных преобразований руководствовались информацией, которая доказывает эффективность законов, программ и отдельных видов услуг. Чтобы добиться прогресса в решении этой важной задачи, организация изучила практику британских грант-мейкеров и выяснила, какие виды сведений они считают самыми ценными, каким образом используют эти данные, и насколько активно делятся информацией со своим окружением.

4) Оценка результатов НКО и оперативная публикация данных – пути к доверию в эпоху информации 6

Обозреватель британского интернет-издания Civilsociety.co.uk Вибека Мэйр (Vibeka Mair) считает, что НКО должны развивать систему измерения социальных результатов и постоянно информировать общество о своих достижениях. Тогда СМИ и пользователи социальных сетей не будут сомневаться в эффективном использовании благотворительных ресурсов.

5) От Теории изменений к системе управления результативностью 7

Теория изменений (ТИ) - это уникальный документ, который показывает, к чему стремится некоммерческая организация, в каких ресурсах, компетенциях и партнёрах нуждается, и как будет отчитываться перед стейкхолдерами. Международный консультант по стратегическим вопросам Дэвид И.К. Хантер (David E.K. Hunter) рассказывает об основных этапах построения системы управления результативностью, и рекомендует начинать работу с обсуждения ТИ

6) Оценка эффективности НКО: что надо знать о показателях социальных изменений 8

Сегодня многие доноры оценивают эффективность НКО по процентному соотношению расходов на программы, административные нужды и на фандрайзинг. НКО критикуют такой подход, и предлагают поставить во главе угла социальный эффект своей деятельности. Однако американский эксперт Брайан Миттендорф (Brian Mittendorf) считает, что отказ от сложившейся оценочной практики может повлечь за собой серьёзные проблемы. Дело в том, что показатели социальных изменений обладают целым рядом «неудобных» качеств…

7) Оценка эффективности грантовых программ – проблема в сфере прав человека 10

Центр фондов (The Foundation Center) в сотрудничестве с Международной группой организаций, финансирующих инициативы в сфере прав человека (The International Human Rights Funders Group / IHRFG) подготовил отчёт «Содействие реализации прав человека: Состояние мировой практики грантодающих фондов» (Advancing Human Rights: The State of Global Foundation Grantmaking). Авторы документа утверждают, что оценка результатов поддержанных проектов является для фондов одной из наиболее сложных задач.

8) Новое руководство по оценке результатов социального предприятия..... 11

Программа развития социально-ориентированного бизнеса E3M опубликовала отчёт «Измерение социальных результатов социального предприятия: Состояние теории и практики в Соединённом Королевстве» (Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK). Данный документ содержит целый ряд наблюдений и выводов, имеющих большое значение для скоординированного развития оценочной практики.

9) О пользе оценки: Как впечатлить госзаказчиков в нестабильные времена 12

Бюджетное управление Конгресса США (Congressional Budget Office) вновь размышляет о сокращении бюджета социальной сферы. Это означает, что оценка результатов программ и демонстрация эффективности становится для НКО обязательной практикой. На страницах издания Chronicle of Philanthropy эксперты рассказывают о том, как провести качественную оценку и произвести должное впечатление на строгих доноров.

10) Отчёт о неудачном опыте: «Стратегическое сканирование ландшафта» не стало популярным среди фондов 13

В 2011 году американский Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy/CEP) предложил донорам новый инструмент визуализации данных - Strategy Landscape. Экспериментальная группа отнеслась к «сканированию ландшафта» и взаимодействию с коллегами с большим энтузиазмом. Однако дальнейшие попытки расширить аудиторию пользователей и участников стратегической дискуссии не увенчались успехом. Команда проекта анализирует ошибки и предупреждает коллег о «подводных камнях».

11) Мнение: секрет популярности «процента накладных расходов»..... 14

Эксперты давно критикуют «процент накладных расходов» и пытаются заменить его тщательно продуманными показателями социальных результатов. Однако интерес частных доноров к соотношению программных и административных расходов не ослабевает. О причинах такого постоянно размышляет Уильям Шамбра (William Schambra), директор Центра Брэдли по изучению филантропии и процессов гражданского обновления при Институте Хадсона (Bradley Center for Philanthropy and Civic Renewal, Hudson Institute; США).

12) Чем эффективнее НКО, тем выше сумма накладных расходов.....15

Самые эффективные НКО тратят на административные нужды больше, чем их коллеги с более скромными результатами. Такой вывод озвучен в отчёте «Это не прямое пожертвование, это способ использования средств в благотворительных целях » (It ain't what you give, it's the way that you give it), подготовленном организациями Giving Evidence и Givewell. Данный документ является откликом на заявление британского парламента о намерении ограничить размеры накладных расходов для субъектов НКО-сектора.

1) Старые и новые страницы в истории оценки

Как любая другая дисциплина, оценка базируется на постулатах, определяющих характер деятельности и профессионального поведения. В рамках тематической дискуссии «Оценочная практика нового поколения» (Next Generation Evaluation) эксперты консалтинговой организации FSG (США) напоминают о представлениях, которые главенствовали в сфере оценки более 50 лет, и обсуждают новые подходы, которые меняют ход истории и открывают новые горизонты.

