



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

№ 12, ноябрь 2016 г.

ОЦЕНКА

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



Содержание

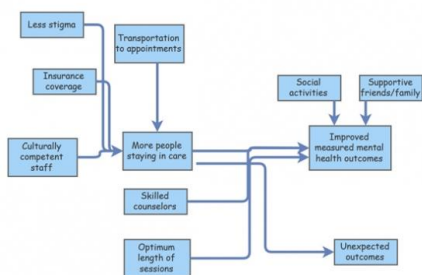
- 1) Технологии производства доказательной информации 4**
 Игроки социальной сферы порой не понимают, почему исследователи отказываются от новых экспериментов, отдавая предпочтение анализу и синтезу вторичных данных? Чтобы ответить на этот вопрос, эксперты американской «фабрики мысли» Meaningful Evidence, LLC рассказали о трех подходах к формированию «доказательств» (evidence), необходимых для разработки социально-экономических политик и принятия объективных решений.
- 2) Опыт получения и применения актуальных данных в сфере международного развития 4**
 Утверждение Целей устойчивого развития на период после 2015 года (Post-2015 Sustainable Development Goals) повысило спрос на достоверные данные, необходимые игрокам глобального уровня для успешной реализации социально-экономических программ. Чтобы усилить полезную отдачу от «доказательной информации» (evidence), фонд MasterCard Foundation разработал серию рекомендаций, позволяющих привести исследовательскую и оценочную практику в соответствие с этическими нормами и потребностями заинтересованных субъектов.
- 3) Доказательная филантропия: практические советы 5**
 Термин «денежный мяч» (moneyball), впервые озвученный знатоками бейсбола, становится для социального сектора синонимом взвешенного подхода к принятию решений на основе достоверных данных. Однако эксперты консалтинговой организации FSG (США) предупреждают о том, что данная концепция не учитывает разностороннего характера общественных преобразований, и предлагают воспользоваться серией рекомендаций, позволяющих получать сравнительно точные сведения с учетом особенностей окружающего контекста.
- 4) Умение измерять результаты – признак ответственного отношения к обществу 6**
 Информационно-аналитическое агентство GuideStar (США) предложило некоммерческим институтам новую возможность для демонстрации компетенций, связанных с измерением социального эффекта. Печать «GuideStar Platinum», которая уже появилась на профайлах более 150 НКО, сообщает пользователям о том, что организации оценивают воздействие своих инициатив на общество и отчитываются о результатах перед ключевыми стейкхолдерами.
- 5) Размышления о подотчетности и системах оценки эффективности НКО 7**
 Что сегодня делается для укрепления подотчетности благотворительных институтов и повышения «КПД» их деятельности? И каким образом экспертное сообщество может поддержать и усилить данные процессы? Эти и другие вопросы, затрагивающие различные аспекты эффективности НКО, обсудили члены Ассоциации исследователей некоммерческих организаций и общественных инициатив (ARNOVA - The Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action; США) в ходе ежегодной встречи в Чикаго.
- 6) Качество информации и умелое применение данных имеют значение 7**
 Возрастающие требования к прозрачности НКО стимулируют стремление благотворительных институтов к развитию культуры управления информацией. Чтобы направить усилия НКО в нужное русло, профессиональные оценщики ресурсного центра Success Measures («Показатели успеха», США) подготовили серию рекомендаций, которые помогут отрегулировать процессы сбора, анализа и использования данных для оценки эффективности организаций и повышения качества публичных отчетов.
- 7) Эффективность НКО: финансовых показателей недостаточно 8**
 Годовые отчеты британских НКО отражают сведения о доходах и других экономических параметрах деятельности. Однако эксперты считают, что для оценки эффективности НКО нужен расширенный набор показателей, позволяющий формировать объективное, всеобъемлющее представление о вкладе благотворительных институтов в развитие общества.

