



**Дайджест  
публикаций  
международного  
филантропического сообщества**

# **ОЦЕНКА: ВДОХНОВЛЯЮЩИЕ ИСТОРИИ**

***Специальный выпуск № 2  
Июль 2017 г.***

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



## ВДОХНОВЛЯЮЩИЕ ИСТОРИИ

- 1) Дэшборды – хорошее подспорье в деле оценки эффективности и прогресса ... 3
- 2) Показатели социального прогресса: все познается в сравнении.....5
- 3) Вдохновляющая практика измерений: от доказательства к лучшим социальным результатам ..... 6
- 4) Пример из практики: актуальные данные – не самоцель, а фундамент общественных преобразований..... 8

## 1) ДЭШБОРДЫ – ХОРОШЕЕ ПОДСПОРЬЕ В ДЕЛЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПРОГРЕССА

Американская НКО «Работа на благо Атланты» (НОА - [Hands on Atlanta](#)) помогает благотворительным институтам и волонтерам находить друг друга на протяжении более 25 лет. Эту деятельность успешно дополняют лидерские тренинги и школьные добровольческие программы. В далеком 1989 году НОА объединяла всего 12 человек, но за прошедшие годы превратилась в крупную сетевую структуру, координирующую действия тысяч волонтеров, вовлеченных в работу 450 сервисных организаций и школ. Это несомненный повод для гордости, однако развитие организации неизбежно сопровождается проблемами роста. Чтобы продвинуться в их решении, руководство НОА в 2014 году пересмотрело стратегию и выяснило, что для оперативной оценки прогресса и своевременной корректировки курса потребуются новые инструменты. Первым шагом в поиске подходящих вариантов стало участие НОА в образовательной программе «Лидерство во имя общественных преобразований» ([Leading for Impact](#)), разработанной для НКО-сектора консалтинговой организацией Bridgespan Group и Центром поддержки НКО штата Джорджия ([The Georgia Center for Nonprofits](#)). В процессе обучения команда НОА создала свой первый **дэшборд (dashboard) - современный управленческий инструмент, позволяющий следить за динамикой показателей эффективности и делать выводы о степени достижения поставленных целей** – и приступила к его освоению.

При наличии дэшборда программные сотрудники и специалисты, вовлеченные в оказание услуг, изучают показатели, характеризующие разнообразные аспекты отдельных направлений и проектов, а менеджеры высшего звена, как правило, анализируют ключевые параметры организационного уровня.

По прошествии некоторого времени эксперты Bridgespan Group провели серию углубленных интервью, в ходе которых руководители НОА рассказали о практике применения дэшборда и поделились своими наблюдениями и выводами:

- *Почему многие НКО откладывают создание дэшборда «на потом»?* Лидеры НКО порой не готовы инвестировать ресурсы в новый инструмент,

поскольку сбор данных уже налажен, и эти сведения в той или иной мере уже используются для принятия решений. Тем не менее, опыт НОА показал, что дэшборд является весьма полезным и целесообразным вложением. Его преимущество заключается в том, что он удерживает в поле зрения стратегическую рамку и **помогает фокусироваться на тех вещах, которые имеют первоочередное значение для выполнения социально значимой миссии** – главного предназначения каждой НКО. Организация быстро распознает свои ошибки и работает более продуктивно.