Допущения Прошлое	Подходы, меняющие правила игры Будущее
1. *Проведение формирующей и итоговой оценки (formative / summative evaluation) позволяет получить всю необходимую информацию*. Так считалось в течение многих лет. Однако практика показала, что для своевременной корректировки программ и стратегий этих двух видов оценки недостаточно.	**1. *Развивающая оценка*** *(Developmental Evaluation)* – не ограничивается планом оценки, основанным на логической модели, и предлагает осуществлять сбор и анализ информации практически в режиме реального времени (в т.ч. посредством обратной связи с причастными сторонами), чтобы обучаться и оперативно корректировать дизайн и процесс реализации программ.
2. *Главная задача оценки – определить степень эффективности социальных преобразований*. Однако опрос, проведенный сетью NTEN, показал, что сбором данных для оценки результатов (эффектов деятельности) занимаются не более половины из 398 НКО-респондентов. Остальные нуждаются в средствах и компетенциях.	**2. *Общие системы измерения*** *(Shared Measurement)* – создаются в рамках совместных инициатив, требующих от заинтересованных организаций согласования общих целей, результатов и показателей эффективности. При наличии технологической платформы такие системы стимулируют взаимное обучение и позволяют оперативно оценивать промежуточные результаты на пути к обозначенной цели.
3. *Сбором данных должны заниматься профессиональные исследователи и оценщики.* Прогресс не стоит на месте, и сегодня значительную часть информации можно найти и получить без участия внешних специалистов, в том числе - в удалённом режиме.	**3. *«Большие данные»*** *(Big Data)* – современная концепция единого информационного массива (содержащего сведения множества отраслей и сегментов деятельности), которая стимулирует сбор и презентацию сведений в совместимых форматах и открывает перед организациями и оценщиками возможности для использования информации смежных областей.

Новые подходы не снижают значения и ценности той работы, которую в течение долгого времени выполняло профессиональное сообщество. Происходящие изменения сигнализируют о том, что в скором времени оценщики и НКО будут всецело вовлечены в решение новых и сложных задач.

Источник: FSG, http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/...
[Дайджест № 39 (9), сентябрь 2013 г.]

2) Роль актуальных данных в сфере филантропии

Журнал Alliance повёл виртуальный круглый стол, в ходе которого филантропические ассоциации, действующие по всему миру, рассказали о том, какие данные они собирают; какой информации не хватает; и как связаны между собой актуальные данные и эффективность.

- *Какую информацию собирают ассоциации?* Объединения филантропических организаций регионального, национального и местного уровня, как правило, собирают информацию о своих членах и целевых аудиториях. Однако в последние годы наблюдается повышенный интерес к данным, которые необходимы для совместной работы и сотрудничества; для расширения представления о вкладе фондов/доноров в развитие конкретных тематических направлений; и для более глубокого понимания благотворительной практики.
- *Каких сведений не хватает?* Представители развивающихся стран отметили, что чаще всего за кадром остаются источники финансирования фондов/НКО и данные о дальнейшем распределении полученных средств. Ещё одной таинственной разновидностью информации являются причины, по которой международные доноры прекращают поддерживать ту или иную страну/регион. А сообщество Европы и США озвучило потребность в сведениях, которые могли бы объяснить, каким образом ресурсы фондов и иных доноров влияют на общество. Об отдельных организациях информации достаточно, а данных о секторе практически нет.
- *Для чего нужна информация?* Актуальные и достоверные данные позволяют фондам/донорам влиять на решения органов власти, разрабатывать эффективные стратегии, не допускать дублирования программ и проектов, и конструктивно взаимодействовать с партнёрами. Особого внимания заслуживает тот факт, что работа с информацией является неотъемлемой частью инициатив по усилению прозрачности конкретных институтов и сектора в целом.
- *Что препятствует сбору и обмену информацией?* Трудности, связанные со сбором и регулярным обновлением данных, достаточно очевидны - это нехватка времени и средств. А проблемы информационного обмена порой незаметны, но не менее актуальны. Дело в том, что фонды не горят желанием общаться с коллегами, хотя более простого способа укрепить доверие и найти партнёров просто не существует. Кроме того, институциональные и индивидуальные доноры предпочитают рассказывать о своих успехах, и умалчивают о неудачах. Такая скрытность объясняется стремлением оградить себя от возможной общественной критики и чрезмерного внимания контролирующих органов. Ситуация смягчается за счёт повсеместной практики создания веб-сайтов, публикации годовых отчётов и иных материалов.
- *Стандартизация данных – миф или реальность?* В силу разнообразия форм и направлений деятельности, разработка единых стандартов проходит успешно, если речь идёт о конкретной отрасли или отдельном сегменте рынка социальных услуг. Более масштабные инициативы сталкиваются с многочисленными трудностями и вызывают разногласия.
- *Как извлечь максимальную пользу?* Однозначного ответа на этот вопрос пока нет. По мнению главы Европейского центра фондов (The European Foundation Centre) Джерри Салола (Jerry Salole), главная задача филантропического сообщества заключается не в том, чтобы получить информацию, а в том, чтобы использовать её для объединения разных стейкхолдеров, заинтересованных в решении сложных социальных проблем.

