



Министерство экономического развития  
Российской Федерации



VII Всероссийская конференция

# «Межсекторное взаимодействие в социальной сфере»

5 декабря 2014 года

*«Оценка показателей деятельности СО НКО -  
зарубежный опыт»*

МОСКВА  
2014

VII Всероссийская конференция

# «Межсекторное взаимодействие в социальной сфере»

5 декабря 2014 года

*«Оценка показателей деятельности СО НКО -  
зарубежный опыт»*

**РАБОЧИЕ МАТЕРИАЛЫ**

Центр гражданского анализа и независимых исследований «ГРАНИ»  
по заказу Минэкономразвития России

МОСКВА  
2014

# Содержание

## ■ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ О ЗАРУБЕЖНОМ ОПЫТЕ ОЦЕНКИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1 Общая характеристика проведенной исследовательской деятельности (объем выполненных работ и характеристика источников) . . . . . 4

1.2 Методические подходы к оценке показателей деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций . . . . . 7

1.3 Основные методики, используемые для оценки показателей деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, в том числе перечни оцениваемых показателей, методы, применяемые в ходе оценки, периодичность оценки, способы интерпретации результатов оценки . . . 30

## ■ ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

Руководящие принципы для оценщиков Американской ассоциации по оцениванию . . . . . 73

### Приложение 2

Стандарты оценивания Общества Великобритании по оцениванию . . . . . 77

### Приложение 3

Стандарты оценивания Германского Общества по оцениванию . . . . . 81

### Приложение 4

Принципы оценивания Французского общества по оцениванию . . . . . 85

### Приложение 5

Принципы оценки программ Международной сети «Оценка программ» 87

### Приложение 6

Кейс 10. Логическая модель программы Санкт-Петербургской региональной благотворительной общественной организации «Благотворительное общество «Невский Ангел»» . . . . . 89

# ■ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ О ЗАРУБЕЖНОМ ОПЫТЕ ОЦЕНКИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

## ***1.1 Общая характеристика проведенной исследовательской деятельности (объем выполненных работ и характеристика источников)***

В ходе исполнения научно-исследовательской работы был проведен анализ зарубежного опыта оценки деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций. Для проведения анализа опыта оценки показателей деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций были проанализированы разработки в области оценки США, Великобритании, Франции, Норвегии и Германии, а также ряда других стран и разработки международных организаций, работающих в области оценки.

Поскольку понятие «социально ориентированные некоммерческие организации» введено российским законодательством, в данной работе анализировались показатели оценки деятельности некоммерческих организаций и социальных проектов, целью которых является достижение социального результата (включая оценку благотворительной деятельности, развитие местных сообществ, сохранение окружающей среды и других).

Источники для анализа делились на две группы - первичные и вторичные.

К первичным источникам информации относились публикации текстов методик, рекомендаций, рейтингов и отчетов об оценке деятельности НКО, материалы ассоциаций НКО, системы бенчмаркинга и кодексы лучшей практики, персональные блоги зарубежных специалистов, тематические обсуждения на зарубежных сетевых форумах НКО, выступления на конференциях НКО. Кроме этого, ограниченно изучалась нормативно-правовая база деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций США, Великобритании и Франции, Норвегии и Германии в сфере деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций в тех случаях, когда это имело отношение к стимулам, содержанию и процессам оценки деятельности. Также к первичным источникам относились материалы, полученные в результате персонального интервьюирования экспертов в сфере зарубежной практики оценки деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, в том числе исследователями в области оценки показателей деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций в изучаемых страновых системах оценки, а также носителями практического опыта.

Ко вторичным источникам отнесены тексты исследовательских и аналитических



материалов, изучающих или обобщающих опыт проведения оценки деятельности некоммерческих организаций в социальной сфере, в том числе научные статьи зарубежных и отечественных исследователей в области зарубежной практики и систем оценки СО НКО, тематические бюллетени благотворительных организаций, иные публикации, посвященные вопросам измерения, мониторинга и оценки показателей деятельности СО НКО за рубежом.

**Объем исследовательской деятельности:**

Контент – анализ 84 текстов: методик, отчетов, мониторингов, рекомендаций, нормативных актов;

Проведение 10 экспертных интервью с зарубежными экспертами, а также отечественными экспертами, имеющими опыт международной оценки, и интерпретация полученных материалов: члены ассоциаций по оцениванию, эксперты аналитических центров (thinktanks), преподаватели университетов, практикующие оценщики.

Выявление и описание 10 кейсов – успешных практик оценки показателей деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций в исследуемых странах. Кейсы представляют собой как анализ зарубежного опыта использования методов, так и российский опыт использования зарубежной практики.

Анализ опыта 7 стран, в том числе США, Великобритании, Франции, Норвегии, Германии, Нидерландов, Канады в сфере деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, в том числе применительно к содержанию и процессам оценки деятельности.

**В частности были проанализированы методические разработки и практика следующих профессиональных ассоциаций:**

Объединенный комитет по оцениванию в образовании США (The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, [www.jcsee.org](http://www.jcsee.org));

Американская ассоциация по оценке программ (American Evaluation Association, AEA, [www.eval.org](http://www.eval.org));

Общество по оцениванию Франции (The French Evaluation Society (SFE), [www.sfe-asso.fr](http://www.sfe-asso.fr));

Общества Великобритании по оцениванию (the UK Evaluation Society UKES, [www.evaluation.org.uk](http://www.evaluation.org.uk));

Германского Общества по оцениванию (Gesellschaft für Evaluation e.V, [www.degeval.de/nc/home](http://www.degeval.de/nc/home));

Группа Организаций объединенных наций по оцениванию (The United Nations Evaluation Group UNEG, [www.uneval.org](http://www.uneval.org));

Международная сеть «Оценка программ» (International Program Evaluation Network, IPEN, [www.eval-net.org](http://www.eval-net.org));

Европейское общество по оцениванию (European Evaluation Society, [www.europeanevaluation.org](http://www.europeanevaluation.org)).

**Кроме этого для анализа использовались материалы российских и зарубежных исследовательских и аналитических центров:**

New Philanthropy Capital ([www.thinknpc.org](http://www.thinknpc.org));

The Inspiring Impact Group ([inspiringimpact.org](http://inspiringimpact.org));

Innovation Network ([www.innonet.org](http://www.innonet.org));

The American Institute of Philanthropy (AIP) ([www.charitywatch.org](http://www.charitywatch.org));

Harvard Business School ([www.hbs.edu](http://www.hbs.edu));

B&M Gates Foundation ([www.gatesfoundation.org](http://www.gatesfoundation.org));

Компании Evolution & Philanthropy, (в том числе переводы, выполнение компанией и «Дайджест публикаций международного филантропического сообщества»);

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» ([www.hse.ru](http://www.hse.ru)).

## **1.2 Методические подходы к оценке показателей деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций**

### **Основные тенденции в сфере оценки показателей деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций**

Анализ методического инструментария оценки показателей деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций в США, Великобритании, Франции, Норвегии и Германии и ряде других европейских стран позволяет выявить основные сложившиеся, а также новые тенденции, происходящие в оценке деятельности НКО.

По мнению экспертов, опрошенных в рамках настоящего исследования, с 60-х годов XX века в сфере оценки главенствовал подход проведения формирующей и суммирующей (итоговой) оценок (Formative and Summative Evaluation), которые проводилась профессиональными оценщиками и исследователями.

За последние годы оценка деятельности некоммерческих организаций претерпевает значительные изменения, усложняясь и развиваясь. В последнее десятилетие появились новые подходы к оценке, а именно: *развивающая оценка (Developmental Evaluation)*; *общие системы измерения (Shared Measurement)*; *«Большие данные» (Big Data)*. \*

По результатам исследования, проведённого консалтинговой организацией FSG (США), появлению новых тенденций к оценке способствовали:

«Активизация инновационной деятельности в сфере филантропии». Желая ускорить общественный прогресс, благотворители постоянно тестируют новые методы и варианты решения хронических социальных проблем;

*Поиск новых форм взаимодействия.* Многие современные методы развития социальной сферы требуют участия разных субъектов. Данные потребности становятся стимулом для поиска новых форм коллективного творчества и сотрудничества;

*Расширение цифровой инфраструктуры.* Повсеместное освоение технологий работы в открытом пространстве способствует развитию современных коммуникаций и формированию крупных массивов данных.\*

Далее будут рассмотрены более подробно основные подходы, сложившиеся в практике оценки деятельности СО НКО.

### **Формирующая и суммирующая (итоговая) оценки (Formative/Summative Evaluation)**

«В зависимости от целей, которые ставят перед собой заказчики и/или исполнители оценки, а также от этапа проекта, на котором она проводится, различают два основных вида оценки. Оценку, в задачи которой входит исследование конечных результатов и эффективности программы, называют общим термином

- \* Srik Gopalakrishnan and Hallie Preskill. Challenging 3 Long-Held Assumptions About Evaluation. [www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/StrategicEvaluation/PostID/468.aspx](http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/StrategicEvaluation/PostID/468.aspx)
- \* «Дайджест публикаций международного филантропического сообщества» № 43 (1), январь 2014 года.
- \* Summative Evaluation, также может переводиться как «суммирующая оценка».

«суммирующая оценка».\* Как правило, такая оценка проводится на завершающем этапе программы или по ее завершению. Другой вид оценки – «формирующая оценка». Она призвана помочь менеджерам программы в принятии решений о том, какие изменения необходимо внести в программу на стадии ее реализации для повышения ее эффективности. Такая оценка обычно проводится на стадии планирования или на различных стадиях реализации программы либо проекта».\*

**Таблица 1. Классификация оценки по видам.\***

<p>«Формирующая оценка»</p>	<p>Оценка потребностей определяет несоответствие между желаемым и реальным положением дел относительно какой-либо ситуации, выявляет существующие потребности и располагает их в порядке приоритетности.</p> <p>Оценка процесса ставит своей целью описание того, как в действительности функционирует та или иная программа, каким образом реализация программы приводит к достижению определенных результатов, и каковы сильные и слабые стороны программы.</p> <p>Оценка целей и задач помогает определить, достигается ли, и в какой степени, та или иная программа запланированных целей и задач.</p>
<p>«Суммирующая оценка»</p>	<p><b>Оценка результатов</b> - помогает определить, какие программы и виды деятельности организации действительно приводят к достижению результатов, необходимых получателям услуг, и позволяет избежать видов деятельности, которые кажутся важными на определенном этапе работы, но не приносят желаемых результатов.</p> <p><b>Оценка воздействия</b> позволяет определить изменения в благосостоянии людей/клиентов/благополучателей, которые могут быть отнесены на счет определенного проекта, программы или политики.</p> <p><b>Оценка экономической эффективности</b> программы использует экономические методы для оценки соотношения затрат и результатов программы или проекта, выраженных в денежном отношении (cost-benefit), и соотношения затрат и результатов проекта, выраженных в затратах на единицу полученного результата (cost-effectiveness).</p>

\* Курс лекций «Оценка проектов и программа» под редакцией Баханьковой Е.Р., Бодунгена А.Ю., Боровых А.Э., Грешновой Е.В., Гриднева П.В., Казакова О.Б., Кузьмина А.Н., М.: ЦПНКО, // Е.П. Малицкая, М.Е. Михайлова, Д.Паршуткина «Мониторинг и оценка деятельности социально ориентированных НКО».

\* Е.П. Малицкая, М.Е. Михайлова, Д.Паршуткина «Мониторинг и оценка деятельности социально ориентированных НКО».

К формирующей и суммирующей оценкам относятся методы, которые подробно описаны далее в параграфе 2.3. «Основные методики, используемые для оценки показателей деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций» настоящего отчета:

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard);

Логическая модель (Logic Model);

Social Costs-Benefit Analysis (SCBA);

Social Cost-Effectiveness Analysis (SCEA).

### **Развивающая оценка (Developmental Evaluation)**

Проведение формирующей и итоговой оценки (Formative / Summative Evaluation), в большей степени направленные на сбор и обработку большого массива данных в конце отчетного периода, разочаровали сообщество оценщиков и доноров из-за сложного сбора данных и их несвоевременности; эти подходы не дают возможности необходимой своевременной корректировки программы или проекта.

На смену формирующей и итоговой оценки пришла развивающая оценка (Developmental Evaluation). В отличие от формирующей и итоговой оценки, развивающая оценка работает в реальном времени, ориентирована на получение обратной связи и на обучение в течение всего периода оценки.

Развивающая оценка не ограничивается планом оценки, основанном на логической модели (описание логической модели дано далее в параграфе 2.3. «Основные методики, используемые для оценки показателей деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций»), и предлагает осуществлять сбор и анализ информации практически в режиме реального времени (в том числе посредством «обратной связи» с причастными сторонами), чтобы обучаться и оперативно корректировать дизайн и процесс реализации программ.\*

Развивающая оценка впервые была разработана Майклом Куинном Паттоном (Michael Quinn Patton). По его мнению, «развивающая оценка помогает и поддерживает инновационное и адаптивное развитие в сложных динамических средах. Развивающая оценка приносит в процессы инновации и адаптации оценочные вопросы, оценочную логику, а также сбор и отчетность для того, чтобы поддержать проект, программу, продукт и/или организационное развитие через своевременную обратную связь».

Развивающая оценка фокусируется на социальных инновациях, где нет принятых моделей решений.

Постоянное обучение намеренно встроено в развитие процесса оценки. Это обеспечивает то, что стейкхолдеры не только принимают информацию, но и интегрируют результаты оценки, чтобы уточнить и адаптировать то, что необходимо.

---

\* «Дайджест публикаций международного филантропического сообщества» №39 (9), сентябрь 2013 года.

Адаптация гарантирует, что оценка имеет цель и может реагировать на возникающие проблемы и вопросы.

Роль оценщика заключается в том, что он является стратегическим партнером обучения и фасилитатором.\*

### **Общие системы измерения (Shared Measurement)**

Исследование 389 некоммерческих организаций, проведенное в США, показало, что только 50% организаций отслеживают результаты своих программ. Из них 75% некоммерческих организаций не делают этого, поскольку они не обладают необходимым опытом, не владеют технологиями и не имеют времени заниматься мониторингом и оценкой. В связи с этим начинают разрабатываться общие индикаторы оценки и инфраструктура для сбора и представления данных – общие системы измерения (Shared Measurement).\*

«Общие системы измерения (Shared Measurement) создаются в рамках совместных инициатив, которые требуют от заинтересованных организаций согласования общих целей, результатов и показателей эффективности. При наличии технологической платформы, такие системы стимулируют взаимное обучение и позволяют оперативно оценивать промежуточные результаты на пути к обозначенной цели».\*

Общие системы измерения можно разделить на три основные категории:

Общие платформы измерения (Shared Measurement Platforms). Эти системы позволяют организациям, используя веб-инструменты, выбрать из комплекса мер подходящие для них, для того чтобы недорого собрать, проанализировать и сообщить о результатах своей деятельности.

Системы, сравнивающие производительность (Comparative Performance Systems). Эти системы требуют наличия нескольких участников, которые используют идентичные индикаторы и методы. В результате пользователи могут сравнить производительность различных организаций. Получатели грантов могут узнать о деятельности друг друга, а спонсоры могут сделать более осознанный выбор.

К таким системам можно отнести различные методы, разработанные на основе брэнчмаринга (Benchmarking) (брэнчмаринг далее описан в параграфе 2.3. «Основные методики, используемые для оценки показателей деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций» настоящего отчета), а также Стандарт инвестиционной деятельности и отчетности (Impact Reporting and Investment Standards IRIS) (описан подробнее в подпараграфе 2.2.2. «Примеры стандартизации показателей деятельности» настоящего отчета).

---

\* Hallie Preskill and Tanya Beer. Evaluating Social Innovation. 2012. [www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Evaluating\\_Social\\_Innovation.pdf](http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Evaluating_Social_Innovation.pdf)

\* Srik Gopalakrishnan and Hallie Preskill. Challenging 3 Long-Held Assumptions About Evaluation. [www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/StrategicEvaluation/PostID/468.aspx](http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/StrategicEvaluation/PostID/468.aspx)

\* «Дайджест публикаций Международного филантропического сообщества» №39 (9), сентябрь 2013 года.

Адаптивные обучающие системы (Adaptive Learning System). Эти системы позволяют большому количеству организаций, работающих в разных аспектах одной проблемы, работать совместно, устанавливать сравнимые показатели производительности, координировать усилия и учиться друг у друга. В результате повышается согласованность целей между организациями, формируются сообщества и партнерства, и постепенно увеличивается эффективность всех участников.\*

Среди наиболее популярных общих системы измерения, распространенных в США, можно выделить следующие:

Cal-PASS ([www.cal-pass.org](http://www.cal-pass.org));

Community Foundation Insights ([www.cfinsights.org](http://www.cfinsights.org));

Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) ([www.iris-standards.org](http://www.iris-standards.org));

Public/Private Ventures (P/PV) Benchmarking Project ([www.ppv.org](http://www.ppv.org));

Success Measures Data System ([www.successmeasures.org](http://www.successmeasures.org));

The Cultural Data Project ([www.pacdp.org/home.aspx](http://www.pacdp.org/home.aspx));

The Strive initiative ([www.strivetogether.org](http://www.strivetogether.org)).

