

Реферативный обзор материалов по оценке 2014 года

База знаний E&P включает подборки материалов на платформе DropBox по ключевым темам – оценка эффективности, фандрайзинг, отчетность, КСО и социальные финансы. Значительная часть материалов – на английском языке. Ниже представлен реферативный обзор наиболее важных и интересных материалов по оценке 2014 года.

Барнетт К., Манслоу Т. Развивая этику программной оценки: где мы находимся и как должны двигаться дальше? [[Workshop Report: Framing Ethics In Impact Evaluation: Where Are We? Which Route Should We Take?](#) *Chris Barnett and Tamlyn Munslow*]. The Institute of Development Studies, October 2014

22 июля 2014 года в Брайтоне состоялся семинар 15 исследователей и практиков британских и международных организаций, считающих, что значение этических норм при проведении программной оценки недооценивается. Задача семинара состояла в том, чтобы рассмотреть текущее состояние применения этических норм, уделив особое внимание вопросам, поднимаемым практиками, которые участвуют во внедрении результатов оценки проектов, сфокусированных на социальных изменениях и общественном развитии.

В ходе семинара было выделено **три группы этических норм**, которые требуют дальнейшего рассмотрения.

1. **Профессиональная этика** (микро) — вопросы выполнения оценочного исследования (взаимоотношения с респондентами, анонимность, прозрачность и т.д.).
2. **Общественная этика** (макро) — вопросы, касающиеся места программной оценки в системе общественных отношений. В частности, демократичность подхода при проведении оценки и влияние жителей на формирование её результатов, а также отнесения оценки к процессу управления проектом или, наоборот, рассмотрению её как механизма общественного влияния на развитие проекта.
3. **Этика общественного развития** — вопросы понимания оценщиком содержания, контекста и целей развития, что существенно влияет на подходы, методы, результаты и рекомендации оценочного исследования. Это особенно важно в современном мире со всей его сложностью, противоречивостью и неоднозначностью восприятия.

Семинар стал первым шагом, на котором не планировалось ответить на все вопросы, но он сформулировал темы для дальнейшего обсуждения. Предполагается, что этот материал послужит основой для широкой дискуссии в 2015 году.

Брэдах Дж., Гриндл А. Трансформационное масштабирование: как добиться того, чтобы расширилось применение успешного опыта. Девять стратегий распространения успешного опыта для достижения полного охвата. [Transformative Scale: The Future of Growing What Works. Nine Strategies To Deliver Impact At A Scale That Truly Meets Needs. Jeffrey Bradach and Abe Grindle].

The Bridgespan Group, February 2014

В статье рассматриваются вопросы масштабирования результатов деятельности.

Если нам известен какой-либо хорошо работающий метод, подход или технология, как масштабировать (многократно увеличить) получаемый результат? Простейший ответ заключается в том, что, если вы хотите удвоить результат, то нужно вдвое увеличить вашу деятельность — персонал, офис, расходы и т.д. В этом случае мы добиваемся пропорционального увеличения результата. Можно ли достичь непропорционального его увеличения? Можно. Но необходимо изменить стратегию. Т.е. нужно изменить суть воздействия, делать нечто другое. А именно – найти способ так трансформировать всю систему, чтобы интересующая проблема решалась уже не за счёт ваших ресурсов, а за счёт её внутреннего потенциала. Другими словами, стремиться нужно не к тому, чтобы масштабировать сам непосредственный результат, а к тому, чтобы получить результат, эффект или последствия которого приведут к тому же непосредственному результату, но уже многократно увеличенному.

Такой подход к масштабированию результата получил наименование «трансформационное масштабирование» или «масштабирование через трансформацию».

В статье описываются **9 стратегий трансформационного масштабирования**. Их перечень не исчерпывающий и ни одна из них не представляют собой нечто новое, но они сформулированы в результате серии экспериментов, проведённых группой энтузиастов в своих организациях. В статье даются более подробные описания этих стратегий, вот их сжатое представление.

Четыре стратегии, применимые в рамках одной организации:

1. Распространение через существующие сетевые структуры (некоммерческие и коммерческие) организаций и платформы.
2. Вовлечение и обучение других организаций (включая техническое содействие, консультирование и т.п.).
3. Разделение процесса на части (каждая из которых либо имеет сильное последствие, либо легко масштабируется, либо высоко экономически эффективна) и реализация пропорционального масштабирования для каждой части в отдельности при том, что суммарный результат будет выше масштабирования исходного процесса в целом.

4. Использование менее затратных технологий для расширения аудитории, увеличения количества пользователей. Например, занятия в классе для ограниченной группы учеников и непосредственным участием преподавателя можно заменить видеоуроками, доступными через интернет.

Пять стратегий, основанных на изменении поля, в котором осуществляется деятельность, включая изменение взаимодействия между акторами этого поля / пространства:

5. Укрепление не организации или программы, а всего поля, отрасли, сферы деятельности: расширение и усиление акторов, действующих на том же поле, или взаимодействия между ними.
6. Внесение изменений в действующие общественные системы, что может дать масштабирование почти при тех же ресурсах. Например, не организация дополнительных внешкольных занятий для школьников, а подходящее изменение школьного курса.
7. Влияние на политику, внесение изменений в законодательные и нормативные акты, регулирование и процедуры деятельности органов власти.
8. Применение бизнес-моделей и коммерческих схем подобно тому, как ипотечное кредитование помогает решать жилищную проблему. Или можно помочь становлению бизнеса, снизить его коммерческие риски, что позволит удовлетворить спрос на некоторую критичную услугу или товар.
9. Изменение общественного мнения, влияние на отношение, поведение и нормы.

