Evolution & Philanthropy

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

№ 11, октябрь 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** ***или свяжитесь с нами в Фейсбуке*** **www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy**

© Составление, оформление.
Некоммерческая организация "Эволюшн энд Филантропи" (Великобритания), Филиал в Российской Федерации, 2015

Содержание

1) Значение термина «оценка» 4
Сфера оценки и связанные с ней дисциплины постоянно расширяют понятийный аппарат и наращивают инструментарий, предназначенный для решения множества управленческих, стратегических и программных задач. Чтобы сориентировать участников социальных преобразований в океане терминов, консультанты организации FSG (США) прояснили значение оценки и обобщили информацию о ее основных видах.

2) Выводы нового исследования об оценочной практике фондов и НКО 5
Американский Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy) опубликовал отчет, в котором обозначены (a) трудности, препятствующие использованию результатов оценки для получения более значительного социального эффекта, и (b) способы преодоления этих проблем усилиями некоммерческих и филантропических организаций.

3) Стратегии развития оценочной практики в НКО-секторе 6
Чтобы правильно оценить свою эффективность и представить информацию в том виде, который необходим для принятия решений государству, частным фондам и другим инвесторам, благотворительные организации должны обладать соответствующими компетенциями, аналитическими инструментами и материальными ресурсами. Специалисты Института города (Urban Institute; США) подготовили обзор стратегий, которые помогут донорам и НКО и ускорить развитие оценочной практики в социальной сфере.

4) Итоги опроса: оценочная практика НКО-сектора нуждается в поддержке доноров 7
Фонды настаивают на том, чтобы некоммерческие организации подтверждали эффективность своих стратегий и программ, но практически не участвуют в обсуждении целей, задач и методик оценки. К такому выводу пришли эксперты Центра эффективной филантропии (CEP – The Center for Effective Philanthropy; США) по итогам опроса 138 НКО.

5) Оценка не должна быть занятием для избранных 8
Оценочные исследования являются источником ценных сведений, способных существенно повысить эффективность социальных программ. Однако инвестиции в развитие оценки могут позволить себе лишь самые богатые и устойчивые организации. Об этой проблеме и способах ее решения рассказывает американский консультант Питер Йорк (Peter York).

6) Оценка социальных изменений: рекомендации для НКО 9
Обозреватели американского издания The Chronicle of Philanthropy в сотрудничестве с экспертами консалтинговой организации Mission Measurement («Оценка выполнения миссии») проанализировали оценочную практику социальной сферы в 2014 году и подготовили для некоммерческого сообщества несколько «пожеланий» на ближайшее будущее.

7) Что такое передовой опыт: на заметку оценщику 10
Идея поиска и внедрения «лучших практик» (best practices) распространяется по миру как лесной пожар. И каждый интерпретирует это емкое понятие по-своему. О том, что такое «передовой» опыт, и как не перепутать его с «обычным», размышляет Майкл Куинн Пэттон (Michael Quinn Patton), американский эксперт в сфере оценки социальных программ и автор популярной серии «Оценка практического назначения» (Utilization-Focused Evaluation).

8) Общественная польза продукции: пособие по оценке для многонациональных корпораций 10
Объединение двенадцати многонациональных корпораций выпустило «Руководство по оценке социальной ценности продукта» (Product Social Impact Assessment), которое открыло новые возможности для публичной демонстрации ответственности бизнеса и принятия решений с учетом интересов общества. Об истории создания, результатах тестирования и перспективах применения

новой методики рассказывает директор по глобальному брендингу научно-производственного объединения DSM (Нидерланды) Йос ван Хаастрехт (Jos van Haastrecht).

9) Теория изменений: быть иль не быть? 11
Для многих участников социальных преобразований «Теория изменений» (ТИ) является неотъемлемой частью проектной работы. Но если некоторые организации используют ее для построения причинно-следственных связей между активностью и результатом, то для других это всего лишь возможность поразмышлять о способах воздействия на общество. Подобные разночтения вызывают трудности понятийного и практического характера. Чтобы разобраться в ситуации, крупные игроки сферы развития провели дискуссию, которая помогла оценить текущее положение дел и обсудить варианты дальнейших действий.

10) Мнение благополучателей поможет изменить мир 12
Американский Фонд «Совместное познание» (The Fund for Shared Insight) в сотрудничестве с мировым лидером в сфере онлайн опросов SurveyMonkey приступил к реализации экспериментального проекта «Слушайте, чтобы мир стал лучше» (Listen for Good). Партнеры рассчитывают на то, что благодаря данной инициативе некоммерческие организации станут активнее изучать мнение потребителей и применять эту важную информацию для развития своих услуг.