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/en/co...
[Дайджест № 37 (7), июль 2013 г.]

3) О роли «доказательства» (evidence) в жизни донора и его окружения

Сеть Alliance for Useful Evidence, объединяющая представителей разных секторов, стремится к тому, чтобы участники социальных преобразований руководствовались информацией, которая доказывает эффективность законов, программ и отдельных видов услуг. Чтобы добиться прогресса в решении этой важной задачи, организация изучила практику британских грант-мейкеров и выяснила, какие виды сведений они считают самыми ценными, каким образом используют эти данные, и насколько активно делятся информацией со своим окружением.

По итогам изучения тематических публикаций и опыта финансирующих организаций исследователи подготовили отчёт «Секреты успеха? Каким образом доноры используют доказательства и распространяют данную информацию?» (The secrets of success? How funders use and share evidence in practice). В документе озвучены следующие выводы:

- Грант-мейкеров больше всего интересует эффективность конкретных моделей и практик. Чаще всего они испытывают нехватку сведений о качестве управления средствами грантов и долгосрочных результатах / эффектах поддержанных проектов.
- В процессе принятия стратегических решений доноры изучают информацию, поступающую из множества источников, а в ходе рассмотрения заявок полагаются на профессионализм сотрудников и знания экспертов.
- В повседневной жизни финансирующие организации пользуются сведениями (например, результатами предпроектных исследований и т.д.), которые значительно отличаются от их информационных продуктов (таких как отчёты о влиянии программ на общество), а также от тех материалов, которые появляются в публичном пространстве (отчёты внешних оценщиков и т.п.).
- Доноры делятся информацией друг с другом, но законодателей и практикующих специалистов в «круг посвящённых», как правило, не включают.
- Грантополучатели опасаются информировать доноров о реальном положении дел, и порой не справляются с подготовкой отчётов. Эти проблемы ждут своего решения.

Авторы отчёта рассчитывают на то, что результаты исследования заставят доноров задуматься о качестве отношений с получателями поддержки, о пользе взаимодействия с законотворцами, и применении доказательств для совершенствования практики в конкретных сферах деятельности.

Источник: UK Fundraising, http://www.fundraising.co.uk/news/201...
[Дайджест № 40 (10), октябрь 2013 г.]

4) Оценка результатов НКО и оперативная публикация данных – пути к доверию в эпоху информации

Обозреватель британского интернет-издания Civilsociety.co.uk Вибека Мэйр (Vibeka Mair) считает, что НКО должны развивать систему измерения социальных результатов и постоянно информировать общество о своих достижениях. Тогда СМИ и пользователи социальных сетей не будут сомневаться в эффективном использовании благотворительных ресурсов.

Британская организация Comic Relief (которая занимается решением проблемы бедности в развивающихся странах) провела фандрайзинговую кампанию и могла бы порадоваться

успеху, если бы не маленькая «ложка дёгтя»: некоторые пользователи Твиттера сочли, что зарплата директора организации слишком высока (130 898 фунтов стерлингов в год). Сторонник применения бизнес-подходов в социальной сфере Дэн Палотта (Dan Pallotta) озадачен тем, что высокая зарплата специалистов, которые помогают людям, сразу привлекает всеобщее внимание, а солидные доходы тех, кто не помогает никому, остаются за кадром. Вибека Мэйр считает такое мнение слишком категоричным, так как под огнём критики может оказаться любая организация – как коммерческая, так и некоммерческая. Но она признаёт, что НКО вынуждены вести себя скромнее. Например, наличие в организации маркетингового департамента и практика обращения за услугами авторитетных консультантов считаются нормой для сферы бизнеса и недопустимой роскошью для НКО-сектора. Чтобы выровнять ситуацию, НКО должны демонстрировать донорам и общественности свои достижения. Если результаты работы убедительны, то расходы на консультантов, на оплату труда и на любые другие статьи ни у кого не вызывают вопросов. Об этом свидетельствует множество примеров из жизни эффективных организаций. Поэтому НКО должны совершенствовать системы измерения результатов, анализировать сведения о процессах социальных преобразований, и постоянно информировать общество о вкладе в решение актуальных проблем.

Источник: Civil Society Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/finance...
[Дайджест № 36 (6), июнь 2013 г.]

5) От Теории изменений к системе управления результативностью

Теория изменений (ТИ) - это уникальный документ, который показывает, к чему стремится некоммерческая организация, в каких ресурсах, компетенциях и партнёрах нуждается, и как будет отчитываться перед стейкхолдерами. Международный консультант по стратегическим вопросам Дэвид И.К. Хантер (David E.K. Hunter) рассказывает об основных этапах построения системы управления результативностью, и рекомендует начинать работу с обсуждения ТИ.