Среди успешных проектов Великобритании можно выделить:

Coordinating Action Against Domestic Abuse ([www.caada.org.uk](http://www.caada.org.uk));

Views ([www.views.coop](http://www.views.coop));

The Justice Data Lab ([www.justice.gov.uk/justice-data-lab](http://www.justice.gov.uk/justice-data-lab)) проект Министерства юстиции Великобритании.

Оппоненты общих систем измерения считают такой подход угрозой для новаций, поскольку стандартизация результатов и показателей может привести к стандартизации деятельности. Кроме того, многообразие некоммерческих организаций, программ, территориальная специфика затрудняют поиск подобных общих моделей.

## КЕЙС 1

Партнёрство COMMIT! (The Commit! Partnership), использующее для оценки и совместной работы он-лайн платформу The Strive initiative.\*

The Strive initiative ([www.strivetogether.org](http://www.strivetogether.org)) - инициатива, которая объединяет 300 различных образовательных проектов штатов Цинциннати и Северный Кентукки (США). Эти проекты сотрудничают друг с другом через 15 сетей, которые организованы и рубрицированы в соответствии со спецификой работы: от дошкольного образования до консультирования по вопросам карьеры. Каждая сеть раз в две недели обменивается информацией, разрабатывает общие индикаторы деятельности и координирует усилия, создавая комплексный, системный подход к отслеживанию и улучшению результатов обучения в Цинциннати и Северном Кентукки.

---

\* Mark Kramer, Marcie Parkhurst, Lalitha Vaidyanathan. Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact. 2009 FSG Social Impact Advisors.

\* Our Kids. Our Tomorrow. THE COMMIT! Partnership, 2012. Annual Report. [commit2dallas.org/scorecard](http://commit2dallas.org/scorecard)

Партнёрство COMMIT! объединяет несколько организаций и инициатив, работающих в округе Даллас, которые стремятся через инструменты оценки и подотчётности вести совместную работу и достигать большего социального эффекта в регионе. Партнёрство COMMIT! направлено на подготовку детей округа Даллас к поступлению и учебе в колледже и на успешное развитие их дальнейшей карьеры. Партнёрством было разработано 11 основных индикаторов, на улучшение которых должна быть направлена совместная работа, и по которым необходимо оценивать коллективные достижения (среди них: готовность детей к поступлению в детский сад; навыки чтения в 4-ом классе; математические навыки в 8-ом классе; количество лиц получивших высшее образование и т.д.). Партнёрства COMMIT! координируют свою совместную деятельность через руководящий совет и более мелкие сети, что позволяет им направлять свои ресурсы на наиболее нуждающиеся школы и достигать большего совместного социального эффекта.

## КЕЙС 2

Российский опыт использования зарубежных подходов в области создания общих систем измерения - проект «Общие системы оценки социальных результатов программ в сфере защиты детства».

Проект «Общие системы оценки социальных результатов программ в сфере защиты детства» – это партнерская инициатива Благотворительного фонда «Культура детства» и Детского фонда «Виктория», реализуемая при поддержке компании «Evolution and Philanthropy». Это первый российский бенчмаркинг-проект в сфере детства. Всего в инициативу включено 20 организаций.

Цель проекта – объединение профессионалов в сфере детства и оценки для разработки и продвижения системы согласованных ориентиров в измерении социальных результатов программ в сфере детства.

Согласно «Заявлению о направлениях развития оценки социальных проектов и программ в сфере детства», разработанному в рамках проекта, оценка социальных проектов и программ в России часто ориентирована на обслуживание внутренних нужд организации, интересов государственной власти или лиц, финансирующих программы. Такой подход и фрагментарность независимой экспертизы реализуемых проектов не позволяют в достаточной мере оценить вклад программы в изменение положения целевой группы и решение социальной проблемы, а также способствуют возникновению серьезных рисков в области управления социальными программами в сфере детства.\*

В связи с этим, профессиональное сообщество стоит перед необходимостью выработки согласованного понимания общих оснований и принципов оценки социальных программ в сфере детства, разработки системы критериев, позволяющих сравнивать результаты деятельности различных организаций.

---

\* Заявление о направлениях развития оценки социальных проектов и программ в сфере детства. Размещено по адресу: [socialimp.files.wordpress.com/2013/02/d0bfd180d0bed0b3d180d0b0d0bcd0bcd0bdd0bed0b5-d0b7d0b0d18fd0b2d0bbd0b5d0bdd0b8d0b5-04-02.pdf](http://socialimp.files.wordpress.com/2013/02/d0bfd180d0bed0b3d180d0b0d0bcd0bcd0bdd0bed0b5-d0b7d0b0d18fd0b2d0bbd0b5d0bdd0b8d0b5-04-02.pdf)



Участниками проекта была разработана декларация общего подхода, единые ценностные основания и этические принципы к оцениванию социальных результатов проектов и программ в сфере детства и практические рекомендации к оцениванию социальных результатов проектов и программ. Проект функционирует в режиме регулярных встреч, семинаров и вебинаров участников. На интернет-сайте проекта «Общие системы оценки социальных результатов программ в сфере защиты детства» [socialimp.wordpress.com](http://socialimp.wordpress.com) функционирует форум, размещаются методические и тематические материалы. Таким образом, постепенно создаются возможности для формирования профессионального сообщества, разделяющего общие подходы и единые принципы при оценке социальных результатов в сфере защиты детства.

### **Примеры стандартизации показателей деятельности**

Различные консалтинговые агентства, ассоциации некоммерческих организаций и благотворительные фонды на протяжении последних 10 лет предпринимают попытки создания общих систем измерения, в том числе стандартизации показателей. Общие показатели представляют собой набор индикаторов, которые могут быть использованы в совокупности с различными методиками проведения оценки.

Стандартизация показателей, по мнению разработчиков, должна помогать некоммерческим организациям при отборе показателей для оценки своей деятельности, сборе данных, содействовать более эффективному управлению ресурсами, а также при оценке своего вклада в развитие отдельных сфер в целом.

### **Стандарты инвестиционной деятельности и отчетности (Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)).**

«Стандарты инвестиционной деятельности и отчетности» IRIS были разработаны «Глобальной сетью по инвестициям в устойчивые социальные результаты» («Global Impact Investing Network» (GIIN)) (США).

IRIS является инструментом для измерения и оценки результатов социальных инвестиций. Это каталог показателей, по которым инвесторы, организации и иные заинтересованные лица могут измерить социальный, экологический и финансовый результат.

Показатели IRIS обеспечивают основу для любой системы оценки социального воздействия и могут быть включены в различные инструменты оценки, показатели и методики (например, в «Оценку социального возврата от инвестиций» (Social Return on Investment (SROI)), описанную в параграфе 2.1.5. настоящего отчета).

IRIS\* не предлагает одну единственно верную комбинацию показателей, поэтому пользователи могут выбрать из каталога показатели, наиболее подходящие для их деятельности.

---

\* The Getting Started with IRIS guide [iris.thegiin.org/guides](http://iris.thegiin.org/guides)

Можно выбрать столько показателей, сколько организация считает необходимыми с учетом своей специфики, секторов деятельности, социальных или экологических целей.

Всего разработано около 400 показателей IRIS в различных сферах деятельности. Показатели разработаны для таких секторов, как:

- сельское хозяйство;
- образование;
- энергетика;
- окружающая среда;
- финансовые услуги (в т.ч. микрофинансирование, микрострахование);
- охрана здоровья;
- жилье/развитие местных сообществ;
- охрана и правильное использование земель;
- вода;
- и другие.

Пример показателей IRIS в сфере социального воздействия:

- доступ к чистой воде;
- доступ к образованию;
- доступ к энергоресурсам;
- доступ к финансовым услугам;
- доступ к информации;
- доступное жилье;
- производительность сельского хозяйства;
- наращивание потенциала;
- развитие местных сообществ;
- разрешение конфликтов;
- профилактика болезней и их смягчение;
- создание новых рабочих мест;
- равенство возможностей и их расширение;
- продовольственная безопасность;
- создание благотворительных фондов;
- укрепление здоровья;
- защита или расширение прав человека.

Пример показателей IRIS для социального воздействия на окружающую среду:

- сохранение биологического разнообразия;
- энергетическая и топливная эффективность;
- сохранение природных ресурсов;
- предотвращение загрязнения и удаление отходов;
- устойчивая энергетика;
- устойчивое землепользование;
- управление водными ресурсами.

IRIS также представляет собой интерактивную платформу, на которой пользователи могут взаимно предлагать собственные показатели оценки.

## Матрица социальных результатов (Outcome matrix)

Матрица социальных результатов была разработана британской компанией «Биг сосайети кэпитал» («Big Society Capital»), и является инструментом классификации социальных результатов, разработанных для 9 основных сфер:

- занятость, профессиональная подготовка и образование;
- жилье и жилищно-коммунальное хозяйство;
- доходы и финансовая инклюзия;
- физическое здоровье;
- психическое здоровье и благополучие;
- семья, друзья и отношения;
- гражданство и местное сообщество;
- искусство, наследие, спорт и религия;
- сохранение окружающей природной среды.

Использование матрицы социальных результатов позволяет планировать, измерять и изучать социальные результаты, а также узнать потребности целевых аудиторий\*.

---

\* Outcomes Matrix Guidance [www.bigsocietycapital.com/sites/default/files/pdf/B2%20Homeless%20People.pdf](http://www.bigsocietycapital.com/sites/default/files/pdf/B2%20Homeless%20People.pdf)

**Таблица 2. Матрица социальных результатов**

<b>Сфера</b>	<b>Частные лица</b>	<b>Местное сообщество, сектор, общество</b>
<p><i>1. Занятость, профессиональная подготовка и образование</i></p>	<p>Через занятость, образование или профессиональную подготовку разработаны необходимые «мягкие» навыки и отношения (в том числе социальные навыки, отношение и мотивация).</p> <p>Разработаны необходимые технические (жесткие) навыки (в том числе грамотности и счета, поиска работы и работы по конкретной квалификации).</p> <p>Найден способ решить проблемы, мешающие занятости, образованию или профессиональной подготовке (в том числе уход за ребенком, инвалидность).</p> <p>Способен к работе, профессиональной подготовке и образованию; также существует постоянная поддержка этого состояния.</p>	<p>Высокий уровень занятости, обучения и образования, здоровая местная экономика.</p> <p>Публичная политика и расходы, которые поддерживают хорошее качество занятости, обучения и образования.</p> <p>Сильное корпоративное и институциональное управление.</p> <p>Высокая осведомленность и участие в вопросах, касающихся образования и занятости, хорошее отраслевое понимание, как их решать.</p>
<p><i>2. Жилье и жилищно-коммунальное хозяйство</i></p>	<p>Имеет безопасное и подходящее для жилья место.</p> <p>Имеет доступ к местным магазинам, транспорту, сооружениям и местам отдыха.</p> <p>Имеет навыки, необходимые для содержания и сохранения жилья.</p> <p>Мотивирован и способен к независимой жизни; также существует постоянная поддержка этого состояния в случае необходимости.</p>	<p>Предоставление соответствующего доступного жилья.</p> <p>Публичная и корпоративная политика и расходы, которые поддерживают качественное жилье и жилищно-коммунальное хозяйство.</p> <p>Высокая осведомленность и участие в решении вопросов, связанных с жильем, хорошее отраслевое понимание, как их решать.</p> <p>Доступные и недорогие транспортные, коммунальные услуги.</p>

<p><i>3. Доходы и финансовая инклюзия</i></p>	<p>Имеет доступ к соответствующим финансовым советам, продуктам или услугам.</p> <p>Имеет достаточно устойчивый доход, включая льготы (если это применимо).</p> <p>Хорошо управляет финансами.</p>	<p>Для всех доступны этически ответственные и подходящие финансовые услуги и продукты.</p> <p>Равенство доходов.</p> <p>Публичная и корпоративная политика и расходы, которые поддерживают справедливые доходы и финансовую инклюзию.</p> <p>Высокая осведомленность и участие в делах, связанных с финансовыми услугами, хорошее отраслевое понимание того, как этого достичь.</p> <p>Хорошие финансовые возможности, грамотность и управление; понимание правовых вопросов.</p>
<p><i>4. Физическое здоровье</i></p>	<p>Пользуется хорошей поддержкой и качеством жизни.</p> <p>Имеет положительный опыт получения медицинских услуг.</p> <p>Ведет здоровый образ жизни и находится в безопасности.</p> <p>Использует систему здравоохранения, чтобы восстановиться после болезней и травм.</p>	<p>Равный доступ к хорошей медицинской и социальной помощи.</p> <p>Здоровые и физически активные люди и сообщества.</p> <p>Публичная и корпоративная политика и расходы, которые поддерживают хорошее физическое здоровье.</p> <p>Высокая осведомленность и участие в делах, связанных с физическим здоровьем, более продвинутое отраслевое понимание того, что делается для улучшения здоровья.</p>

<p><i>5. Имеет положительный опыт получения медицинских услуг.</i></p>	<p>Пользуется хорошей поддержкой в отношении любых проблем психического здоровья.</p> <p>Имеет положительный опыт медицинский услуги и хорошее понимание собственного психического здоровья и эмоционально-го благополучия.</p> <p>Имеет понимание цели, вовлечен в осмысленную и приносящую удовлетворение деятельность, имеет стремления на будущее.</p> <p>Имеет уверенность, эмоциональное равновесие перед лицом трудностей.</p>	<p>Равный доступ к услугам хорошего качества в области психического здоровья.</p> <p>Хорошее психическое здоровье и благополучие.</p> <p>Публичная и корпоративная политика и расходы, которые поддерживают хорошее психическое здоровье и благополучие.</p> <p>Высокая осведомленность и участие в вопросах, касающихся психического здоровья и благополучия, хорошее отраслевое понимание, как их оптимизировать.</p>
<p><i>6. Ведет здоровый образ жизни и находится в безопасности.</i></p>	<p>Имеет позитивные и конструктивные отношения с другими людьми.</p> <p>Социальные связи.</p> <p>Имеет навыки, стратегию и поддержку отношений.</p>	<p>Устойчивое общество со значимыми связями.</p> <p>Хорошие качественные услуги для семьи, друзей и отношений.</p> <p>Публичная и корпоративная политика и расходы, которые поддерживают семью, друзей и отношения.</p> <p>Высокая осведомленность о ценности семьи, друзей и отношений; хорошее отраслевое понимание того, как их строить.</p>

<p><i>7. Использует систему здравоохранения, чтобы восстановиться после болезней и травм.</i></p>	<p>Не подвергает дискриминации других и не подвергается дискриминации сам по признаку этнической принадлежности, религии, пола, сексуальной ориентации или инвалидности.</p> <p>Ощущает себя в местном сообществе и в обществе в целом, и делает осознанный вклад.</p> <p>Положительно воспринимается местным сообществом области.</p> <p>Соблюдает законы и понимает свои права и обязанности, как гражданина.</p>	<p>Публичная и корпоративная политика и расходы, которые поддерживают гражданство и местные сообщества.</p> <p>Сильные и безопасные местные сообщества.</p> <p>Сильное участие общественности и сообщества, хорошая социальная сплоченность.</p>
<p><i>8. Здоровые и физически активные люди и сообщества.</i></p>	<p>Развивает культурные навыки и уверенность в тех сферах, которые интересуют.</p> <p>Находит смысл и чувство удовлетворения в занятии искусством, спорте и религии.</p>	<p>Услуги хорошего качества в сфере культуры, доступные всем.</p> <p>Публичная и корпоративная политика и расходы, которые поддерживают искусство, наследие, спорт и религию.</p> <p>Высокая осведомленность общественности и участие в искусстве, наследии, спорте и религии.</p>
<p><i>9. Публичная и корпоративная политика и расходы, которые поддерживают хорошее физическое здоровье.</i></p>	<p>Имеет доступ и пользуется природной средой.</p> <p>Понимает важность проблемы и снижает личное воздействие на природную среду.</p>	<p>Сохранение природных пространств.</p> <p>Переработка отходов и устойчивое водопользование.</p> <p>Высокая осведомленность населения и взаимодействие с природной средой.</p> <p>Устойчивое сельское хозяйство</p> <p>Устойчивые постройки и транспорт.</p> <p>Устойчивая энергетика.</p>

**ЕДИНАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
(COMMON OUTCOMES TAXONOMY:  
ORGANIZATION-CENTERED OUTCOMES)  
ИНСТИТУТА ГОРОДА  
(THE URBAN INSTITUTE).**

«Центр эффективной практики» («The Center for What Works») и «Институт города» («The Urban Institute») предприняли попытку создания «Единой классификации результатов деятельности некоммерческих организаций» («Nonprofit Taxonomy of Outcomes» (NPTOO)), которая может быть использована для различных программ.