1) Значение термина «оценка»

Сфера оценки и связанные с ней дисциплины постоянно расширяют понятийный аппарат и наращивают инструментарий, предназначенный для решения множества управленческих, стратегических и программных задач. Чтобы сориентировать участников социальных преобразований в океане терминов, консультанты организации FSG (США) прояснили значение оценки и обобщили информацию о ее основных видах.

Исследование	Помогает найти ответы на вопросы, необходимые для получения новых знаний и/или формирования представления о конкретных явлениях
Развивающая оценка	Стимулирует инновационную деятельность посредством поставки информации для принятий решений на разных этапах процесса развития
Мониторинг и измерение эффективности	Позволяет контролировать соблюдение принципов подотчетности и оценивать программы / инициативы посредством определения количественных значений ключевых показателей
Оценка процесса (Формативная оценка)	Помогает выяснить, каким образом деятельность в рамках программ / инициатив обеспечивает прогресс в достижении целей с позиции получения запланированных продуктов и краткосрочных результатов
Оценка социального эффекта (Обобщающая оценка)	Помогает распознавать устойчивые изменения (эффекты долгосрочного характера), возникающие благодаря реализации программы / инициативы

В широком смысле «оценка» означает «систематический процесс, нацеленный на сбор и анализ данных (количественных и качественных), которые используются для обучения, принятия решений и улучшения практики». А более подробный разбор данного понятия показывает, что основная задача этой систематической деятельности заключается в поиске ответов на вопросы, которые определяют границы, масштабы и направления изысканий. Конечной целью является поставка информации для принятия решений, касающихся размещения ресурсов, корректировки стратегии, совершенствования услуг и т.д. В отличие от «исследований», предназначенных для формирования новых знаний, оценка помогает получать сведения о процессах, отношениях между причастными субъектами, об изменениях в системах, и результатах краткосрочного и долгосрочного характера. Оценку могут проводить не только внешние эксперты, но и сами сотрудники. Дизайн и стоимость оценки зависит от поставленных целей и масштабов запланированных работ. К сожалению, в НКО-секторе до сих пор бытует мнение, что оценка нужна только для подтверждения социального эффекта (impact), и что проводить ее должны только третьи (независимые) стороны – как правило, дорогостоящие специалисты. Чтобы развеять этот миф, эксперты FSG опубликовали доклад «Оценка нового поколения» (Next Generation Evaluation), который (a) определяет новую роль оценки в процессах общественного развития, и (b) предлагает игрокам социальной сферы активнее использовать оценочную практику для поиска эффективных подходов к решению сложных проблем современного мира.

Источник: FSG,
http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/StrategicEvaluation/PostID/570.aspx
[Дайджест № 60 (6), июнь 2015 г.]

2) Выводы нового исследования об оценочной практике фондов и НКО

Американский Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy) опубликовал отчет, в котором обозначены (a) трудности, препятствующие использованию результатов оценки для получения более значительного социального эффекта, и (b) способы преодоления этих проблем усилиями некоммерческих и филантропических организаций.

Авторы отчета «Оценка с целью повышения эффективности: что делают НКО и чем могут помочь фонды» (Assessing to Achieve High Performance: What Nonprofits are Doing and How Foundations Can Help)[1] сообщают о том, что благотворительные организации занимаются сбором и анализом данных для демонстрации своих достижений, однако «КПД» оценочной деятельности остается незначительным в силу целого ряда неблагоприятных обстоятельств:

1. *Культура годового планирования*. Многолетние гранты предоставляют всего лишь 28% фондов. В подобных условиях лидеры НКО не могут инвестировать ресурсы в долгосрочное развитие инфраструктуры оценки, необходимой для систематического сбора и анализа данных.
2. *Частичное финансирование некоммерческих инициатив*. Фонды редко покрывают расходы на социальные программы в полном объеме, и в первую очередь сокращают статью «Оценка».
3. *Нестабильное финансирование НКО-сектора*. Недостаточная поддержка оценки – это лишь часть масштабной проблемы, которая выражается в ограниченных финансовых вливаниях в социальную сферу.
4. *Отсутствие оценщиков среди сотрудников НКО*. Эта проблема наиболее ярко прослеживается в сообществе малых организаций (с годовыми бюджетами менее 1,4 млн долларов), которые смогли позволить себе специалиста по оценке лишь в 9% случаев. Что касается крупных организаций (с бюджетами более 5 млн долларов), то в этой группе аналогичный показатель составил 53%.
5. *Забота об отчетности при недостаточном внимании к вопросам управления эффективностью*. НКО тратят много сил на подготовку объемных отчетов для своих доноров и высших руководящих органов, упуская возможности для обучения и применения оценочной информации для улучшения программ. А фонды, в свою очередь, не слишком интересуются тем, какие сведения действительно нужны их грантополучателям, и не делятся результатами оценки с окружающим миром.