Стремясь к подотчётности и выполнению пожеланий доноров, НКО зачастую тратят массу времени на сбор информации непонятного назначения. В частности, им приходится коллекционировать так называемые «турникетные данные» о частных лицах или организациях, с которым когда-либо соприкасалась НКО. Эти сведения позволяет очертить клиентскую аудиторию и масштабы деятельности, но в отрыве от других показателей не дают отчётливого представления о социальной ценности программ некоммерческих организаций. НКО также собирают информацию об отсроченных результатах (outcomes), которая, безусловно, полезна и необходима для оперативного управления и корректировки деятельности. Однако с помощью этих данных внешние стейкхолдеры не могут определить, какая программа оказалась наиболее эффективной. Для этого, как минимум, следует сравнить информацию конкретной НКО с отраслевыми показателями или результатами обследователя «контрольной группы», сформированной методом случайной выборки для данного региона, города или отдельного направления. Чтобы усовершенствовать практику работы с данными, НКО и доноры должны инвестировать ресурсы в создание *внутренней системы управления результативностью (internal performance management system)*, которая позволит оптимизировать процессы мониторинга/анализа данных и использования полученных сведений для повышения качества работы организации. Система не должна быть слишком громоздкой и сложной. Её также не следует путать с набором технических параметров многоцелевой базы данных. Построение такой системы сопровождается формированием организационных компетенций и навыков, необходимых для выполнения следующих взаимосвязанных действий:

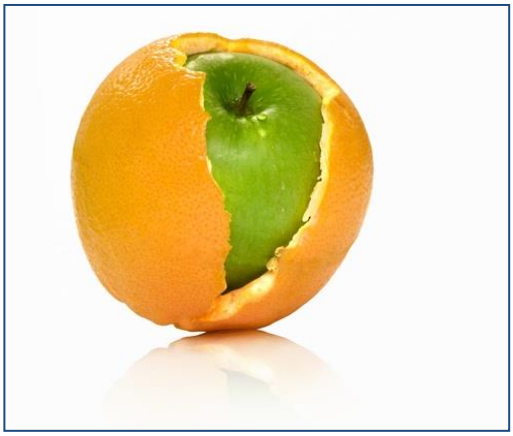
Шаг 1	Осознание потребности в рациональном и эффективном управлении организацией. *Примечание для тех, кто не курсе*: В НКО-секторе данную потребность осознают не все.
Шаг 2	Разработка Теории изменений (ТИ), определяющей (a) контекст деятельности НКО; (b) конечные результаты и показатели оценки прогресса / промежуточных изменений (outcomes); (c) программы / услуги, посредством которых предполагается решить поставленные задачи; и (d) навыки и компетенции, которые необходимы для реализации планов.
Шаг 3	Разработка (на основе ТИ) ключевых критериев успеха и показателей программной / организационной эффективности; а также процедур применения полученной информации для «корректировки курса» на всех уровнях организации.
Шаг 4	Создание системы управления данными и практическое использование информации (в режиме реального времени) для решения управленческих задач индивидуального, программного и организационного характера.
Шаг 5	Постоянное применение данных для обучения на основе полученного опыта, выработки единого представления об эффективности НКО, и выполнения социально значимой миссии.

Лидеры НКО и доноры должны понимать, что организационная Теория изменений может быть создана за короткий промежуток времени (например, за 4-6 дней), а на формирование ключевых компетенций и воплощение новых идей может уйти от трёх до шести лет. Это означает, что речь идёт о солидных инвестициях, но результаты этих вложений благополучатели некоммерческих организаций оценят по достоинству.

Источники: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/g...
[Дайджест № 36 (6), июнь 2013 г.]

6) Оценка эффективности НКО: что надо знать о показателях социальных изменений

Сегодня многие доноры оценивают эффективность НКО по процентному соотношению расходов на программы, административные нужды и на фандрайзинг. НКО критикуют такой подход, и предлагают поставить во главе угла социальный эффект своей деятельности. Однако американский эксперт Брайан Миттендорф (Brian Mittendorf) считает, что отказ от сложившейся оценочной практики может повлечь за собой серьёзные проблемы. Дело в том, что показатели социальных изменений обладают целым рядом «неудобных» качеств…



- *В сравнении с привычными финансовыми данными, результаты измерения социального эффекта могут оказаться «менее надёжными»*. Функциональная классификация расходов (программы, фандрайзинг, административно-хозяйственная деятельность) хороша тем, что с её помощью можно установить, каким образом были потрачены благотворительные средства. Эти данные можно подтвердить и проверить, пригласив независимого аудитора. Тем не менее, при всех своих плюсах финансовая информация не расскажет вам о пользе для общества, которая