- 8) Экономический эффект помогает увидеть достижения НКО** 9
 Чтобы получить финансовую поддержку, благотворительные организации оценивают свою деятельность и публикуют сведения об «эффективности» (efficiency) и «результативности» (effectiveness). Однако доноры считают информацию недостаточно убедительной. Стремясь укрепить взаимопонимание между НКО и ключевыми стейкхолдерами, специалисты американского агентства BDO Consulting предложили дополнить «доказательную базу» еще одним параметром - «экономическим эффектом» (economic impact), который поможет высветить социальную пользу некоммерческой практики.
- 9) Уроки применения коэффициента SROI в социальной сфере** 10
 Сведения о «социальном возврате на инвестиции» (SROI - social return on investment) являются хорошим подспорьем в принятии решений о распределении ограниченных благотворительных ресурсов. Американский фонд «Один акр» (One Acre Fund), поддерживающий малых фермеров в странах Восточной Африки, проанализировал опыт применения SROI и поделился с коллегами полезными выводами и наблюдениями.
- 10) Новая инициатива в области аудита социальной эффективности** 10
 Американский ученый-экономист Дин Карлан (Dean Karlan) учредил НКО ImpactMatters, которая провела четыре экспериментальных «аудита социальной эффективности» (impact audits). В ходе данных проверок специалисты оценили прозрачность, готовность к обмену опытом, экономическую целесообразность и реалистичность четырех общественно значимых инициатив. Знатоки и эксперты НКО-сектора размышляют о ценности и дальнейших перспективах новой практики.
- 11) Эффективность и оценка – главные вопросы для швейцарских фондов** 11
 В июне 2015 года Ассоциация швейцарских грантмейкеров Swiss Foundations (г. Цюрих) в сотрудничестве с Институтом Готтлиба Дуттвайлера (The Gottlieb Duttweiler Institute) провела симпозиум, в ходе которого более 300 представителей филантропического сообщества обсудили вопросы, касающиеся эффективного использования благотворительных ресурсов и оценки воздействия грантовых программ на общество.
- 12) Эволюционные процессы в Charity Navigator** 11
 Информационно-аналитическое агентство Charity Navigator (CN; США) приостановило использование рейтинговой методики CN 3.0, поскольку для большей части НКО требования к информации об обратной связи с благополучателями и сборе сведений о социальных результатах оказались слишком сложными. Чтобы найти баланс между возможностями некоммерческих организаций и потребностями их ключевых стейкхолдеров, CN привлекла к обновлению системы активных участников дискуссии об эффективности НКО.

1) Технологии производства доказательной информации

Игроки социальной сферы порой не понимают, почему исследователи отказываются от новых экспериментов, отдавая предпочтение анализу и синтезу вторичных данных? Чтобы ответить на этот вопрос, эксперты американской «фабрики мысли» Meaningful Evidence, LLC рассказали о трех подходах к формированию «доказательств» (evidence), необходимых для разработки социально-экономических политик и принятия объективных решений.

1. **Рандомизация.** Реестры, отражающие результаты «рандомизированных контролируемых исследований» (РКИ) [такие как Национальный реестр программ и практик с подтвержденными результатами / [The National Registry of Evidence-Based Programs and Practices](#)], содержат данные, которые можно сортировать по множеству критериев и параметров. Эта информация позволяет убедиться в том, что исполнители программ получили согласованные результаты, но не дает представления о том, как эти инициативы повлияли на общество, и почему они оказались эффективными или неэффективными. Чтобы сформировать полноценную картину, нужны дополнительные эксперименты (либо «квази-эксперименты»).
2. **Разъяснение.** Синтез доказательств, полученных из надежных источников (таких, например, как результаты РКИ, опубликованные в научных журналах и официальных отчетах), существенно экономит время и деньги. Используя такую технику (подробно освещенную Дэвидом Гуфом / David Gough в концепции «Значение доказательств» / [Weight of Evidence](#)), можно узнать о незапланированных эффектах программы - как положительных, так и отрицательных; выяснить, насколько успешной считают данную модель или практику благополучатели, партнеры и члены коллектива организации; и определить пути дальнейшего развития.



3. **Картирование.** Составление «карт знаний» (knowledge maps) – это важный этап в разработке программы или политики. Интегрируя результаты исследований и представляя их в виде карты, аналитики визуализируют совпадения, расхождения, открытия и новые идеи. Благодаря такому подходу стейкхолдеры могут оценивать риски, видеть связи между проектами, формировать представление об альтернативных сценариях, и прогнозировать последствия своих решений. А с помощью таких новых методов, как «Интегративный

пропозициональный анализ» ([Integrative Propositional Analysis](#)), можно определить даже степень надежности изучаемых доказательств.

«Исследователи и практикующие специалисты отказываются от дорогостоящих экспериментов не только из соображений экономии, - поясняет учредитель [Meaningful Evidence, LLC](#) Бернадетт Райт (Bernadette Wright). – Они исходят из того, что современный мир переполнен информацией, а синтез и карты облегчают процесс применения существующих данных для создания эффективных программ».

Источник: The Stanford Innovation Review,

http://ssir.org/articles/entry/getting_to_evidence_based_policy_three_perspectives?utm_source=Enews&utm_medium=Email&utm_campaign=SSIR_Now&utm_content=Title

[Дайджест № 68 (4), август 2016 г.]

2) Опыт получения и применения актуальных данных в сфере международного развития

Утверждение Целей устойчивого развития на период после 2015 года (Post-2015 Sustainable Development Goals) повысило спрос на достоверные данные, необходимые игрокам глобального уровня для успешной реализации социально-экономических программ. Чтобы усилить полезную отдачу от «доказательной информации» (evidence), фонд MasterCard Foundation разработал серию рекомендаций, позволяющих привести исследовательскую и оценочную практику в соответствие с этическими нормами и потребностями заинтересованных субъектов.