Чтобы исправить ситуацию, исследователи рекомендуют фондам предоставлять многолетние гранты; оказывать грантополучателям «поддержку общего характера» (general operating support); обсуждать с НКО информационные потребности и показатели эффективности; и поощрять инициативы по сбору/анализу данных и применению ценной информации для принятия решений. Изучив отчет, директор по исследованиям, оценке и стратегическому обучению Трастового фонда штата Колорадо (The Colorado Trust) Нанси Богман Ксути (Nancy Baughman Csuti) отметила: «Если фонд продвигает оценку и обучение, то он просто обязан публиковать информацию о своих ошибках. Если данное условие соблюдается, то НКО без опаски следуют примеру донора… Мы должны сами выполнять все то, что требуем от грантополучателей. Всегда!».

Источники: The Center for Effective Philanthropy
http://www.effectivephilanthropy.org/a-call-to-rethink-how-we-support-grantees/
http://www.effectivephilanthropy.org/getting-to-assessment-and-high-performance/
[Дайджест № 62 (8), сентябрь 2015 г.]

[1] Результаты данного исследования также обсуждаются в статье «**Итоги опроса: оценочная практика НКО-сектора нуждается в поддержке доноров**», Дайджест № 61 (7), июль 2015 г.
Архив: http://ep-digest.ru/?page_id=2379

3) Стратегии развития оценочной практики в НКО-секторе

Чтобы правильно оценить свою эффективность и представить информацию в том виде, который необходим для принятия решений государству, частным фондам и другим инвесторам, благотворительные организации должны обладать соответствующими компетенциями, аналитическими инструментами и материальными ресурсами. Специалисты Института города (Urban Institute; США) подготовили обзор стратегий, которые помогут донорам и НКО и ускорить развитие оценочной практики в социальной сфере.

- *Укрепление организационного потенциала НКО*. Доноры могут действовать двумя способами: (1) предоставлять некоммерческим организациям долгосрочное финансирование на развитие компетенций и материально-технической базы, и (2) вкладывать ресурсы в такие организации, как PerformWell – которые разрабатывают инструментарий и помогают участникам социальных преобразований настраивать и регулировать внутренние оценочные процессы.
- *Коучинг*. Принимая стратегические решения, фондам и другим финансирующим организациям следует активнее взаимодействовать с получателями грантов, стремясь к построению конструктивных партнерских отношений. В качестве фасилитаторов можно привлекать консультантов и коучей, которые ускорят формирование «профессиональных сообществ» (communities of practice), стимулирующих обмен идеями, опытом (в том числе – неудачным), новыми ресурсами и, возможно, базами данных и сведениями о системах измерения и оценки.
- *Сотрудничество*. Эксперты рекомендуют донорам и некоммерческим организациям следить за работой консорциумов, которые занимаются созданием общих систем измерения и разработкой показателей эффективности для конкретных сфер деятельности. Именно так, например, действует Консорциум по вопросам сравнительного анализа эффективности (Comparative Performance Measurement Consortium), организованный Международной ассоциацией городских / муниципальных управляющих (The International City / County Manager Association).
- *Скоординированный подход к определению информационных потребностей*. Чтобы не «потонуть» в океане информации и не делать лишнюю работу, грантополучателям и донорам следует собирать только те сведения, которые им действительно нужны для оперативного анализа выполняемых работ, корректировки программ и принятия стратегических решений.
- *Подготовка лидеров*. Социальной сфере требуются лидеры, способные управлять эффективностью организаций и отдельных проектов как на стратегическом уровне, так и в повседневном режиме. Решением этой задачи должны заниматься фонды, благотворительные организации и учебные заведения, которые готовят управленческие кадры для НКО-сектора.
- *Культура*. Организационная культура и внутренние предпосылки являются важнейшими факторами, от которых зависит успех работы по построению системы измерения эффективности. При этом следует понимать, что без содействия со стороны руководства на изменения в культуре и практике НКО можно не рассчитывать.

Эксперты Urban Institute определили эти стратегии в ходе взаимодействия со своими партнерами из разных секторов, и дополнительно обсудили свои наблюдения в статье «Организация движения за более эффективный НКО-сектор» (Starting a Movement Toward Higher Performing Nonprofits).