была получена благодаря распределению ресурсов по трём основным статьям. Для этого необходимы сведения о социальных изменениях, которые невозможно описать на языке цифр. Например, чтобы подтвердить факт ликвидации безграмотности в удалённых сообществах развивающихся стран, необходимо не только разработать, но и тщательно отрегулировать систему оценки, обеспечив постоянный сбор и анализ информации. В деловом мире поиск компромиссных подходов к оценке нематериальных (неосязаемых) активов ведётся уже дано. В частности, в конце 2006 года американский Совет по стандартам финансового учета (Financial Accounting Standards Board) принял Стандарт 157, обязывающий компании измерять справедливую стоимость инвестиционного капитала (fair-value investments), и представлять в контролирующие органы подробное описание методик стоимостной оценки. В результате пользователи финансовой отчётности (инвесторы, банки, государственные органы и т.д.) стали получать более точные сведения о реальной текущей стоимости активов, однако точка в этой истории до сих пор не поставлена. Проблема в том, что оценочная деятельность ориентирована на получение результатов в виде «мотивированных профессиональных суждений», которые порой подвергаются сомнению как «субъективные» и «неточные».

- *Показатели социального эффекта с трудом поддаются сравнительному анализу*. Преимущество финансовых сведений заключается в том, что донор может сравнить сумму затрат на программы или фандрайзинг с показателями нескольких организаций. Но что делать с «имматериальными» социальными результатами, которые существенно отличаются друг от друга даже в тех НКО, которые ставят перед собой похожие цели? Несмотря на попытки создания общих систем измерения для отдельных сфер деятельности, этот вопрос по-прежнему открыт. Потому что социальный эффект зависит от размеров организаций, квалификации специалистов НКО, от особенностей и уровня социальной компетентности целевых групп, экономического и культурного контекста территорий и от множества других факторов.
- *Показатели социального эффекта с трудом поддаются контролю*. Информация о сумме затрат на программы мало что скажет об эффективности НКО, но этот показатель можно контролировать. В этом смысле сведения о социальных результатах, которые отражают суть и цель работы НКО, более информативны, но тогда непонятно, как соблюдать «принцип контролируемости». Он, в частности, означает, что оценка влияния программ НКО на жизни людей или сообществ должна уделять внимание не только конечному результату как таковому, но, в первую очередь, тем аспектам изменений, по которым можно следить за прогрессом / процессом получения данного результата. Такой подход, например, поможет объективно оценить достижения двух НКО, которые помогали преодолеть безграмотность людям с разным исходным уровнем знаний. Очевидно, что конечный результат работы организации, которая проводила занятия для более «продвинутой» аудитории, будет более впечатляющим, но это не значит, что эта НКО была эффективнее другой.

Акцентируя внимание на проблемных моментах, эксперт показывает, что сведения о социальном эффекте не могут полностью заменить «бухгалтерскую» оценку эффективности НКО, и предлагает обсудить компромиссный вариант, который мог бы совместить преимущества двух подходов.

Источник: Nonprofit Quarterly, http://www.nonprofitquarterly.org/man...
[Дайджест № 38 (8), август 2013 г.]

7) Оценка эффективности грантовых программ – проблема в сфере прав человека

Центр фондов (The Foundation Center) в сотрудничестве с Международной группой организаций, финансирующих инициативы в сфере прав человека (The International Human Rights Funders Group / IHRFG) подготовил отчёт «Содействие реализации прав человека: Состояние мировой практики грантодающих фондов» (Advancing Human Rights: The State of Global Foundation Grantmaking). Авторы документа утверждают, что оценка результатов поддержанных проектов является для фондов одной из наиболее сложных задач.

Существует значительное противоречие между краткосрочными, реалистичными, измеряемыми и достижимыми целями SMART (specific, measurable, attainable, realistic, time-bound), которые соискатели грантов формулируют по требованию фондов, и теми долгосрочными многогранными результатами, которые в итоге желают увидеть как сами грант-мейкеры, так и получатели поддержки. Дело в том, что фонды, как правило, ставят перед собой задачи, которые до конца решить никому не удавалось, например - искоренить домашнее насилие, обеспечить свободу слова в несвободной стране и т.д. Поэтому эксперты рекомендуют грант-мейкерам заменить краткосрочные цели SMART более масштабными целями RISKY (rights-based, inspirational, sustainable, knowledge-based), которые можно охарактеризовать следующим образом:

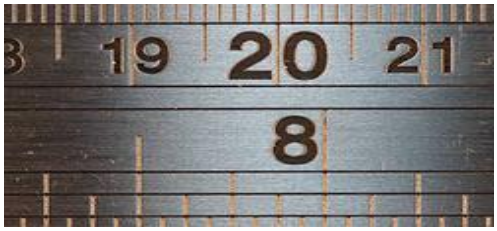
- Цели RISKY акцентируют внимание на соблюдении прав человека, равенстве и уважении человеческого достоинства;
- Способствуют объединению людей и расширению общественных движений;
- Ориентируют участников социальных преобразований на долгосрочные устойчивые изменения;
- Опираются на стратегию формирования знаний, предполагающую (a) получение достоверных сведений о воздействии на общество, и (b) использование этих данных для обучения.