С их точки зрения единая классификация результатов выглядит следующим образом\*.

**Результаты программ. Выход на целевые аудитории**

*Распространение информации о программе:*

- процент вовлеченных представителей целевых аудиторий\*;
- процент представителей целевых аудиторий, которые осведомлены о предлагаемых услугах;
- показатель участия;
- количество обращений за услугами (в месяц).

*Репутация:*

- количество благоприятных отзывов / награды;
- количество партнерств на местном уровне;
- процент представителей целевых аудиторий, которые удовлетворены услугами / обратились повторно за услугами.

*Доступ к информации:*

- процент отказавшихся от предоставления представителей целевых аудиторий;
- процент представителей целевых аудиторий, которые сообщили о существенных барьерах, связанных с получением информации;
- процент услуг, предоставляемых на безвозмездной основе.

**Участие**

*Заинтересованность:*

- показатель принятия;
- процент вовлеченности;

---

\* The Urban Institute and The Center for What Works. The Nonprofit Taxonomy of Outcomes: Creating a Common Language for the Sector. December 2006. [www.urban.org/center/met/projects/upload/taxonomy\\_of\\_outcomes.pdf](http://www.urban.org/center/met/projects/upload/taxonomy_of_outcomes.pdf)

\* Здесь и далее - общие индикаторы (common indicators)



- процент представителей целевых аудиторий, которые получают несколько услуг / предложений;
- показатель посещаемости;
- средний уровень посещаемости;
- процент заполняемости мероприятий;
- количество подписчиков;
- процент подписчиков, которые также являются донорами.

*Вовлеченность:*

- процент представителей целевых аудиторий, которые продолжили участие в программе после первого посещения (опыта);
- процент участников, которые рассматриваются, как активные;
- процент представителей целевых аудиторий, которые получают несколько услуг / предложений;
- показатель рекомендаций (отсылок к программе).

*Прохождение полного курса / завершение:*

- процент участников, успешно закончивших программу;
- процент участников, сообщивших о получении быстрого отклика на свои потребности;
- показатель рецидива (возвращение в программу);
- средняя продолжительность участия в программе;
- процент участников, перешедших на следующий уровень.

## **Удовлетворенность**

*Качество:*

- количество благоприятных отзывов/награды;
- процент учеников, сообщивших об улучшении отношения/положительном восприятии (проблемы, вопроса);
- показатель удовлетворённости;
- показатель рекомендаций (отсылок к программе).

*Выполнение:*

- процент участников, сообщивших о получении быстрого отклика на свои потребности;
- процент выполнения запланированного объема работ;
- показатель завершения (объем завершенных работ в общем объеме работ).

## **Показатели результатов программ для участников**

*Знания / обучение / отношение. Навыки (знание, обучение):*

- процент участников, повысивших индивидуальные показатели;
- процент участников, которые уверены, что они повысили свои навыки благодаря программе;
- процент участников, повысивших уровень навыков («до» и «после»).

*Отношение:*

- процент улучшений, о котором сообщили родители, учителя, коллеги и др.;

- процент улучшений, о котором сообщил участник.
- Уровень подготовленности (квалификация):*
- процент участников, которые считают себя хорошо подготовленными для конкретной задачи / деятельности;
  - процент участников, обладающих минимальным уровнем квалификации для следующего уровня / предприятия.

### **Линия поведения**

*Случаи плохого поведения:*

- показатель таких случаев;
- рецидивы / уровень рецидивов;
- процент сокращения количества сообщений о плохом поведении.

*Случаи желательного поведения:*

- показатель таких случаев;
- процент участников, которые достигли цели;
- показатель улучшения.

*Поддержка нового поведения:*

- продолжительность (недели / месяцы / годы);
- процент изменения в течение времени;
- процент участников, перешедших на новый уровень;
- процент участников, которые не возвращаются к прежней программе/ системе.

### **Условия/статус**

*Социальный статус участников:*

- процент участников, улучшивших взаимоотношения;
- процент участников, завершивших программу (процент выпускников);
- процент участников, перешедших на новый уровень (условия, статус);
- процент участников, поддерживающих текущий уровень (условия, статус);
- процент участников, избежавших нежелательного развития событий.

*Экономический статус участников:*

- процент участников, сделавших карьеру (трудоустроены);
- процент участников, переехавших в жилое помещение на длительный срок;
- процент участников, имеющих безопасное и постоянное жилище;
- процент участников, включенных в образовательные программы;
- процент участников, сохранивших работу;
- процент участников, у которых увеличился заработок.

*Состояние здоровья участников:*

- процент участников, у которых снизилось количество случаев заболеваемости;
- процент участников, сразу давших положительный ответ о хорошем состоянии здоровья;
- процент участников, давших положительный ответ о хорошем состоянии здоровья в течение 90 дней.

## ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОГРАММ ДЛЯ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ

### Политика

*Осведомленность / понимание вопроса:*

- процент представителей целевых аудиторий, осведомленных о проблеме;
- количество людей, выход на которых был осуществлён через программу;
- процент представителей целевых аудиторий, предпринимающих желательные действия.

*Стейкхолдеры:*

- количество стейкхолдеров;
- процент ключевых стейкхолдеров-партнёров.

*Влияние на законодательную повестку:*

- количество контактов, участвующих в законотворческой деятельности;
- процент голосов законодателей, оказавших поддержку;
- процент законодателей, осведомленных о проблеме.

*Здравоохранение / безопасность:*

Риск угрозы:

- процент представителей целевых аудиторий, осведомлённых о проблеме;
- государственные меры профилактики (в процентах);
- количество вариантов / планов действий в чрезвычайных ситуациях;
- время, в течение которого проводилось планирование.

### Гражданское участие

**(параметры результатов в настоящий момент находятся в стадии разработки)**

*Увеличение участия:*

- количество участников мероприятий;
- увеличение явки (в процентах);
- количество волонтеров.

*Экономика (показатели результатов в настоящий момент находятся в стадии разработки):*

- Увеличение возможностей.
- Поддержка экономического роста (развития).
- Экономическая стабильность.

*Окружающая среда (показатели результатов в настоящий момент находятся в стадии разработки):*

- чистота;
- безопасность;
- эстетика;
- сохранение.

*Социальные вопросы (показатели результатов в настоящий момент находятся в стадии разработки):*

- Осведомленность о проблеме.

- Случаи нежелательной деятельности.
- Случаи желательной деятельности.

## **ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОГРАММ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Финансы (параметры результатов в настоящий момент находятся в стадии разработки).**

**Менеджмент (параметры результатов в настоящий момент находятся в стадии разработки).**

**Руководство (параметры результатов в настоящий момент находятся в стадии разработки).**

«Институтом города» («The Urban Institute») также разработаны общие показатели деятельности для следующих 14 конкретных сфер, на которые могут быть нацелены программы\*:

- образование взрослых и семейная грамотность;
- защита общественных интересов;
- доступное жилье;
- уход за больными;
- бизнес-содействие;
- организация местных сообществ;
- предоставление жилья в чрезвычайных случаях;
- занятость;
- снижение риска заболеваемости;
- искусство;
- поддержка заключенных;
- временное жилье (приюты);
- наставничество молодежи;
- обучение молодежи.

### **«Большие данные» (Big Data)**

По мнению экспертов, опрошенных в ходе исследования, многие годы монополия на проведение оценки принадлежала профессиональным оценщикам. Однако в настоящее время ситуация поменялась – новые, по большей части цифровые методы сбора информации позволяют получать данные без участия профессионалов в области оценки. Сегодня в области оценки активно используются возможности «больших данных» (Big Data).

«Большие данные» – современная концепция единого информационного массива (содержащего сведения о множестве отраслей и сегментов деятельности),

---

\* Outcome Indicators Project. [www.urban.org/center/cnp/Projects/outcomeindicators.cfm](http://www.urban.org/center/cnp/Projects/outcomeindicators.cfm)

которая стимулирует сбор и презентацию сведений в совместимых форматах и открывает перед организациями и оценщиками возможности для использования информации из смежных областей».\*

По мнению разработчиков, в социальной сфере потенциально могут использоваться следующие «большие данные»:

Все оцифрованные процессы. «Большие данные» стали реальными с приходом цифрового формата. Их создает всё, начиная от электронных обращений в социальные органы, социальных и кредитных карт, до скачанной музыки и онлайн-покупок, что дает информацию о предпочтениях, социальном поведении и расходах домохозяйств. Каждый щелчок мышки может быть записан и доступен для анализа, в том числе в социальной сфере.

Электронные устройства. «Большие данные» стали реальными по мере того, как электронные устройства стали частью повседневной жизни. Устройства сбора информации (датчики, камеры, GPS и др.) могут выявлять ключевые тенденции. Применительно к социальной сфере мы видим, что сегодня они активно используются в здравоохранении. Например, в социальных группах и сообщениях люди информируют о своем здоровье, данные о котором они получают от различных индивидуальных электронных устройств (таких, как датчики сна и т.д.).

Социальные сети. «Большие данные» создаются посредством социальных сетей. В них можно уловить коллективные тенденции. Кроме этого, они могут приводить к появлению организованных процессов в социальной сфере. Например, «Ушахиди» («Ushahidi») – инновационная платформа, использующая сводный анализ текстовых сообщений и социальных медиа для координации немедленного реагирования на стихийные бедствия.

Несмотря на большие возможности, предоставляемые «большими данными», необходимо понимать, что описанные в них явления досих пор остаются достаточно новыми и требуют решения вопросов, связанных с конфиденциальностью информации, точностью и надежностью их использования\*.

Как отмечают в интервью и в значительной части рассмотренных публикаций эксперты в сфере оценки, традиционные методы сбора информации на данный момент остаются основными. Вместе с тем стоит отметить, что, по результатам исследования, проведенного «Центром эффективной филантропии» и изложенного в отчете «Состояние дел в сфере оценки эффективности фондов» («State of Foundation Performance Assessment»), в настоящее время руководители благотворительных фондов пользуются более широким спектром показателей эффективности. Как правило, это факты, установленные в ходе обратной связи и посещения грантополучателей, их письменные отчеты и результаты оценки

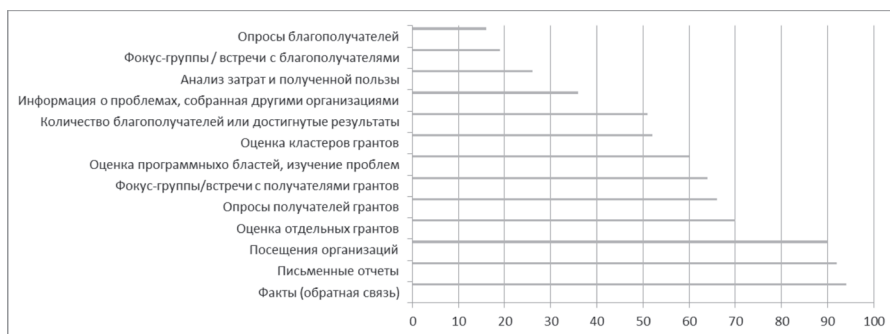
---

\* Дайджест публикаций «Международного филантропического сообщества» №39 (9), сентябрь 2013 года.

\* Srik Gopalakrishnan. Big Data and the Social Sector: Where does it come from? How can we use it? [www.marketsforgood.org/big-data-and-the-social-sector-where-does-it-come-from-how-can-we-use-it/?utm\\_source=rss&utm\\_medium=rss&utm\\_campaign=big-data-and-the-social-sector-where-does-it-come-from-how-can-we-use-it](http://www.marketsforgood.org/big-data-and-the-social-sector-where-does-it-come-from-how-can-we-use-it/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=big-data-and-the-social-sector-where-does-it-come-from-how-can-we-use-it)

отдельных грантов, их групп и кластеров, или целых программных областей. Однако лишь немногие фонды проводят опросы, фокус-группы и иные мероприятия, чтобы получить информацию от конечных благополучателей. Эксперты полагают, что именно эти фонды отличаются от остальных большей осведомленностью о промежуточных результатах на каждом этапе реализации стратегии, а также о социальном эффекте или влиянии фонда на сообщества, и о приоритетных сферах деятельности»\*.

**Диаграмма 1. Типы информации, применяемые для оценки эффективности программной деятельности фондов\***



### Верификация данных

Проблема верификации информации, собираемой для оценки деятельности некоммерческих организаций и подтверждения заявлений НКО о получении результатов и социальном эффекте, крайне активно обсуждается в среде профессиональных оценщиков и доноров.

Верификация необходима, прежде всего, чтобы понять, был ли действительно получен результат, она также позволяет судить о том, каким образом организация достигает своей цели. По мнению экспертов, опрошенных в ходе настоящего исследования, а также, судя по значительной доле публикаций, в верификации данных и поиске доказательств должны быть заинтересованы, прежде всего, сами организации, реализующие проекты. Это дает им возможность понять, насколько действительно эффективна их деятельность, и каким образом они могут её улучшить. Собранные доказательства позволяют им представить результаты своей деятельности перед настоящими и потенциальными донорами.

\* «Дайджест публикаций Международного филантропического сообщества» № 21 (3), март 2012 года.

\* Там же.

Доноры заинтересованы в поиске доказательств, поскольку это позволяет им принимать решения о том, как инвестировать более эффективно. Специалистам и экспертам в социальной сфере доказательства помогают определить, какие меры и при каких обстоятельствах больше всего способствуют достижению социального результата. Как показывают материалы изученных дискуссий НКО, что подтверждают и опрошенные эксперты, процесс сбора доказательств является достаточно сложным для некоммерческих организаций, поскольку они испытывают общие затруднения с проведением оценки в целом (не хватает компетентности, временных и материальных ресурсов).

***Эксперты некоммерческой организации «GiveWell» (США) считают, что убедительные доказательства (evidence) обладают рядом свойств:***

*Согласованность отчётной информации об эффектах с другими источниками.* Сведения об отсроченных изменениях (outcomes), происходящих благодаря деятельности НКО, должны быть правдоподобными и согласованными с ранее представленной теоретической картиной планируемых изменений. Помимо этого, они должны в полной мере отражать прогресс на пути к достижению социального эффекта (impact), который обозначен организацией в качестве важного долгосрочного результата.

*Прямая связь между программой и результатом.* По мнению многих профессиональных оценщиков, рандомизированные контролируемые исследования (РКИ) являются одним из наиболее надёжных способов получения объективной информации. Сравнивая показатели участников программы и контрольной группы, исследователи могут определить наличие либо отсутствие взаимосвязи между эффектом и конкретной программой.

*Репрезентативность.* Эксперты, как правило, рекомендуют внимательно изучать обстановку в НКО, чтобы убедиться в том, что материалы организации отражают полную картину результатов, а не только отдельные «лакомые кусочки» для привлечения дополнительных финансов (которыми можно распорядиться по своему усмотрению).

*Гармоничное сочетание доказательной информации с общим контекстом.* Специалисты «GiveWell» изучают сведения в общей палитре программ и проектов НКО. Такой подход позволяет понять, в какой степени полученные результаты заслуживают доверия с учётом общего состояния дел в организации и в других её программах. Например, оценщик может поинтересоваться: «Почему об этой инициативе известно меньше, если [по утверждению НКО] её эффект столь значителен?»

***Эксперты также предлагают критически взглянуть на основные типы доказательной информации:***

*Случаи из жизни и истории благополучателей.* Оценщики «GiveWell» не особенно доверяют подобным сведениям, так как они как раз и могут оказаться теми «лакомыми кусочками», которые не обеспечивают столь необходимой «репрезентативности» – объёмной картины результатов.

*Награды, выражение признательности, репутация.* Сведения такого рода часто используются для привлечения средств, которые получить легче, чем социальный эффект. Кроме того, они далеко не всегда соответствуют таким критериям, как «согласованность отчётной информации об эффектах с

другими источниками» и «прямая связь между программой и результатом». Что касается высокой репутации, то профессионал обязательно должен изучить её источники и убедиться в том, что она заслуженна.

*Интервью и собеседования.* Это один из наиболее надёжных источников достоверной информации. Чтобы получить действительно объективную информацию, «GiveWell» самостоятельно формирует аудиторию и не пользуется контактами, которые предлагает НКО.

*«Микроданные».* Систематический сбор данных позволяет получать сведения, которые способны подтвердить «прямую связь между деятельностью в рамках программы и результатами». Слабыми сторонами «микроданных» являются недостаточная «репрезентативность» и трудности, связанные с проверкой «согласованности отчётной информации об эффектах с другими источниками».

