



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

**№ 10, февраль 2015 г.**

## **ОЦЕНКА**

**Все выпуски и тематические подборки статей  
из архивов Дайджеста можно найти на сайте  
<http://ep-digest.ru/>**

**а чтобы подписаться на рассылку Дайджеста,  
напишите по адресу [info@ep.org.ru](mailto:info@ep.org.ru)  
или свяжитесь с нами в Фейсбуке  
[www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy](http://www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy)**

## Содержание

### **1) Оценка – стратегический инструмент системных изменений ..... 4**

В руках мастеров филантропического сообщества оценочная практика становится стратегическим инструментом социальных преобразований. Об этом свидетельствует доклад «Усиление воздействия на общество с помощью оценки» (Expanding Impact Through Evaluation), подготовленный экспертами Фонда Дэвида и Люсиль Паккард (The David and Lucile Packard Foundation; США).

### **2) Широкие масштабы деятельности с подтвержденной эффективностью – путь к увеличению общественных благ ..... 4**

Пытаясь решить проблемы множества людей, организации социальной сферы порой увлекаются «расширением масштабов», не наладив оценочных процессов, а профессиональные оценщики, напротив, слишком тщательно устанавливают величину «чистого социального результата», забывая о местном контексте и особенностях выхода на широкие аудитории. Эксперты Фонда «Один акр» (One Acre Fund), который поддерживает фермеров в Восточной Африке, предлагают воссоединить стремления НКО с точностью научной практики.

### **3) Мастерство оценки: как разглядеть социальный эффект на раннем этапе проекта ..... 5**

Жизненный цикл инновационных проектов социальной сферы, как правило, представляет собой череду краткосрочных инвестиций. Но при этом каждая финансирующая сторона желает видеть информацию об изменениях долгосрочного характера, которые можно наблюдать лишь через 3-5 лет. Стремясь найти компромиссное решение, эксперты британского фонда Nominet Trust предложили воспользоваться «щадящим подходом к оценке воздействия на общество» (Lean Social Impact Measurement), который основан на использовании «опережающих показателей».

### **4) О роли оценки в жизни «обучающихся грантмейкеров» ..... 6**

Чтобы благотворительные ресурсы приносили обществу максимальную пользу, институты филантропии должны постоянно учиться - оценивать полученный опыт, извлекая из него полезные уроки. Эксперты интернет-ресурса PhilanthroFiles и ассоциации «Грантмейкеры за эффективность организаций» (Grantmakers for Effective Organizations; США) изучили передовую оценочную практику и почерпнули несколько идей, которые помогут фондам реконструировать оценку и воспользоваться ее результатами для организационного обучения.

### **5) Оценка социальной эффективности для малых и средних НКО ..... 7**

Эксперты американской фирмы-разработчика оценочных инструментов Measuring Success озвучили рекомендации, которые помогут небольшим НКО (со штатом от 1 до 20 человек) оценить «воздействие на общество» без дополнительной нагрузки на бюджеты организаций.

### **6) Оценка социальной ценности: практика ответственного бизнеса ..... 7**

С момента регистрации социальной фондовой биржи SSE (Social Stock Exchange; Лондон, июнь 2013 г.) прошло совсем немного времени, но инвесторы не только обратили внимание на «бизнес, содействующий преобразованию общества» (social impact business), но и пожелали узнать, как выглядят социальные результаты его деятельности. Желая сориентировать компании в многообразии подходов к оценке и демонстрации устойчивых социальных изменений (impacts), эксперты подготовили подробный обзор оценочной практики.

### **7) Оценка деятельности НКО: в поисках понимания и единой терминологии ..... 8**

Некоммерческие организации, от которых стейкхолдеры ждут ответственного подхода к мониторингу и оценке деятельности, заблудились в научной, инвестиционной и управлеченческой терминологии и остались наедине со своими проблемами. Эксперты Оксфорда и Стэнфорда предлагают донорам, учёным и иным вовлечённым субъектам изменить сценарий развития оценочной практики, поставив во главе угла потребности НКО.

**8) О ценности универсальных результатов.....9**

Практика показала, что стандартизировать показатели социальных преобразований достаточно сложно, но зато можно сформулировать общие результаты, которые связаны с изменением поведенческих моделей, условий жизни и социально-экономического статуса получателей благ. Американская организация Mission Measurement кодифицировала такие «универсальные результаты», и предложила использовать новый инструмент для совершенствования практики в социальной сфере.

**9) Новая платформа для оценки эффективности социальных преобразований .....10**

Летом 2014 года появилась открытая база данных GVE (The Global Value Exchange), которая структурирует знания об оценке экологических и социальных ценностей. О преимуществах и возможностях нового ресурса рассказывают его создатели - представители сети The SROI Network («Социально-экономическая эффективность инвестиций»).

**10) Инструмент для определения стоимости социального результата.....11**

Оценить положительную отдачу от строительства доступного жилья, центра по уходу за детьми или медицинского учреждения в экономически депрессивном городе или районе достаточно сложно. Но теперь участники общественных преобразований могут воспользоваться онлайн инструментом, который предназначен для определения денежного эквивалента социального эффекта, возникающего в процессе развития сообществ.

**11) Оценка социальных изменений: альтернатива РКИ .....11**

Учредитель научного объединения Algorhythm (США) Питер Йорк (Peter York) считает, что заимствованные у медицины «рандомизированные контролируемые исследования» (РКИ) не очень подходят для измерения социального эффекта, и предлагает заменить традиционный стандарт оценки более гибким и перспективным вариантом.

**12) Методологии оценки социального воздействия: поиск «среднего арифметического» .....12**

Измерение и оценка результатов социальных программ на протяжении многих лет является обсуждаемой и спорной темой. Британские ученые и эксперты анализируют причины противоречий между разными методиками, и предлагают компромиссные решения, заимствующие и объединяющие сильные компоненты разных подходов.