- В процессе подготовки технического задания на проведение исследования или оценки, выясните, каких знаний и сведений не хватает в данной сфере деятельности. Для этого можно воспользоваться Инструментом картирования недостающих данных ([Evidence Gap Map](#))

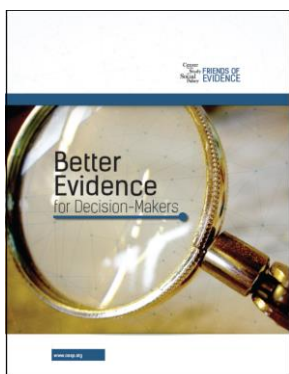
[tool](#)), разработанным Международной инициативой по оценке социальных изменений (The International Initiative for Impact Evaluation или [3ie](#)). Данный ресурс помогает точно сформулировать задачи, а также распознать и привлечь к разработке дизайна оценки потенциальных пользователей информации. Благодаря такому подходу результаты исследования быстрее найдут заинтересованного потребителя и станут реальным вкладом в развитие конкретной отрасли.

- *Знания, которые формируются в ходе исследования или оценки, согласуйте с потребностями вовлеченных сторон и практикующих специалистов.* Оценивая социальную полезность инвестиций, не ограничивайтесь поиском «эффективных моделей и практик». Также выясните, [«на кого повлияли эти практики»](#) и [«при каких условиях»](#). Чтобы найти ответы на подобные вопросы, необходимо обратиться к широкому спектру методик, предназначенных для сбора и анализа количественных и качественных данных разного уровня. Сочетание новых подходов, составляющих достойную альтернативу экспериментальным и квази-экспериментальным методам, уже стало привычной практикой для таких солидных учреждений, как британский Департамент международного развития (DFID – [The Department for International Development](#)) и партнерская инициатива «Образцовая оценка» ([The BetterEvaluation collaborative](#)).
- *Определите тех, кто генерирует знания, и чьи знания наиболее ценны для вас и других причастных субъектов.* Игроки сферы развития должны обогащать местные базы знаний посредством укрепления исследовательских и оценочных центров локального уровня, действующих в соответствии с высокими профессиональными стандартами. Помимо этого, необходимо осваивать совещательные методики, которые вовлекают разных стейкхолдеров в процессы формирования актуальных данных и обсуждение решений, влияющих на качество жизни людей и выполнение Целей устойчивого развития.

Источник: The Stanford Innovation Review, http://ssir.org/articles/entry/making_evidence_practical_for_development [Дайджест № 63 (9), октябрь 2015 г.]

3) Доказательная филантропия: практические советы

Термин «денежный мяч» ([moneyball](#)), впервые озвученный знатоками бейсбола, становится для социального сектора синонимом взвешенного подхода к принятию решений на основе достоверных данных. Однако эксперты консалтинговой организации FSG (США) предупреждают о том, что данная концепция не учитывает разностороннего характера общественных преобразований, и предлагают воспользоваться серией рекомендаций, позволяющих получать сравнительно точные сведения с учетом особенностей окружающего контекста.



- *Используйте сведения широкого спектра.* Мир, в котором мы живем – это постоянно меняющаяся [динамичная среда](#), не дающая повода для окончательных выводов, но требующая вечного обучения и доверия к собственной интуиции. Чтобы составить представление о сути и последствиях социальных программ, нужны данные о множестве людей и факторов, влияющих на действия некоммерческих организаций, их партнеров и других стейкхолдеров.
- *Осваивая передовой опыт, руководствуйтесь принципами, а не «точными рецептами».* Принципы задают верное направление и обеспечивают гибкость, позволяющую адаптировать достижения коллег к новым условиям. В книге «Обучение для улучшения практики» ([Learning to Improve](#)) специалисты Фонда Карнеги (The Carnegie Foundation) говорят о том, что в рамках сложных инициатив (таких как [«коллективное воздействие» / collective impact](#)) пошаговые инструкции следует заменить общим руководством по «адаптивной интеграции» ([adaptive integration](#)), обеспечивающей высокую эффективность в условиях с множеством переменных.
- *Развивайте ресурсы, посвященные эффективным практикам.* Сообщество сторонников достоверных данных ([The Friends of Evidence](#)), действующее на базе Центра по изучению социальной политики (The Center for the Study of Social Policy; США) сформулировали для

игроков социальной сферы три задачи: (1) стремитесь к тому, чтобы менеджеры программ озвучивали особые обстоятельства, благодаря которым программа оказалась успешной; (2) распространяйте сведения не только об отдельных программах, но, по-возможности, о серии инициатив и стратегий, обеспечивающих проведение системных реформ; и (3) принимая решения, пользуйтесь услугами экспертов и опытных коучей.

- *Пересмотрите «Иерархию» данных*, и определите те сведения, которые имеют первоочередное значение для выявления эффективных практик, подходящих для широкого внедрения. Планируя оценку, ориентируйтесь не только на «получение подтверждений» (proof), но, в большой степени, на мета-анализ, формирующий системное представление о ситуации.