*«Макроданные».* Эти сведения можно получить в результате эмпирического анализа тенденций в масштабах страны, региона и т.д. Они, как считают эксперты, не особенно подходят для установления «прямой связи между деятельностью и результатами», но зато обеспечивают столь необходимую «репрезентативность».\*

Британская интернет-платформа «Views» предлагает своим пользователям, наряду с текстовыми документами, использовать фотографии, видео- и аудиофайлы в качестве доказательств результатов.

В Великобритании создана сеть «Альянс за полезное доказывание» («Alliance for Useful Evidence»), которая объединяет более 1000 экспертов государственного и некоммерческого сектора, а также университетского сообщества, и является координационной для активного распространения доказательной информации. «Альянс за полезное доказывание» разработал «доказательную цепочку» под названием «Элементы доказательной экосистемы» («Elements of an evidence ecosystem»), которая состоит из взаимосвязанных субъектов\*:

---

\* «Дайджест публикаций Международного филантропического сообщества» №29 (11), ноябрь 2012 года.

\* Jonathan Sharples. Evidence for the frontline. A report for the alliance for useful evidence. June 2013. The Alliance for Useful Eviden



**Рисунок 1. Доказательная цепочка (Elements of an evidence ecosystem).**



Учет всех субъектов и их возможностей делает доказательства эффективными и позволяет улучшить результаты программ и деятельности организаций.

### ***1.3 Основные методики, используемые для оценки показателей деятельности социально-ориентированных некоммерческих организаций, в том числе перечни оцениваемых показателей, методы, применяемые в ходе оценки, периодичность оценки, способы интерпретации результатов оценки***

Разнообразие организаций третьего сектора чрезвычайно затрудняет использование единственной универсальной методики оценки деятельности. В данном отчете проанализированы основные методики, используемые для оценки показателей деятельности некоммерческих организаций.

Наиболее популярные методы оценки:

- Atkinson Compass Assessment for Investors (ACAFI);
- Balanced Scorecard (BSc);
- Base of the Pyramid Impact Assessment Framework;
- Benchmarking;
- Best Available Charitable Option (BACO);
- BoP Impact Assessment Framework;
- Charity Assessment Method of Performance (CHAMP);
- GEMI Metrics Navigator;
- Global Impact Investing Rating System (GIIRS); - рейтинг...
- Hewlett Foundation Expected Return;
- Impact Measurement Framework (MIF);
- Impact Reporting and Investment Standards (IRIS);
- Local Economic Multiplier (LEM);
- London Benchmark Group (LBG)\*;
- Logic Model;
- MDG Scan;
- Measuring Impact Framework;
- Millennium Development Coal scan (MDG-scan);
- Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS);
- Participatory Impact Assessment;
- Poverty Social Impact Assessment (PSIA);
- Public Value Scorecard; (PVSc);
- Social Compatibility Analysis (SCA);
- Social Cost-Effectiveness Analysis (SCEA);
- Social Costs-Benefit Analysis (SCBA);
- Social e-valuator;
- Social Impact Assessment (SIA);
- Social Return Assessment (SRA);
- Social Return on Investment (SROI);
- Social-Economic Assessment Toolbox (SEAT);
- Stakeholder Value Added (SVA);
- Triple Bottom-Line Accounting (TBL);
- Wellventure Monitor;

Часть из вышеперечисленных методов чаще используются коммерческими организациями и донорами для оценки результатов своих социальных

инвестиции (например, «Best Available Charitable Option (BACO)», «Impact Measurement Framework (MIF)», «Social Return Assessment (SRA)»; другие больше популярны у некоммерческих организаций и государственных агентств (например, «Social Return on Investment (SROI)»).

### **Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard)**

BSC - это система измерения и управления результативностью организации, разработанная Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном\*. Она была принята на вооружение широким кругом организаций, как государственных, так и частных.

BSC-это концептуальная основа, позволяющая транслировать представление об организации в систему показателей эффективности, сгруппированных по четырем измерениям: Финансы, Клиент, Внутренние бизнес-процессы и Обучение и развитие. Системой предлагаются показатели для измерения успеха организации в ходе реализации ее целей и задач; применяются также другие показатели для измерения долгосрочных факторов успеха. С помощью системы BSC организация следит за текущими составляющими успеха (финансы, удовлетворенные клиенты, результаты деятельности), а также усилиями по совершенствованию внутренних процессов, мотивированию и повышению образовательного уровня сотрудников, совершенствованию информационных систем, обучаемости организации в целом, и ее способности к совершенствованию.

Роберт Каплан и Дэвид Нортон разработали концепцию BSC в 1990 после проведения годовичного проекта по исследованию 12 компаний, обладающих современными системами измерения результативности. Она была разработана в ответ на обнаруженное ими смещение акцентов в стиле управления; актуальной практикой сегодня является обращать внимание как на финансовые, так и на операционные измерители успеха.

Методология системы BSC позволяет поместить видение субъекта оценки и его стратегию непосредственно в центр модели BSC, чтобы не потерять фокус. Цели субъекта оценки (стратегические альтернативы), каждая из которых сопровождается набором измерителей и факторов успеха, затем закрепляются за одним из измерений субъекта оценки.

---

\* The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance," Harvard Business Review, январь-февраль 1992; и "The BSC-Translating Strategy into Action," Harvard Business School Press, 1996

**Рисунок 2. Типы информации, которые используются для оценки эффективности программной деятельности фондов\***



*Миссия.* В коммерческой модели BSC все перечисленные на схеме измерители должны в конечном итоге отражать работу по улучшению общей эффективности. Повышение стоимости акции компании является конечной задачей для коммерческих предприятий, при том, что они как раз и подотчетны в этой сфере своим акционерам. Ситуация отличается в некоммерческих (и государственных) организациях. Ответственность за эффективное распределение фондов не является конечной задачей организации. Ее успех, как формулируют эксперты, следует измерять применительно к достижению миссии через выполнение стратегических задач. Финансовый аспект, тем не менее, также важен.

\* Проект DFID «Административная реформа/реформа государственной службы в Российской Федерации» CNTR 02 4324

*Стратегия.* Некоммерческие организации часто испытывают трудности и тратят много времени на выработку четкой и простой стратегии. В то время как многие пытаются разработать стратегию организации, на выходе получается просто подробный перечень программ и инициатив. При стремлении эффективно отвечать на вызовы и использовать возможности, приоритеты организации должны быть согласованы с ее уникальной ситуацией и друг с другом. После того, как стратегия разработана и принята, система BSC служит инструментом эффективным инструментом преобразований и реализации.

*Статус потребителя.* Четкое разграничение между моделями BSC для коммерческого и некоммерческого секторов возникает в результате расположения миссии организации приоритетно. Исходя из миссии, деятельность организации воспринимается через призму своей клиентуры, а не с точки зрения финансовых акционеров. Достижение миссии не отождествляется с фискальной ответственностью и надзором; вместо этого организация должна решить, кого она будет обслуживать, и как лучше всего удовлетворить их потребности.

*Финансовое измерение.* Никакая организация, независимо от ее статуса, не может успешно работать и удовлетворять требования клиента без финансовых ресурсов. Финансовые измерители в модели BSC для государственного и некоммерческого секторов лучше всего рассматривать либо как ключевые элементы клиентского успеха, либо как ограничивающие факторы, в рамках которых должна работать данная группа организаций.

*Внутренние процессы.* При выработке задач и показателей для данного измерения возникает вопрос: «какие внутренние процессы нужно оптимизировать, чтобы быть полезными нашим клиентам». Каждая организация, от небольшой НКО до крупных сетевых организаций, вероятно, располагает, как минимум, уставной (процедурной) документацией по выработке целей своей деятельности. У небольших организаций могут быть десятки целей, в то время как у крупных НКО могут быть сотни процессов. Ключом к успеху в применении системы BSC является выбор и измерение только тех процессов, которые повышают конечную результативность работы для благополучателей и иных целевых групп деятельности организации, и в конечном итоге способствуют выполнению миссии. Процессы, на которые нужно обращать внимание в первую очередь, обычно напрямую определяются задачами и измерителями успеха, которые фигурируют (были выбраны) для направления Потребитель (клиент). Нередко самое большое количество задач и измерителей находятся в разделе «Внутренние процессы» модели BSC.

*Обучение и развитие персонала и организации.* Субъекты некоммерческого сектора, которые в своей работе отталкиваются от миссии, серьезно зависят от навыков, преданности и согласованной работы персонала по достижению социально значимых целей. Сотрудники, специалисты, активисты организации и организационная инфраструктура отражают ту нить, которая проходит через всю систему BSC. Успех в реализации процедурных улучшений, соблюдение финансовой ответственности и удовлетворение потребности всех клиентских групп в большей степени зависит от способностей персонала НКО и того инструментария, которым они пользуются для выполнения миссии.

При всей важности задач и измерителей раздела, связанного с обучением и развитием персонала, часто им не придают значения. Мотивированные

сотрудники, обладающие нужной комбинацией навыков и инструментальных средств, работающие в организационном климате, настроенном на постоянное совершенствование - вот ключевые компоненты совершенствования деловых процессов НКО в условиях финансовых ограничений, которые, в конечном итоге, позволят благополучателю решать проблему, а организации успешно выполнять свою миссию.

В этом измерении особенно важно контролировать четыре аспекта. Во-первых, навыки и компетентность специалистов. Обладает ли организация нужным сочетанием навыков, чтобы постоянно справляться с вызовами и использовать возникающие возможности? Во-вторых, поток информации, или то, что иногда называют «информационным капиталом». Располагают ли сотрудники необходимым инструментарием и информацией для принятия эффективных решений, которые повлияют на результативность работы с целевыми группами и отдельным человеком? В-третьих, это вопросы, связанные с налаживанием организационного климата. Сюда обычно входят такие элементы, как согласованность и мотивация. Не менее важны наличие эффективной организации, контроль работы отдельных сотрудников и систем развития, которые связывают выполнение миссии с задачами подразделений и отдельных сотрудников.

Вследствие легкости приспособления системы BSC к нуждам той организации, которая ее реализует, система доказала, что она является полезным инструментом оценки в государственном и некоммерческом секторах. С помощью сбалансированной системы измерителей результативности руководящий орган организации может преобразовывать стратегию в понятный набор задач. Затем эти задачи преобразуются в систему измерений результативности, что позволяет эффективно сфокусировать деятельность организации на серьезных стратегических задачах и довести это до сведения всех. В отличие от традиционных систем измерения, основанных на финансовых показателях, концепция, основанная на сбалансированных измерителях, позволяет прочно сфокусировать деятельность организации на будущем успехе путем постановки задач и измерения результата, исходя из четких установок.

Оценку результативности можно оценивать по четырем измерениям: сотрудники, клиенты, процессы и финансы.

*Сотрудники.* Основное внимание сосредоточено на достижении результативности применительно к ключевым внутренним процессам, от которых зависит успех организации/проекта. Это измерение направляет внимание к основам всего будущего успеха - людским ресурсам организации и инфраструктуре. Адекватные инвестиции в эти сферы являются важнейшим залогом успеха в долгосрочной перспективе. С кадровой точки зрения могут возникать следующие вопросы:

- Что вы делаете для того, чтобы работник видел именно эту НКО в роли наиболее предпочтительного работодателя?
- Как целенаправленно решать такие вопросы, как профессиональный рост работников и отсутствие текучести кадров?

Ключевыми факторами успеха для данного измерения являются, например, инновации, мотивирование, навыки сотрудников, уровень комплектации персонала.

Измерители успеха являются производными от ключевых факторов успеха\*:  
Степень финансирования и комплектования должностей (по штатному расписанию или в соответствии с проектной документацией).

Степень достоверности управленческой информации. Эта мера позволяет определить степень доверия менеджеров НКО к получаемой ими информации. То есть, насколько она своевременная, точная и полная, чтобы служить основой для принятия управленческих решений по кадровым вопросам.

Процент сотрудников, удовлетворяющих квалификационным требованиям. Этот измеритель устанавливает процентную долю сотрудников, которые соответствуют образовательным, профессиональным требованиям, и имеют необходимый стаж работы. Это показатель вычисляется путем деления числа сотрудников, которые отвечают вышеуказанным требованиям, на общее число сотрудников в организации.

Процент сотрудников, довольных рабочей обстановкой в организации. Чтобы удержать высококлассных профессионалов и повысить результативность работы рядовых сотрудников, рабочий климат в коллективе должен быть приятным и иметь все необходимые ресурсы для выполнения работы. Данный показатель отражает степень удовлетворения сотрудников такими компонентами, как оснащенность рабочего места (например, информационные технологии, справочная литература, и т.д.), рабочие условия, и механизмы материального стимулирования.

Клиенты. Данное измерение позволяет рассматривать работу организации глазами ее благополучателей. Таким образом, организация постоянно нацелена на удовлетворение актуальных и реальных нужд своих целевых групп.

На практике в данном измерении возникают такие вопросы как:

- Кто ваши благополучатели/клиенты? Работаете ли вы с одной или несколькими группами клиентов?
- Как бы хотели выглядеть в глазах ваших благополучателей?
- Основаны ли измерители на исходной информации от благополучателей?
- Отражают ли измерители характеристики качественного обслуживания (доступность, понятность, своевременность и вежливость)?

Ключевыми факторами успеха являются ориентация на «потребителя услуг» НКО, его удовлетворение и информирование населения.

Показатели успеха являются производными от ключевых факторов успеха.

Процент благополучателей, довольных своевременностью оказания им поддержки со стороны НКО. Это степень удовлетворенности клиентов своевременностью такой поддержки, или другими факторами. Категория своевременности может включать оценку следующих факторов:

- Деятельность по отношению к благополучателям происходит в срок? Контрольные точки выполняются постоянно?

---

\* Нильс-Горан Ольве и Анна Сюстранд. «Сбалансированная система показателей».  
[www.balancedscorecard.ru/](http://www.balancedscorecard.ru/)

- Насколько заблаговременно осуществляется планирование в процессе работы?

- Является ли коммуникация с получателем услуг последовательной и результативной?

- Насколько НКО в состоянии предотвращать проблемы, которые приводят к задержкам их услуг для благополучателей?

Процент сотрудников, довольных качеством. То есть, довольных качеством услуг, предоставленных НКО своим благополучателям. «Качество» также подразумевает оценку сочетания качества и издержек на предоставление таких услуг.

Процент сотрудников, довольных навыками реагирования, сотрудничества и коммуникации в отношении благополучателей. Восприятие, возможность выбора и поведение всех участников в ходе процесса влияют на конечный результат. Этот элемент базируется на умении реагировать, успешной реализации механизмов командной работы и степени удовлетворенности качеством коммуникации и решения проблем.

Чтобы довести эти вопросы до сведения потребителей, некоммерческие организации все чаще используют потребительские опросы, .

Процессы. Это измерение, как и клиентское, имеет разную трактовку в некоммерческом секторе и в бизнесе. Во многих организациях используются два набора измерителей:

- конечные результаты, или социальные итоги, которые определяют роль НКО в решении социальной задачи и в обществе в целом;

- процессы, необходимые для эффективной и результативной работы организации.

Примеры результатов:

- Как бы хотели выглядеть в глазах заинтересованных лиц и / или благополучателей?

- Ориентированы ли ваши показатели на конечные результаты / итоги?

- Насколько получатели услуги НКО и ее целевые группы заинтересованы в результатах, которые Вы достигаете и измеряете?

- Располагаете ли вы оперативными данными для целей отчетности?

В числе ключевых факторов успеха, например, могут быть производительность и эффективность затрат.

Финансовое измерение фокусируется на балансе жестких бюджетных ограничений и затрат на производство конкретных результатов, финансового анализа накладных расходов, инвестиционных потребностей и изменяющихся требований к политике регулирования и учета доходов и финансовой деятельности.

Таким образом, эти измерения, как полагают авторы подхода, позволяют представить настоящую и будущую работу организации в сбалансированном виде. Сбалансированная система измерителей позволяет руководителям рассматривать свою организацию как единое целое. Измерители должны отразить всю стратегию достижения миссии организации. Измерители должны способствовать поступательному движению организации. В большинстве случаев они вырабатываются в ходе многократно повторяющегося, эволюционного процесса.



## КЕЙС 3

### Сбалансированная система показателей для аспирантуры во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса (ВГУЭС)\*

*Миссия ВГУЭС.*

ВГУЭС - предпринимательский инновационный университет, центр образования мирового уровня в сфере бизнеса и сервиса. Университет занимает ведущие позиции в области информационных технологий в образовании, содействует укреплению позиции России в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Мы готовим студентов к успеху в учебе, в карьере и в жизни.

Для выполнения своей миссии ВГУЭС стремится быть:

- активным участником политического, социально-экономического и культурного развития Дальнего Востока;
- открытым для установления партнерских отношений с региональными сообществами в образовательных, научных и культурных проектах;
- объектом гордости жителей города Владивостока и Приморского края, благодаря созданию и передаче своих знаний, умений, ресурсов и ценностей;
- научным сообществом, развивающим динамичную научную среду, творческие экспериментальные площадки, проектно-ориентированные технологии прикладных исследований для предприятий малого и среднего бизнеса;
- сообществом вовлеченных студентов и сотрудников, разделяющих ответственность за выполнение миссии Университета и получающих признание за свой вклад в его развитие.