**13) Техники измерения социальной эффективности + программное обеспечение = современная оценка .....13**

Специалисты по оценке из американской Юношеской христианской ассоциации (YMCA – Young Men's Christian Association) в сотрудничестве с компьютерными гуру из некоммерческой организации Idealware подготовили «Обзор софта для оценки программ» (Understanding Software for Program Evaluation), который поможет сотрудникам НКО правильно подобрать необходимый инструментарий и модернизировать оценочную практику.

**14) Перегруппировка сил в сообществе оценщиков социальной эффективности .....14**

Ассоциация аналитиков социальных результатов SIAA (The Social Impact Analysts Association; г. Лондон) и британская сеть The SROI Network, которая занимается проблематикой социальной эффективности инвестиций, сообщили о слиянии и появлении новой сети - Social Value International.

## 1) Оценка – стратегический инструмент системных изменений

В руках мастеров филантропического сообщества оценочная практика становится стратегическим инструментом социальных преобразований. Об этом свидетельствует доклад «Усиление воздействия на общество с помощью оценки» (Expanding Impact Through Evaluation), подготовленный экспертами Фонда Дэвида и Люсиль Паккард (The David and Lucile Packard Foundation; США).



Авторы [документа](#) рассказывают о том, что Фонд Паккардов (ФП) совместил оценку с активной сетевой работой, практикой оказания технической помощи и коммуникационной деятельностью. Благодаря такой комбинации ФП установил конструктивные отношения с ключевыми игроками и существенно повысил отдачу от программ медицинского страхования детей.

Эта история началась с инновационного проекта [Santa Clara Children's Health Initiative](#) (SCCHI; г. Санта-Клара, США), которая дополнела федеральные и региональные страховые программы локальным компонентом. Фонд планировал распространить эту практику на всю Калифорнию, и должен был убедиться в том, что инициатива SCCHI действительно эффективна. Оценка в данном случае имела стратегическое значение, и ее выводы порадовали всех вовлеченных участников: доля детей, своевременно получающих первичную медицинскую помощь, увеличилась на 80%, а показатель пропусков школьных занятий снизился вдвое. Помимо этого, успешная работа SCCHI привлекла в округ дополнительные бюджетные средства. Оценка помогла составить «техническое задание по внедрению передовой практики», и модель SCCHI получила распространение в 58 графствах штата. В дальнейшем ФП стал использовать «стратегическую оценку» во многих других программах. Специалисты ФП проанализировали накопленный опыт и подготовили для коллег по сектору целый ряд интересных наблюдений:

- В совокупности с коммуникациями, сетевым взаимодействием и техническим сопровождением вовлеченных субъектов, оценка не только помогает обучаться и следить за выполнением программ, но становится самостоятельным направлением социальных преобразований.
- Чтобы усилить действие на социально-экономическую политику, оценка изначально должна учитывать интересы ключевых стейкхолдеров.
- Чтобы практическое применение результатов оценки было максимальным, выводы необходимо довести до сведения ключевых аудиторий, и представить информацию в той терминологии и в тех форматах, которые подходят для нормотворческого процесса.
- Оценка должна служить поставщиком не только количественной, но и качественной информации, потому что законотворцы очень любят цифры и статистику, а правозащитники, доноры и многие другие субъекты чаще обращаются к сведениям «качественного» характера.
- Оценка в роли стратегического направления является дорогостоящим занятием, требующим участия профессионалов, времени сотрудников и внимания партнеров. Поэтому ее желательно проводить в тех случаях, когда организация стремится повлиять на законодательство и/или добиться иных долгосрочных системных изменений.

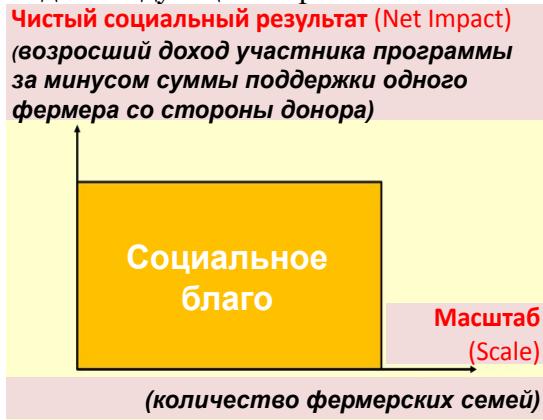
*Источник: Stanford Social Innovation Review, [http://www.ssireview.org/blog/entry/using\\_evaluation\\_as\\_a\\_strategic\\_intervention](http://www.ssireview.org/blog/entry/using_evaluation_as_a_strategic_intervention)  
[Дайджест № 53 (11), ноябрь 2014 г.]*

## 2) Широкие масштабы деятельности с подтвержденной эффективностью – путь к увеличению общественных благ

Пытаясь решить проблемы множества людей, организации социальной сферы порой увлекаются «расширением масштабов», не наладив оценочных процессов, а профессиональные оценщики, напротив, слишком тщательно устанавливают величину «чистого социального результата», забывая о местном контексте и особенностях выхода на широкие аудитории. Эксперты Фонда «Один акр» (One Acre Fund), который поддерживает фермеров в Восточной Африке, предлагают воссоединить стремления НКО с точностью научной практики.

Сегодня фонд One Acre Fund обслуживает более 200 000 фермеров и постоянно расширяет аудиторию потребителей услуг. Чтобы не усомниться в правильном выборе курса, организация

фиксирует объемы полученного урожая и сопоставляет их с результатами контрольной группы «новичков». В целом система фонда, призванная обеспечить принятие оптимальных решений, выглядит следующим образом:



- Научно исследовательская деятельность подразделяется на два направления: (1) разработка и экспериментальная проверка новых продуктов для клиентов, и (2) поиск возможностей для широкого внедрения инновационных решений.
- Стратегический план представляет собой сочетание инициатив, которые ориентируется (1) на получение лучшего результата для клиента, и (2) на расширение масштабов деятельности.
- Проводятся оценочные исследования, которые уделяют равное внимание (1) стоимости работ и практической отдаче в виде социальных результатов, и (2) вопросам широкого распространения новаций. Такой подход не раз помог фонду избежать инвестиций в дорогостоящие решения, не имеющие перспектив внедрения в существенных масштабах.