В целом можно сказать, что «денежный мяч» можно использовать для проведения статистического анализа и определения игроков, влияние которых прежде недооценивалось, но при этом следует учитывать уникальный характер каждой социальной инициативы и особенности контекста, в котором она выполняется.

Источник: Stanford Innovation Review, https://ssir.org/articles/entry/getting_moneyball_right_in_the_social_sector [Дайджест № 69 (5), октябрь 2016 г.]

4) Умение измерять результаты – признак ответственного отношения к обществу

Информационно-аналитическое агентство GuideStar (США) предложило некоммерческим институтам новую возможность для демонстрации компетенций, связанных с измерением социального эффекта. Печать «GuideStar Platinum», которая уже появилась на профайлах более 150 НКО, сообщает пользователям о том, что организации оценивают воздействие своих инициатив на общество и отчитываются о результатах перед ключевыми стейкхолдерами.



Чтобы получить платиновый знак отличия, в своих аккаунтах на платформе GuideStar некоммерческие организации отражают сведения за прошедший год и показатели как минимум одной успешной программы. Но прежде НКО должны получить «Золотую печать прозрачности», означающую, что общественности доступна количественная и качественная информация об их социальных результатах и происходящих изменениях. Организации, выполнившие эти условия, получают право на публикацию от 1 до 20

критериев успеха, и могут делиться с коллегами накопленным опытом. Эти нововведения помогают агентству бороться с ошибочным, но стойким представлением о том, что низкий процент накладных расходов является главным признаком эффективной НКО («[overhead myth](#)»). «Можно долго и безрезультатно говорить о том, что ‘соотношение программных и административных расходов’ - не самый важный критерий, - рассказывает о задумке GuideStar директор по стратегии Эва Нико (Eva Nico), - а можно сразу показать информацию, раскрывающую новые грани некоммерческой практики». На сегодняшний день агентство сформировало список из 700 показателей, которыми могут пользоваться НКО разных размеров и типов. Данный продукт, представленный в виде Сводного каталога результатов ([Common Results Catalogue](#)), постоянно обновляется за счет сведений и комментариев некоммерческих организаций, желающих продемонстрировать достижения своим сторонникам, представителям общественности и партнерам. «GuideStar является хранителем информации 2,4 млн американских НКО и распространяет данные через свой веб-сайт, а также по каналам коммуникации 180 постоянных партнеров, - напоминает авторитетный эксперт Майкл Уайланд (Michael Wyland). – При таких масштабах взаимодействия с окружающим миром агентство может использовать результаты проекта Platinum для широкого обсуждения показателей, отражающих реальный вклад НКО в развитие общества».

Источники: The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/GuideStar-Unveils-New-Tool-to/236450?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=46749e5161ad41ff85e2710c3985874d&elq=037735c012a7497aa8e5cc3ad3321be8&elqaid=9088&elqat=1&elqCampaignId=3144

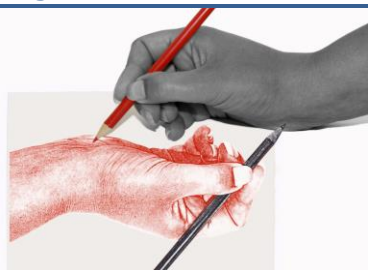
Nonprofit Quarterly,

<https://nonprofitquarterly.org/2016/05/11/guidestar-introduces-program-metrics-section-for-nonprofit-profiles/>

[Дайджест № 68 (4), август 2016 г.]

5) Размышления о подотчетности и системах оценки эффективности НКО

Что сегодня делается для укрепления подотчетности благотворительных институтов и повышения «КПД» их деятельности? И каким образом экспертное сообщество может поддержать и усилить данные процессы? Эти и другие вопросы, затрагивающие различные аспекты эффективности НКО, обсудили члены Ассоциации исследователей некоммерческих организаций и общественных инициатив (ARNOVA - The Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action; США) в ходе ежегодной встречи в Чикаго.



Дискуссия началась с краткого выступления президента информационного агентства GuideStar Джейкоба Харольда ([Jacob Harold](#)), в ходе которого он сообщил о перспективах использования Национальной таксономии организаций с льготным налоговым статусом (NTEE – [National Taxonomy of Exempt Entities](#)) для формирования представления о финансовых моделях НКО, их жизненных циклах, влиянии экономического спада на НКО-сектор и поиска ответов на ряд других актуальных вопросов. Некоторые