Стратегические приоритеты ВГУЭС:

- Достижение мирового уровня образования в сфере бизнеса и сервиса.
- Создание условий для возможности обучения через всю жизнь.
- Обеспечение лидерства в области информационных технологий.
- Развитие динамичной научной среды, интегрированной с реальным сектором экономики.
- Интеграция в образовательное пространство и социокультурные сообщества стран АТР.
- Становление университета как обучающейся саморазвивающейся организации.
- Формирование корпоративной культуры предпринимательского (инновационного) университета.

---

\* Мальцева Г.И., Луговой Р.А., Солдатова Ю.А. Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса). // Университетское управление. 2004. № 5-6(33). С. 96-103.

### *Логическая модель (Logic Model).*

Логическая модель (в некоторых источниках - «логическая структурная модель») описывает программу НКО, предоставляя правдоподобное и разумное объяснение того, каким образом эта программа при определенных условиях будет решать заявленные задачи. Логическая модель ясно и наглядно описывает связи между ресурсами, которые использует программа, действиями в рамках данной программы, и изменениями, которые должны произойти благодаря данным действиям. Прослеживая причинно-следственные связи между элементами, логическая модель программы помогает определить, какие допущения могут повлиять на эту цепочку\*.

Логические модели программ уже более двадцати лет используются для планирования и оценки программ. Такой подход называли по-разному: «цепочкой рассуждений» (Torvatn, 1998), «теорией действия» (Patton 1997), «структурой исполнения» (Montague, 1997), «логическими моделями программ» (Framst, 1995, Rush and Ogborne, 1991). Независимо от используемой терминологии, все эти подходы используют то, что в оценке называется «теорией программ».

Логическая модель программы состоит из следующих элементов\*:

*Ресурсы (inputs)* - ресурсы, которые использует программа. Вопрос, на который нужно ответить при разработке программы: «Какие ресурсы нужны для ее эффективной реализации?».

*Действия (activities)* - то, что программа делает с ресурсами, чтобы выполнить свою миссию. Вопрос, на который нужно ответить при разработке модели: «Что нужно сделать, чтобы достичь целей программы и выполнить ее миссию?».

*Клиенты (customers)* - лица, группы людей или организации, на которых распространяются непосредственные результаты программных действий.

Непосредственные результаты (output) - продукты действий. Фактически оказанная услуга или продукт. Вопрос, на который нужно ответить при разработке модели: «Что мы получим, выполнив те или иные действия?».

*Отсроченные по времени результаты (outcome)* - изменения, которые должны произойти с людьми, группами людей или организациями во время или после того, как они примут участие в программных действиях. Вопрос, на который нужно ответить при разработке модели: «Каким образом мы хотим изменить положение наших клиентов?».

*Ожидаемое влияние (impact)* - стратегическая цель в иерархии целей; фактическое влияние в иерархии результатов.

*Внешние факторы (contex)* - параметры ситуации, в которой реализуется программа, находящиеся вне контроля ее исполнителей.

---

\* A Resource Package for Central and Eastern Europe (CEE) and the Commonwealth of Independent States (CIS). [www.ceecis.org/iodine.html](http://www.ceecis.org/iodine.html)

\* Оценка программ: методология и оценка. Под ред. А.И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой. – М.: Издательство «Престо-РК», 2009. – 396

**Рисунок 3. Базовая логическая модель.**



Единая система всех элементов позволяет проследить взаимосвязи между ресурсами и программными действиями, между действиями и изменениями, которые произойдут с благополучателями программы, и между этими изменениями и решением определенных задач. Логическая модель, как элемент оценки, позволяет оценить:

- приближается ли программа к запланированным целям;
- способны ли предпринимаемые действия достижению целей;
- возникают ли в процессе реализации программы проблемы, требующие внимания;
- есть ли примеры успешной работы, которые могут быть полезны для других.

Измерение непосредственных результатов, представленных в логической модели, подразумевают разработку индикаторов (количественных и качественных) для оценки объема проделанной работы и ее качества. Например:

- Количество клиентов программы и их гендерный и этнический состав.
- Количество и описание основных действий.
- Затраты на привлечение ресурсов и преодоление внешних факторов.
- Количество запросов на предоставление услуг.
- «Обратная связь» от клиентов.
- Описание качественных характеристик продуктов и услуг.

Логическая модель широко применяется для оценки результативности программ. По данным экспертных интервью и на основании анализа источников считается, что использование логической модели в качестве метода оценки позволяет зафиксировать и оценить:

- Какую стратегическую проблему пытается решить программа?
- Каковы причины данной проблемы?
- Какую часть данной проблемы мы пытаемся решить?
- Кто наши клиенты?
- Что мы даем нашим клиентам (как мы на них воздействуем)?
- Как изменились наши клиенты?
- Помогут ли данные изменения улучшить положение наших клиентов?

Логическая модель программы Санкт-Петербургской региональной благотворительной общественной организации «Благотворительное общество «Невский Ангел», получателя финансовой поддержки Минэкономразвития России, с использованием вышеизложенного подхода, представлена в параграфе 2.8. данного отчета.

### **Анализ «затраты–выгоды»**

Анализ «затраты–выгоды» («Social cost-benefit analysis» (SCBA)) – методика соизмерения затрат и результатов, учитывающая экономические и внеэкономические факторы (социальные, экологические и др.).

Основные принципы анализа «затраты–выгоды» заключены в четырёх ключевых позициях:

Учёт затрат и выгод. Все затраты и выгоды должны быть рассчитаны и ранжированы в соответствии со степенью их отклонения от основной цели проекта; более отдалённые затраты и выгоды можно не учитывать. Это требует тщательной разработки проекта, оценки его срока службы, а также рассмотрения внешних эффектов и вторичных выгод.

Оценка затрат и выгод. При их оценке необходимо уделять внимание возможным изменениям относительных цен, а не общего уровня цен; общий уровень цен, действующий в начальном периоде, следует принять в качестве базового. Хотя обычно для оценки затрат и выгод используются рыночные цены, в ряде случаев возникают трудности их применения: когда инвестиционные проекты являются настолько крупными, что значительно влияют на цены; когда монополизация искажает относительные цены; когда налоги искусственно завышают стоимость ресурсов; когда значительное

недоиспользование труда и других ресурсов означает, что цены на них превышают общественные затраты использования этих избыточных ресурсов, предлагаемых в избыточном количестве. Кроме того, существуют особые проблемы установления цен на нематериальные активы и коллективные продукты.

Определение процентной ставки, по которой затраты и выгоды следует дисконтировать. Решение этого вопроса требует учёта степени, в какой общественные временные предпочтения будут диктовать более низкую учётную ставку, чем частные временные предпочтения, поскольку общественные временные предпочтения требуют меньшего дисконтирования будущих благ. Необходимо также рассмотрение альтернативных затрат (которые уменьшаются при использовании более низкой учётной ставки для государственных проектов) из опасения, что посредственные государственные проекты могут вытеснить хорошие проекты частного сектора, если для первых будут применяться более мягкие критерии.

Существенные ограничения. Эта группа включает юридические, административные и бюджетные ограничения, а также ограничения, связанные с перераспределением дохода или требованиями доноров / грантодающей организации. По существу анализ «затраты–выгоды» сосредотачивается на экономической эффективности проекта, и при условии, что выгоды будут больше затрат, рекомендует его реализацию, не принимая во внимание того, кто получает выгоду, и кто несёт затраты. Однако, если лицо, принимающее решение, полагает, что связанное с проектом перераспределение дохода неприемлемо, оно может отклонить проект, несмотря на его чистые выгоды.

При использовании данного метода существуют, как отмечается экспертами, некоторые барьеры и ограничения. Как правило, затраты материальны, конкретны и выражаются финансовыми показателями, тогда как преимущества могут быть как конкретными и материальными, так и неконкретными и нематериальными. Однако зачастую нематериальные преимущества явно превосходят финансовые преимущества. Риск часто необходимо рассматривать как фактор в процессе принятия решения.

## КЕЙС 4

### Оценка «готовности платить» за лекарственное лечение, способствующее снижению вероятности ампутации при критической ишемии нижней конечности

Показатель	Врачи	Организаторы здравоохранения	Больные с опытом применения алпростадила	Больные без опыта применения алпростадила
Затраты на применение препарата, руб.	9 802			
Выгода («готовность платить»), руб.	30 000	15 000	3 000	500
Соотношение «выгода/затраты»	3,06	1,53	0,31	0,05
Разница между «выгодой» и «затратами», руб.	20 198	5 198	- 6 802	- 9 302

Таким образом, с точки зрения донорской организации, оплачивающей медицинскую помощь, приведенная профилактическая программа является невыгодной.

### Анализ «затраты–эффективность»

Анализ «затраты–эффективность» («Social cost-effectiveness analysis» (SCEA)). Цель данного анализа заключается в определении соотношения затрат на проект и его результатов (эффективности), когда отдача от проекта не может быть оценена только в одной системе измерений (обычно в денежном выражении). Выигрыш от проекта и затраты на него могут быть выражены через набор общественных благ, таких как пространство, время, опыт, навыки, знания, и т. д. Эта схема, являясь более общей, не дает немедленного ответа на вопрос об эффективности проекта. Предполагается, что оценщик должен

экспертно взвесить и сравнить данные о нуждах и предпочтениях индивидов, и совместить их с оценками любых задействованных абсолютных величин, например, юридических и этических ценностей, для того, чтобы получить результат, который, несмотря ни на что, может оказаться неоднозначным. В любом случае, анализ «затраты–эффективность» существенно конкретизирует ценность проекта или услуги НКО.

## КЕЙС 5

Профилактическая программа «Школа здоровья» Центра гуманитарных программ и социального служения «Доброе сердце»\*.

В программе задействовано 230 диспансерных больных (язвенная болезнь - 47 человек; гипертоническая болезнь - 121 человек; бронхиальная астма - 60 человек); стоимость курса профилактики (язвенная болезнь - 302,3 руб.; гипертоническая болезнь - 154,9 руб.; бронхиальная астма - 204,0 руб.); стоимость лечения (язвенная болезнь - 590,8 руб.; гипертоническая болезнь - 395,3 руб.; бронхиальная астма - 204,0 руб.); вероятность госпитализации при отсутствии профилактики (язвенная болезнь - 35%; гипертоническая болезнь - 32%; бронхиальная астма - 38%).

Затраты на проведение профилактики (С). Для язвенной болезни:  $C1 = 47 \times 302,3 = 14208,1$  руб.; для гипертонической болезни:  $C2 = 121 \times 154,9 = 18742,9$  руб.; для бронхиальной астмы:  $C3 = 62 \times 204,0 = 12\ 648,0$  руб. Полные затраты на программу равны  $C = C1 + C2 + C3 = 45\ 599$  руб.

Затраты на госпитализацию (В). Для язвенной болезни:  $B1 = 0,35 \times 47 \times 590,8 = 9\ 718,6$  руб.; для гипертонической болезни:  $B2 = 0,32 \times 121 = 154,9 = 15\ 305,92$  руб.; для бронхиальной астмы:  $B3 = 0,38 \times 62 \times 204,0 = 16\ 708,6$  руб. Полные затраты на программу равны  $C = C1 + C2 + C3 = 45\ 599$  руб.

Экономический эффект  $E = B - C$ . Для язвенной болезни:  $E1 = B1 - C1 = 9\ 718,6 - 14\ 208,1 = -4\ 490,1$  руб.; для гипертонической болезни:  $E2 = B2 - C2 = 15\ 305,92 - 18\ 742,9 = -3\ 437,7$ ; для бронхиальной астмы:  $E3 = B3 - C3 = 16\ 708,6 - 12\ 648,0 = +4\ 060,6$  руб.

Суммарный экономический эффект  $E = E1 + E2 + E3 = -4490,1 - 3437,7 + 4060,6 = -3867,2$  руб. Таким образом, с точки зрения донорской организации, оплачивающей медицинскую помощь, приведенная профилактическая программа является невыгодной.

---

\* Центр гуманитарных программ и социального служения «Доброе сердце». Анализ программы «Школа здоровья». [dobro.so-nko.ru/2014/02/24/shkola-zdorovya/](http://dobro.so-nko.ru/2014/02/24/shkola-zdorovya/)

Анализ «затраты–эффективность» использует результаты проведенных ранее анализов эффективности и затрат с целью определения стоимости единицы эффективности, представляемой сравниваемым проектом. Расчет производится по следующей формуле:

$$SCEA = \frac{\text{Затраты}}{\text{Эффективность}} \quad (1)$$

где

SCEA – коэффициент «затраты–эффективность»;

Затраты – затраты на реализацию проекта, руб.;

Эффективность – показатель эффективности результатов проекта.

Также существует поэтапный анализ «затраты–эффективность», позволяющий определить стоимость дополнительной единицы эффективности, предоставляемой более эффективной технологией социальной деятельности / способом реализации программы\*. Результатом анализа является коэффициент «затраты–эффективность», рассчитываемый по формуле:

$$SCEA = \frac{\text{Затраты}_1 - \text{Затраты}_2}{\text{Эффективность}_1 - \text{Эффективность}_2}, \quad (2)$$

где,

Затраты 1, Затраты 2 – соответственно, затраты на анализируемую и стандартную технологии, руб.;

Эффективность 1, Эффективность 2 – соответственно, показатели эффективности анализируемой и стандартной технологий.

Интерпретируются полученные результаты следующим образом. С позиции анализа «затраты–эффективность» технология достижения результата может быть признана:

- «строго предпочтительной» в случае, если она демонстрирует лучшую эффективность при более низких затратах (характеризуется меньшим значением коэффициента «затраты–эффективность» и экономией средств по сравнению с альтернативными технологиями);

- «затратно эффективной» в случае, когда технология при более низком значении коэффициента «затраты–эффективность» требует расходования дополнительных средств по сравнению с альтернативами;

- «неэффективной» в случае, если технология имеет большее значение коэффициента «затраты–эффективность» при меньшей эффективности.

---

\* Cost-Effectiveness in the Nonprofit Sector. Methods and Examples from Leading Organizations. Edited by Gerald L. Schmaedick – London: Westport, Connecticut, 1993



Использование данного метода позволяет определять расход ресурсов на достижение той или иной специфической цели, поставленной перед общественным сектором, и выбирать решения, оптимальные с этой точки зрения. Рамки такого анализа охватывают оценки не только результативности, как таковой, но также производительности и экономичности, поскольку они непосредственно влияют на результативность. Вместе с тем анализ издержек и результативности не предполагает соизмерение разнородных результатов между собой.

## Кейс 6

### Оценка эффективности проекта «Комплексная помощь беспризорным и безнадзорным несовершеннолетним»

Данный проект - второй по величине затрат организации «Врачи детям»\* в 2011 году. Однако, в 2010 году ситуация была прямо противоположной: большее расходование средств шло на программу «Комплексной помощи». Ответ на вопрос, рациональным ли было данное решение, был получен в ходе анализа этого проекта, а также его сравнения с рассмотренным ранее.

Проект «Комплексная помощь беспризорным и безнадзорным несовершеннолетним» нацелен на оказание самых разных услуг несовершеннолетним:

- проведение бесплатного ВИЧ-тестирования;
- бесплатное посещение центров социально-психологической помощи;
- тренинги по адаптации к жизни безнадзорных несовершеннолетних в конфликте с законом;
- социальные гостиницы;
- и др.

1) Социальная эффективность =  $q \cdot k \cdot L = 22\,137\,156$  руб.,

где

q - вероятность адаптации к жизни асоциальных граждан (безнадзорных несовершеннолетних)\*;

k - количество безнадзорных несовершеннолетних, прошедших курсы по социально-психологической адаптации;

L - экономическая стоимость человеческой жизни, рассчитанная, как ВВП на душу населения.

Таким образом, социальный эффект от данного проекта состоит в том, что сохраняется общественная полезность, которая могла бы быть потеряна в случае преждевременной смерти несовершеннолетних граждан.

Коэффициент социальной рентабельности SROI с учетом дисконтированных с помощью социальной ставки социального эффекта и затрат на проект «Комплексная помощь» равен:

SROI = 0,71

---

\* По данным исследований общественной организации «Врачи детям». [www.vd-spb.ru](http://www.vd-spb.ru)

\* Там же.

Вывод: полученный результат говорит о том, что совокупный по годам социальный эффект обыточен при осуществленных инвестициях. Однако это необязательно должно означать неэффективность проекта организации. Причиной подобного итога могло стать то, что социальный эффект трудно выразить в деньгах.