Источник: Markets for Good, http://www.marketsforgood.org/a-reason-for-optimism-6-strategies-to-accelerate-improve-measurement/

[Дайджест № 57 (3), март 2015 г.]

4) Итоги опроса: оценочная практика НКО-сектора нуждается в поддержке доноров

Фонды настаивают на том, чтобы некоммерческие организации подтверждали эффективность своих стратегий и программ, но практически не участвуют в обсуждении целей, задач и методик оценки. К такому выводу пришли эксперты Центра эффективной филантропии (CEP – The Center for Effective Philanthropy; США) по итогам опроса 138 НКО.

Подавляющее большинство опрошенных НКО (99%) занимаются сбором данных, необходимых для оценки деятельности и социальных результатов, но при этом более 40% организаций нуждаются в более точных показателях эффективности. В отчете «Оценка с целью повышения эффективности: что делают НКО и чем могут помочь фонды» (Assessing to Achieve High Performance: What Nonprofits are Doing and How Foundations Can Help) говорится о том, что самыми полезными сведениями респонденты считают отчеты об оценке программ и/или доказательства происходящих изменений (об этом сообщили 56% НКО); информацию о благополучателях и оказанных услугах (43%); и финансовые показатели (29%). Эти данные чаще всего используются для улучшения программ и услуг (83%), выбора стратегий (68%) и оповещения стейкхолдеров о прогрессе в достижении долгосрочных целей (70%). Более половины организаций (55%) используют для проведения оценки не более 2% от общей суммы годового бюджета, и почти 60% НКО приглашают внешних оценщиков и/или нанимают специалистов на полную ставку. К сожалению, о получении финансовой и ресурсной поддержки со стороны доноров рассказали всего лишь 36% участников опроса; и еще 64% респондентов пожаловались на то, что фонды не озвучивают никаких предложений относительно дальнейшего использования накопленных данных. По мнению 58% НКО, требования фондов к отчетности являются «в некоторой степени полезными», а четверть респондентов (25%) считает участие доноров «незначительным». «Такие отзывы оказались для Центра CEP неожиданными, потому что в ходе опроса, проведенного в 2013 году, три четверти руководителей фондов говорили о том, что их сотрудники прилежно консультируют всех получателей грантов, - отмечает автор отчета Элли Буто (Ellie Buteau). – Некоммерческие организации действительно пытаются сделать оценку продуктивной, но без помощи фондов - и не только денежной! – эта задача им не по плечу». В 2015 году исследователям все-таки удалось найти два фонда, чьи инструкции оказались для НКО «очень ценными». Это Фонд Мэри Рейнольдс Бэбкок (The Mary Reynolds Babcock Foundation), а также Фонд Ассини в Мемфисе (The Assisi Foundation of Memphis), предлагающий соискателям грантов специальный 12-недельный курс Before You Ask («Прежде, чем обратиться за поддержкой…»). «Мы помогаем потенциальным грантополучателям ставить реалистичные цели и разрабатывать показатели успеха. Помимо этого, наши специалисты проводят бесплатные семинары, посвященные оценке социальных программ, - пояснила Джейн Янг (Jan Young), исполнительный директор Фонда Ассини. – Однако следует признать, что фонд очень редко финансирует работы, связанные с проведением оценочных мероприятий. Причина кроется в том, что у донора и его благополучателей до сих пор нет единого представления о методах измерения эффективности… Так же как и другим фондам, нам очень сложно поддерживать данное направление, поскольку затраты на качественную оценку порой превышают расходы на сам проект или программу». Вот такая дилемма: оценка нужна всем, а к инвестициям никто не готов. Исследователи рассчитывают на то, что результаты опроса помогут фондам (a) лучше осознать потребности НКО, и (b) найти гармоничные сценарии, которые устроят по цене и качеству всех заинтересованных субъектов.

Источники:

The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/nonprofits-need-funder-support-for-performance-assessment-study-finds?utm_campaign=news%7C2015-04-15

The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/Foundations-Fall-Short-in/229307?cid=pw

[Дайджест № 61 (7), июль 2015 г.]

5) Оценка не должна быть занятием для избранных

Оценочные исследования являются источником ценных сведений, способных существенно повысить эффективность социальных программ. Однако инвестиции в развитие оценки могут позволить себе лишь самые богатые и устойчивые организации. Об этой проблеме и способах ее решения рассказывает американский консультант Питер Йорк (Peter York).