эксперты отметили, что недостаточная гибкость NTEE может повысить риски принятия неверных решений, и высказались за применение «тегов» (tags), которые (a) отражают содержательные нюансы проблем, решаемых игроками социальной сферы, и (b) расширяют возможности для проведения сравнительного анализа по множеству разнообразных параметров. Тем не менее, они признали, что NTEE способна задать общие концептуальные рамки измерению ценностей, создаваемых некоммерческим сообществом, но только при условии активного взаимодействия разработчиков системы с конечными пользователями. Участники встречи пришли к выводу, что для качественной поддержки НКО-сектора исследователям следует отказаться от чрезмерного использования специальной терминологии и уделять больше внимания изучению мотивации доноров. А лидеры НКО, в свою очередь, должны сконцентрироваться на разработке логических моделей и/или Теорий изменений (Theories-of-Change), определяющих форматы взаимодействия со стейкхолдерами и ускоряющих выполнение социально значимых миссий. На роль координационного центра была номинирована партнерская инициатива [Performance Imperative](#) («Императив эффективности»), созданная консалтинговой организацией Leap of Reason (штат Огайо) в целях формирования общей позиции в отношении показателей эффективности НКО и усиления положительной отдачи от оценочной деятельности¹.

Источник: Nonprofit Quarterly, <https://nonprofitquarterly.org/2015/12/08/are-we-there-yet-a-conversation-on-performance-measures-in-the-third-sector/>
[Дайджест № 66 (2), апрель 2016 г.]

6) Качество информации и умелое применение данных имеют значение

Возрастающие требования к прозрачности НКО стимулируют стремление благотворительных институтов к развитию культуры управления информацией. Чтобы направить усилия НКО в нужное русло, профессиональные оценщики ресурсного центра Success Measures («Показатели успеха», США) подготовили серию рекомендаций, которые помогут отрегулировать процессы сбора, анализа и использования данных для оценки эффективности организаций и повышения качества публичных отчетов.

- **Включите «получение и обработку информации» в должностные инструкции сотрудников.** Организационная культура, основанная на высоких стандартах, предполагает, что работа с данными является неотъемлемой частью повседневных процессов и обеспечивает успешное решение текущих и долгосрочных задач.

¹ Более подробно о данной инициативе и показателях эффективности читайте в кратком обзоре публикации «Соответствие императиву эффективности с помощью 'учета, ориентированного на результаты'» ([Achieving the Performance Imperative with Results-Based Accountability](#)), вошедшей в *Реферативный обзор материалов по теме «Измерение и оценка» на аккаунте Dropbox некоммерческой организации Evolution & Philanthropy (2015 г.): http://ep.org.ru/?page_id=3492*

- *Обеспечьте техническую поддержку, гарантирующую поступление сведений высокого качества.* Проведите тренинги, скоординируйте действия с коллегами в своей отрасли, и обеспечьте данное направление адекватными инструментами и технологическими решениями.
- *Время от времени проводите ревизию своих подходов.* Изменение культуры – это сложный эволюционный процесс, который не стоит на месте и требует творческого переосмысления сложившейся практики.
- *Разъясните подходы к формированию информационных ресурсов и оценке эффективности своим донорам и другим причастным субъектам.* Если НКО имеет отчетливое представление о показателях успеха и целенаправленно собирает конкретные сведения, то у нее всегда будут интересные сведения для презентаций и отчетов разного формата, которые можно публиковать на веб-сайте или в других открытых источниках. Развивая культуру работы с данными, организация сможет демонстрировать готовность и способность учиться на собственном опыте, анализировать ошибки и совершенствовать программы, ускоряя выполнение социально значимой миссии.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/resources/checklist/how-to-build-a-culture-of-data/5379/?cid=cpw_rntc

[Дайджест № 67 (3), июнь 2016 г.]

7) Эффективность НКО: финансовых показателей недостаточно

Годовые отчеты британских НКО отражают сведения о доходах и других экономических параметрах деятельности. Однако эксперты считают, что для оценки эффективности НКО нужен расширенный набор показателей, позволяющий формировать объективное, всеобъемлющее представление о вкладе благотворительных институтов в развитие общества.



В условиях отсутствия единых стандартизированных показателей динамика изменения годовых доходов, как правило, является основным индикатором, указывающим на усиление или на снижение воздействия НКО на общество в определенный период времени. Такой подход к делу, безусловно, прост, но у него слишком много недостатков. Например, если организация зарабатывает деньги, продавая свои продукты и услуги, то предел ее доходности составляет примерно 25 пенсов с каждого вложенного фунта, а если НКО преимущественно занимается фандрайзингом, то ее предел будет в три раза выше. И как понять, кто эффективнее? А если речь идет о грантах или контрактах с государством, то их вообще сложно классифицировать как