В статье также приводятся общие соображения по внедрению стратегий трансформационного масштабирования.

Джой И. Разумные вложения: научиться понимать эффект социальных инвестиций [[Smart money: understanding the impact of social investment](#), *Iona Joy*]. NPC, September 2014

Публикация представляет опыт NPC в понимании эффекта социальных инвестиций и объяснение того, за счёт чего он достигается.

Автор отмечает, что сообщество ещё не выработало общеприменимый набор измерительных инструментов и данных, позволяющих гарантированно оценивать результаты, эффективность и долгосрочные изменения. В каждом конкретном случае мы, скорее всего, столкнёмся с ещё нерешёнными задачами, и нам потребуется развить свою собственную систему измерений и оценки.

Мы всё ещё находимся в состоянии накопления опыта применения отдельных подходов и методов. Поэтому в публикации подчёркивается необходимость

прозрачности каждого игрока, его опыта и достижений в измерении результатов и объединении усилий, в том числе социальных инвесторов и благотворителей.

В публикации не приводятся конкретных инструментов, а излагается общий подход NPC к оценке социального эффекта, который представлен целостно, но сжато и с примерами. Этот подход сводится к рассмотрению **4 аспектов построения системы измерений**:

- **сегментация рынка социальных инвестиций и выделение своего интереса и типа участия**: правильно определив свой сегмент, будет проще сформировать систему измерений.

Указываются *три группы интересов социального инвестора*:

- 1) *коммерческие*, что включает учёт уровня риска и временных рамок инвестиционного цикла,
 - 2) *общественные*, включая выбор общественной сферы или целевой группы,
 - 3) *общественное развитие*, включая организационное развитие социальных институтов и укрепление рынка социальных инвестиций.
- **опора на предшествующий опыт**, из которого можно почерпнуть много полезного для любого текущего проекта. Особо подчёркивается значимость опыта благотворительных институтов для развивающейся в последние десять лет практики возвратных социальных инвестиций;
 - **построение теории изменений** в качестве ключевого шага на пути к эффективным и измеримым социальным инвестициям и к выделению того добавленного социального эффекта, который появляется именно благодаря конкретной программе социальных инвестиций и не проявится без этого вмешательства;
 - **рассмотрение всего инвестиционного портфеля, а не только конкретного поддерживаемого проекта**, поскольку целое — это нечто больше, чем сумма его частей, а измерение этого целого может оказаться проще, чем измерение любой из частных.

Финнес К., Вульф Л. Пять простых инструментов, улучшающих донорам понимание их деятельности [[How Funders Can Better Understand Their Performance: Five Easy Tools](#), *Caroline Fiennes and Liora Wulf*]. **Giving Evidence, February 2014**

Авторы статьи приводят результаты исследования, в котором утверждается, что 91% доноров считают, что измерение эффекта их деятельности поможет её улучшить, но пятая часть из них ничего не предпринимает для таких измерений, поскольку это сложно, а зачастую невозможно.

Статья неслучайно предваряется высказыванием Вольтера: лучшее — враг хорошего. Испытывая неуверенность и затруднения с проведением оценки, не

зная, какие аспекты деятельности оценивать, не получая ожидаемой пользы от проведения оценки, имея финансовые ограничения, грантодающие организации могут воспользоваться предлагаемым набором из 5 относительно простых измерительных инструментов, характеризующих именно грантодающую деятельность. Рекомендуется применять их все одновременно. Они неточны, но у них есть сильное преимущество перед другими — они применимы.

Предложенные рекомендации, позволят сформировать регулярную систему оценки деятельности грантодающей организации, отвечающую на следующие **группы вопросов:**

1. Насколько успешны финансируемые нами проекты?
2. Достигаем ли мы своих целей? Как меняется проблема, на решение которой направлены финансируемые проекты?
3. Можем ли мы сэкономить средства за счёт упрощения процедур подготовки заявок на финансирование и отчётность грантополучателей?
4. Как нас оценивают наши грантополучатели?
5. Учимся ли мы на своём опыте?

Эти инструменты действительно универсальны, охватывают все аспекты деятельности донора, предлагаемые показатели удобны для презентации и передачи опыта и, что очень важно, они носят сугубо прикладной характер, их можно использовать для улучшения деятельности.

Вместе с тем, указание на простоту этих инструментов не должно вводить в заблуждение. Они требуют и дополнительных усилий по разработке системы и организации работ, включая сбор данных, а также, конечно, ресурсов. В любом случае, это специальная деятельность. Простота тут должна пониматься в том смысле, что можно не разрабатывать свою систему оценки, а ограничиться применением этих 5 инструментов, что решит львиную долю тех задач, которые донорские организации обычно достигают с помощью программной оценки.

Вальтерс К. Теории изменений для сферы международного развития: для коммуникаций, понимания или отчётности? [[Theories of Change in International Development: Communication, Learning, or Accountability?](#) by Craig Valters]. JSRP, August 2014

В статье обсуждают проблемы построения и применения теории изменений в программах международного развития.