- *Оценка – роскошь?* Чтобы оценка стала подлинным ресурсом развития, она должна занять достойное место в жизни большинства субъектов социальной сферы. Но сегодняшняя ситуация такова, что в это важное направление вкладывают ресурсы не более 3-5% филантропических институтов и примерно столько же некоммерческих организаций с надежными источниками финансирования. Они разрабатывают самые современные виды оценочного дизайна, учитывающие интересы широкого круга стейкхолдеров (включая конечных благополучателей), и применяют полученную информацию для повышения «КПД» программ и проектов. Однако даже самые прогрессивные открытия и улучшения не изменят общего ландшафта социальных преобразований, пока оценка не станет постоянной практикой множества игроков. Чтобы повлиять на ход событий, эксперты и консультанты создали компанию Algorhythm (США), которая стремится вывести оценочную деятельность за рамки «элитного клуба».
- *Применение принципов «экономики взаимопомощи» (sharing economy) в сфере оценки социальных инициатив*. Чтобы «подорвать» неэффективную систему, г-н Йорк предлагает взять на заметку бизнес-модель «райдшеринга» (ridesharing) от компании Uber, которая превращает обычных пассажиров в попутчиков или даже в профессиональных водителей. Данная технология опирается на сетевые ресурсы, единую базу данных и общую платформу для обучения пользователей. Ее смысл заключается в том, что люди получают качественный сервис по доступной цене, оплачивая транспортные услуги «вскладчину». Следуя данному примеру, объединение Algorhythm тоже разработало технологическую платформу, устраняющую множество препятствий для развития оценки посредством публикации показателей эффективности для разных сегментов деятельности, сравнительных данных для похожих программ, методик сбора сведений, техник взаимодействия с разными группами благополучателей и т.д. Помимо этого, в ближайшее время состоится запуск систем iLearning Systems, с помощью которых провайдеры разных видов социальных услуг смогут приступить к постановке оценочных процессов, затрачивая на этот компонент деятельности не более 1% годового бюджета - от 500 до 1 500 долларов. Это вполне приемлемая сумма, которую может себе позволить любая, даже самая небольшая НКО. Для сравнения: согласно последним данным профессиональной сети Innovation Network (США), расходы организаций на оценочную практику в среднем составляют от 5% до 10% годового бюджета. Снижая уровень необходимых расходов на несколько пунктов, команда Algorhythm планирует добиться того, чтобы учреждения социальной сферы смогли в массовом порядке запустить и/или модернизировать процессы оценки, освоить перспективные модели консультаций со стейкхолдерами, и составлять отчеты, ориентируясь на запросы потребителей информации.

Источник: Markets for Good, http://www.marketsforgood.org/uber-holds-the-key-to-disrupting-our-impact-measurement-elitism/

[Дайджест № 59 (5), май 2015 г.]

6) Оценка социальных изменений: рекомендации для НКО

Обозреватели американского издания The Chronicle of Philanthropy в сотрудничестве с экспертами консалтинговой организации Mission Measurement («Оценка выполнения миссии») проанализировали оценочную практику социальной сферы в 2014 году и подготовили для некоммерческого сообщества несколько «пожеланий» на ближайшее будущее.

- *Сконцентрируйте внимание на изменении социальных результатов*. Так называемая «текущая работа» отнимает у сотрудников НКО много времени и сил: они заботятся о том, чтобы в согласованные сроки проконсультировать определенное количество клиентов, обучить безработных, накормить бездомных или просто закупить канцтовары для круглых столов и семинаров. За всеми этими хлопотами (которые, безусловно, являются вкладом в «большое дело») не мудрено забыть о долгосрочных целях. Чтобы не попасть в ловушку повседневности, для каждого нового года (или иного периода) определяйте промежуточные изменения - они станут для вашей команды надежным ориентиром на пути к выполнению миссии и помогут оценить прогресс в достижении социальных результатов.
- *Апеллируйте к инвесторам, которые готовы содействовать преобразованию общества (impact investors)*. Начинайте «продавать» свои идеи и успехи новому поколению требовательных, технически подкованных и внимательных доноров. Разработайте контент, включающий информацию содержательного характера и финансовые данные (такие, например, как расчет затрат на получение социального результата / эффекта), которые помогут составить представление об ожидаемой полезной отдаче от ресурсных вложений. Прежде чем попросить деньги, покажите, что вы их заслуживаете!
- *Демонстрируйте эффективность в сравнении с другими НКО*. Анализируйте показатели благотворительных организаций, выполняющих аналогичные программы. Сопоставляйте результаты похожих инициатив, и стремитесь к тому, чтобы эффект вашей деятельности не уступал достижениям «конкурентов». Данная работа будет способствовать формированию стандартов эффективности, которые отразят уникальные ценности, создаваемые в вашем сегменте социальной сферы.
- *Вливайтесь в ряды сторонников «больших данных» (big data)*. Измерение эффективности – это трудное занятие, требующее времени, сил и специальных компетенций. Организации смогут снизить затраты и сэкономить время, получив доступ к достоверным, актуальным и структурированным сведениям разных организаций. Но открытые базы данных и другие информационные ресурсы сначала нужно создать[2]. Примером такой работы является проект «Геном социального эффекта» (The Impact Genome Project)[3]. Его команда занимается оцифровкой доказательств социальной эффективности различных программ (evidence) и предлагает некоммерческим организациям поддержать это важное начинание.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/5-New-Year-s-Resolutions/195913