«профицит», поскольку они в полном объеме расходуются на выполнение утвержденного списка работ. Если же к этому добавить затраты на подготовку заявок и написание последующих отчетов, то любая НКО окажется «в минусе». Поэтому некоторые специалисты предлагают считать не доходы, а «прямые затраты на общество», аргументируя тем, что картина генерируемых социальных благ, по крайней мере, станет более понятной. Однако в этом случае мы вновь замыкаемся на доходах и расходах, не получая полноценных сведений о «гибкой» полезной отдаче от вложенных ресурсов. В итоге, все эти нюансы и трудности сводятся к одному незыблемому выводу: финансовый аудит не учитывает особенностей некоммерческой практики. Это значит, что благотворительным организациям придется освоить новый процесс - «аудит социальной эффективности» (impact audit), позволяющий донорам и другим стейкхолдерам принимать обоснованные, взвешенные решения. Противники нововведения утверждают, что независимая (внешняя) оценка увеличит нагрузку на бюджеты НКО, но большинство экспертов не разделяют этого мнения. «Я считаю, что данный подход сэкономит сектору значительные средства, - поясняет Дэвид Айнсуорт (David Ainsworth), редактор издания Civil Society News. – Вместо подготовки бесконечных отчетов для государственных органов, структур Евросоюза, Национальной статистической службы [NHS], фондов и частных доноров, НКО смогут раз в год выпускать один единственный отчет, основанный на результатах официальной оценки социального эффекта, и ориентировать на этот источник всех заинтересованных пользователей».

Источник: Civil Society Media Ltd,

http://www.civilsociety.co.uk/finance/blogs/content/21143/charity_impact_audits_for_all?platform=hootsuite

[Дайджест № 67 (3), июнь 2016 г.]

8) Экономический эффект помогает увидеть достижения НКО

Чтобы получить финансовую поддержку, благотворительные организации оценивают свою деятельность и публикуют сведения об «эффективности» (efficiency) и «результативности» (effectiveness). Однако доноры считают информацию недостаточно убедительной. Стремясь укрепить взаимопонимание между НКО и ключевыми стейкхолдерами, специалисты американского агентства BDO Consulting предложили дополнить «доказательную базу» еще одним параметром - «экономическим эффектом» (economic impact), который поможет высветить социальную пользу некоммерческой практики.



Под давлением обстоятельств некоммерческие организации подстраиваются под стандарты бизнеса, пытаются показать высокую «отдачу от вложенного доллара» (output per unit of input) или целесообразность своих затрат. Однако социальные преобразования настолько многогранны, что по типовым показателям очень сложно определить особый характер и значение работы разных НКО. Если, к примеру, организация сообщает о низком проценте накладных расходов (overhead ratio), то это еще не значит, что она положительно влияет на жизни людей или существенно воздействует на окружающий мир. Скромные затраты на «административный компонент» могут оказаться как результатом профессионального управления финансами, так и следствием вынужденной экономии, отрицательно влияющей на процесс выполнения миссии. Чтобы рассказать о своей уникальной практике, НКО публикуют истории из жизни благополучателей, но эти сведения тоже не дают полноценного представления о «социальном возврате от инвестиций» (social return on investment), который сегодня очень интересует многих доноров и сторонников.

Эксперты считают, что достойным откликом на эту потребность может стать использование методик, предназначенных для оценки экономического эффекта. С их помощью можно выяснить, каким образом финансовые вливания в региональную экономику (производимые самой НКО или другими субъектами, имеющими отношение к ее деятельности) меняют ситуацию и качество жизни граждан.

Например, представим себе медицинский центр, в который с каждым днем обращается все больше и больше новых клиентов. Это обстоятельство становится «кнопкой», запускающей целую серию взаимосвязанных процессов. Все начинается с увеличения суммы, поступающей в бюджет учреждения в качестве оплаты за услуги (это первичный взнос в экономику). Затем, больница увеличивает затраты на расходные материалы и заработную плату (это поступления в экономику в виде косвенных расходов), а сотрудники организации начинают тратить дополнительные доходы, приобретая товары и услуги (это индуцированные расходы). В итоге предприятия начинают более активно приобретать сырье, чтобы произвести больше продукции и обеспечить адекватный отклик на возросшую покупательную способность населения (это вторичный взнос в экономику).

По такому же принципу, но в разных вариациях циркулируют средства многих других НКО, которые являются полноправными участниками экономической деятельности и, соответственно, отчисляют налоги в бюджет, создают рабочие места, и обеспечивают своим сотрудникам определенный уровень дохода. Освоив новые аналитические методы, каждая НКО сможет очень точно показать, каким образом ее уникальные услуги становятся финансовым вкладом в экономику и влияют на конкретные показатели местной жизни. В зависимости от сферы деятельности и приоритетов организации, это могут быть показатели безработицы, качества образования, медицинского обслуживания и т.д. Располагая такими сведениями, НКО смогут повысить «КПД» своих внешних коммуникаций и наладить конструктивный диалог с донорами, партнерами и сообществами.

Источник: The Stanford Innovation Review,
http://ssir.org/articles/entry/economic_impact_a_new_approach_for_proving_outcomes
 [Дайджест № 64 (10), декабрь 2015 г.]

9) Уроки применения коэффициента SROI в социальной сфере

Сведения о «социальном возврате на инвестиции» (SROI - social return on investment) являются хорошим подспорьем в принятии решений о распределении ограниченных благотворительных ресурсов. Американский фонд «Один акр» (One Acre Fund), поддерживающий малых фермеров в странах Восточной Африки, проанализировал опыт применения SROI и поделился с коллегами полезными выводами и наблюдениями.