Идея замечательная, но для её воплощения фонды должны разъяснить новые требования своим грантополучателям. Чтобы упростить решение этой задачи, Международная группа IHRFG опубликовала руководство по технике мониторинга и оценки долгосрочных результатов «Самое значительное изменение» (Most Significant Change), а Сеть поддержки женских инициатив (The Women's Funding Network) предложила концепцию «Доводы в пользу эффективности» (Making the Case). Ценность данных разработок заключается в том, что они существенно расширяют возможности для изучения социальных изменений и понимания роли всех участников преобразований. А чтобы процесс освоения новых инструментов не застопорился, фонды должны поддержать начинание и взять на себя ответственность за вероятные риски.

Источник: The Center for Effective Philanthropy, http://www.effectivephilanthropy.org/...
[Дайджест № 40 (10), октябрь 2013 г.]

8) Новое руководство по оценке результатов социального предприятия

Программа развития социально-ориентированного бизнеса E3M опубликовала отчёт «Измерение социальных результатов социального предприятия: Состояние теории и практики в Соединённом Королевстве» (Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK). Данный документ содержит целый ряд наблюдений и выводов, имеющих большое значение для скоординированного развития оценочной практики.



В последние годы условия функционирования и финансирования социальной сферы меняются очень быстро, и в связи с этим практика измерения и оценки социальных результатов тоже претерпевает значительные изменения. Чтобы зафиксировать текущее состояние дел и скоординировать дальнейшие действия заинтересованных субъектов, программа E3M в партнёрстве с юридической компанией Bates Wells & Braithwaite провела форум, в котором приняли участие провайдеры социальных услуг, финансирующие организации, эксперты, учёные и представители власти (24 января 2013 г.). Участники события отметили, что концепций и методов измерения социальных результатов существует множество, но эффекты от их применения обладают целым рядом сходных характеристик. К таковым, в частности, относятся:

- Точная картина социального преобразования, оснащённая собственной Теорией изменений (Theory of Change) и адаптированная к запросам заинтересованных сторон;
- Полноценная информация о мнении благополучателей;
- Подтверждение отсроченных результатов (outcomes) либо установление взаимосвязи между краткосрочными (outputs) и отсроченными результатами (outcomes) с целью сбора данных и мониторинга дальнейших изменений;
- Демонстрация устойчивых результатов/эффектов (impacts) и изучение отношения благополучателей к происходящим изменениям;
- Развитие практики применения аналитической информации для организационного обучения.

Помимо этого, в ходе дискуссии был обозначен целый ряд моментов, которые необходимо учитывать в процессе выбора инструментов и подходов к измерению социальных результатов:

- Измерения должны проводиться с учётом специфики социальных преобразований и потребностей организаций, которые занимаются реализацией программ и проектов;
- На практику оценки влияет окружающий контекст и изменения в законодательстве и политике;
- Оценщик может учитывать пожелания заказчика, но преимущество должно оставаться на стороне профессиональных стандартов;
- Состояние развивающегося рынка социальных инвестиций во многом зависит от мнения и позиции финансирующих сторон.

В итоговом отчёте также говорится о том, что отчётность является очевидной, но не единственной сферой применения методов и результатов оценки. В частности, практика измерений постепенно становится важным компонентом стратегического планирования и повседневных бизнес-процессов.

Источник: CityPhilanthropy, http://www.cityphilanthropy.org.uk/ne...
[Дайджест № 37 (7), июль 2013 г.]

9) О пользе оценки: Как впечатлить госзаказчиков в нестабильные времена

Бюджетное управление Конгресса США (Congressional Budget Office) вновь размышляет о сокращении бюджета социальной сферы. Это означает, что оценка результатов программ и демонстрация эффективности становится для НКО обязательной практикой. На страницах издания Chronicle of Philanthropy эксперты рассказывают о том, как провести качественную оценку и произвести должное впечатление на строгих доноров.

- *Не занимайтесь простыми подсчётами – показывайте прогресс.* Например, если НКО занимается подготовкой детей группы риска к поступлению в колледж, то сведений о количестве участников программы и списка разработанных материалов будет недостаточно. В ходе оценки необходимо установить степень заинтересованности детей в программе, коэффициент удержания участников, и подтвердить получение лучших образовательных результатов.
- *Показывайте взаимосвязь между расходами и результатами программ.* Постатейные сведения о расходах (на аренду помещения, на покупку ручек, бумаги и т.п.) являются признаком финансовой дисциплины, но ничего не скажут донору о программах. Например, увидев сумму затрат на проведение конференции, непосвященный человек предложит сэкономить средства именно на этом событии. Но если вы покажете, что подобные мероприятия повышают заинтересованность детей в дальнейшем обучении, то расходы будут сочтены обоснованными.
- *Не ждите у моря погоды – приступайте к оценке.* Начинайте демонстрировать свою прозрачность и эффективность прямо сейчас, не дожидаясь особого приглашения от грант-мейкеров и госзаказчиков. Публикуйте отчёты с информацией о прогрессе, сравнивая изначальные цели с достигнутыми результатами (план-факт). И не забывайте рассказывать о том, как вы используете результаты оценки для улучшения программ.