[Дайджест № 58 (4), апрель 2015 г.]

[2] О преимуществах и рисках, связанных с созданием открытых данных, читайте в статье «**Открытые данные в НКО-секторе: обзор практики и рекомендации экспертов**», опубликованной в Дайджесте № 57 (2), февраль 2015 г. Архив: http://ep-digest.ru/

[3] Подробнее об этом проекте читайте в статье «Проект «**Геном социального эффекта»: как оцифровать и предугадать изменения в обществе**», вошедшей в Дайджест № 49 (7), июль 2014 г. Архив: http://ep-digest.ru/

7) Что такое передовой опыт: на заметку оценщику

Идея поиска и внедрения «лучших практик» (best practices) распространяется по миру как лесной пожар. И каждый интерпретирует это емкое понятие по-своему. О том, что такое «передовой» опыт, и как не перепутать его с «обычным», размышляет Майкл Куинн Пэттон (Michael Quinn Patton), американский эксперт в сфере оценки социальных программ и автор популярной серии «Оценка практического назначения» (Utilization-Focused Evaluation).

- *Важнейший критерий передовой практики (ПП)*. Если успешный подход к решению социальной проблемы сравнить с первоклассным автомобилем, то станет очевидно, что он складывается из лучшей «трансмиссии», лучшей «системы охлаждения двигателя» и т.д. Но если все эти компоненты взять от не менее престижных, но разных автомобилей – Лексуса, Ауди, Мерседеса… - то машина «не поедет». Потому что ПП – это система, состоящая из уникальных, незаменимых подсистем, которые работают только «в комплексе».
- *ПП и доказательная медицина (EBM - evidence-based medicine)*. Основополагающая идея EBM заключается в стремлении к применению практик, которые подтвердили свою эффективность в результате безупречных «рандомизированных контролируемых исследований» (РКИ). Благодаря этой концепции медицина обладает признаками искусства и науки. Но социальная сфера – это «другая жизнь», где строгих инструкций и правил недостаточно. Поэтому не стоит доверять заключениям каждой оценки, которая по своему дизайну напоминает РКИ.
- *Применение успешного опыта в условиях неопределенности*. Передовые практики, о которых смело оповещают своих заказчиков многие оценщики, в большинстве случаев «скроены» под определенный контекст, который накладывает на модель или полученный опыт особый отпечаток. Поэтому, чтобы понять, в каких условиях «работают», и в каких обстоятельствах «не работают» те или иные механизмы преобразования общества, порой приходится изучать информацию разного типа, совмещая в одном исследовании несколько оценочных методик.
- *Что делать* (несколько линий поведения на усмотрение читателя):
  - Когда речь заходит о «передовом (или лучшем) опыте», старайтесь конкретизировать запрос – выясняйте желаемые результаты, способы их получения, и «технические условия» той или иной практики.
  - Не используйте маркер «ПП», если не можете объяснить, почему данная практика является «лучшей».
  - Если кто-то в вашем присутствии рассуждает о ПП, интересуйтесь доказательствами.
  - Если доказательства существуют, тогда придерживайтесь более дипломатичной терминологии – «эффективная модель», «перспективный опыт» и т.п.
  - Не гонитесь за «лучшим» (оно так же неуловимо, как красота), но поддерживайте диалог о препятствиях на пути общественного прогресса, и ищите способы их устранения.

Источник: Better Evaluation, http://betterevaluation.org/blog/best_practices_arent
[Дайджест № 58 (4), апрель 2015 г.]

8) Общественная польза продукции: пособие по оценке для многонациональных корпораций

Объединение двенадцати многонациональных корпораций выпустило «Руководство по оценке социальной ценности продукта» (Product Social Impact Assessment), которое открыло новые возможности для публичной демонстрации ответственности бизнеса и принятия решений с учетом интересов общества. Об истории создания, результатах тестирования и перспективах применения новой методики рассказывает директор по глобальному брендингу научно-производственного объединения DSM (Нидерланды) Йос ван Хаастрехт (Jos van Haastrecht).