- *Что может послужить стимулом для создания дэшборда?* Команда НОА стремилась навести порядок в своей работе и обеспечить совет директоров (СД) актуальными сведениями для принятия решений. Результаты превзошли все ожидания. Буквально сразу организация обнаружила существенные просчеты в подходе к распределению ресурсов и провела ревизию бюджета. Также выяснилось, что для реализации новой стратегии нужно больше времени и сил, чем планировалось изначально.
- *Как определить рабочий спектр показателей?* После первых экспериментов с дэшбордом, руководители НОА пришли к заключению, что для выполнения служебных задач им будет достаточно 15-20 показателей. Когда число параметров превышает 20, происходит невольное погружение в нюансы отдельных проектов, и стратегические задачи уходят на второй план. А менеджеры программ, напротив, расширили список показателей, обосновав это тем, что на своих участках работы они должны быть в курсе всех событий. Регулирование списка необходимых данных происходит методом проб и ошибок. Например, НОА изначально отказалась от сведений о профессиональном росте, удержании и удовлетворенности сотрудников, но со временем убедилась в том, что эта информация очень важна и нужна для развития организации.
- *Как извлечь из дэшборда максимальную пользу?* Лучшее применение инструмента – стратегическое планирование и развитие программ. Например, после неудачного старта услуг для подростков лидеры НОА сравнили показатели подростковых и семейных служб, и после аргументированной дискуссии с членами СД временно переместили акценты на сервисы для семьи. А в рамках молодежной инициативы провели дополнительные фокус-группы, которые помогли скорректировать приоритеты с учетом особенностей и запросов целевой аудитории.

- Как часто стоит обновлять дэшборд? НОА проводит обновление раз в месяц. После этого показатели обсуждаются в коллективе, затем - с руководителями комитетов СД, и раз в квартал - с членами СД в полном составе. Для подкомитетов формируются более подробные отчеты по конкретным направлениям. Что касается общего отчета (для СД), то он, как правило, отражает сведения о волонтерах, маркетинговой активности, взаимодействиях с донорами, состоянии финансов и социальных результатах.
- В чем заключается основная выгода от использования дэшборда? Сведения, которые отображаются в отчете, выявляют то, что раньше ускользало от внимания организации. Например, количество часов, посвященных тьюторингу, показало, что учащиеся очень редко пользуются услугами школьных тьюторов, и эффективность программ снижается. Точно так же был обнаружен временный спад интереса к семейным службам. Используя эти предупредительные сигналы, НОА внесла изменения в маркетинговый план и провела разъяснительную работу со школами.

Анализ показателей, генерируемых дэшбордом на постоянной основе, стал для НОА частью повседневной жизни и хорошим стимулом для дискуссий и поиска новых идей. В целом можно сказать, что инструмент существенно повлиял на культуру организации и усилил положительную отдачу от ее деятельности. Это большое достижение, поскольку спрос на услуги НКО постоянно растет, и общество ждет хороших результатов. Благотворительные организации всегда работают на пределе возможностей, но это, к сожалению, не означает, что их практика всегда конструктивна и продуктивна. Дэшборд помогает правильно распределить ограниченные ресурсы и действовать с учетом потребностей целевых аудиторий.

СТРУКТУРА ДЭШБОРДА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ НКО «HANDS ON ATLANTA» за 2015 финансовый год				
Ключевые показатели программ, деятельности по развитию, операционной работы, административных и финансовых подразделений.				
Основные направления	Ключевые показатели	Цель	Выполнение	Примечание
<b>ВОЗДЕЙСТВИЕ НА СООБЩЕСТВО</b>				
Обучение и воспитание подрастающего поколения	Число учащихся, получивших услуги		Выполняется	
	Среднее количество часов тьюторинга, затраченных в течение недели на 1 ученика		Требует внимания	
Работа с партнерами	Степень решения задач, имеющих для НОА приоритетное значение (%)		Не выполняется	
	Количество НКО-членов НОА			
Молодежные инициативы	Количество подростков, вовлеченных в добровольческую практику			
Работа с семьями	Количество семей, вовлеченных в добровольческую практику			
<b>РЕКРУТИНГ ДОБРОВОЛЬЦЕВ</b>				
Все программы и события	Количество часов, посвященных данной работе			
	Количество привлеченных волонтеров			
	Удовлетворенность добровольцев			
<b>МАРКЕТИНГ / КОММУНИКАЦИИ</b>				
Социальные медиа	Усиление положительной отдачи от рекрутинга добровольцев в социальных медиа на XX%			
	Время взаимодействия интернет-пользователя с сотрудником НОА с момента первого контакта до вступления коммуниканта в ряды добровольцев			
<b>ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДОНОРАМИ</b>				
Корпоративные спонсоры	Количество средних и малых компаний			
Индивидуальные доноры	Сумма пожертвований, предоставленных частными лицами			
	% пожертвований, предоставленных членами Совета директоров (от общей суммы годового дохода НОА)			
	Средний размер пожертвования члена СД			
	% членов СД, помогающих культивировать доноров			
<b>ФИНАНСЫ</b>				
Текущий финансовый год	Поступления			
	Расходы			
	Оперативный резерв			
	Сумма средств, привлеченных в рамках кампании, посвященной 25-летию юбилею НОА			