Фонду удалось структурировать свою работу и приблизиться к воплощению идеи эффективных социальных трансформаций благодаря партнерству с международной научно-исследовательской организацией [IDinsight](#) и Центром эффективной деятельности глобального масштаба ([Center for Effective Global Action](#)), действующим на базе Калифорнийского университета (The University of California, Berkley). А что касается практики всего сектора, то эксперты One Acre Fund предлагают фондам (а) настаивать на том, чтобы получатели финансирования уделяли больше внимания точным измерениям и задачам тиражирования успешного опыта, (б) поддерживать инициативы по развитию оценочной практики, и (с) соответствующим образом менять собственные подходы к проверке информации (due-dilligence) и экспертизе социально значимых проектов.

*Источник: Stanford Social Innovation Review,  
[http://www.ssireview.org/blog/entry/social\\_good\\_scale\\_x\\_impact\\_who\\_knew](http://www.ssireview.org/blog/entry/social_good_scale_x_impact_who_knew)  
[Дайджест № 52 (10), октябрь 2014 г.]*

### 3) Мастерство оценки: как разглядеть социальный эффект на раннем этапе проекта

Жизненный цикл инновационных проектов социальной сферы, как правило, представляет собой череду краткосрочных инвестиций. Но при этом каждая финансирующая сторона желает видеть информацию об изменениях долгосрочного характера, которые можно наблюдать лишь через 3-5 лет. Стремясь найти компромиссное решение, эксперты британского фонда Nominet Trust предложили воспользоваться «щадящим подходом к оценке воздействия на общество» (Lean Social Impact Measurement), который основан на использовании «опережающих показателей».

Опираясь на Теорию изменений (Theory of Change), организации-пользователи «щадящего подхода» уже на ранних этапах инновационных проектов определяют временные «опережающие показатели» (leading indicators) и составляют с их помощью долгосрочные прогнозы грядущих устойчивых изменений (social impacts). Например, неоднократное обращение благополучателей за продуктом или услугой позволяет предположить, что в будущем удовлетворенность потребителей послужит надежным фундаментом для получения значительного социального эффекта. Такие показатели формируют объективное представление о прогрессе и создают условия для оперативной корректировки стратегии и планов достижения конечной цели. При этом важно понимать, что на разных этапах проекта актуальны разные показатели. То, что является ценной информацией на этапе получения «минимально жизнеспособного продукта» (Minimum Viable Product), уже не имеет особого значения на этапе «стабилизации» или «расширения масштабов деятельности».

Команда фонда Nominet Trust отмечает, что «щадящий подход» пока является новым продуктом, и со временем будет дорабатываться с учетом основных идей теории «Тройной

**спирали»,** смысл которых заключаются в формировании междисциплинарных знаний; образовании кластеров, создающих потенциал инновационного развития; и перемещении ответственности к организациям, отвечающим за производство новых знаний.

Источник: Nominet Trust, <http://www.nominettrust.org.uk/knowledge-centre/blogs/lean-social-impact-measurement>  
[Дайджест № 53 (11), ноябрь 2014 г.]

#### 4) О роли оценки в жизни «обучающихся грантмейкеров»

Чтобы благотворительные ресурсы приносили обществу максимальную пользу, институты филантропии должны постоянно учиться - оценивать полученный опыт, извлекая из него полезные уроки. Эксперты интернет-ресурса PhilanthroFiles и ассоциации «Грантмейкеры за эффективность организаций» (Grantmakers for Effective Organizations; США) изучили передовую оценочную практику и почерпнули несколько идей, которые помогут фондам реконструировать оценку и воспользоваться ее результатами для организационного обучения.



- *Оценка – это не только доказательство эффективности, но и возможность усовершенствовать практику.* С помощью оценки фонд может узнать о более продуктивных способах достижения поставленных целей и соответствующим образом скорректировать свои программы и/или стратегии.
- *Благодаря оценке фонды могут определять собственный вклад в преобразование общества, не присваивая результатов коллективных усилий.* В силу того, что некоммерческие проекты зачастую финансируются из нескольких источников, а социальные проблемы, которые стремятся решить НКО, слишком сложны, выявлять единственного «агента изменений» и приписывать ему все результаты не имеет смысла.
- *Полезная отдача от оценки гораздо выше, когда ее результаты учитывают интересы и потребности ключевых стейкхолдеров.* Фонды должны обучать не только своих сотрудников, но также основных игроков, которые участвуют в решении конкретной социальной проблемы. Вовлечение в оценку причастных сторон (participatory evaluation) помогает сформировать «обучающееся сообщество» (learning community), заинтересованное в проведении оценочных исследований и практическом применении ее результатов.
- *Оценка помогает выйти за рамки отдельных грантов.* Многие фонды проводят оценку, желая убедиться в том, что запланированные результаты действительно получены в рамках того или иного проекта (либо кластера грантов). Однако для принятия стратегических решений такой информации недостаточно. Чтобы получить необходимые сведения, следует оценивать совокупный эффект целого портфеля или конкретных стратегий. Только так организация сможет понять, насколько она приблизилась к выполнению миссии, не отклонилась ли (или насколько отклонилась) от намеченного курса, и каким образом можно улучшить рабочий процесс.
- *Оценка помогает использовать допущенные ошибки для получения лучшего результата в будущем.* Если фонд, его грантополучатели и иные стейкхолдеры осведомлены о причинах неудачи программы или проекта, то в дальнейшем они смогут действовать более эффективно - с учетом факторов и обстоятельств, которые прежде не были неочевидны.

Таковы основные идеи, на которые опирается обучающая оценка. Но что касается методов сбора данных, видов информации, которая нужна для принятия решений, и форматов взаимодействия со стейкхолдерами, то эти вопросы, организация может решить сама, посоветавшись с коллективом, коллегами из других фондов или с экспертами.