- *Первичная проверка методики*. В 2013 году консалтинговая организация сферы устойчивого развития PRé Sustainability со штаб-квартирой в Нидерландах организовала межотраслевой

круглый стол по разработке социальных показателей продукта, отвечающих потребностям разных субъектов рынка (The Roundtable for Product Social Metrics). В ходе пилотной проверки новой методологии[4] компании-первопроходцы (BMW, DSM, Steelcase и другие МНК) выявили возможности для улучшения продукции и стали уделять больше внимания интересам разных групп стекхолдеров. «Мы стремимся повысить качество жизни конечных потребителей, улучшаем условия труда наших сотрудников, и совершенствуем практику работы с организациями, входящими в цепочку создания ценности», - так охарактеризовала смысл эксперимента Якобине Дас Гупта (Jacobine Das Gupta), руководитель инновационного проекта компании DSM «Люди+» (People+).

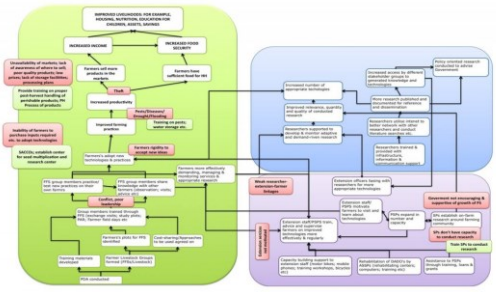
- *Вклад пилотных оценочных исследований в пропаганду экологического подхода к созданию продукции*. Практическая польза оценки, отражающая «экологические намерения» корпораций, хорошо просматривается на примере компании Steelcase - признанного мирового лидера в сфере производства офисной мебели. С помощью показателей социальной эффективности команда организации смогла продемонстрировать связь между «комфортом» и «благополучием» потребителей; ускорила процессы экодизайна; и привлекла поставщиков, которые предлагают материалы высокого качества (такие, например, как полиамид Akulon® от компании DSM).
- *Возможности для бизнеса*. Для большинства компаний оценка общественной ценности продукта до сегодняшнего дня являлась большой загадкой, но это обстоятельство не мешает компаниям осваивать и дорабатывать инструмент ускоренными темпами. Такое развитие событие очень радует создателей методики, которая помогает корпорациям снижать риски, гибко реагировать на запросы стейкхолдеров и расширять аудиторию лояльных потребителей.
- *Святой Грааль?* «Заглядывая вперед, я понимаю, что нам еще предстоит устранить разрыв между научными исследованиями и реальными потребностями различных отраслей экономики… Данное пособие не стоит расценивать как окончательный вариант методики… Это всего лишь очередной виток эволюции, еще один шаг к измерению социальной эффективности на всех этапах жизненного цикла продукции», - так обозначил место новой методики в жизни корпораций эксперт компании Steelcase Себастьян Цинк (Sébastien Zinck).

Источник: Sustainable Brands, http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/new_metrics/ren%C3%A9e_morin/industry_leaders_weigh_methodology_measuring_products_social_?utm_source=newsletter

[Дайджест № 59 (5), май 2015 г.]

9) Теория изменений: быть иль не быть?

Для многих участников социальных преобразований «Теория изменений» (ТИ) является неотъемлемой частью проектной работы. Но если некоторые организации используют ее для построения причинно-следственных связей между активностью и результатом, то для других это всего лишь возможность поразмышлять о способах воздействия на общество. Подобные разночтения вызывают трудности понятийного и практического характера. Чтобы разобраться в ситуации, крупные игроки сферы развития провели дискуссию, которая помогла оценить текущее положение дел и обсудить варианты дальнейших действий.



- *Полезная отдача от Теории изменений (Theory of Change)*:
  - ТИ помогает донорам отказаться от нереальных ожиданий и требований;
  - ТИ преобразует тактические знания в точную информацию, имеющую прямое отношение к работе международных агентств внешней помощи;

[4] С кратким описанием документа также можно ознакомиться в статье «**Уникальная методика для оценки полезности продукта**», вошедшей в Специальный выпуск дайджеста «Создание общей ценности» № 3, февраль 2015 г. Архив: http://ep-digest.ru/