Откладывать проведение оценки американским НКО уже некуда. Штат Иллинойс, например, официально заявил о том, что на автоматическое возобновление финансирования рассчитывать больше не стоит, и поддержку получат «только те программы, которые способны подтвердить свою эффективность и внести заметный вклад в решение задач, представляющих интерес для населения штата». Это первая ласточка, но эксперты не сомневаются в том, что примеру Иллинойса скоро последуют и другие регионы.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/blogs/measuri...
[Дайджест № 38 (8), август 2013 г.]

10) Отчёт о неудачном опыте: «Стратегическое сканирование ландшафта» не стало популярным среди фондов

В 2011 году американский Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy/CEP) предложил донорам новый инструмент визуализации данных - Strategy Landscape1. Экспериментальная группа отнеслась к «сканированию ландшафта» и взаимодействию с коллегами с большим энтузиазмом. Однако дальнейшие попытки расширить аудиторию пользователей и участников стратегической дискуссии не увенчались успехом. Команда проекта анализирует ошибки и предупреждает коллег о «подводных камнях».

Вице-президент центра Кевин Болдак (Kevin Bolduc) рассказывает о том, что запуск нового инструмента прошёл успешно. Первая группа фондов (более 40 организаций!) была действительно заинтересована в обмене опытом и освоении новых возможностей. Но после выхода на широкую аудиторию, проект столкнулся с рядом проблем:

- *Многие финансирующие организации не сообщают о «тематических (стратегических) областях» и/или «географии» предоставленных грантов*. Это их право, но данная информация была необходима для полноценного использования инструмента. Если бы каждый фонд внёс соответствующие сведения, то проблема решилась бы довольно быстро. Но этого не произошло.
- *Многие фонды не захотели использовать инструмент для оперативного планирования*, и система вновь не получила необходимых данных.
- *Некоторые фонды считали свои стратегии настолько уникальными, что из общего списка не смогли выбрать подходящую категорию*. Помимо этого, пользователи иногда настаивали на применении именно той терминологии, которая принята в их организациях.
- *Со временем выяснилось, что некоторые фонды не считают использование Strategy Landscape «насущной потребностью»*. Оказалось, что инструмент «неплохо иметь в своём арсенале», но не более того. При этом многих отпугивала стартовая цена (100 000 долларов), которая в дальнейшем делилась на количество пользователей. Но чтобы разъяснить эти нюансы, потребовалось слишком много времени и усилий.

Если суммировать все наблюдения, то получится, что институт Monitor Institute разработал сложный и дорогой инструмент, который требует постоянного внимания со стороны сотрудников организаций-потребителей продукта. Вполне возможно, что оказавшись в открытом пространстве, Strategy Landscape станет более популярным, но рассчитывать на это пока не приходится.

Источник: The Center for Effective Philanthropy, http://www.effectivephilanthropy.org/...
[Дайджест № 37 (7), июль 2013 г.]

[1] Этому событию была посвящена статья «**Сканирование ландшафта филантропии**», опубликованная в Дайджесте № 28 (10), октябрь 2012 г.: https://docs.google.com/folder/d/0B-p.. Архив: https://docs.google.com/folder/d/0B-p...

11) Мнение: секрет популярности «процента накладных расходов»

Эксперты давно критикуют «процент накладных расходов» и пытаются заменить его тщательно продуманными показателями социальных результатов. Однако интерес частных доноров к соотношению программных и административных расходов не ослабевает. О причинах такого постоянно размышляет Уильям Шамбра (William Schambra), директор Центра Брэдли по изучению филантропии и процессов гражданского обновления при Институте Хадсона (Bradley Center for Philanthropy and Civic Renewal, Hudson Institute; США).