Источники: PhilanthroFiles, <http://philanthrofiles.org/2014/09/24/using-evaluation-to-become-an-effective-learning-organization/>

[Дайджест № 56 (2), февраль 2015 г.]

## **5) Оценка социальной эффективности для малых и средних НКО**

Эксперты американской фирмы-разработчика оценочных инструментов **Measuring Success** озвучили рекомендации, которые помогут небольшим НКО (со штатом от 1 до 20 человек) оценить «воздействие на общество» без дополнительной нагрузки на бюджеты организаций.

1. *Посмотрите, какие сведения, касающиеся деятельности небольшого и среднего масштаба, уже имеются в вашем распоряжении.* Приобретение дорогостоящих данных не по силам малым НКО, но в архивах каждой организации всегда хранится информация о собственных программах: о посещаемости семинаров, стоимости и количестве проданных билетов на ключевое мероприятие, подписчиках на электронный бюллетень, о статистике просмотров веб-сайта и т.д. А если сведений недостаточно, то можно провести блиц-опросы из 5-10 вопросов с использованием таких простых и понятных инструментов, как, например, Шкала Лайкерта (*The Likert Scale*) или бесплатная программа *SurveyMonkey*. «Несмотря на то что в нашей организации работают всего 5 человек, с помощью опросов мы постоянно устанавливаем обратную связь с целевыми аудиториями, - рассказывает Эндрю Футе (Andrew Foote), учредитель НКО Sanivation, которая стремится улучшить санитарно-гигиенические условия жизни кенийского населения. – Так мы выясняем, какие благополучатели нуждаются в дополнительных тренингах и новых услугах».
2. *Воспользуйтесь внешними информационными массивами.* Сначала определите, какие данные действительно нужны вашей организации, иначе вы потонете в океане сведений, которые сегодня публикуются в открытых официальных источниках. Как правило, участники социальных преобразований обращаются к базе данных *Data.gov*, которая аккумулирует информацию федеральных агентств США; к веб-сайту *Всемирного банка*, который отражает показатели международных инициатив; а также к ресурсам рейтинговых агентств – таких как *GuideStar*, или отраслевых объединений – таких как Центр фондов (*The Foundation Center*) или «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (*Grantmakers for Effective Organisations*). Помимо этого, можно изучить материалы инфраструктурных организаций, представляющих интересы НКО в вашей сфере деятельности.
3. *Создайте дашборд (dashboard).* Полученную и обработанную информацию представьте в формате дашборда, который в дальнейшем будет регулярно обновляться по мере ввода данных. Вполне возможно, что этот отчет будет отражать не более трех показателей, но это будут самые важные сведения, позволяющие следить за прогрессом в достижении целей организации.
4. *Действуйте.* Используйте результаты своих изысканий для принятия решений и корректировки стратегии. Без практического применения информации вся предыдущая работа по сбору и анализу данных будет пустой тратой времени. Оценка – это процесс, который начинается с малого и постоянно совершенствуется с течением времени. Убедите членов команды в том, что имея отчетливое представление об эффективности своей работы, вы ускорите выполнение социально значимой миссии и сможете рассчитывать на доверие доноров, партнеров и других заинтересованных сторон.

Источник: Stanford Social Innovation Review, [http://www.ssireview.org/blog/entry/are\\_you\\_david\\_not\\_goliath](http://www.ssireview.org/blog/entry/are_you_david_not_goliath)  
[Дайджест № 54 (12), декабрь 2014 г.]

## **6) Оценка социальной ценности: практика ответственного бизнеса**

С момента регистрации социальной фондовой биржи SSE (Social Stock Exchange; Лондон, июнь 2013 г.) прошло совсем немного времени, но инвесторы не только обратили внимание на «бизнес, содействующий преобразованию общества» (social impact business), но и пожелали узнать, как выглядят социальные результаты его деятельности. Желая сориентировать компании в многообразии подходов к оценке и демонстрации устойчивых социальных изменений (impacts), эксперты подготовили подробный обзор оценочной практики.

- *С чего начать?* Чтобы идентифицировать виды деятельности, имеющие непосредственное отношение к полученному результату, определить эффективность воздействия на конкретную аудиторию, и «оцифровать» социальную ценность, необходимо из великого множества оценочных методик выбрать самые подходящие. Соучредитель биржи SSE Праджип Джети

(Pradeep Jethi) рекомендует компаниям точно формулировать задачи оценки. Имея отчетливое представление о собственных ожиданиях, выбирать инструментарий гораздо проще.

- **Объединяющий подход.** Деятельность по созданию и оценке социальных ценностей требует от бизнеса особой культуры, основанной на принципах открытости, сотрудничества и доверия. «Компаниям следует укреплять отношения со стейкхолдерами и взаимодействовать с людьми на местах, расширяя спектр знаний о контексте социальных инициатив, новых возможностях, трудностях и рисках», - поясняет Гейл Петерсон (Gayle Peterson), научный сотрудник Бизнес-школы Саида Оксфордского университета (The Oxford University's Saïd Business School).
- **Основные категории техник, предназначенных для оценки социальных результатов:**
  - Картирование цепочки получения социальной ценности: ресурсный вклад (input) → непосредственные результаты / продукты и соответствующие показатели (outputs) → последствия деятельности / промежуточные изменения (outcomes) → устойчивые изменения в жизни людей / социальный эффект (impact);
  - Рандомизированные контролируемые исследования, которые обычно проводятся для оценки воздействия на миллионные аудитории; и
  - Расчет доходности / социальной эффективности инвестиций (SROI - Social Return on Investment), который выполняется с целью монетизации происходящих изменений и доведения информации до сведения причастных сторон.
- **Основные концепции и подходы к оценке социальной ценности:**
  - Модель определения вклада корпораций в развитие сообществ, созданная рабочей группой британских компаний London Benchmarking Group (LBG), которой сегодня пользуются более 300 организаций, действующих по всему миру;
  - Привлечение внешних оценщиков с целью обеспечения независимого взгляда на количественные и качественные параметры изменений;
  - Сочетание отчетности о полученном социальном эффекте с раскрытием информации о снижении эмиссии парниковых газов.