Автор отмечает, что теория изменений разрабатывается, чтобы обосновать то или иное вмешательство в общественное развитие, или в интересах проведения измерений и оценки результатов. Ошибочные предположения, на которых строится теория, приведут к неудачам при выполнении проектов. В

этом смысле программы международного развития таят бóльшие риски, поскольку теория изменений для них разрабатывается людьми, недостаточно знакомыми с местной ситуацией, людьми другой культуры и порой ошибочного представления о мотивах и причинах социального поведения людей, живущих в стране, где планируется помощь и развитие.

Автор изучил практику одного из фондов (The Asia Foundation), который применяет теорию изменений для решения **трёх конфликтующих между собой групп задач**:

1. **Коммуникативной** — для согласования заинтересованными сторонами программ развития, относящимися к нескольким странам.
2. **Образовательной** — помогает разобраться в местных обстоятельствах.
3. **Отчётной** — как часть взаимодействия между донорами и получателями грантов.

Автор указывает на ограничения и возможные недостатки теории изменений для каждой из указанных задач.

Статья будет интересна всем, кто заказывает или участвует в разработке теории изменений, рассчитывает на активное её применение, поскольку в ней разбираются проблемы и нюансы, заметные при изучении многих примеров. Автор предостерегает от превращения теории изменений в «ещё одну палку для битья людей» в организациях и программах, вместо того чтобы применять её в качестве критического, честного и рефлексивного инструмента, помогающего достигать изменений, несмотря на сложность социальных отношений и процессов.

Маккрилес М., Тачовски Э. Как добиться того, чтобы метрика для миссия соответствовала финансовым показателям: советы практиков [[Metrics to Align Mission with Financial Performance: Tips from Practitioners](#), Mike McCreless and Evan Tachovsky]. Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2014

На конференции ANDE в 2014 году «Метрика 3.0: новое представление единой метрики» отмечалось, что используемые социальными предприятиями и социальными инвесторами системы измерений социальных эффектов и финансовых результатов разрабатываются и применяются независимо друг от друга. Фактически, для каждого направления разрабатывается своя собственная система измерений. И одна и та же организация рассматривается либо как актер в социальном пространстве, либо финансовый институт. Но не как единое целое. Такое положение объясняется отсутствием подходящих данных, аналитических методов и языка, которые позволяли бы принимать более качественные решения одновременно по обоим направлениям. Это приводит к тому, что ни то, ни другое не реализуется достаточно полно.

Документ обобщает дискуссию во время конференции и представляет 12 практических рекомендаций, высказанных участниками уже после неё, и один иллюстрирующий пример. Эти рекомендации помогут интегрировать измерение социальных эффектов, финансовых результатов и качества деятельности организации в единую систему.

Бенджамин Л., Кэмпбэлл Д. Дело не только в содержании программы [Programs Aren't Everything, Lehn M. Benjamin and David C. Campbell]. Stanford Social Innovation Review, Spring 2014

Исторически сложилось, что единица анализа в оценочном исследовании — это программа. Измерение результатов программы обычно базируется на её содержании — состав мероприятий, действий и т.д. При этом не учитывается та реальная работа, которую выполняет персонал, и которая почти во всех случаях выходит за рамки простого исполнения запланированного. В частности, сотрудники программы гораздо больше, чем её разработчики и менеджеры осведомлены о людях, с которыми и для которых они работают. Фактически они выполняют не то, что предписано, а то, что более полезно, что даёт более подходящий результат. Имеющиеся подходы к построению системы измерения результатов программ не учитывают этих моментов.

В весеннем выпуске 2014 года «Stanford Social Innovation Review» поместило статью с результатами исследования, которое было выполнено, чтобы улучшить понимание этой самой «реальной деятельности».

Авторы формулируют **4 принципа** более подходящей системы измерения результатов, которые отражают обычно остающуюся за кадром работу сотрудников, находящихся на «передовой», непосредственно соприкасающихся с участниками программы. Система измерения результатов программы должна учитывать:

1. Роль взаимоотношений сотрудников программы с её участниками, участников между собой и участников с другими членами своей группы или сообщества.
2. Возможность вариаций и импровизаций в работе сотрудников программы.
3. Активное сотрудничество участников программы с её персоналом, включая вовлечение в её выполнение и управление.
4. Действия сотрудников программы по связыванию её участников с другими ресурсами и возможностями, не относящимися непосредственно к программе; сотрудничество сотрудников с коллегами в той же организации и вне её — система измерения результатов должна смотреть на то, как программа вписывается в жизнь её участников, а не насколько участники подходят для программы.

Хотя в статье и приводятся примеры применения на практике этих принципов, сформулированные предложения ещё далеки от чётко определённых инструментов и приёмов разработки системы измерения результатов программы, которая бы преодолевала выявленные исследованием недостатки.

Руководство по оценке социальных инвестиций. Введение [[An introduction to Social Return on Investment](#)]. SROI Network, July 2014

«Социальный эффект инвестиционной деятельности» — известный в мире инструмент, помогающий инвестору оценить экономическую и социальную значимость, а также влияние его деятельности на окружающую среду. Эта значимость и влияние понимается как реальное улучшение жизни людей и выражается как через конкретные социально-экономические параметры, так и в финансовых, экономических терминах. Предполагается, что инвестор самостоятельно разрабатывает и реализует некоторую систему оценки своей деятельности. Предлагаемый инструмент позволит ему на этом пути воспользоваться накопленным опытом, типовыми решениями и стандартными заготовками, чтобы избежать ошибок и сократить расходы. Инструмент доступен в виде подробного руководства и интерактивно через специальный сайт (<http://globalvaluexchange.org/>), им пользуются тысячи пользователей со всего мира.