2) Для анализа показателя NPSV была рассчитана социальная ценность проекта. Как было сказано в первой главе, социальная ценность равна стоимости аналогичных услуг, оказываемых коммерческими предприятиями. Были проанализированы такие данные, как средняя стоимость ВИЧ-тестирования в различных медицинских центрах и клиниках, а также стоимость психологической помощи подросткового психолога. Социальная ценность проекта «Комплексной помощи безнадзорным несовершеннолетним» состоит в сохраненных денежных средствах от посещения клиник, которых, к тому же, у подростков просто не может быть.

Поэтому Социальная ценность = стоимость ВИЧ-теста\*количество подростков, прошедших тестирование + стоимость посещения психолога\*количество подростков, получивших психологическую помощь\*среднее количество посещений одного подростка.

ЦЦ = 38 377 418 руб.

NPSV = 608 134 руб.

Вывод: по аналогии с NPV, если NPSV > 0, то вложение в данный проект капитала считается эффективным. Следовательно, если социальная стоимость проекта положительна, он социально прибыльный, то есть приносит большую пользу обществу (об этом говорит высокое значение показателя), и решение о принятии запуска данного проекта было рациональным.

3) Индекс социальной доходности SPI = 1,02

Вывод: так как для признания проекта социально-прибыльным требуется, чтобы значение индекса было > 1, в данном случае затраты на проект полностью окупались за счет социальной ценности в денежном выражении. Полученная социальная выгода выше затрат, следовательно, этот проект социально привлекателен.

4) Максимизация чистых выгод от проекта «Комплексная помощь безнадзорным несовершеннолетним» произошла при коэффициенте внутренней нормы социальной доходности IRSR = 20,3%.

Вывод: было получено достаточно высокое значение показателя, что означает привлекательность проекта с социальной точки зрения, а, значит, общественная организация «Врачи детям»\* имеет высокие шансы на увеличение пожертвований, государственных субсидий и грантов на данный проект.

5) Для общей оценки эффективности проекта некоммерческой организации был рассчитан такой показатель, как «общая чистая приведенная стоимость» (TNPV). Однако, при его расчетах требуется значение чистой приведенной экономической стоимости. Так как организация «Врачи детям» не имеет доходов от реализации своих услуг, то полученное большое значение чистой приведенной социальной стоимости (NPSV) позволяет обойтись без NPV.

---

\* Там же.

Следовательно, социальная ценность проекта «Комплексной помощи беспризорным и безнадзорным детям и подросткам» очень высока.

Общие выводы: практически по всем показателям проект «Комплексной помощи» имеет положительные результаты. Причины неудовлетворительного значения коэффициента социальной рентабельности были оговорены выше.

Анализ социальных коэффициентов показал, что данная программа очень успешно реализовалась и продолжает реализовываться, принося большую общественную пользу. Поскольку организация не имеет никакого дохода от реализации своих услуг, с экономической точки зрения ее деятельность нерентабельна. Однако, учитывая специфику самого предприятия и той области, где оно осуществляет свою деятельность, а, кроме того, высокие значения социальных коэффициентов, можно сделать вывод об эффективной социальной деятельности организации «Врачи детям» за счет осуществления проекта «Комплексной помощи беспризорным и безнадзорным детям и подросткам».

### **Оценка социального возврата от инвестиций (Social Return on Investment (SROI\*))**

Методика оценки социального возврата от инвестиций была впервые озвучена в 1990-х годах фондом венчурной филантропии «Roberts Enterprise Development Fund» (REDF) (США). В 2005 году международная сеть «The SROI Network Intl.» согласовала общую методику анализа социальной эффективности и выработала методические указания по ее применению. Методика SROI активно используется в Северной Америке и Европе. Правительство Великобритании и правительство Шотландии\* опубликовали руководство по оценке социального возврата от инвестиций для своих НКО.

Методика SROI использует в качестве основы методику социального учёта и анализа экономической эффективности, и оценивает все виды результатов (социальные, экологические и экономические) с инвестициями, необходимыми для их создания.

Методика привлекает стейкхолдеров (заинтересованные группы) для определения того, какие результаты наиболее актуальны (релевантны). Есть два типа SROI.

Оценочные SROI проводятся задним числом и на основе результатов, которые уже имели место.

---

\* The SROI Network Intl [www.thesroinetwork.org](http://www.thesroinetwork.org)

\* A guide to Social Return on Investment, The Office of the Third Sector (OTS) and the Scottish Government. [evpa.eu.com/wp-content/uploads/2010/09/A\\_guide\\_to\\_Social\\_Return\\_on\\_Investment\\_.pdf](http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2010/09/A_guide_to_Social_Return_on_Investment_.pdf)

Прогнозный SROI предсказывает, сколько социальной ценности (social value) будет создано, если деятельность достигнет намеченных результатов.

Прогнозный SROI полезен на стадии планирования проекта, или когда нет возможности собрать достоверную информацию о результатах, чтобы провести оценочную SROI.

Несмотря на то, что методика SROI была разработана на основе социального учета и анализа затрат и выгод, и имеет много общего с другими подходами, она отличается от иных подходов тем, что измеряет результаты в денежном (стоимостном) выражении, так что они могут быть сравнены со сделанными инвестициями. Социальная эффективность равна соотношению ценности благ к стоимости инвестиций (например, \$1 инвестиций создает социальной ценности на \$4).

Однако оценку социального возврата от инвестиций, по мнению авторов подхода, не стоит сводить только к соотношению ценности благ и инвестиций.

Хороший анализ SROI показывает историю изменений, включая как качественные, так и количественные показатели. Соотношение ценности благ и инвестиций следует понимать в контексте всего анализа. У донорских организаций и благотворителей существует понятное опасение использовать для принятия решений о финансировании только соотношение ценности благ и инвестиций. Как говорят авторы подхода, неразумно принимать решения по финансированию на основании только чисел. Также не рекомендуется использовать соотношение для сравнения различных видов организаций – даже если они работают в том же секторе (например, детских услуги), поскольку они будут работать с разными клиентами с различными нуждами.

Семь принципов использования методики SROI:

1) привлечение стейкхолдеров (они должны сообщить, что измеряется, как измеряется и как оценивается);

2) выяснение того, что изменилось (необходимо сформулировать, как изменения были созданы, какие есть позитивные и негативные, а также случайные изменения);

3) оценивается то, что имеет значение;

4) принимается в расчёт только то, что имеет существенное значение (необходимо определить, какая информация и доказательства должны использоваться для предоставления достоверной и объективной картины, чтобы стейкхолдеры могли сделать верные выводы о социальной эффективности (impact)).

5) не стоит преувеличивать собственные заслуги;

6) прозрачность;

7) подтверждение результатов.

Шесть стадий анализа SROI:

1) Создание границ исследований и определение ключевых стейкхолдеров. Весь анализ базируется на выявлении конкретных людей, социальных групп и слоев, которые затрагиваются проектом. Также методика предполагает не только их выявление, но и вовлечение в процессы создания результатов и информационного обмена, которые строятся на использовании социальной отчетности. Это весьма важный аспект, так как в самой методике анализа под-

черкивается необходимость ее использования в рамках социальной сети и использование оценки и анализа проекта для развития социальной сети\*.

2) Картирование результатов (Mapping outcomes). Через взаимодействие со стейкхолдерами создаётся карта социальных эффектов (на основе теории изменений или логической модели). Карта показывает отношения между ресурсами (inputs), непосредственными результатами (outputs) и отложенными результатами (outcomes).

3) Подтверждение результатов и придание им ценности. Этот этап включает в себя поиск информации, чтобы подтвердить, произошли ли отложенные результаты, а затем дать им денежную оценку.

4) Установление влияния тех изменений, которые произошли бы в любом случае, или являются результатом других факторов. Процедура анализа особенно внимательно рассматривает те блага, которые появились бы и без осуществления проекта (так называемые «deadweights»). Данные блага выявляются путем сравнения ситуаций с проектом и без проекта\*.

5) Расчет SROI. Этот этап включает в себя добавление всех выгод и сравнение результатов с инвестициями.

6) Отчет, использование и внедрение. Этот важнейший последний шаг включает проверку отчета, обмен результатами со стейкхолдерами и реагирование на них, а также внедрение хороших результатов.

## КЕЙС 7

### **Использование оценки социального возврата от инвестиций для некоммерческой организации «Общество помощи детям» (США) («The Children's Aid Society»)\*.**

«Общество помощи детям» - это НКО, оказывающая различные услуги детям и семьям в Нью-Йорке. Оценка социального возврата от инвестиций проводилась для одной из программ, поддерживающих общественные школы.

---

\* А.П. Ситников. Методы оценки эффективности инвестиций в социально-экономические проекты. Вестник Самарского государственного экономического университета. 2010

\* А.П. Ситников. Методы оценки эффективности инвестиций в социально-экономические проекты. Вестник Самарского государственного экономического университета. 2010

\* The Finance Project. Measuring Social Return on Investment for Community Schools. 2013

Всего инвестиции в программу составили \$5 870 781. С помощью стейкхолдеров были определены основные группы благополучателей (дети до 5 лет, студенты, семья, школа), рассмотрена теория изменений и определены результаты программы (всего 33 результата).

Достижение каждого из результатов было разделено на три уровня – высокий, средний и низкий. Результаты с высокими показателями имеют «deadweight» (изменения, которые произошли без влияния программы) равные 10%; со средними - 25%, и низкими - 50%. Все результаты были переведены в стоимостные показатели.

В таблице представлены пример общего расчета оценки социального возврата от инвестиций в случае достижения высоких результатов.

**Таблица 3. Пример расчета оценки социального возврата**

<b>Deadweight 10%</b>	<b>1 год</b>	<b>2 год</b>	<b>3 год</b>	<b>4 год</b>	<b>5 год</b>
	\$46,604, 396	\$41,943, 956	\$37,749, 561	\$33,974, 605	\$30,577, 144
Чистая стоимость всех выгод =	\$46,604, 396	\$41,943, 956	\$37,749, 561	\$33,974, 605	\$30,577, 144
	1,02	1,04	1,06	1,08	1,10
	\$45,690, 584	\$40,315, 222	\$35,572, 254	\$31,387, 283	\$27,694, 662
Общая стоимость результатов	\$180,660, 005				
SROI = = общая стои- мость резуль- татов инвестиции	\$180,660, 005	SROI = 30.8			
	\$5,870, 787				

Таким образом, SROI составляет 30,8 USD на 1 USD инвестиций (при изменениях, которые произошли бы и без влияния программы, равных 10 %).

## Бенчмаркинг

«Бенчмаркинг (Benchmarking) - это процесс измерения производительности через сопоставление с процедурами, практиками и результативностями организаций (на границе производительности лидеров), выявление лучших практик для повышения уровня знаний и повышения качества деятельности»\*. Бенчмаркинг включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление.

Бенчмаркинг чаще всего применяется самой организацией для оценки своей деятельности.

«Ситуации уместного использования бенчмаркинга:

- в организации в результате SWOT анализа были выявлены слабые стороны, которые нуждаются в доработке, но не хватает знаний для их улучшения, и необходимы новые идеи. (Развитие культуры инноваций);
- в организации планируется внедрение новой технологии, процесса, продукта для повышения эффективности (Развитие экономической культуры);
- организация планирует публиковать показатели своей деятельности в открытых источниках для определения своего «местонахождения» относительно подобных организаций (Развитие культуры прозрачности)»\*.

*Этапы проведения бенчмаркинга.*

*Этап 1. Планирование проекта по бенчмаркингу.*

- Определение цели проведения бенчмаркинга.
- Отбор элементов системы измерения для бенчмаркинга.
- Отбор проектной команды по проведению бенчмаркинга в организации.
- Определение временных рамок и подготовка бюджета проекта по бенчмаркингу.
- Отбор родственных организаций для проведения бенчмаркинга.
- Установление согласованных правил проведения бенчмаркинга с партнерскими организациями.

*Этап 2. Сбор информации.*

- Определение, какую именно информацию необходимо собрать.
- Согласование вопросов, на которые должна отвечать информация.
- Определение временных рамок сбора информации.

*Этап 3. Обмен полученной информации с партнерами по бенчмаркингу.*

- Обработка полученных данных.
- Интерпретация полученных результатов (определение сходства и различия между данными, полученными в ходе бенчмаркинга, анализ различий).
- Оценка необходимости проведения дополнительного сбора информации среди партнеров по бенчмаркингу.

---

\* Презентация «Evolution & Philanthropy». «Методика проведения бенчмаркинга в НКО». [www.slideshare.net/evd\\_oa?utm\\_campaign=profiletracking&utm\\_medium=sss&utm\\_source=ssslideview](http://www.slideshare.net/evd_oa?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sss&utm_source=ssslideview)

\* Презентация «Evolution & Philanthropy». «Методика проведения бенчмаркинга в НКО». [www.slideshare.net/evd\\_oa?utm\\_campaign=profiletracking&utm\\_medium=sss&utm\\_source=ssslideview](http://www.slideshare.net/evd_oa?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sss&utm_source=ssslideview)

*Этап 4. Использование полученного знания.*

- Составление рекомендаций на основе полученной информации.
- Составление плана деятельности по улучшению\*.

Одним из ключевых терминов бенчмаркинга является выявление «лучшей практики». Джейсон Сол в своей книге «Бенчмаркинг для некоммерческих организаций: как измерять, управлять и повышать производительность» (Jason Saul. Benchmarking for Nonprofits: How to Measure, Manage, and Improve Performance) перечисляет шесть основных принципов (вопросов) для определения «лучшей практики»:

- 1) Есть ли доказанный успех?
- 2) Являются ли результаты устойчивым?
- 3) Может ли идея быть усилена?
- 4) Является ли практика экономически эффективной?
- 5) Поможет ли эта практика в реализации миссии нашей организации?
- 6) Соответствует ли практика конкретному контексту? (Многие практики подходят только для определенных ситуаций)\*.

Для проведения бенчмаркинга разрабатываются общие результаты и показатели деятельности (инструменты бенчмаркинга), которые могут использоваться для сбора информации и её обмена с партнерами по бенчмаркингу.

Джейсон Сол в книге «Бенчмаркинг для некоммерческих организаций: как измерять, управлять и повышать производительность» представляет общие результаты и показатели деятельности для различных отсроченных по времени результатов (Outcomes), которые могут быть использованы и адаптированы некоммерческими организациями.

---

\* Презентация «Evolution & Philanthropy». «Методика проведения бенчмаркинга в НКО». [www.slideshare.net/evd\\_oa?utm\\_campaign=profiletracking&utm\\_medium=sss&utm\\_source=ssslideview](http://www.slideshare.net/evd_oa?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sss&utm_source=ssslideview)

\* Jason Saul, Benchmarking for Nonprofits: How to Measure, Manage, and Improve Performance.



**Таблица 4. Примеры общих результатов и показателей деятельности\***

Отсроченные по времени результаты	Совместные сферы воздействия	Совместные индикаторы	Единица измерения
Создание рабочих мест	Программа	Скорость размещения	процент
		Общее количество созданных рабочих мест	количество
		Количество времени, которое длилась работа	количество
		Количество предложений на претендента	количество
		Средняя заработная плата	денежная единица
Улучшение доступа к сервисам	Программа	Количество учреждений, которые наблюдают увеличение новых клиентов, обратившихся к ним после звонка на информационно-справочную горячую линию	количество
		Звонки на горячую линию	количество
		Увеличение звонков на горячую линию	процент
		Клиенты, которые отмечают улучшение сервисов	процент
		Клиенты, которые могут позволить себе услуги, недоступные ранее	процент
		Клиенты, которые отмечают, что сервис полезный	процент
		Успешное завершение сессий	процент
Улучшение осведомленности	Программа	Участники, которые окончили курс/сессию/семинар	процент
		Участники, которые отмечают большую осведомленность о причине/проблеме	процент

\* Там же.

***Продолжение таблицы 4***

<b>Отсроченные по времени результаты</b>	<b>Совместные сферы воздействия</b>	<b>Совместные индикаторы</b>	<b>Единица измерения</b>
Улучшение доступа к сервисам	Программа	Количество учреждений, которые наблюдают увеличение новых клиентов, обратившихся к ним после звонка на информационно-справочную горячую линию	процент
		Звонки на горячую линию	количество
		Увеличение звонков на горячую линию	процент
		Клиенты, которые отмечают улучшение сервисов	процент
		Клиенты, которые могут позволить себе услуги, недоступные ранее	процент
		Клиенты, которые отмечают, что сервис полезный	процент
		Успешное завершение сессий	процент
Улучшение осведомленности	Программа	Участники, которые окончили курс/семинар/семинар	процент
		Участники, которые отмечают большую осведомленность о причине/проблеме	процент

На сегодняшний момент отбор однородных организаций для бенчмаркинга может проходить на основе информационных систем (в соответствии с имеющимся опытом отбор проходит на первом этапе разработки проекта «Планирование проекта по бенчмаркингу»).