Источник: The Bridgespan Group, <https://www.bridgespan.org/bridgespan/images/articles/how-hands-on-atlanta-uses-a-dashboard/How-Hands-On-Atlanta-Uses-a-Dashboard.pdf?ext=.pdf>

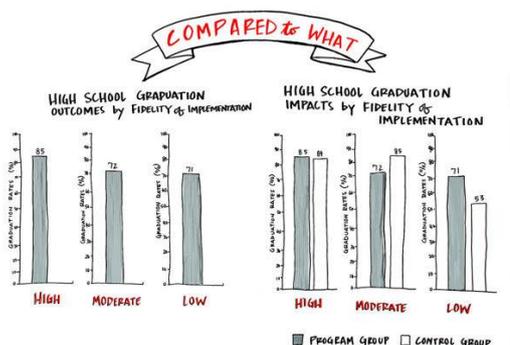
## 2) ПОКАЗАТЕЛИ СОЦИАЛЬНОГО ПРОГРЕССА: ВСЕ ПОЗНАЕТСЯ В СРАВНЕНИИ

Оценка должна способствовать обучению НКО и поддерживать постоянную обратную связь с причастными субъектами. Это взаимодействие должно осуществляться посредством толкования актуальных данных в соотношении с тем, что уже существует. Иными словами, благотворительным институтам следует знать, с кем (или с чем) они должны себя сравнивать, насколько значимы их результаты, и как использовать сравнительный анализ для улучшения своей практики. Задача понятна, но как ее решить, порой не ясно. Чтобы откликнуться на эту потребность, учебно-исследовательская некоммерческая корпорация MDRC (США) решила поделиться с коллегами по сектору своей разработкой - рамочной концепцией, в которой используются две базовые категории. Первая характеризует «услуги некоммерческой организации» - то, что делают сотрудники НКО, а вторая включает «социальные результаты» (outcomes) – изменения в жизни целевых аудиторий, происходящие вследствие получения социальных услуг. В рамках этих категорий можно сравнивать как *внутренние*, так и *внешние* параметры.

- *Отличаться от других недостаточно, нужно быть лучше.* Изучая свои услуги, следует уделять особое внимание стандартам «безупречного исполнения» (fidelity of implementation). Для этого нужно убедиться в том, что специалисты на местах выполняют все необходимые предписания или хотя бы соблюдают тот минимум, который позволяет говорить о добросовестной практике. Так выглядит внутренний оценочный ориентир, отражающий фактическое состояние сервиса в сравнении с организационной моделью социальной службы. А внешний ориентир заключается в поиске «отличительных черт» (service contrast) - сопоставлении работы НКО с практикой других учреждений в данной сфере деятельности. Благодаря такому подходу можно выяснить, чем отличаются программы организации от других предложений, и, возможно, удостовериться в том, что они лучше, чем у других.

Точно так же внутренние и внешние ориентиры используются для оценки «социальных результатов». Например, если вы работаете со школьниками, то можно сравнить их достижения в начале и в конце учебного года, и, затем, сопоставить показатели выпуска с данными за прошлый год. Эти внутренние параметры характеризуют только целевые аудитории, и свидетельствуют о постепенном изменении их индивидуальных результатов. А внешний анализ строится на сравнении двух сценариев, один из которых предусматривает услуги организации, а второй - нет. Действуя подобным образом, можно понять, что именно изменилось в жизни молодых людей, и как повлияла на их взгляды и социальный статус программа НКО. Профессиональные оценщики называют такие перемены «социальным эффектом» (impact).