Оценка социального эффекта и отчетность перед стейкхолдерами – это, по сути, подготовка к смене идеологии бизнеса: если вчера прогрессивные компании призывали коллег к «снижению ущерба и отрицательного воздействия на экологию и общество», то сегодня лидеры корпоративного мира уже руководствуются стремлением «внести максимальный вклад в ускорение общественного прогресса».

*Источник:* The 2degrees Community, [https://www.2degreesnetwork.com/groups/2degrees-community/resources/measuring-social-value-tough-heres-how-some-top-companies-doing-it/?utm\\_medium=email](https://www.2degreesnetwork.com/groups/2degrees-community/resources/measuring-social-value-tough-heres-how-some-top-companies-doing-it/?utm_medium=email)  
 [Дайджест № 53 (11), ноябрь 2014 г.]

## 7) Оценка деятельности НКО: в поисках понимания и единой терминологии

Некоммерческие организации, от которых стейкхолдеры ждут ответственного подхода к мониторингу и оценке деятельности, заблудились в научной, инвестиционной и управлеченческой терминологии и остались наедине со своими проблемами. Эксперты Оксфорда и Стэнфорда предлагают донорам, учёным и иным вовлечённым субъектам изменить сценарий развития оценочной практики, поставив во главе угла потребности НКО.



- **Слова имеют значение.** Четыре года назад команда исследователей из Стэнфордского Университета (The Stanford University; США) изучила множество веб-сайтов и провела опрос, который помог выяснить, в каких терминах рассуждают об эффективности некоммерческих организаций частные доноры, фонды, консультанты, блоггеры и представители различных ассоциаций, вузов и государственных учреждений (всего 400 респондентов). В результате появился словарь из 200 «крылатых слов и выражений», которые естественным образом распределились по трём «культурным ареалам» - (1) управлеченческому, уходящему корнями в бизнес («ключевые показатели эффективности», «доходность инвестиций» и т.д.); (2) научному («рандомизированные контролируемые

исследования», «контрольные группы» и т.п.); и (3) некоммерческому («мнение благополучателей», «социальные преобразования», «миссия» и пр.). Несмотря на то что последний ареал отражает общие ценности, группы (1) и (2) оказались более популярными: почти 90% веб-сайтов оперируют управлением понятиями, и чуть реже – научными. Данные наблюдения свидетельствуют о том, что лидерами развития оценочной практики являются представители науки и делового сообщества, а НКО-сектор, несмотря на своё численное превосходство, практически безмолвствует.

- **Что делать.** Эксперты считают, что НКО не должны отмалчиваться, когда речь идёт об оценке их собственной эффективности, и предлагают воспользоваться следующими рекомендациями:
  - Точно формулируйте ключевые цели и рассказывайте о стратегиях / механизмах их достижения. Для этого можно воспользоваться «теорией изменений» (theory of change), которую составляют более половины участников опроса (66%). Остальным НКО, не имеющим подобного документа, следует устраниить этот недочёт в кратчайшие сроки.
  - Не ограничивайтесь количественными данными - рассказывайте о людях. Включайте в отчёты результаты опросов, фокус-групп или совещаний с благополучателями.
  - Обозначьте место и роль вашей организации (или инициативы) в общей системе социальных преобразований. Определите вашу позицию среди других игроков с учётом многочисленных внешних и внутренних факторов, связей и потоков коммуникации.
  - Анализируйте ошибки и используйте полученную информацию для коллективного обучения - открыто обсуждайте трудности, делитесь опытом с коллегами, и корректируйте стратегии.

Чтобы оценочная практика выполнила своё предназначение и стала для социального сектора реальным источником ценных сведений об эффективности, НКО должны проявить свои лидерские качества и возглавить дискуссию, от которой зависит ход эволюции в сфере оценки.

*Источники:* Stanford Social Innovation Review, <http://www.ssireview.org/articles/ent...>  
 [Дайджест № 50 (8), август 2014 г.]

## 8) О ценности универсальных результатов

Практика показала, что стандартизировать показатели социальных преобразований достаточно сложно, но зато можно сформулировать общие результаты, которые связаны с изменением поведенческих моделей, условий жизни и социально-экономического статуса получателей благ. Американская организация Mission Measurement кодифицировала такие «универсальные результаты», и предложила использовать новый инструмент для совершенствования практики в социальной сфере.



Классификация универсальных результатов (The Universal Outcomes Taxonomy™) составлена по итогам тщательного анализа более 5 800 социальных программ, и на сегодняшний день в ней отражены 132 результата<sup>1</sup>. Учредитель Mission Measurement Джейсон Сол (Jason Saul) отмечает, что опираясь на единое представление о желаемых изменениях, игроки социальной сферы смогут отказаться от бесплодных попыток сопоставить разные по сути инициативы в отдельных сегментах деятельности (образование, здравоохранение, искусство и т.д.) и сконцентрируют внимание на конкретных эффектах, символизирующих качественные изменения в обществе – таких как «усиление стремления к получению образования», «реализация творческого потенциала молодежи» и т.п. Также, по мере накопления сведений о положительной отдаче от вложенного доллара и затратах на получение одного и того же результата в рамках разных программ, можно будет определять единые показатели эффективности и ключевые характеристики самых действенных инициатив и подходов к решению актуальных проблем. Помимо этого, новая Классификация поможет участникам социальных преобразований преодолеть терминологические разногласия и обсуждать общие темы на одном языке. Например, если раньше (имея в виду одно и то же) исполнители программ в сфере

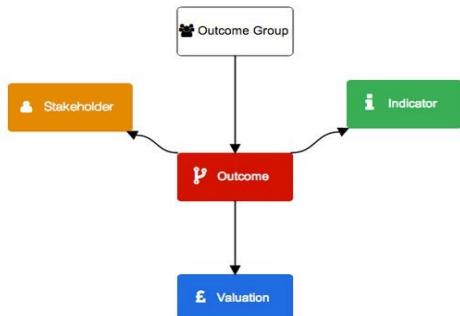
<sup>1</sup> Информация об истории создания данного инструмента приведена в статье «**Классификация результатов социальных преобразований: начало большого пути**», опубликованной в Дайджесте № 5 (47), май 2014 г. Архив: <http://ep-digest.ru/>

образования сообщали данные о «достижениях учащихся», «академической успеваемости» и т.д., то теперь они будут информировать стейкхолдеров об «улучшении образовательных результатов». В процессе освоения новых возможностей Классификации, грант-мейкеры и социальные инвесторы смогут принимать решения о финансировании программ с учетом перспектив достижения конкретных социальных изменений, формировать отчетливое представление о вкладе каждой инициативы в общее дело, а также оценивать эффективность своей работы на уровне портфеля.