Руководство содержит краткое представление возможностей этого инструмента на разных этапах инвестиционной деятельности; разъясняет принципы и особенности применяемого инструментом подхода; приводит его сильные и слабые стороны; даёт сжатое описание процедур и операций, составляющих инструмент. Особое внимание уделяется разъяснению наиболее сложной и неоднозначно решаемой задачи инвестора, заинтересованного в социальном результате, — монетизации (денежное выражение) этого социального результата. Руководство содержит примеры, иллюстрирующие подход к решению этой задачи.

В завершении руководство предлагает пример применения инструмента, проводя читателя через все 6 ключевых шагов и вычислительных процедур, которые могут быть выполнены с инструментом «Социальный эффект инвестиционной деятельности».

Денежное выражение социального эффекта инвестиций. Методология, которую Low Income Investment Fund применяет для калькуляции социального эффекта [[Monetizing the Value of Social Investments. The Methodology Behind the Low Income Investment Fund's Social Impact Calculator](#)]. Capital for Healthy Families and Communities, August 2014

Каждый проект приносит некоторую общественную пользу. Её несложно выразить словами или через изменение значения некоторого индикатора, которые показывают, что и для кого изменилось в лучшую сторону. Нельзя ли эту пользу выразить в деньгах?

В документе представлена методика, применяемая одним из американских инвестиционных фондов, чтобы представить в денежном выражении социальные результаты деятельности. Методологический подход фонда базируется на подсчете тех суммарных расходов, которые должны были бы понести общественные субъекты, если бы:

- фонд не осуществлял своих социальных инвестиций,
- положение (благополучие) тех, кто получил пользу от этих инвестиционных проектов, было бы точно таким же, каким оно стало благодаря инвестициям фонда.

Другими словами, какую цену в совокупности заплатило бы общество, чтобы получить такой же социальный результат, который добился фонд своими инвестициями.

В документе эта методика продемонстрирована на 12 социальных результатах в 5 сферах деятельности фонда:

- доступное жильё,
- ранний уход и воспитание,
- образование,
- оздоровительные центры по месту жительства,
- транспортное развитие.

Для каждого из этих примеров представлены аргументы и логика, объясняющие, какие расходы удалось сэкономить, почему и в каком размере. При желании оценить социальный результат вашего проекта в денежном выражении, нужно разработать подобную модель.

Наиболее используемые инструменты и методы оценки социальной ценности в одной таблице [[Round Up Of Common Social Value Measurement Tools And Methods](#)], www.uscreates.com

Компактный обзор инструментов и методов оценки социальной значимости.

В табличном виде представлены **13 инструментов**: Dow Jones Sustainability Index; LBG; Global Reporting Initiative (GRI); BITC's Corporate Responsibility (CR)

Index; SROI network; Social e-valuator, in partnership with SROI network; Global Value Exchange; LM3 Online; Outcomes Stars; NPC Wellbeing tool; Prince of Wales Accounting for Sustainability Project; NeF Total Contribution Methodology; Community Matters; Your value.

Для каждого из них очень коротко указаны: описание, методология, для чего лучше всего применим, для чего не подходит, кем используется, в какой сфере используется, ссылка на сайт-оригинал.

Казимирски А., Притчард Д. Четыре шага в построении системы измерений [[Building Your Measurement Framework: NPC's Four Pillar Approach](#), *Anne Kazimirski and David Pritchard*]. NPC, June, 2014

NPC делится своим опытом построения системы измерений эффекта деятельности некоммерческой организации. Авторы верят, что их рекомендации помогут стать организацией, строго ориентированной на максимизацию социального эффекта.

Подход NPC к построению системы измерения эффекта включает **4 шага** («**подход четырёх колонн**»):

- построение теории изменений,
- выбор наиболее важных результатов для измерения,
- определение уровня подходящей точности измерений,
- выбор необходимых данных, инструментов и источников.

Отчёт содержит практические рекомендации по осуществлению этих шагов, в результате прохождения которых организация создаёт собственную систему измерений результатов своей деятельности. Изложение подкрепляется аналитическими соображениями и примерами.

В дополнении к этому обсуждаются проблемы внедрения разработанной системы измерений.

Мэттокс Т., Хантер С., Килбёрн Р., Вайсман Ш. Разработка показателей результативности для программы домашних визитов. Как планировать, внедрять и оценивать меры поддержки родителей и их малолетних детей в сообществе [[Getting To Outcomes for Home Visiting. How to Plan, Implement, and Evaluate a Program in Your Community to Support Parents and Their Young Children](#), *Teryn Mattox, Sarah B. Hunter, M. Rebecca Kilburn, and Shelley H. Wiseman*]. RAND Corporation, 2013

Руководство RAND Corporation по выстраиванию устойчивой социальной программы на уровне сообщества. Руководство предназначено местным организациям и содержит полный набор организационных инструментов, охватывая весь цикл (10 шагов) от планирования (6 шагов) до оценки и улучшения программы (4 шага). Руководство применимо для любой

программы, но сопровождается сквозным примером программы домашних визитов, реализуемых в вымышленном городке. Руководство составлено так, что позволяет его прямое применение, включая настройку на местные особенности и ресурсные возможности.