Наиболее популярные бенчмаркинговые платформы:

Center of Effective Philanthropy (США) [www.effectivephilanthropy.org](http://www.effectivephilanthropy.org)

Charity Navigator (США) [www.charitynavigator.org](http://www.charitynavigator.org)

Give Well (США и другие страны) [www.givewell.org](http://www.givewell.org)

Great NonProfit (США ) [www.greatnonprofits.org](http://www.greatnonprofits.org)

Intelligent Philanthropy (США) [www.intelligentphilanthropy.com](http://www.intelligentphilanthropy.com)

Keystone Accountability (Любая ) [keystoneaccountability.org](http://keystoneaccountability.org)

Philanthropedia (США) [www.myphilanthropedia.org](http://www.myphilanthropedia.org)

The Income Benchmarking Tool (Великобритания) [www.civilsociety.co.uk/benchmark/graph](http://www.civilsociety.co.uk/benchmark/graph)

## КЕЙС 8

### «Ассоциация по борьбе с боковым амиотрофическим склерозом» («The ALS Association») на бенчмаркингной платформе «Charity Navigator» ([www.charitynavigator.org](http://www.charitynavigator.org)).

Онлайн платформа «Charity Navigator» - это бесплатный бенчмаркингный ресурс, позволяющий оценить свою организацию (по методике «Charity Navigator») и найти информацию о других организациях для сравнения.

«Charity Navigator» оценивает организации по двум основным параметрам - финансовое показатели организации и ее прозрачность и подотчетность.

Итоговая формула расчета:

$$100 = \sqrt{\frac{[(100 - \text{оценка финансов})]^2 + (100 - \text{оценка прозрачности и подотчетности})^2}{2}} \quad (3)$$

Общая оценка «Ассоциации по борьбе с боковым амиотрофическим склерозом» составляет 90,77 (из 100).

Финансовые показатели:

- программные расходы 73%;
- административные расходы 9% (10 баллов, где 10 максимум и 0 минимум);
- расходы на фандрайзинг 17,8 (5 баллов);
- продуктивность фандрайзинга 0,16 USD (7,5);
- рост доходов 9,9 % (10 баллов);
- рост расходов программы 22,4 % (10 баллов);
- оборотный капитал 0,92 % (7,5);

Прозрачность и подотчетность:

- независимое голосование членов совета - да;
- отсутствие хищений - да;
- независимый аудит финансов - да;
- не предоставляет кредиты и не получает кредиты от связанных сторон - да;
- протоколы совещания членов совета - да;
- политика разрешения конфликтов интересов - да;
- хранение жалоб и политика разрешения конфликтов - да;
- сведения о заработной плате исполнительного директора - да;
- отсутствие компенсаций для исполнительного директора - да;
- список членов советов/отсутствие компенсаций для членов совета - да.

Информация на сайте организации:

- политика конфиденциальности доноров (устранились от решения);
- список членов советов - да;
- аудит финансов - да;
- список сотрудников - да.

Платформа «Charity Navigator» позволяет сравнить «Ассоциацию по

борьбе с боковым амиотрофическим склерозом» с другими организациями, работающими в этой же сфере. Например:

«ALS Therapy Development Institute» - общая оценка 97,31;

«The ALS Association Golden West Chapter» - общая оценка 92,71;

«ALS Association Minnesota/North Dakota/South Dakota Chapter» - общая оценка 91,16.

«Les Turner ALS Foundation» – общая оценка 94,54.

### **Модель «Лондонской группы по сопоставительному анализу»**

Модель LBG разработана «Лондонской группой по сопоставительному анализу» («London Benchmark Group» (LBG) = «The LBG model» (Великобритания) в 1997 году, и дает возможность оценить инвестиции в местное сообщество. Модель LBG позволяет измерить общий вклад в сообщество с учетом денежных и временных вложений, пожертвований в натуральной форме и затрат на управление.

Модель LBG, подразделяя деятельность на элементы, позволяет изучать различные виды ресурсного вклада и определять результаты разного уровня. Модель учитывает результаты и долгосрочное социальное воздействие на сообщество.

Несмотря на то, что модель LBG обеспечивает последовательный подход к измерению и бенчмаркингу в корпоративном инвестировании в сообщества, она также начала активно использоваться и для оценки деятельности НКО.

**Таблица 5. Матрица LGD\***

<b>Ресурсы (inputs): что было вложено?</b>	<b>Непосредственные результаты (outputs): → что происходит?</b>	<b>Ожидаемое влияние (impact): что меняется?</b>
<p><i>Как (формы вклада):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Финансовые средства</li> <li>- Время</li> <li>- Натуральные вложения «In-kind» (включая рго вопо)</li> <li>- Затраты на управление</li> </ul> <p><i>Почему (мотивация для вклада):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Пожертвования</li> <li>- Инвестиции в сообщество</li> <li>- Коммерческие инициативы в сообществе</li> </ul> <p><i>Что (приоритеты):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Образование</li> <li>- Здравоохранение</li> <li>- Экономическое развитие</li> <li>- Окружающая среда</li> <li>- Искусство и культура</li> <li>- Социальное благосостояние</li> <li>- Помощь в чрезвычайной ситуации</li> </ul> <p><i>Где (место ведения деятельности):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Европа</li> <li>- Ближний Восток</li> <li>- Африка</li> <li>- Тихоокеанский регион</li> <li>- Северная Америка</li> <li>- Южная Америка</li> </ul>	<p>Непосредственные результаты для сообщества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Поддержанные жители</li> <li>- Социальная группа</li> <li>- Поддержанные организации</li> <li>- Другие специфичные непосредственные результаты (например, окружающая среда)</li> </ul> <p>Непосредственные результаты для бизнеса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сотрудники, вовлеченные в деятельность</li> <li>- Благожелательное освещение в СМИ</li> <li>- Охвачены заказчики/потребители,</li> <li>- Охвачены поставщики/дистрибьюторы</li> <li>- Охвачены другие стейкхолдеры</li> </ul> <p>Леверидж/способы усиления воздействия (дополнительные ресурсы из других источников). Весь леверидж, разделенный на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Взносы из заработной платы</li> <li>- Другие взносы сотрудников</li> <li>- Источники от клиентов/других организаций</li> <li>- Сотрудники, вовлеченные в свободное время</li> <li>- Количество собственного времени</li> </ul>	<p>Ожидаемое влияние.</p> <p>На людей: глубина воздействия Налажена связь (количество охваченных деятельностью людей, которые могут сказать, что в их жизни произошли небольшие изменения благодаря этой деятельности)</p> <p>Сделаны улучшения (количество людей, которые могут сказать, что в их жизни произошли существенные улучшения)</p> <p>Сделаны преобразования (количество людей, которые могут сказать, что обстоятельства их жизни поменялись, или произошли изменения, которые можно наблюдать)</p> <p>На людей: вид социального результата Поведение или отношение изменилось Навыки или личная эффективность Качество жизни/благосостояние</p> <p>На организации: Улучшенные или новые сервисы Охвачено больше клиентов Улучшен процесс управления Повышен их профайл Принято больше сотрудников или волонтеров На окружающую среду: Влияние на окружающую среду Влияние на экологическое поведение</p> <p>Влияние на бизнес: На сотрудников-волонтеров Навыки, связанные с работой Личное благосостояние Изменение поведения</p>

\* From inputs to impact Measuring corporate community contributions through the LBG framework - A Guidance Manual

Ресурсы: сбор информации об активности, проводимой организацией по четырём направлениям (как, почему, что, где) дает возможность тщательной и простой оценки всего вклада.

Непосредственные результаты: сбор информации о непосредственных результатах - первый шаг от отчета об инвестициях к демонстрации достижений.

Ожидаемое влияние: сбор информации об ожидаемом влиянии является одним из наиболее сложных аспектов матрицы LBG, однако именно это показывает социальную ценность, которой достигает проект / организация.

**Таблица 6. Пример использования глубины долгосрочных результатов**

Описание	Ресурсы (Output)	Ожидаемое влияние (Impact)		
		Налажена связь	Сделаны улучшения	Сделаны преобразования
Проект по обеспечению семей в Кении бесплатными фильтрами для воды. Цель проекта – улучшение качества воды, а также уменьшение финансовых и временных издержек семей.	Количество людей, которым предоставлены фильтры.	Количество людей, которые сообщили, что они используют фильтры.	Количество людей, которые сообщили, что в их жизни произошли позитивные изменения из-за того, что они экономят время поскольку не нужно кипятить воду, и т.д.	Количество людей, сообщивших о том, что их здоровье улучшилось из-за того, что в воде содержится меньше микробов.

**Таблица 7. Типичные индикаторы для любого вида долгосрочного воздействия**

<p><b>Позитивные изменения в отношении человека или поведения, например:</b></p>	<p><b>Навыки и личное развитие, например:</b></p>	<p><b>Прямое влияние на качество жизни, например:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение антисоциального поведения;</li> <li>- увеличение числа посещающих школу; распространение спорта/фитнесса;</li> <li>- потребление более здоровой пищи;</li> <li>информированный выбор;</li> <li>- прекращение криминальной деятельности;</li> <li>- позитивное отношение в властям (например, школа или полиция);</li> <li>- позитивное отношение к школе;</li> <li>- позитивное отношение к карьерному росту;</li> <li>другое.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доступ к тренингам;</li> <li>- законченные тренинги;</li> <li>- академическое развитие;</li> <li>- получение квалификации(ий);</li> <li>- увеличение осведомленности (например, об окружающей среде);</li> <li>- увеличение возможностей трудоустройства;</li> <li>- улучшение грамотности;</li> <li>- улучшение навыков счета;</li> <li>- возможность управлять финансами;</li> <li>- бизнес-навыки;</li> <li>улучшенные родительские навыки;</li> <li>- переговорные навыки / навыки отказа;</li> <li>- навыки эмпатии;</li> <li>другое.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доступ к информации/ публичным сервисам;</li> <li>- доступ к приютам/ жилью;</li> <li>- улучшение психического здоровья;</li> <li>- увеличение независимости;</li> <li>- повышение самооценки;</li> <li>- увеличение безопасности сообщества;</li> <li>- снижение изоляции;</li> <li>достоинство (в конце жизни);</li> <li>- вовлечение в сообщество;</li> <li>- доступ к культуре/ досугу;</li> <li>- доступ к чистой воде;</li> <li>- улучшение питания;</li> <li>- доступ к финансированию/ микрофинансированию;</li> <li>другое.</li> </ul>

## КЕЙС 9

### **Использование модели Лондонской группы по сопоставительному анализу для оценки программы «Действие бизнеса по борьбе с бездомностью» (Business Action on Homelessness) для коммерческой организации Freshfields.**

Программа «Действие бизнеса по борьбе с бездомностью» с помощью коммерческих организаций помогает бездомным людям трудоустроиться, дает возможность получить необходимый опыт работы, предоставляет услуги коучинга, бесплатные юридические консультации и другие виды поддержки. Компания Freshfields участвует в программе «Действие бизнеса по борьбе с бездомностью» с 2001 года.

Применяя модель LGB, компания Freshfields выявила следующие результаты, полученные от программы.

Непосредственные результаты для сообщества:

- организация Freshfields создала более 170 временных рабочих мест;
- участники программы ссылаются на то, что у них появилось чувство уверенности, понимание того, что они могут получить работу;
- после временной работы участникам была предоставлена помощь в поиске постоянной работы;
- в период временного трудоустройства проводились семинары для бездомных, направленные на получение конкретных навыков.

Непосредственные результаты для бизнеса (Freshfields):

- внутренний опрос в Freshfields показал, что сотрудники организации чувствуют, что бездомность является важным направлением ее работы;
- программа позволила найти новых клиентов;
- программа обеспечила возможность для работы волонтеров;
- организация была награждена премией Big Tick 2007 for our Ready for Work programme в 2007, 2008 и 2009.

Долгосрочные результаты:

- 15 участников программы были трудоустроены в Freshfields на постоянную основу;
- Freshfields экономит значительное количество средств, принимая на временную работу сотрудников через программу, а не через рекрутинговые агентства;
- благодаря работе с такими компаниями, как Freshfields, программа «Действие бизнеса по борьбе с бездомностью» смогла получить большее государственное финансирование.



#### **1.4 Особенности организации процесса оценки показателей деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, включая соответствующие нормативные документы, порядок проведения оценки и использования полученных результатов**

##### **Субъекты оценки**

В зависимости от поставленных целей и выбранной методики оценку могут осуществлять следующие субъекты.

«Оценку проводят сами участники программы. Такой подход называют «самооцениванием».

Оценку проводят сотрудники организации, которая выполняет программу. Однако те, кто проводит оценку, в программе не участвуют. Такой подход называют «внутренней оценкой».

Оценку проводят внешние по отношению к организации-исполнителю программы специалисты. Такая оценка называется «внешней».

Комбинированный вариант, который в той или иной мере включает элементы трех предыдущих»\*.

Традиционно проведение оценки результатов проекта/программы ложится на некоммерческие организации - грантополучателей, требования к которым содержатся в заявках на гранты и формах отчётности. Исследование, проведенное Центром эффективной филантропии The Center for Effective Philanthropy (США) среди 30 000 грантополучателей и опубликованное в «Дайджесте публикаций международного филантропического сообщества», приводит следующие данные: «только 11% грантополучателей сообщили о том, что их доноры помогали им в разработке показателей деятельности; всего лишь 11% опрошенных сообщили, что их доноры предоставили им помощь в проведении исследований или обеспечили их лучшими практиками; 58% участвующих в опросе сообщили об опыте подготовки отчетов или опыте проведения оценки, однако меньше чем половина (44%) из них заметили, что после получения отчета доноры или оценщики обсудили с ними результаты.»\*

По результатам исследования Innovation Network «Состояние дел в сфере оценки», проведенного в 2009 году среди некоммерческих организаций США, из 85% организаций, которые оценивали свою деятельность, только в 21% организаций оценку проводят сотрудники-профессионалы в оценке, в 62% за оценку отвечают сотрудники, не обладающими необходимыми знаниями, а в 17% организаций нет ответственных за оценку. Только 27% некоммерческих организаций обращаются к внешним оценщикам.

---

\* Е.П. Малицкая, М.Е. Михайлова, Д.Паршуткина «Мониторинг и оценка деятельности социально ориентированных НКО»

\* «Дайджест публикаций международного филантропического сообщества» №2, апрель 2010 года.

По мнению опрошенных организаций, доноры являются самой приоритетной аудиторией, на которую рассчитана оценка. 22% считают, что оценка проводится, в основном, для совета директоров организации; 17% - для руководства организации; 8% - для сотрудников и только 5% - для клиентов\*.

Не всегда сотрудники некоммерческих организаций обладают компетенцией и ресурсами, необходимыми для того, чтобы провести точную оценку. В американском и европейском сообществе оценщиков проходит дискуссия о необходимости увеличения роли доноров в проведении оценки.

Результаты исследования Центра эффективной филантропии (The Center on Effective Philanthropy), в котором приняли участие 173 руководителя фондов (управляющие фондами с грантовым пулом не менее 5 млн. долларов), свидетельствуют о том, что «практически  $\frac{3}{4}$  опрошенных считают задачу оценки эффективности приоритетной; однако более 60% респондентов утверждают, что фонды в редких случаях имеют полное представление об эффективности организации в целом. Также 60% участников опроса убеждены, что фондам следует стремиться к большему соответствию высоким стандартам оценки эффективности своей работы. Данные отчета указывают на то, что за последнее десятилетие фонды вышли за привычные рамки методологической базы оценки, которая ограничивалась измерением на основе финансовых, программных и операционных показателей.

Вместе с тем, фонды пока мало используют (или совсем не используют) целый ряд важных источников информации.

Для операционной и финансовой оценки практически каждый фонд обращается к инвестиционным показателям и к информации об административных расходах; но маловероятно, что фонды сочтут необходимым провести анализ данных о сотрудниках, таких, как: коэффициент удержания; многообразие; отзывы, характеризующие фонд как рабочее место.

Оценивая программную деятельность, фонды, как правило, опираются на отчеты грантополучателей, а также на отчеты о посещениях организаций и/или о результатах оценки. Однако крайне редко фонды изучают мнения благополучателей, чья оценка, по идее, имеет самое большое значение для понимания качества поддержанных услуг.

Очень важно, что более 90% фондов оценивают общую эффективность своей работы; и почти 50% директоров для этих целей все чаще обращаются к разным видам данных, позволяющим составить представление о деятельности фонда с позиции достижения социального эффекта. Однако большинство директоров благотворительных фондов признались, что они хотели бы видеть больше участия и заинтересованности в оценке эффективности со стороны совета директоров, так как во многих случаях члены высшего управляющего органа не имеют точного представления о том, какие направления поддерживают их фонды\*.