- Коэффициент SROI - представляющий собой отношение «пользы, полученной одним благополучателем» (impact per beneficiary) к «затратам на одного участника программы» (expenditures to serve each participant) - это не единственный критерий, по которому оцениваются перспективы той или иной программы. В частности, одним из наиболее важных параметров, влияющих на финансовые решения, является возможность дальнейшего распространения и широкого внедрения предлагаемой модели или услуги. Например, впечатляющий коэффициент SROI, ориентированный на 5 000 фермеров, может «проиграть» прогнозу, предлагающему более скромные блага сотням тысяч потенциальных клиентов.
- Социальный эффект принимает разные виды и формы, и данное обстоятельство создает преграды для сравнения SROI разных программ. Выходом из ситуации является разработка серии показателей, формирующих более объемную картину ожидаемых результатов.
- Для эффективного использования SROI необходимо наладить процессы измерения и оценки, добиваясь активного взаимодействия между разными департаментами и полной прозрачности в отношении прогнозов и конечных результатов.

Специалисты фонда [One Acre Fund](#) рассчитывают на то, что эти советы помогут повысить эффективность социальных преобразований, но также рекомендуют изучить практику других первопроходцев (таких как международная служба [Population Services International](#) и ряд других организаций), успешно применяющих SROI для решения таких задач, как оценка потенциала программных портфелей, включающих проекты разного формата и тематики; сравнительный анализ результатов инициатив; и распространение передового опыта в разных регионах и странах.

Источник: The Stanford Innovation Review,
http://ssir.org/articles/entry/measuring_social_return_on_investment_before_you_invest?utm_source=Enews
 [Дайджест № 65 (1), февраль 2016 г.]

10) Новая инициатива в области аудита социальной эффективности

Американский ученый-экономист Дин Карлан (Dean Karlan) учредил НКО ImpactMatters, которая провела четыре экспериментальных «аудита социальной эффективности» (impact audits). В ходе данных проверок специалисты оценили прозрачность, готовность к обмену опытом, экономическую целесообразность и реалистичность четырех общественно значимых инициатив. Знатоки и эксперты НКО-сектора размышляют о ценности и дальнейших перспективах новой практики.

В эксперименте [ImpactMatters](#) приняли участие четыре «добровольца», действующие в сфере борьбы с бедностью – это Проект «Бома» ([The Boma Project](#); женские инициативы в Африке), НКО «Возможность» ([Possible](#); медицинские услуги в Непале), Фонд «Успех для всех» ([Success for All Foundation](#); среднее образование в США) и гуманитарная организация «Стимул» ([Trickle Up](#); преодоление социальной изоляции и улучшение экономического положения малоимущих). Отчеты о результатах аудита включают (а) краткое заключение о социальной эффективности и рабочих процессах организации (1 стр.)², и (б) комплект сопроводительных материалов (15-25 стр.). Предполагается, что в дальнейшем проверки будут проводиться как по запросам НКО, желающих

² С кратким заключением аудиторов о программе гуманитарной организации Tickle Up можно ознакомиться в разделе «Переводы по теме Оценка» на сайте Evolution & Philanthropy: http://ep-digest.ru/?page_id=5133

продемонстрировать свои достижения, так и по просьбе доноров, которые хотят вложить ресурсы в самые перспективные проекты. Если специалисты не найдут подтверждений социальной эффективности, то организация сможет воспользоваться отчетом для обучения своей команды и улучшения программ и стратегий. А что касается успешных историй, то они обязательно появятся на сайтах НКО и/или таких авторитетных порталах, как GuideStar, Charity Navigator (CN) и GiveWell. В настоящий момент г-н Карлан ведет активные переговоры с потенциальными донорами, поскольку проведение аудитов – процесс дорогостоящий. Например, бюджет информационного агентства [CN](#), осуществляющего сбор и анализ финансовых / управленческих данных НКО, в 2014 году составил 2,8 млн долларов, а бюджет ресурса [GiveWell](#) – 1,4 млн. Тем не менее, любые исследования, способствующие принятию решений на основе доказательств эффективности (evidence-based decision-making), важны и нужны. «Мы знаем о том, что люди, как правило, выбирают благотворительные организации сердцем, - отмечает Дин Карлан. – Но мы также хотим, чтобы стало больше людей, которые принимают решения, исходя из рациональных соображений».

Источники: The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/Yale-Scholar-Releases-First/234592?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elq=50b39fa338d34d6d806d90240f902368&elqCampaignId=2125&elqaid=7329&elqat=1&elqTrackId=63408f341c2f4de29c6d1b75b9cc8888
[Дайджест № 66 (2), апрель 2016 г.]