Харрис Э., Ходжсон Л., Ноубл Дж. Создавая свою теорию изменений. Практическое руководство [[Creating Your Theory of Change. Practical Guide](#), Ellen Harries, Lindsay Hodgson and James Noble]. NPC, November 2014

Руководство поможет социальным организациям и донорам создать теорию изменений для той сферы, в которой они работают. Теория изменений — это инструмент, предназначенный для понимания того, как связаны общественные проблемы, которые решает организация; осуществляемая ей деятельность; и результаты, которые стремится получить.

Помимо рекомендаций по разработке теории изменений дополнительное внимание в руководстве уделено следующим вопросам:

- Чем теория изменений помогает организации?
- Как представить разработанную теорию?
- Как использовать теорию изменений для формирования системы оценки результатов (измерительной системы)?
- Как использовать теорию изменений для улучшения деятельности организации?

Плиммер Д., Кайл А. Теория изменений для доноров. Планируйте так, чтобы достигать изменений [[Theory of Change for Funders. Planning to Make a Difference](#), Dawn Plimmer and Angela Kail]. NPC, December, 2014

В докладе обсуждается необходимость и предназначение теории изменений для донорских организаций.

Авторы согласны с тем, что донорским организациям, которые финансируют широкий спектр проблем или ориентированы на решение новых, внезапно возникающих проблем, теория изменений не требуется.

Они оспаривают утверждение, что донорским организациям не требуется выстраивать теорию изменений. Что им достаточно следить за тем, что она имеется в распоряжении их грантополучателей.

Чтобы ответить на вопрос, нужна ли донору теория изменений и какой тип теории уместен, нужно принять во внимание два параметра, характеризующих его активность:

- сосредоточенность донора на решении конкретной социальной проблемы (или спектр его интересов широк);
- глубина участия донора в выполнении финансируемых им проектов (или он ограничивается только предоставлением финансированием).

Если в деятельности донора акцентирован первый аспект, то рекомендуется иметь теорию изменений для соответствующей бенефициарной группы и/или социальной проблемы. Если второй аспект, то теория изменений должна касаться организационное развития партнёров. Если сильно выражены оба аспекта, то уместны будут все три теории.

Измерение социального эффекта [[Measuring Impact](#)]. Social Impact Investment Taskforce, September, 2014

Доклад Рабочей Группы, созданной в период председательствования Великобритании в G8, содержит характеристику нынешнего состояния и рекомендации социальным инвесторам по всем основным аспектам измерения социального эффекта. Доклад насыщен определениями и соображениями, касающимися состояния и будущего измерительной практики, он будет полезен всем, кто разрабатывает подобные инструменты.

Доклад обозначает **3 тенденции**, которые повлияют на системы измерений, используемых социальными инвесторами:

1. Граница между социальным инвестированием и традиционными рынками капитала стирается.
2. Растёт спрос на монетизацию, т.е. представление в денежном выражении социальных результатов и эффектов.
3. Увеличивается необходимость учитывать в измерительной практике внешние или побочные эффекты социальной деятельности.

Отмечается, что социальные измерения развивались от индивидуальных усилий организаций к заимствованиям и стандартизации. Впереди нас ожидает интеграция — стандарты становятся частью рыночной инфраструктуры, что влечет много последствий, в частности, касающихся качества данных, их доступности, открытости и отчётности организаций. Отмечается, что развитие интеграционной стадии сильно зависит от действий всех акторов поля социальных инвестиций.

Хэтри Г. Совершенствование системы измерения деятельности [[Transforming Performance Measurement for the 21st Century](#), Harry P. Hatry]. The Urban Institute, July 2014

В докладе отмечается, что системы измерения деятельности органов власти и некоммерческих организаций отстают от современных требований и возможностей. Не так часто менеджеры могут осуществлять исчерпывающие оценочные исследования. Это можно было бы компенсировать использованием современных технологий анализа и визуализации данных, использования больших массивов открытых данных. Без этого управленческие решения зачастую принимаются из поверхностных соображений.

Доклад не содержит конкретных инструментов, но даёт множество полезных рекомендаций о том, как в современных условиях повысить обоснованность управленческих решений. Это требуется не столько для улучшения отчётности, сколько для улучшения результативности и эффективности деятельности.

Представленные в докладе **рекомендации относятся к трём группам:**

1. Какие сведения о деятельности необходимы (10 рекомендаций) и как собирать данные (4)?
2. Как анализировать (7) и представлять (4) данные, чтобы извлечь из них максимальную пользу?
3. Как использовать имеющуюся информацию для улучшения деятельности (13)?

Прескил Х., Гопал С. Оценивая сложный мир. Предложения по улучшению программной оценки [[Evaluating Complexity. Propositions For Improving Practice](#), Hallie Preskil and Srik Gopal]. FSG

Авторы отмечают, что системные социальные изменения не отличаются линейностью, предсказуемостью и управляемостью. При этом традиционные подходы к программной оценке основываются на упрощении социальной реальности и поэтому не всегда дают удовлетворительных результатов. Упрощённые модели социальной динамики неплохо работают при оценке одиночных изолированных проектов, выполняемых в стабильной социальной обстановке. Но если осуществляется множественное вмешательство или проект выполняется в сложной быстроменяющейся социальной ситуации, то требуется иной набор предположений относительно причин социальных изменений. А это влияет и на осуществление программной оценки.

Авторы признаются, что не готовы предложить какой-либо целостный набор принципов, инструментов и методов оценки в усложнённых условиях, который бы гарантировал улучшение результатов. Они даже отмечают, что любое из их предложений не представляет собой ничего нового и часто применяется специалистами по программной оценке. Тем не менее, они предлагают оценщикам учитывать сформулированные предложения.