*Источник: GMNsight, <http://www.gmnsight.org/the-value-of-universal-outcomes/>  
[Дайджест № 52 (10), октябрь 2014 г.]*

## 9) Новая платформа для оценки эффективности социальных преобразований

Летом 2014 года появилась открытая база данных GVE (The Global Value Exchange), которая структурирует знания об оценке экологических и социальных ценностей. О преимуществах и возможностях нового ресурса рассказывают его создатели - представители сети The SROI Network («Социально-экономическая эффективность инвестиций»).



- Что такое *Global Value Exchange*? GVE является обновляемым хранилищем знаний об оценке социального эффекта / воздействия на общество (*impact*). База данных включает пять основных разделов - «Стейкхолдеры», «Категория социального результата», «Социальный результат», «Показатели» и «Оценка». Команда сети *The SROI Network* считает, что многие решения о финансировании общественно значимых инициатив принимаются без учёта мнения конечных благополучателей, и предлагает удобный сервис, позволяющий участникам социальных программ сообщать о своих результатах в режиме онлайн. Данный подход, нацеленный на повышение гражданской активности стейкхолдеров, составляет основу концепции публичной отчётности о социальных и экологических ценностях. Пользователи GVE, пополняющие базу данных своей информацией, получают благодарность в виде скидок на продукты и услуги сети.

- Кто получит пользу от работы с GVE? Провайдеры социальных услуг смогут наблюдать за прогрессом целевых групп и совершенствовать свою деятельность; доноры будут видеть доказательства эффективности, прогнозировать затраты на достижение конкретных результатов, и поддерживать самые перспективные программы; а вся сфера социальных преобразований сконцентрирует усилия на удовлетворении потребностей потенциальных благополучателей.
- Что такое «Матрица социальных результатов» (*The Outcome Matrix*)? В данной матрице представлены социальные результаты отдельных субъектов, сгруппированные по направлениям и сегментам деятельности. Организации, действующие в одном сегменте, будут следить за достижениями друг друга, обмениваться опытом и распространять передовые практики.

*Каковы долгосрочные цели проекта?*

- Обобщить сведения о механизмах влияния на развитие общества;
- Провести стандартизацию социальных результатов при активном участии благополучателей;
- Разъяснить всем причастным субъектам ценность и значение «неосозаемых» социальных результатов / эффектов, которые не имеют хождения на рынке.

Чтобы привлечь внимание пользователей и обеспечить высокое качество поступающей информации, команда GVE проведёт рекламную кампанию и разработает единые стандарты презентации сведений. Эксперты предрекают новому ресурсу большой успех и рассчитывают на то, что он внесёт заметный вклад в реализацию Хартии о всемирном массиве данных филантропического сектора (*The Global Philanthropy Data Charter*), разработанной Всемирной инициативой по поддержке грант-мейкеров (The Worldwide Initiatives for Grantmaking Support).

*Источники: Philanthropy in Focus, <http://wingsweblog.wordpress.com/2014...>  
[Дайджест № 50 (8), август 2014 г.]*

## 10) Инструмент для определения стоимости социального результата

Оценить положительную отдачу от строительства доступного жилья, центра по уходу за детьми или медицинского учреждения в экономически депрессивном городе или районе достаточно сложно. Но теперь участники общественных преобразований могут воспользоваться онлайн инструментом, который предназначен для определения денежного эквивалента социального эффекта, возникающего в процессе развития сообществ.



Инвестиционный фонд по поддержке территорий с низкими доходами (IIF - Income Investment Fund; США) разработал «Калькулятор социальной эффективности» ([The Social Impact Calculator](#)) для оценки собственной деятельности. «Организация пригласила специалистов высокого класса, которые провели профессиональное исследование и определили стоимость результатов, которые были достигнуты благодаря инвестициям в строительство жилья, школ и клиник, -

рассказывает исполнительный директор фонда Нэнси О. Эндрюс (Nancy O. Andrews). – Руководил выполнением этого проекта известный экономист Джеймс Хекман (James Heckman), лауреат Нобелевской премии». Теперь фонд IIF готов поделиться ценным инструментом с другими организациями, инвесторами, фондами и банками, которые выполняют или

финансируют строительные проекты и пытаются оценить эффективность поддержанных инициатив. Калькулятор находится в открытом доступе, и каждая заинтересованная сторона может модифицировать его с учетом специфики своих проектов. «Мы не пытаемся убедить окружающих в том, что наша методика является идеальной, - поясняет г-жа Эндрюс. - Мы просто предлагаем Калькулятор в качестве одного из возможных вариантов, и приглашаем коллег к диалогу. Если кто-то предложит лучший способ измерения социального эффекта, то фонд IIF сочтет такое развитие событий большим успехом».

*Источник: The Chronicle of Philanthropy, <http://philanthropy.com/article/New-Tool-Puts-Dollar-Value-on/148581/?cid=pw>*

*[Дайджест № 54 (12), декабрь 2014 г.]*

## 11) Оценка социальных изменений: альтернатива РКИ

Учредитель научного объединения Algorhythm (США) Питер Йорк (Peter York) считает, что заимствованные у медицины «рандомизированные контролируемые исследования» (РКИ) не очень подходят для измерения социального эффекта, и предлагает заменить традиционный стандарт оценки более гибким и перспективным вариантом.