В своём отчёте «Больше денег для большего блага» (More Money for More Good) американская организация Hope Consulting утверждает, что частные доноры занимаются благотворительностью «по движению души», руководствуясь собственным опытом сотрудничества с НКО, рекомендациями близкого окружения, а также религиозными и нравственными убеждениями[2]. В силу такого «эмоционального» (не особо научного) подхода, благотворители не проводят дни и ночи за изучением рейтингов и иных источников информации о некоммерческих организациях. Они словно не замечают, что крупнейшие национальные фонды в содружестве со своими советниками, оценщиками и любимыми грантополучателями уже не первый год возвещают о скором закате эпохи накладных расходов и расцвете новой эры более правильных и объективных показателей социальных результатов. Но эта эпоха почему-то не наступает. Дело, видимо, в том, что тщательно выверенные и ошлифованные экспертным интеллектом показатели не оставляют места для старомодных душевных порывов, чувства долга и простого человеческого сострадания. Кроме того, показатели «от экспертов» слишком сложны и нуждаются в профессиональном толковании. Если «индивидуальные доноры» (т.е. обычные граждане) начнут оплачивать услуги советников, то тогда их собственные административные расходы на принятие решений существенно возрастут. В этом смысле соотношение накладных и программных расходов более удобно. Люди хотят, чтобы основная часть их средств использовалась для выполнения программ, и они в состоянии сравнить две цифры без посторонней помощи. Потребность в простоте и оперативности особенно заметна в периоды катастроф или стихийных бедствий – когда люди стремятся поддержать пострадавших как можно быстрее. В критические моменты доноры не хотят разбираться с тем, насколько важны для организации долгосрочные инвестиции в развитие материально-технической базы. К сожалению, они не интересуются этим вопросом и в более спокойные времена. Проблема как раз в этом и заключается. Поэтому эксперты пытаются объяснить, что сегодняшние НКО являются такими же сложными и бюрократичными структурами, как и любые другие экономические институты. Это не самый убедительный и даже опасный аргумент, потому что экономические институты живут за счёт доходов от коммерческой деятельности, а вот на что будут жить НКО, если люди прислушаются к неосторожным высказываниям?! В целом можно предположить, что частные доноры всегда будут заниматься благотворительностью «по зову сердца» и, значит, всегда будут присматриваться к проценту накладных расходов, вытесняя из своей

[2] О результатах данного исследования также читайте в статьях «**Чем прозрачнее информация о деятельности НКО, тем щедрее доноры**» (Тематический выпуск дайджеста «Фандрайзинг» № 6) и «**Новое исследование: Что хотят знать о некоммерческих организациях фонды и доноры**» (Дайджест №32/2, февраль 2013 г.) Архив: https://docs.google.com/folder/d/0B-p...

жизни консультантов и сокращая дистанцию с прямыми благополучателями. Это означает, что некоммерческим организациям всё же придётся заботиться о том, чтобы административные расходы не выходили за «рамки приличия».

Источник: Nonprofit Quarterly, http://www.nonprofitquarterly.org/man...
[Дайджест № 39 (9), сентябрь 2013 г.]

12) Чем эффективнее НКО, тем выше сумма накладных расходов

Самые эффективные НКО тратят на административные нужды больше, чем их коллеги с более скромными результатами. Такой вывод озвучен в отчёте «Это не прямое пожертвование, это способ использования средств в благотворительных целях » (It ain't what you give, it's the way that you give it), подготовленном организациями Giving Evidence и Givewell. Данный документ является откликом на заявление британского парламента о намерении ограничить размеры накладных расходов для субъектов НКО-сектора.

Сведения об административных расходах в период с 2008 по 2011 гг. исследователи почерпнули в файлах 265 некоммерческих организаций, а также в базах данных британской Комиссии по делам благотворительности (The Charity Commission) и американского рейтингового агентства Charity Navigator. Анализ полученных данных показал, что в 2011 году НКО, достигшие самых лучших социальных результатов, в среднем тратили на «администрирование» 11,5%, а те, которых специалисты Givewell сочли не самыми эффективными - всего 10,2% от общей суммы годовых расходов. В 2008 и 2009 гг. ситуация выглядела примерно так же – 10,2% и 9,5% соответственно. Это означает, что некоторые НКО целенаправленно занижают накладные расходы, стараясь не противоречить ожиданиям доноров, а другим организациям просто не хватает финансовых компетенций. Размышляя о выводах исследования, руководитель консалтинговой организации Giving Evidence Кэролайн Файнс (Caroline Fiennes) поясняет: «Никто не утверждает, что чрезмерных затрат на административные нужды не бывает. Таких ситуаций масса, но во многих случаях их можно избежать. Именно к этому стремятся эффективные НКО, но борьба за разумную экономию не находит отражения в финансовых отчётах... Иными словами, оценивать НКО по накладным расходам – это все равно что оценивать работу учителя по количеству истраченных мелков». Организация не может нормально работать, не вкладывая средств в «административный компонент». Потому что НКО, как минимум, должны выполнять требования законодательства, а также оценивать и совершенствовать свою деятельность. Например, британская НКО Chance UK помогает детям с поведенческими отклонениями освоить социально одобряемые модели взаимодействия с окружением. Чтобы повысить качество услуг, организация провела оценку и выяснила, что мужчины-наставники отлично работают с детьми, которых исключили из школы за плохое поведение, а женщины более успешно помогают тем, кто страдает от эмоциональных проблем. Расходы на проведение такой оценки считаются накладными, но без них социальный эффект был бы менее значительным. Остаётся надеяться, что парламентарии учтут подобные нюансы и примут решение, которое «не подрежет крылья» лучшим представителям НКО-сектора.

Источники:
The Guardian, http://www.guardian.co.uk/voluntary-s...
Nonprofit Quarterly, http://www.nonprofitquarterly.org/man...
[Дайджест № 38 (8), август 2013 г.]