Очень важно, чтобы сотрудники НКО научились разделять внешние и внутренние параметры и, опираясь на эти знания, могли делать объективные выводы относительно безупречности и эффективности своей работы. В качестве учебного пособия эксперты MDRC предлагают воспользоваться отчетом об «оценке, основанной на применении метода случайной выборки» ([random assignment evaluation](#)), которая была проведена в 2008 году для Академий карьеры ([Career Academies](#)), осуществляющих подготовку старшеклассников к вступлению во взрослую жизнь.



- *Социальная эффективность бывает изменчивой.* В отчете, в частности, говорится о том, что в зависимости от уровня безупречности услуг (высокий, средний и низкий), выпуск в Академиях составил 85%, 72% и 71% соответственно. Следует признать, что разница между социальными результатами (outcomes), полученными разными исполнителями («безупречными» и «не очень»), оказалась не особо значительной, но итог внутреннего анализа в целом выглядел удовлетворительно. Однако вопрос «По сравнению с чем?» изменил историю кардинальным образом. Чтобы найти ответ, оценщики

сопоставили показатели участников программы и контрольных групп (КГ) – молодых людей, которые учились в тех же школах, но не посещали курсы Академий. Итоги этого внешнего анализа показали, что (1) выпуски в КГ и в безупречных Академиях практически не отличались

друг от друга (84% и 85%), (2) Академии среднего уровня оказались неэффективными (85% и 72%), и (3) самый лучший результат продемонстрировали Академии с низким уровнем безупречности (53% и 71%).

- **Как истолковать результаты анализа.** Почему «средние» Академии не добились особых успехов, сказать сложно. Возможно потому, что организации пытались откликнуться на высокий спрос, и «количество» нанесло ущерб «качеству». Что касается безупречных Академий, то они, вероятнее всего, работали на базе благополучных школ, которые и сами неплохо справлялись с образовательно-воспитательными задачами. А «небезупречные» Академии - которые изначально выглядели как «проблемные зоны» программы - добились самых лучших положительных результатов.

Этот пример показывает, что правильный подход к оценке позволяет (а) своевременно распознавать скрытые моменты, влияющие на эффективность и качество программ, и (б) направлять ресурсы именно туда, где они могут принести максимальную пользу. Это значит, что умение проводить внутренний и внешний сравнительный анализ имеет для НКО большое значение: корректная постановка ориентиров (benchmarks) и профессиональное толкование полученных данных могут сделать оценку важной предпосылкой общественного прогресса.

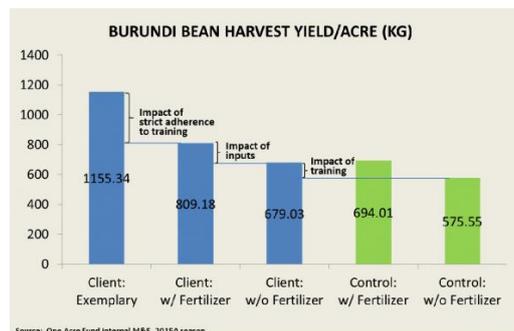
Источник: The Stanford Social Innovation Review,  
[https://ssir.org/articles/entry/social\\_progress\\_true\\_metric\\_compared\\_to\\_what?utm\\_source=Enews&utm\\_medium=Email&utm\\_campaign=SSIR\\_Now](https://ssir.org/articles/entry/social_progress_true_metric_compared_to_what?utm_source=Enews&utm_medium=Email&utm_campaign=SSIR_Now)

### 3) ВОДХНОВЛЯЮЩАЯ ПРАКТИКА ИЗМЕРЕНИЙ: ОТ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА К ЛУЧШИМ СОЦИАЛЬНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ

В последние годы в некоммерческом сообществе не стихает дискуссия о плюсах и минусах рандомизированных контролируемых исследований (РКИ / RCTs - randomized control trials), которые на протяжении долгого времени считались лучшим способом подтверждения эффективности социальных программ. Следует признать, что эти бурные дебаты, происходящие в ходе конференций и в [онлайн форумах](#), не прошли бесследно, и в некоторой степени повлияли на практику доноров и некоммерческих организаций. Так, американский фонд «Один акр» ([One Acre Fund](#)), поддерживающий малых фермеров в странах Восточной Африки, пришел к выводу, что в определенных обстоятельствах и применительно к конкретным аудиториям РКИ действительно являются эффективным инструментом. Однако задача получения максимальных результатов для общества требует перемещения акцента дискуссии с обсуждения отдельного инструмента на расширение спектра методик, благодаря которым игроки социальной сферы смогут объективно оценивать свои услуги, обучаться и генерировать практические решения по повышению их эффективности. Чтобы ускорить это процесс, команда фонда [изучила материалы своих исследований](#) (начиная с первого десятилетия своей активности) и обозначила четыре категории вопросов, которые лучше всего содействуют обучению, изменению практики, и получению более значительного социального эффекта (impact).

1. **Движущие силы социальных преобразований.** Включает ли программа какие-либо компоненты или условия, которые существенно усиливают воздействие на общество?

Анализ социальной эффективности (а также оценка затрат на создание новых условий, стимулирующих перемены в жизни благополучателей) помогает некоммерческим организациям (и, прежде всего, провайдерам широкого спектра услуг) корректировать и совершенствовать свои программы.



В процессе своей оценочной деятельности Фонд One Acre, предлагающий фермерам обучение, финансовые услуги и помощь в организации поставок, стремится убедиться в том что, общий эффект превосходит сумму отдельных компонентов. Например, фермеры Республики Бурунди, имеющие доступ к удобрениям и соблюдающие рекомендации тренеров и консультантов, в 2015 году получили самые высокие урожаи бобовых за всю историю своей хозяйственной деятельности. Изучив отдельные составляющие программы, оценщики фонда установили,

что успеху больше всего способствовали правильная дозировка удобрений и густота посева. Однако степень комплаентности (готовности клиентов выполнять предписания / compliance rate) в рамках этих компонентов оказалась невысокой. Чтобы устранить этот недостаток и усилить положительный эффект, фонд воспользовался простыми технологиями - обеспечил фермеров мерными ковшами для удобрений и сеялками для точного высева бобовых культур.

2. **Распределение социального эффекта между благополучателями.** Создает ли программа существенные блага для всех подгрупп целевой аудитории?

Многие организации нередко увлекаются средними показателями, которые скрывают информацию о «передовиках» - самых активных потребителей услуг, маскирующих незначительную степень воздействия на основную часть участников.

Фонд подступился к этой проблеме с двух сторон. Прежде всего, оценщики сравнили средние показатели с медианными величинами и не увидели большого разброса. Тогда они изучили последствия повышения урожайности для разных подгрупп клиентов, сформированных по таким признакам, как размер хозяйства, уровень образования, возраст, пол и экономическое положение участника. В этом случае анализ показал, что самый большой разрыв в достижениях наблюдался между взрослыми участниками («передовиками») и молодыми фермерами, не получившими заметных результатов. Эта информация послужила сигналом к разработке дополнительных мер и стимулов, нацеленных на вовлечение и обучение молодежной аудитории.

3. **Стабильность эффекта.** Каким образом воздействие на клиента меняется с течением времени?

Лонгитюдные данные о социальном эффекте являются еще одним источником сведений для развития программ.