Распространение РКИ в социальной сфере во многом объясняется появлением механизмов «оплаты за успех» ([pay-for-success](#)) и схемы «социальных облигаций» ([social impact bond](#)), требующих отчетливого представления о результатах поддержанных инициатив. Следует признать, что РКИ обладают определенными преимуществами, но не учитывают специфики общественно полезной деятельности. Тем не менее, в погоне за доказательной информацией (evidence) инвесторы и

государственные структуры не услышали лидеров НКО, которые на протяжении нескольких лет говорили о том, что РКИ не обеспечивают чистоты эксперимента в силу отсутствия «социального контроля» над участниками сравнительной группы, и оттягивают от программ слишком много финансовых и человеческих ресурсов. При этом медицинский журнал New England Journal of Medicine еще в 2000 году опубликовал [аналитическую статью](#), в которой говорится о том, что по степени точности и достоверности РКИ и «неэкспериментальные / наблюдательные исследования» (non-experimental / observational research) не слишком отличаются друг от друга. И если РКИ ничем не лучше, но дороже других методов, то почему бы их не заменить?! Питер Йорк, в частности, предлагает обратить внимание на «обсервационные когортные исследования» (ОКИ), в ходе которых группу (когорту) людей с определенными характеристиками наблюдают в течение некоторого времени с целью установления масштабов и глубины изменений, возникающих вследствие выполнения социально значимых программ. Например, по заказу Государственного

департамента ювенальной юстиции штата Флорида (The State of Florida's Department of Juvenile Justice) команда объединения *Algorhythm* («Алгоритм») провела ретроспективное исследование, в рамках которого социологи и специалисты сферы компьютерных технологий обработали 140 000 кейсов. Полученные данные послужили основой для создания моделей профилактики рецидивной преступности, а точность прогнозов Департамента повысилась с 61% до 82%. На следующем этапе проекта будут разработаны системы оценки рисков и механизмы планирования мероприятий для экспериментальных площадок. Основываясь на подобных примерах из практики, г-н Йорк советует лидерам НКО-сектора, ученым и профессиональным оценщикам объединить усилия, чтобы продемонстрировать преимущества ОКИ всем потенциально заинтересованным субъектам. Данная инициатива ускорит процесс замещения РКИ более подходящими и менее затратными когортными исследованиями, активизирует процессы непрерывного обучения, и повысит отдачу от использования ограниченных ресурсов.

*Источники:* Markets for Good, <http://www.marketsforgood.org/an-alternative-to-rcts/>  
 Markets for Good, <http://www.marketsforgood.org/should-controlled-trials-be-the-standard-for-impact-measurement/>  
 [Дайджест № 55 (1), январь 2015 г.]

## **12) Методологии оценки социального воздействия: поиск «среднего арифметического»**

Измерение и оценка результатов социальных программ на протяжении многих лет является обсуждаемой и спорной темой. Британские ученые и эксперты анализируют причины противоречий между разными методиками, и предлагают компромиссные решения, заимствующие и объединяющие сильные компоненты разных подходов.

1. *Противоречия между объективными и субъективными показателями* – между тем, что можно наблюдать (например, изменение уровня преступности или состояния ЖКХ), и тем, что не поддается непосредственному наблюдению, но влияет на поведение целевых аудиторий (изменение уровня доверия или более сбалансированные взаимоотношения).

Возможный компромисс: Объективные показатели более наглядны и, соответственно, более понятны, а субъективные лучше отражают степень устойчивости полученного социального эффекта. Следовательно, самые надежные подходы к оценке должны сочетать показатели двух типов.

2. *Противоречия между стандартизованными системами и методами ситуационного анализа* – между едиными концепциями, которые распространяются на разные проекты или организации, и подходами, которые учитывают уникальные особенности каждой инициативы или субъекта.

Примеры компромиссных решений: «Матрица социальных результатов» (Outcomes Matrix), которой пользуется банк Big Society Capital (Капитал «Большого общества»), позволяет применять методы ситуационного анализа в рамках стандартизированной системы; а такие инструменты, как Outcomes Star, которые можно настраивать на разные клиентские группы, сочетают в себе стандартизацию и ориентацию на уникальные целевые аудитории.

3. *Противоречия между экспериментальными подходами и исследовательским тестированием* – между подходами, которые упрощают сложные системы посредством изоляции переменного параметра и распознавания его эффекта (например, РКИ - рандомизированные контролируемые исследования), и способами изучения связей между переменными параметрами в рамках данной сложной системы.

Возможный компромисс: Экспериментальные подходы могут обеспечивать получение убедительных данных, но только в ситуации, когда исследователи заблаговременно выявляют и учитывают все связи, сложившиеся между различными переменными параметрами сложной системы. Помимо этого, исследования такого типа требуют значительных затрат. Тем не менее, они отлично подходят для изучения стабильных систем. При иных обстоятельствах можно использовать исследовательское тестирование, которое является экономически целесообразным и позволяет получать более полное представление о причинах и следствиях.

В 2013 году Нил Ридер (Neil Reeder) и Андреа Колантонио (Andrea Colantonio), представляющие Лондонскую школу экономики (The London School of Economics) и Европейский инвестиционный банк (The European Investment Bank), опубликовали работу «Измерение социального воздействия и

нефинансовых результатов преобразующих инвестиций: критический обзор концепций и практик» (Measuring impact and non-financial return in impact investing: a critical overview of concepts and practice). Авторы документа обозначили два типа участников оценочных процессов:

1. «Строители систем» - это аналитики, которые опираются на объективные показатели (как правило - количественные), на экспертные заключения, формирующие массивы знаний, и на коммуникации, позволяющие распространять эти знания. Такой подход хорошо проявляется себя «в особо трудных случаях», когда на результаты социально значимой деятельности существенно влияют скрытые, «неосознаваемые» факторы, такие как способность клиентов к построению конструктивных партнерских отношений, уверенность в своих силах и т.д. Примером инструментария, позволяющего оценить влияние подобных обстоятельств, является ресурс Outcomes Star (см. выше) в сочетании с методами научного прогнозирования.
2. «Исследователи индивидуальных случаев» - это оценщики, которые формируют сведения о социальной ценности (как правило, на основе «качественных» характеристик), представляющие интерес для конкретных групп стейкхолдеров. Например, изучение противоправного поведения требует оценки возможностей, степени страха и надежды, особенностей взаимодействия со сверстниками, подвижных обстоятельств в структуре идентичности и базовых ценностей. Благодаря подобным исследованиям участники нормотворческих процессов могут составить полноценное представление о сложности проблемы и значении индивидуального подхода в процессе оказания социальных услуг.