Опираясь на научную дисциплину «теория сложности» и опыт оценочной деятельности, авторы выделяют 9 признаков, характеризующих сложную систему. Например, один из них сводится к тому, что все элементы системы связаны, изменение в одном элементе влияют на все другие.

Для каждого из этих типов усложнений предлагаются конкретные идеи для проведения оценки в социальной реальности, обладающей соответствующим признаком сложности. Например, в одном из случаев предлагается применять адаптивный, гибкий и интерактивный подход к проведению программной оценки.

Приводится также библиография и ссылки на сайты, затрагивающие вопросы применения программной оценки социальных изменений в сложном мире.

Как измерять и представлять социальные результаты. Руководство для инвесторов [[How to Measure and Report Social Impact. A Guide for investees](#)]. The Social Investment Business Group, January 2014

Руководство предназначено организациям, которые создают собственную систему измерений и отчётности о социальных результатах. Руководство не содержит детального описания методов, но представляет собой полезный план разработки системы измерений и презентации результатов в виде отчёта.

Рекомендации относятся к прямым результатам деятельности и её социальным результатам.

Авторы описывают **5 шагов**, которые необходимо предпринять для такой разработки:

1. Определение миссии.
2. Выбор индикаторов на основе логической цепочки действий и теории изменений.
3. Вовлечение бенефициариев в процесс разработки.
4. Оценка на основе разработанной системы измерений.
5. Представление результатов своей деятельности.

Оценка изменений в сообществе: подход для доноров [[Evaluating Community Change: A Framework for Grantmakers](#)]. Grantmakers for Effective Organizations, 2014

В публикации предлагается описание общего подхода к построению системы измерения изменений и результатов, имеющих место в сообществе. Подход рассчитан на грантодающие организации, осуществляющие поддержку местных инициатив. Он не касается измерений и оценки отдельных проектов. Единицей наблюдения является всё сообщество.

Документ не содержит конкретных методов и инструментов разработки системы измерений. Он рекомендует разделить эту сложную задачу на составляющие. Разработку системы измерений предлагается разделить по типам планируемых изменений. Подход определяет **6 таких групп**:

1. Исходные условия.
2. Изменения, непосредственно связанные с донорами: финансирование и вклад в развитие местного потенциала.
3. Прямые программные результаты: влияние на клиентов и участников и выявление точек роста.
4. Влияние на потенциал местного развития.

5. Изменения, сдвиги на уровне сообщества, включая достижение устойчивости на требуемом уровне.
6. Влияние на жизнь людей в сообществе.

Для каждой группы даются разъяснения и приводятся примеры индикаторов. Указывается также, что разработка должна осуществляться, исходя из политического, экономического и культурного контекстов, в которых будет развиваться программа. Знание контекста задаёт приоритеты разрабатываемой системы измерений.

Подход применим для следующих задач:

- анализ исходных условий, идентификация проблем и целеполагание, в частности, чтобы избежать постановки нереалистичных целей;
- мониторинг прогресса;
- принятие решений о внесении изменений в исходный план в процессе его выполнения;
- повышение обоснованности и эффективности программной оценки;
- обсуждение программы на разных этапах её выполнения и после её завершения.

Документ полезен тем, кто занимается разработкой системы измерений для комплексных региональных программ.

Кинг Дж. Полезность инвестиций: теория прикладной оценки. [\[Value for Investment: a Practical Evaluation Theory, Julian King\]](#). Julian King and Associates, September 2014

В небольшом буклете автор предлагает свой подход при ответе на вопрос: стоило ли осуществлять инвестиции (или финансирование)? Иначе говоря: правильно ли мы поступили, что осуществили эту программу?

Предлагается качественная оценка, итогом которой получается примерно такой ответ: «Программа включала инвестиции А, Б и В, и достигла Г, Д и Е. На основе Ж, З и К можно заключить, что эта программа стоила (не стоила) этих инвестиций».

Основная проблема, на решение которой направлен подход, заключается в том, что любой программе соответствуют инвестиции и результаты как материальные (осязаемые, например, выраженные в денежном эквиваленте), так и нематериальные (неосязаемые – знания, понимание, мнение, культурный капитал, сетевая организация). Надо уметь складывать всё это вместе и делать общий вывод о целесообразности каждой программы. Буклет предлагает подход и даже теоретическую конструкцию, что позволяет решать подобные задачи.

Описание не даёт достаточной информации, чтобы однозначно воспроизвести предлагаемые 4 шага такой оценки. Приведённый пример тоже не помогает,

поскольку содержит только описание программы и вывод, но не демонстрирует все шаги оценки. Наибольшее затруднение может вызвать формулировка критериев, относящих результат или соотношение вложений и результата к категориям типа «очень хорошо», «не очень хорошо» и т.д.

Разработка пока неприменима (во всяком случае в представленном изложении), но она формулирует резонные вопросы и задаёт направление для развития предложенного подхода, о чём говорит и сам автор.

Руководство по оценке социального эффекта продукта [[Handbook for Product Social Impact Assessment](#)]. PRé Sustainability, September 2014

Каждый продукт или услуга оказывает влияние на отдельных людей и общество в целом, т.е. приносит какую-то общественную пользу или вред. Например, люди, занятые в производстве продукта, получают зарплату. Потребители продукта получают удовлетворение или разочарование.