Опыт фонда показывает, что потребители услуг с длительным «стажем» (в отличие от тех, кто не вошел в число клиентов) получают более высокие урожаи, чаще приобретают товары, улучшающие качество жизни (светильники на солнечных батареях, оборудование для кухни и т.д.), и после выхода из программы продолжают расходовать средства на нужды своих семей. Однако в сравнении с теми, кто остается в программе, их затраты выглядят намного скромнее. Это означает, что для более значительного воздействия на местные сообщества фонд должен заботиться об удержании клиентов. Для решения этой задачи используются гибкие стратегии ценообразования и периодически обновляются пакеты услуг.

4. **Распространение эффекта на окружение.** Какому положительному и отрицательному воздействию подвергаются люди и сообщества, не входящие в круг непосредственных участников программы?

НКО действуют в определенных местных контекстах и – вольно или невольно - влияют на свое окружение.

Непроизвольный эффект инициативы Фонда One Acre заключался в том, что «соседи», не вовлеченные в программу, проявили интерес к современным методам земледелия и начали их осваивать собственными силами. В Кении такое стихийное распространение новой практики увеличило урожайность кукурузы среднестатистического фермерского хозяйства на 45 кг. Эта цифра оказалась достаточно весомой, поскольку дополнительный продукт в таком количестве мог послужить пропитанием для целой семьи в течение месяца. Тем не менее, это положительное воздействие на сообщества привело к снижению цен на местных рынках, и поставило в сложное положение участников программы, выплачивающих кредиты. Чтобы восстановить баланс, фонд создал хранилища, позволяющие «своим» фермерам заниматься сбытом продукции после сезона урожая, когда цены выше.

Эти четыре вопроса помогают находить слабые места программ и гибко реагировать на новые обстоятельства. Действуя подобным образом, НКО демонстрируют свою способность получать лучшие результаты, привлекают внимание доноров, стремящихся вкладывать ресурсы в самые эффективные инициативы, и одновременно с этим укрепляют позиции оценочной практики, способствующей ускорению социальных преобразований.

#### 4) ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ: АКТУАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ – НЕ САМОЦЕЛЬ, А ФУНДАМЕНТ ОБЩЕСТВЕННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ



Начиная с 1988 года, американская национальная НКО [City Year](#) активно вовлекает юношей и девушек в социально значимую деятельность, которая заключается в оказании образовательной и социально-эмоциональной помощи детям школьного возраста. Чтобы повысить эффективность своих программ, в 2014 году

организация разработала долгосрочную стратегию, но приступить к ее полноценной реализации не смогла. Потому что сложившаяся практика сбора и применения данных оказалась не готовой к решению новых, более сложных задач. Специалисты местных отделений собирали данные вручную, и сведения о посещаемости, успеваемости и социально-эмоциональном состоянии школьников (благополучателей) постоянно запаздывали. Изучив сложившуюся модель работы с информацией, лидеры НКО выявили ряд серьезных недостатков и пришли к выводу, что технологии и новые методики в этом случае не помогут. Основные проблемы заключались в том, что (1) в организации не сформировался «общий язык», необходимый для слаженных действий сотрудников на всех уровнях, (2) договоры об информационном обмене, заключенные с 27 городскими округами, содержали разнородные требования к формату данных, и (3) отдел оценки давно превратился в справочную службу, перегруженную запросами разных подразделений.

Желая разобраться с этими трудностями, руководство City Year пригласило консультантов из Monitor Institute, которые ознакомились с внутренней обстановкой и обнаружили упущение, свойственное многим некоммерческим институтам. В частности выяснилось, что система сбора данных в City Year успешно генерировала общие показатели для доноров и стейкхолдеров национального уровня, но абсолютно не учитывала информационные запросы членов коллектива и 3 000 участников программы AmeriCorps, оказывающих услуги на базе 300 школ. Для получения лучших социальных результатов им нужен был доступ к систематизированным, регулярно обновляемым данным высокого качества, которые можно было бы использовать для сравнительного анализа и принятия решений как стратегического, так и оперативного уровня. Но воплощению этого сценария мешало устоявшееся представление об оценке как о дополнительной нагрузке, оттягивающей время от других полезных дел. Чтобы ускорить культурные и мировоззренческие сдвиги, эксперты предложили заменить прежние установки более прогрессивными идеями, сместив акценты следующим образом:

- **Отказаться от стереотипа «Показатели должны описывать уже полученный социальный эффект», заменив его новым суждением – «Результаты измерений могут и должны способствовать обучению на перспективу».** City Year дополнила привычный анализ итогов учебного года еженедельными обзорами результатов опроса учащихся и сведений об успеваемости, позволяющих оперативно следить за тенденциями и гибко реагировать на потребности целевых аудиторий.
- **Отказаться от идеи о том, что «организация сбора данных и проведение измерений являются исключительными компетенциями Отдела оценки», и признать, что «иметь доступ к данным, уметь с ними работать и использовать их для улучшения практики должны все сотрудники НКО, на всех уровнях организационной иерархии».** City Year провела тренинги, расширила доступ к информационной системе, и усилила меры защиты данных с помощью протоколов безопасности и конфиденциальности. С этого момента специалисты, находящиеся в постоянном контакте с учащимися, смогли отслеживать динамику индивидуальных показателей и оперативно корректировать стратегии вмешательства.

- Перейти от «преимущественного сбора данных с целью измерения социального эффекта» к «усилению воздействия на общество за счет обеспечения практикующих специалистов актуальной информацией». City Year разработала формы отчетов, позволяющие осуществлять мониторинг прогресса учащихся в режиме реального времени. Благодаря этой новации члены AmeriCorps и школьные координаторы, отвечающие за эффективность работы (impact managers), смогли следить за тем, чтобы дети, нуждающиеся в определенной поддержке, получали именно те услуги, которые им необходимы больше всего.
- Отказаться от установки «Приоритетными являются все пользователи», заменив ее новым подходом – «Приоритетные пользователи – это те субъекты, которые принимают непосредственное участие в оказании помощи детям и школам». City Year заключила с образовательными округами новые договоры, которые открыли автоматизированный доступ не только к агрегированным показателям школ, но также к подробным сведениям об индивидуальных результатах учащихся.

Лидеры City Year пришли к заключению, что центральное место в подходе к измерению и оценке должны занять программные сотрудники и члены AmeriCorps, которые ежедневно обслуживают почти 200 000 школьников, и своими оперативными решениями значительно влияют на «КПД» услуг. В течение двух лет в организации произошли радикальные изменения, которые выразились в обновлении протоколов данных, перестройке внутренних процессов и моделей поведения, а также в ощутимых вливаниях в развитие компетенций департаментов образования, осуществляющих прямой экспорт данных в управленческую программу City Year. Сведения, поступающие из школ, начали комбинироваться с информацией, которую члены AmeriCorps передавали с помощью мобильного приложения.

Принципиальное отличие прежнего и нового подходов заключается в том, что раньше самая главная группа пользователей – определяющая успех инициатив НКО (волонтеры AmeriCorps) - получала важную информацию не более двух раз в год, а теперь эта аудитория работает с данными в режиме реального времени и постоянно совершенствует свою работу, ориентируясь на потребности конечного потребителя услуг. В этом случае очень важным является тот факт, что реформы уже подтвердили свою целесообразность. Например, анализ данных показал, что количество детей, получающих необходимый объем услуг/помощи по английской словесности (ELA – English language arts), увеличилось на 50%; а показатель роста успеваемости по данному предмету в этой группе детей оказался в 1,7 раз выше, чем ожидалось изначально.

Опыт команды City Year свидетельствует о том, что оценка, ориентированная на ключевых потребителей информации и/или принятие конкретных решений, является очень действенным и полезным делом, способным многократно усилить отдачу от вложенных ресурсов и ускорить положительные изменения в жизни людей.

Источник: The Stanford Social Innovation Review,  
[https://ssir.org/articles/entry/data\\_as\\_a\\_means\\_not\\_an\\_end\\_a\\_brief\\_case\\_study](https://ssir.org/articles/entry/data_as_a_means_not_an_end_a_brief_case_study)