Эксперты посоветовали «строительям систем» уделять больше внимания внешнему контексту, а «исследователям практики» - активнее изучать мнения коллег. Преодолеть инерцию мышления и добиться существенных сдвигов во взглядах и подходах очень сложно, но возможно.

#### *Источники:*

The Social Impact Analysts Association, <http://www.siaassociation.org/a-clash-of-mindsets-finding-a-middle-way-between-different-impact-methodologies-part-2/2014/>

The Social Impact Analysts Association, <http://www.siaassociation.org/a-clash-of-mindsets-finding-a-middle-way-between-different-impact-methodologies-part-1/2014/>

[Дайджест № 55 (1), январь 2015 г.]

### **13) Техники измерения социальной эффективности + программное обеспечение = современная оценка**

Специалисты по оценке из американской Юношеской христианской ассоциации (YMCA – Young Men's Christian Association) в сотрудничестве с компьютерными гуру из некоммерческой организации Idealware подготовили «Обзор софта для оценки программ» (Understanding Software for Program Evaluation), который поможет сотрудникам НКО правильно подобрать необходимый инструментарий и модернизировать оценочную практику.



Ассоциация YMCA приступила к оптимизации оценочных процессов с обсуждения задач оценки и определения показателей эффективности для каждой социально значимой инициативы. Затем - имея отчетливое представление о собственных запросах - организация оснастила оценщиков соответствующими программными продуктами:

- *Инструментарий для сбора данных «на перспективу» из разных источников.* YMCA использует (а) электронную пропускную систему, которая позволяет фиксировать данные о посещении мероприятий организаций; (б) анкеты для проведения опросов; и (с) мобильные

приложения для получения информации от сотрудников местных отделений.

- *Центральное хранилище данных о социально значимых программах.* В YMCA оно представляет собой базу данных, созданную с учетом потребностей ассоциации, в которую стекается информация из разных источников.
- *Вспомогательная система хранения данных.* Эта система содержит сведения (например, управлеченческую информацию, конфиденциальные данные участников программ, результаты

мониторинга научных исследований и т.д.), которые YMCA не может размещать в центральном хранилище по разным причинам.

- *Инструменты для работы с данными других организаций.* Команда YMCA обрабатывает информацию, поступающую в рамках соглашения с Объединением государственных школ города Чикаго (The Chicago Public Schools), которая необходима оценщикам и программным специалистам ассоциации для изучения целевых аудиторий.
- *Инструментарий для отчетности и визуализации.* Например, чтобы сопоставить индивидуальные достижения учащихся «до» и «после» программ и представить результаты аналитической работы в удобном для восприятия виде, YMCA использует инструмент **Tableau**, который экономит рабочее время сотрудников и позволяет обрабатывать большие объемы данных.

Авторы [статьи](#) отмечают, что оценка программ – дело непростое, но сегодняшний уровень развития технологий таков, что каждая НКО сможет подобрать для себя подходящий инструментарий, который будет отвечать ее уникальным потребностям, специфике программ и финансовым возможностям.

*Источник:* Markets for Good, <http://www.marketsforgood.org/linking-outcomes-measurement-with-software/>  
*[Дайджест № 56 (2), февраль 2015 г.]*

#### **14) Перегруппировка сил в сообществе оценщиков социальной эффективности**

Ассоциация аналитиков социальных результатов SIAA (The Social Impact Analysts Association; г. Лондон) и британская сеть The SROI Network, которая занимается проблематикой социальной эффективности инвестиций, сообщили о слиянии и появлении новой сети - Social Value International.

Отныне сеть **The SROI Network** будет называться Social Value UK («Социальная ценность – Великобритания»), а **SIAA** трансформируется в международное сетевое объединение Social Value International. Эти изменения не помешают организациям продолжать работу по расширению состава членов и выполнению программ аккредитации и обучения специалистов в области измерения и оценки социального эффекта / воздействия на общество (*impact*). Международную сеть возглавит председатель совета директоров SIAA Джереми Николлс (Jeremy Nicholls), который также сохранит руководящую должность в Social Value UK. Он прокомментировал структурные подвижки следующим образом: «Создавая сеть Social Value International, мы формируем преобразующую силу международного уровня, способную ускорить поставку знаний и ресурсов нашим членам и другим игрокам, которые хотят жить в обществе, где практика принятия решений, методы работы и механизмы распределения ресурсов будут воплощать идею равенства, повышать уровень благосостояния людей, и предотвращать деградацию окружающей среды». В настоящий момент в разных секторах экономики происходит серьезное изменение представлений о ценности социальных преобразований и эффективном производстве общественных благ. «Я очень рад, что на данном этапе две важнейшие сетевые структуры решили объединить усилия, чтобы выступить единым фронтом, - размышляет директор по развитию авторитетной благотворительной организации New Philanthropy Capital («Капитал новой филантропии») Трис Ламли (Tris Lumley). – Сообществу оценщиков нужны единые принципы, ясность в отношении подходов к измерению социальной эффективности, и возможности для взаимного обучения. Благодаря оптимизации нашей инфраструктуры мы сможем двигаться вперед гораздо быстрее».

*Источники:* Alliance magazine, <http://www.alliancемagazine.org/blog/social-value-networks-join-up-to-create-international-force-for-change/>  
*[Дайджест № 54 (12), декабрь 2014 г.]*