11) Эффективность и оценка – главные вопросы для швейцарских фондов

В июне 2015 года Ассоциация швейцарских грантмейкеров Swiss Foundations (г. Цюрих) в сотрудничестве с Институтом Готтлиба Дуттвайлера (The Gottlieb Duttweiler Institute) провела симпозиум, в ходе которого более 300 представителей филантропического сообщества обсудили вопросы, касающиеся эффективного использования благотворительных ресурсов и оценки воздействия грантовых программ на общество.



Каким образом фонды влияют на состояние дел в обществе? Поддаются ли измерению все параметры этого воздействия? И каким образом можно оценить устойчивые изменения долгосрочного характера? – таковы основные вопросы, вошедшие в повестку дня симпозиума. По итогам дискуссии участники события пришли к заключению, что первым шагом на пути к построению надежной системы оценки является точная формулировка миссии, видения и целей фонда. Оценочная деятельность генерирует ценную информацию об успешном и неудачном опыте, которую можно использовать для снижения рисков и корректировки стратегии. Этими сведениями необходимо делиться с коллегами и партнерами, чтобы не допустить повторения ошибок в рамках похожих социально значимых программ. Чтобы получать актуальные данные на постоянной основе, следует организовать мониторинг прогресса и отрегулировать процедуры сбора «полевой информации» для дальнейшего анализа. При этом не стоит забывать о том, что эффективность фонда во многом зависит от эффективности грантополучателей. Поэтому грантмейкеры должны содействовать развитию потенциала своих благополучателей, инвестируя ресурсы в развитие компетенций, оценочной практики, и материально-технической базы НКО. Помимо этого, фонды могли бы активнее использовать свой авторитет для влияния на законодательство и вовлекать в эту важную работу стейкхолдеров из разных секторов и сфер деятельности. Известный промышленник и учредитель фонда Avina Foundation Стефан Шмидайни (Stephan Schmidheiny) отметил, что институты филантропии заметно увеличат свой вклад в общественный прогресс, если научатся создавать коалиции и альянсы для решения сложных социальных проблем. Он посоветовал коллегам активнее обмениваться опытом и создавать объединенные ресурсные пулы для реализации коллективных инициатив.

Источник: Alliance magazine, <http://www.alliancemagazine.org/blog/swissfoundations-symposium-2015-more-involvement-more-achievement-how-foundations-reach-their-goals/>
[Дайджест № 63 (9), октябрь 2015 г.]

12) Эволюционные процессы в Charity Navigator

Информационно-аналитическое агентство Charity Navigator (CN; США) приостановило использование рейтинговой методики CN 3.0, поскольку для большей части НКО требования к информации об обратной связи с благополучателями и сборе сведений о социальных результатах оказались слишком сложными. Чтобы найти баланс между возможностями некоммерческих организаций и потребностями их ключевых стейкхолдеров, CN привлекла к обновлению системы активных участников дискуссии об эффективности НКО.

CN является наблюдательной организацией (watchdog organization), которая проводит независимую оценку 8 000 НКО, и составляет рейтинг, присуждая благотворительным институтам от одной до четырех «звезд». Однако до сегодняшнего дня команде агентства так и не удалось сформировать информационный массив, позволяющий оценивать НКО на основе их реальных заслуг перед обществом (как, в частности, того требуют противники «мифа о накладных расходах» / overhead myth). Чтобы прояснить ситуацию, агентство CN подготовило [серию вопросов о практике сбора «доказательств прогресса» \(evidence\)](#) [Публикуете ли вы отчеты оценщиков, отражающие результаты НКО? Каким образом вы обосновываете стоимость затрат на получение результатов? и т.д.], и пригласило к участию в опросе 3 000 организаций. Результаты оказались неутешительными, и чтобы найти возможности для вовлечения НКО в современные процессы коммуникации с внешним миром (в ходе которых необходимо оперировать достоверными данными), руководство CN решило провести рабочие встречи с представителями крупных ассоциаций НКО-сектора. Результаты совещаний помогут провести ревизию финансовых критериев, и, в частности:

- Пересмотреть параметры стабильности и роста доходов НКО;
- Усовершенствовать требования к учету затрат на программы, фандрайзинг и административные нужды; и
- Оптимизировать список признаков недобросовестного поведения, подлежащих публичной огласке.

«Мы не будем изобретать все это в одиночку, но при этом видим себя в роли координаторов совместной творческой деятельности» - поясняет глава CN Майкл Тэтчер (Michael Thatcher). Он также отмечает, что реализация планов Налоговой службы США (The Internal Revenue Service) по расширению доступа к оцифрованным формам налоговой отчетности некоммерческих организаций значительно облегчит жизнь не только аналитическим агентствам и представителям НКО-сектора, но также донорам, инвесторам и другим участникам социальных преобразований.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/Charity-Navigator-s/234918?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elq=96d2628b230d428888ea5815d6ccfc4d&elqCampaignId=2247&elqid=7564&elqat=1&elqTrackId=23d43cf7a8184896b4b4e071633dea29

[Дайджест № 66 (2), апрель 2016 г.]