  - ТИ напоминает всем причастным сторонам, «почему» они выполняют или поддерживают тот или иной проект;
  - ТИ помогает оперативно распознавать эффективные и неэффективные практики.
- *Идеи и наблюдения*:
  - *Человеческий фактор*. Лучшие примеры социальных преобразований опираются на «предпринимателей, содействующих развитию» (development entrepreneurs), которые являются «скрытой пружиной» всех успешных реформ. Эти люди, нацеленные на познание и постижение сути явлений, как правило, используют ТИ в качестве аналитического инструмента. Надо стремиться к тому, чтобы таких игроков становилось больше.
  - *Схемы*. Некоторые ТИ порой перегружены сложными схемами, в которых «тонет» главная идея и содержание проекта. Бесконечная череда кубиков, соединенных стрелочками, понятна лишь тем, кто участвовал в построении ТИ. Желательно, чтобы создатели схем принимали в расчет возможности и пожелания будущих читателей – новых сотрудников, доноров и т.д.
  - *Авторитарный подход*. Бывает так, что ТИ разрабатывает головной офис организации, и при этом не учитывает мнения коллег из региональных подразделений. Куда же делись гибкие подходы к поиску консенсуса?! Они используются, но не так часто, как хотелось бы. В качестве успешных примеров можно упомянуть такие НКО, как миротворческая организация Peace Direct и Католическое агентство внешней помощи (The Catholic Agency for Overseas Development), которые вовлекают в создание ТИ ключевых стейкхолдеров и постоянно совершенствуют свою практику.
  - *Набор инструментов*. Зачастую инструментарий становится ограничителем, игнорирующим местный контекст. Но альтернатива есть. Автор книги «От бедности к могуществу» (From Poverty to Power) Дункан Грин (Duncan Green) предлагает составить серию вопросов, на которые необходимо ответить в процессе создания ТИ, и подготовить описание процесса реализации и корректировки намеченных планов. При таком подходе теории изменений будут стимулировать творчество, и создавать условия для воплощения новых идей и подходов к построению лучшего общества.

Источник: From Poverty to Power, http://oxfamblogs.org/fp2p/where-have-we-got-to-on-theories-of-change-passing-fad-or-paradigm-shift/?utm_source=New%20Philanthropy%20Capital

[Дайджест № 62 (8), сентябрь 2015 г.]

10) Мнение благополучателей поможет изменить мир

Американский Фонд «Совместное познание» (The Fund for Shared Insight) в сотрудничестве с мировым лидером в сфере онлайн опросов SurveyMonkey приступил к реализации экспериментального проекта «Слушайте, чтобы мир стал лучше» (Listen for Good). Партнеры рассчитывают на то, что благодаря данной инициативе некоммерческие организации станут активнее изучать мнение потребителей и применять эту важную информацию для развития своих услуг.

Проект опирается на опыт организаций, которые при поддержке Фонда «Совместное познание»[5] уже улучшили системы взаимодействия с целевыми аудиториями и скорректировали программы и текущие планы. Фонд будет использовать достижения грантополучателей для создания «волнового эффекта», способного ускорить распространение передовых практик. Некоммерческому сообществу будет предложен инструмент Listen for Good, разработанный по аналогии с NPS (Net Promoter System) – системой, которая помогает бизнесу прогнозировать рост потребительского интереса и строить планы на будущее. Секрет популярности NPS заключается в трех простых вопросах, которые в слегка измененном виде перекочевали в новый инструмент для НКО-сектора:

1. Если бы ваш друг нуждался в _____, насколько вероятно, что вы порекомендовали бы ему нашу программу? – Оцените степень вероятности по шкале от 0 до 10 баллов.

[5] О деятельности Фонда «Совместное познание» также читайте в статьях «**Новый отчет от экспертной организации: не пренебрегайте мнением конечных благополучателей**» (Дайджест № 1 / 55, январь 2015 г.) и «**Расширение обмена знаниями среди НКО: партнерская инициатива частных фондов США**» (Дайджест № 2 / 56, февраль 2015 г.). Архив: http://ep-digest.ru/?page_id=2379

2. Почему вы указали именно такой балл?
3. Каким образом, по вашему мнению, мы можем улучшить свою работу?

Освоив такой простой, но действенный способ сбора актуальной информации, НКО научатся видеть и демонстрировать связи между общением со стейкхолдерами и конечными результатами / изменениями в обществе. Чтобы добиться успеха, фонд намерен предоставить американским НКО около 50 грантов, предназначенных для построения эффективных механизмов обратной связи с потребителями услуг; оказать получателям финансирования техническую и образовательную поддержку; и создать условия для обмена информацией и опытом между всеми заинтересованными субъектами.

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/blog/why-we-all-need-to-listen-for-good/ *[Дайджест № 62 (8), сентябрь 2015 г.]*