Руководство даёт детальное описание оценки социального эффекта жизненного цикла продукта.

Для такой оценки определено в общей сложности 19 социальных характеристик или свойств, проявление которых влияет на три заинтересованные группы:

- работников, занятых в производстве, доставке и сопутствующем сервисе продукта или услуги;
- потребителей;
- общества в целом.

Например, для работников это — зарплата, занятость и связанное с ней социальное обеспечение, дополнительно получаемые знания. Для потребителей главное — это полезность продукта, пользование которым улучшает жизнь. Для сообщества производство продукта может быть фактором местного развития.

Для каждой из этих социальных характеристик определены индикаторы, на основе значений которых формируется оценка по конкретной характеристике. Значения индикаторов формируются на основе собираемых данных. Эти оценки потом можно суммировать по любой из заинтересованных групп или выводить итоговую для продукта. Итоговые оценки представляют собой безразмерную относительную величину, характеризующую степень социальной пользы, приносимой продуктом. Для выполнения такой оценки потребуется немало усилий, чтобы собрать все необходимые данные.

В целом, руководство ориентировано на использование предпринимателями, заинтересованными в производстве и распространении продукта/услуги и заботящихся о социальной стороне своего бизнеса.

План программной оценки. Пошаговое руководство по разработке подробного плана проведения оценки [[Evaluation Plan Guidance. A Step-by Step Guide to Design a Rigorous Evaluation](#)]. Social Innovation Fund

Руководство по планированию программной оценки изначально было предназначено для получателей грантов Фонда социальных инвестиций (Social Innovation Fund). Поскольку такое руководство представляет интерес для более широкой аудитории, то выпущена отдельная версия.

Руководство стремится охватить все аспекты оценочного исследования. Оно будет полезно каждому, кто планирует оценку. Используя его, можно составить собственный план, независимо от того, для какого проекта и насколько масштабное исследование планируется.

Кристьян Р., Куинн Л., Эндрий К., Поуп Э. Какова действительность измерения социальных программ: результаты исследования [[The Reality of Measuring Human Service Programs: Results of a Survey](#), Rachel Christian, Laura S. Quinn, Kyle Andrei and Elizabeth Pope]. Idealware, January 2014

Отчёт представляет собой результаты исследования, которое провела американская организация, специализирующаяся на помощи некоммерческим организациям в освоении и применении программного обеспечения для улучшения эффективности своей деятельности.

Исследователи озадачились вопросом, а какова реальная практика социальных измерений? Исследование не претендует на строгую научность, но даёт интересную картину практики измерений в одной из самых передовых стран мира. Исследование проводилось методом опроса по электронной почте. При этом использовался список рассылки самой организации, специальных усилий по формированию выборки не предпринималось. В дополнении к этому были проведены 3 интервью. Опросный инструмент содержится в отчёте.

Авторы предлагают принять к рассмотрению **5 уровней** отслеживания организацией своей деятельности:

1. Активность организации (что делается).
2. Участие, клиенты (насколько это привлекательно).
3. Удовлетворённость услугами непосредственно после их получения или успех мероприятия (оценка события).
4. Удовлетворённость через некоторое время после участия (получения услуги) или изменение деятельности участников (оценка влияния события).
5. Отложенный социальный эффект, вызванный проектом (влияние на сообщество).

На уровнях 1 и 2 осуществляется измерение непосредственных результатов деятельности. Уровни 2-5 относятся к измерениям социальных результатов.

Первый уровень – самый простой, он не требует применения сложных измерительных инструментов. Сложность растёт по мере продвижения к пятому уровню.

Как следует из представленных результатов исследования, примерно 80% организаций ведут измерения на первом уровне. К пятому уровню доля снижается до 10%, теряя примерно по 20% при переходе к каждому следующему уровню. Более 70% организаций указали, что измерения помогают им улучшить свою деятельность. Но только 45% считают, что измерения дают им понимание того, как работает программа. 42% согласны с тем, что измерения дают им достаточно точное представление о социальном эффекте деятельности.

Авторы исследования не делают определённых выводов, но рекомендуют каждой организации выстраивать систему измерений, начав с первого уровня и постепенно продвигаясь к последующим. Только если вы хорошо справились с предыдущим уровнем, можно ожидать, что и на следующем ваши измерения будут полезны. Первые три уровня вполне по силам для всех организаций. Данные нужно накапливать в течение нескольких лет. Если вы не наладили хороший учёт и анализ ваших операций (уровни 1-3), то вы не сможете наладить эффективные измерения отдалённых, отложенных результатов.

Иденс Ж., Лаль С. Практика измерений для сектора малого и развивающегося бизнеса [[The State of Measurement Practice in the SGB Sector](#), Genevieve Edens & Saurabh Lal]. Aspen Network of Development Entrepreneurs, June 2014

В отчёте представлены результаты исследования ситуации с измерениями, практикуемыми двумя типами организаций, непосредственно оказывающими поддержку малому и растущему бизнесу, — социальные инвесторы (коммерческие) и организации, предоставляющие услуги по развитию организационного потенциала (некоммерческие).

Для обеих групп, коммерческой и некоммерческой, исследование установило:

- для каких целей применяются системы измерения результатов,
- подходы к измерению результатов и частота распространения этих подходов,
- как используются результаты измерений,
- с какими проблемами сталкиваются, развивая системы измерений.

Исследование также выясняло, какие ресурсы — финансовые и трудовые — расходуются на реализацию системы измерений. Например, медианное значение размера годовых расходов на измерения составляет 50 тысяч

долларов США, что составляет 2,2% бюджета. 48% организаций имеет хотя бы одного сотрудника на полной ставке, занятого измерениями.

Ещё один раздел исследования касается проблем, связанных с измерением деятельности. В частности, указывается, что сбор данных среди подопечных бизнесов пока остаётся для них нагрузкой. Они не получают большой пользы от того, что помогающая им организация серьёзно относится к измерениям своей деятельности. В связи с этим сбор данных идёт «со скрипом» и отнимает много времени.

В завершении доклада приводится статья о будущем систем измерений деятельности. Отмечается, что за последние пять лет практика измерений существенно прогрессировала. Сначала применение измерений определялось потребностью в отчётности (Метрика 1.0), что позднее способствовало стандартизации (2.0). Как считают авторы отчёта, в дальнейшем измерительная практика будет генерировать полезность (3.0). Это означает, что проведение измерений станет выгодным, будет влиять на результативность и эффективность деятельности. Кроме того, оценка превратится в инструмент накопления знаний не только для оцениваемой организации или проекта, но для всех подобных организаций и аналогичных проектов. Авторы отмечают, что новые возможности социальных измерений и программной оценки ещё не осознаны в полной мере. Они призывают сообщество осуществить переход к Метрике 3.0 в ближайшие 3 года.

Хэрлок Дж. От оценки результатов к социальной ценности? Последствия для третьего сектора [\[From Outcomes-Based Commissioning To Social Value? Implications for Performance Managing The Third Sector, Jenny Harlock\]](#). Third Sector Research Centre, June 2014

В докладе представлены результаты исследования, цель которого – выяснить, как новое законодательство повлияет на практику социальных измерений в организациях третьего сектора.

В 2012 году парламент Великобритании внес изменения в Закон «Об общественных услугах», который регламентирует бюджетное финансирование целого ряда услуг населению. Выбор поставщиков услуг, как и прежде, осуществляется специальными уполномоченными, но критерии выбора изменились. «Закон призван усилить социальные предприятия и придать больший вес концепции «социальной ценности» при размещении тендеров на оказание социальных услуг», - говорится на сайте парламента.

Использование понятия «социальная ценность» обязывает организации, претендующие на бюджетное финансирование, максимизировать не отдельный социальный результат, как это было раньше, а всю совокупную пользу, которую предоставляют оказываемые услуги. Например, привлечение добровольцев к оказанию услуг рассматривается не просто как способ

экономии ресурсов, но и как самостоятельная полезная деятельность, способствующая консолидации сообщества, повышению социальной ответственности граждан. Подобный дополнительный результат учитывается при создании социальной ценности.

В докладе отмечается, что методология определения социальной ценности развивается медленно. Кроме того, не совсем понятно, как будут действовать уполномоченные, и как новый закон отразится на организациях третьего сектора. В докладе обсуждаются многие аспекты этой проблемы. Наиболее развитым в настоящее время инструментом, позволяющим оценивать социальную ценность, авторы доклада признают SROI.

Руководство по оценке [\[Valuation Guide. 2014 Edition\]](#). The Committee Encouraging Corporate Philanthropy, 2014

С 2001 года Комитет поддержки корпоративной благотворительности проводит ежегодный опрос и готовит доклад «Пожертвования в цифрах». К настоящему времени накоплена внушительная база данных о корпоративных пожертвованиях.

Руководство содержит разъяснения по заполнению формы о пожертвованиях. Помимо технических указаний оно включает описание того, как оценить в денежном выражении нефинансовые пожертвования, что может представлять самостоятельный интерес для исследователей и специалистов по программной оценке.

Итог совместных усилий: экономическое могущество некоммерческого сектора Калифорнии [\[Causes Count: The Economic Power of California's Nonprofit Sector\]](#). California Association of Nonprofits, 2014

Доклад о некоммерческом секторе Калифорнии как составной части экономики штата, — плод серьёзной работы, организованной Ассоциацией некоммерческих организаций штата Калифорния.

Особенность доклада заключается в том, что он представляет сектор именно как часть экономики штата, включая показатели занятости и финансовой деятельности. Сектор представлен как мощный инструмент развития в руках граждан.

Доклад не представляет собой сборник таблиц и текста, изобилующего специальными терминами. Каждая страница документа — это готовый плакат, наглядно демонстрирующий некоторый аспект деятельности некоммерческих организаций, которые в общественном мнении ассоциируются, скорее, с общественно полезной деятельностью, самоорганизацией и представительством общественных интересов, но не как с мощной и влиятельной экономической силой и поставщиком услуг. Фактически это просветительский презентационный документ, информативный и интересный

Реферативный обзор материалов по оценке на аккаунте Dropbox E&P (2014 г.)

как представителям политических кругов, так и простым гражданам. Для некоммерческих организаций и доноров документ представляет лаконичную, но выпуклую картину их собственной деятельности, повышающий самооценку.

Людям, жизнь которых не связана с Калифорнией, документ будет интересен именно в качестве примера точно подобранного содержания и эффектного оформления, рассчитанного на широкий круг потребителей и продвижение коллективных интересов.

Обзор подготовлен Олегом Казаковым, экспертом-аналитиком Филиала некоммерческой организации «Эволюшн энд Филантропи» в Российской Федерации

Март 2015