---

\* Innovation Network. Состояние дел в сфере оценки: Практика оценки и её применение в некоммерческом секторе. [www.eval-net.org/state\\_of\\_evaluation\\_rus\\_final.pdf](http://www.eval-net.org/state_of_evaluation_rus_final.pdf)

\* «Дайджест публикаций международного филантропического сообщества» №18 (11), декабрь 2011 г

Порядок проведения оценки разрабатывается её субъектом в каждом отдельном случае в зависимости от целей оценки, аудитории (кому предназначена оценка), сроков проведения оценки, информации, которую нужно и возможно собрать при данных условиях, методов сбора информации, ресурсов (команды оценщиков, финансовых средств). В зависимости от этого выбирается метод оценки и разрабатывается ее дизайн.

Фонд Билла и Миранды Гейтс в «Общих инструкциях по измерению результатов на уровне любых инициатив фондов» в «Руководстве по измерению результатов для практических целей» рекомендует фондам следующий подход:

1. Используйте отчетные данные грантополучателей, когда определяете степень достижения целей на уровне инициативы.

Гранты - это не только способ реализовать инициативу, но и возможность оценить степень достижения ее целей. Замысел, положенный в основу инициативы, задает командам направление для выбора непосредственных и отложенных результатов (outputs & outcomes) на уровне гранта, которые могут служить своеобразными ориентирами, позволяющими определить наличие или отсутствие ожидаемого прогресса. Мы разрабатываем показатели вместе с грантополучателями и просим их отчитываться по ограниченному набору общих показателей, которые можем агрегировать для дальнейшего анализа на уровне инициативы.

2. Измеряйте вкладываемые стратегические ресурсы (inputs) и деятельность (activities), сопутствующую работе с грантами. Измерение деятельности, напрямую не связанной с предоставлением грантов, особенно важно на уровне инициативы, где мы часто планируем и проводим мероприятия, публикуем комментарии или выступаем с докладами, участвуем в событиях или предпринимаем иные действия, чтобы повлиять на результаты.

3. Для большей убедительности, формирования доверия третьих сторон, развития конкретных навыков и повышения эффективности используйте независимую оценку. Независимые оценки считаются наиболее достоверными в тех случаях, когда мы собираемся представить информацию другим донорам; намерены повлиять на происходящее в сообществе; либо когда мы должны принять решение об изменении направления работы или инвестировании средств в реализацию нового похода.

4. Планируйте работу по измерению результатов таким образом, чтобы можно было фиксировать предполагаемые и непредвиденные последствия. По мере реализации инициативы мы будем прямо или опосредованно изменять контекст нашей работы. Поэтому мы должны быть способны фиксировать происходящие изменения независимо от того, являются ли они ожидаемыми или непредвиденными, положительными или отрицательными. Оценки, которые фиксируют такие последствия, предполагают сбор данных качественного характера и требуют значительного времени для выполнения полевых работ\*.

---

\* Фонд Билла и Мелинды Гейтс (Bill & Melinda Gates Foundation) «Руководство по измерению результатов для практических целей». Перевод оригинальной англоязычной версии «Guide to Actionable Measurement» выполнен Некоммерческой компанией Evolution & Philanthropy.

## Использование оценки

Рассмотренные источники полагают в целом, что оценка может быть использована в разных направлениях, например, таких, как:

Инструмент подотчетности перед донорами. Традиционно считается, что оценка проводится для того, чтобы понять, что было достигнуто в программе, а что нет, насколько эта деятельность программы / проекта результативна и достигает социального эффекта и отчета перед донорами.

Инструмент корректировки программ в реальном времени. Несмотря на то, что это задача оценки, как инструмента подотчетности, по праву является ведущей, современные тенденции развиваются в сторону проведения оценки с гибким дизайном и получением обратной связи в реальном времени («развивающая оценка»). Оценка, на сегодняшний день, также используется для принятия решений и для корректировки дизайна программы по мере ее реализации.

Инструмент корпоративного управления. Результаты оценки, в том числе критическое осмысления проблем, возникших при реализации проекта / программы, должны включаться в практику деятельности организации и настойку системы управления и менеджмента внутри организации и быть инструментом улучшения деятельности организации в целом.

Инструмент построения сетей. Существующие инструменты оценки, в том числе общие системы измерения (Shared Measurement), позволяют некоммерческим организациям работать совместно и учиться друг у друга. Оценка является одним их инструментов построения партнёрских сетей, обучения и усиления некоммерческих организаций.

Инструмент достижения общих целей. Разрабатываемые общие индикаторы деятельности создают системный, комплексный подход к отслеживанию и улучшению положения в отдельных сферах (регионах). В этом случае, оценка является способом координации усилий по достижению общего социального результата, а не только достижению целей, поставленных каждой отдельной некоммерческой организацией в своём конкретном проекте.

Инструмент коммуникации со стейкхолдерами. Важным элементов оценки является вовлечение в нее всех стейкхолдеров. Такое сотрудничество позволяет вовлечь различные заинтересованные группы в выработку единых позиций в вопросах оценки программ в различных сферах.

Инструмент репутационного менеджмента. Современная оценка является инструментом прозрачности и подотчетности, как перед донорами, так и перед благополучателями и широкой общественностью.

### Особенности нормативного регулирования процесса оценки

Внедрение и распространение процесса оценки в исследуемых странах обусловлены несколькими обстоятельствами. Например, это имеет отношение к международно признанной специфике деятельности государственных органов и правилам расходования средств бюджета. Во-первых, они обусловлены необходимостью повышения результативности и эффективности

государственного финансирования. Во-вторых, необходимы для улучшения деятельности органов исполнительной власти и иных органов, которые используют в своей деятельности государственные ресурсы. В-третьих, обусловлены необходимостью увеличения прозрачности деятельности исполнительных органов власти и иных бюджетополучателей, а так же для искоренения коррупции в данных органах. В-четвертых, для того чтобы иметь возможность определять персональную ответственность за принимаемые решения и действия в государственных органах\*.

Одним из важнейших факторов, который подтолкнул страны начать использовать аудит эффективности, является введение бюджетной системы, ориентированной на результаты деятельности. Такая система создает базу для проведения оценки, которая основана на введении системы определения целей, задач, условий и набора требований к использованию государственных средств на определенные виды деятельности, учитывая ожидаемые результаты. В результате происходит повышение ответственности и самостоятельности распорядителей и получателей бюджетных средств.

Разработанность юридических норм проведения оценки в анализируемых странах является серьезным стимулом для развития оценки. Так, например, в США основными законодательными актами являются\*: Циркуляр № А-117 «Управление, совершенствование и использование оценки в исполнительной ветви» (1979), который предусматривал оценку результативности и эффективности внедрения программ; Поправка к Акту экономических возможностей (Prouty Amendment) (1967), которая требовала от Общего офиса аудита оценки эффективности программ «Великого общества» (Great Society) борьбы с бедностью; «Правительственный акт о деятельности и результатах» (1993), который требовал периодического отчета о результатах в достижении целей агентства и программ 25; Акт о внесении изменений в «Правительственный акт о деятельности и результатах» (2010), в котором был смещен акцент на использование результатов оценки деятельности в процессе управления.

В Великобритании в 1988 году были введены «Ключевые индикаторы деятельности»\* для исполнительных агентств и служб. Впоследствии практически все агентства, которые оказывали услуги, должны были предоставлять информацию по определенным индикаторам. «Анализ результатов и деятельности», который готовился каждым департаментом ежегодно, начиная с 1994, отмечал цели, достигнутые за государственные средства. Впоследствии этот документ был заменен соглашениями между казначейством и департаментами о предоставлении государственных услуг.

---

\* Счетная Палата Российской Федерации «Концептуальные и методические основы аудита эффективности использования бюджетных средств и государственной собственности» от 21 октября 2004 года.

\* International Atlas of Evaluation

\* Performance in Government: The Evolving System of Performance and Evaluation Measurement, Monitoring, and Management in the United Kingdom / ECD Working Paper Series. 2010. No 24. URL:

Сравнительный анализ методик проведения аудита эффективности деятельности общественного сектора в зарубежных странах представлен в таблице ниже\*:

**Таблица 8.**

*Сравнительный анализ методик проведения аудита эффективности*

Страна	Кто в отношении кого проводит оценку	Периодичность	Последствия	Сильные стороны	Слабые стороны
Великобритания	Аудит эффективности проводится аудиторами National Audit Office. Проверка осуществляется в отношении организаций, использующих государственные средства. Имеет тенденцию концентрироваться на финансов проблемах в пределах достигнутого уровня получаемой продукции или предоставляемых услуг. Отчеты по проведенным проверкам находятся на сайте Казначейства Великобритании.	Аудит эффективности проводится один раз в год в организации.	После проверок, если рекомендации были выполнены и организация стала лучше, эффективнее и результативнее работать, служащим выплачиваются премии.	Проводимый аудит эффективно показывает, насколько аккуратно, экономически эффективно и целенаправленно организации расходовали средства для выполнения поставленных целей и задач. 1. Методика содержит примеры. 2. Аудиторы, чаще всего, сами решают, где проводить проверку.	1. Есть вероятность, что аудиторы могут прийти к разным выводам, так как они либо рассматривали разный набор документов, либо не все документы относятся к объекту проверки. 2. На первой стадии проверки (выбор предмета, объекта, цели и т.п.) аудиторы зависят от законодательства. 3. Методика дает определение только аудиту эффективности. 4. Есть вероятность того, что аудиторов ограничат в доступе к информации. 5. Замечание и рекомендации аудиторов рассматриваются государственными органами, но это не означает, что они будут применены

siteresources.worldbank.org/INTEVACAPDEV/Resources/ecd\_24.pdf (03.12.13).

\* Коллоквиум «Оценивание программ и политик: методология и применение»: сборник материалов, Вып. V // под ред. Д.Б. Цыганкова, М, 2010. [www.hse.ru/data/2013/08/14/1222864982/HSE%20kolloqium%20%235\(2010\).pdf](http://www.hse.ru/data/2013/08/14/1222864982/HSE%20kolloqium%20%235(2010).pdf)

**Продолжение таблицы 8**

Страна	Кто в отношении кого проводит оценку	Периодичность	Последствия	Сильные стороны	Слабые стороны
США	Аудит эффективности проводится аудиторами U.S. Government Accountability Office. Аудиторы проверяют государственные организации, их деятельность, функции и программы.	Ежегодно представляется отчет о проведенных проверках. Государственные органы проверяются с периодичностью раз в год, государственные программы - один раз по мере их возникновения (каждый месяц).	Аудит эффективности помогает обнаружить и устранить ошибки в государственных программах, показывает, сколько усилий приложено для ее реализации, результаты и последствия для окружающих от данной программы. После проверки возможно получение поощрений в разных формах (устно, письменно, денежное поощрение и т.п.) государственных служащих как стимулы для дальнейшей работы.	Проводимый аудит эффективности предоставляет необходимую информацию для улучшения отчетности перед общественностью, для облегчения принятия решений сторонами, ответственными за надзор. 1. Всем терминам, которые употребляются в методике, даны определения и пояснения. 2. Методика содержит примеры. 3. Четкого деления аудита эффективности нет, но предполагается, что он состоит из нескольких видов, которые будут отдельно проверять программы, отдельно организации и т.д. 4. Аудит эффективности имеет четкий план проверок.	Иногда доступ к информации о деятельности организации, ее документы и т.п. закрыт. Есть вероятность, что рекомендации, советы аудиторов будут неполными, необоснованными, так как предоставленных документов может быть недостаточно, они фальшивые или не соответствовали запросам аудиторской проверки. 2. Аудиторы могут не выявить нарушения, промахи из-за того, что они противоречивы, постоянно изменяются.

**Продолжение таблицы 8**

Страна	Кто в отношении кого проводит оценку	Периодичность	Последствия	Сильные стороны	Слабые стороны
Норвегия	<p>Аудит эффективности проводится аудиторами The Office of the Auditor General of Norway. Целью проводимого аудита является проверка релевантности, правдивости информации о выполнении и конечных эффектах от реализуемых государством мер.</p>	<p>Ежегодно проводится в государственных органах и представляется отчет о проведенных проверках (к 2007 году было проведено 32 аудиторских проверки).</p>	<p>Аудит эффективности помогает обнаружить ошибки в принятых государством решениях, показывает, какие меры привели к определенным результатам. Парламент Норвегии определяет, какие санкции, поощрения будут после проверки.</p>	<p>Аудит эффективности способствует улучшению государственного управления, эффективности его действий, программ и т.п. Аудиторы во время проверки ведут прямой диалог с государственными служащими.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Всем терминам, которые употребляются в методике, даны определения и пояснения.</li> <li>2. Методика содержит примеры.</li> <li>3. Парламент Норвегии определяет, проводить аудит эффективности или нет и рассматривает замечания и рекомендации, которые были вынесены аудиторами.</li> <li>4. Организации обязаны снабжать аудиторов всей необходимой информацией и документами.</li> </ol>	<p>Не всегда возникшие проблемы являются результатами государственных мероприятий и действий.</p> <p>1. Методика подразумевает деления аудита эффективности на подвиды, но не дает четких рамок, какой подвид за что отвечает».</p>



## Основные выводы

По результатам проведённого анализа зарубежного опыта США, Великобритании, Франции, Норвегии, Германии и ряда других европейских стран в сфере оценки можно обозначить следующие основные тенденции:

Использование как формирующей (Formative Tvaluation), итоговой оценок (Summative evaluation), так и развивающей оценки (Developmental Evaluation), базирующейся на работе в реальном времени и на обучении всех субъектов, а также использование смешанных методик;

Внедрение новых источников и инструментов сбора информации, обусловленных новыми информационными технологиями («Большие данные») и их использование вместе с традиционными (опрос, анализ отчетов и т.д.), а также появление новых этических вопросов в связи с использованием «больших данных».

Использование общих систем измерения программ и попытки стандартизации результатов.

Стоимостной подход к оценке программ (особенно в области благотворительности) остается одним из ведущих в оценке.

Переход от понимания оценки как аудита и инструмента подотчётности к пониманию ее в качестве инструмента приобретения знаний и принятия решений.

Изменение роли оценщика: от лица, проводящего измерения, к его роли в качестве фасилитатора изменений в сторону большей продуктивности программ и деятельности НКО.

Привлечение стейкхолдеров к оценке и обсуждение актуальных социальных задач.

Усиление роли и ответственности доноров (благотворителей) в оценке программ.

Возможность проведения он-лайн оценки (самооценки) и без участия профессиональных оценщиков.

Движение от оценки отдельных программ, проектов и некоммерческих организаций к системной оценке деятельности НКО.

В ходе внедрения оценки в деятельности некоммерческих организаций приходится преодолевать ряд барьеров:

- Американский исследователь Д. Кук\* выделил ряд институциональных барьеров для развития оценки. Одним из таких барьеров Кук считает человеческий фактор. Часто лидерами НКО становятся люди, которые стремятся к личной независимости, им нравится быть «начальниками самим себе». В желании сохранить «свое детище» во что бы то ни стало, такие руководители могут не заметить, что услуги их организации становятся все менее эффективными.

---

\* Wörlen C. (2011) Meta-Evaluation of climate mitigation evaluations. Retrieved 08.02, 2013

- Фрагментация ресурсов - другая распространенная проблема в некоммерческом секторе. НКО не хотят объединять усилия. Существуют сотни мелких организаций, которые делают одно и то же, не измеряя, сколько они производят в пересчете на один доллар и каково качество производимых ими услуг по сравнению с конкурентами. У организаций, работающих в одинаковом направлении, нет общих инструментов для замера эффективности. Грантодающие организации поддерживают фрагментарность некоммерческого сектора, так как выдают гранты по принципу «один грант на организацию в год». То есть если организация «попросит» гранты на два разных проекта, то получит отказ, и поэтому организациям нет смысла объединяться. Грантовые конкурсы, количество запрашиваемой информации, процесс подачи и отбора заявок отнимают так много времени и средств некоммерческих организаций, что у них не остается времени на работу с клиентами.

- Есть и другие факторы, которые мешают НКО уделять должное внимание оценке своей работы: концентрация усилий на поиске финансирования и выстраивании отношений с донорами, слабость функции стратегического планирования, отсутствие фокуса, некомпетентность в финансовом менеджменте и анализе, недостаточное понимание экономики некоммерческого сектора и др.

- Развитость самого сектора НКО обуславливает медлительность долговременных процессов внедрения оценки и снижает возможность использования и формирования системы сравнительных оценок эффективности. Трудности на начальном этапе возникают также из-за позиций заинтересованных в оценке сторон, которые в обобщенном виде представлены в следующей таблице.

**Таблица 9.**

*Позиции сторон, формирующие трудности во внедрении оценки  
(на основании анализа опыта)*

<b>Сторона</b>	<b>Позиции, затрудняющие внедрение оценки</b>
Доноры	кабинетная» оценка потребностей; отсутствие стандартизированных подходов к мониторингу и оценке
Государство (лица, принимающие решения)	оторванность от потребностей целевых групп, «кабинетная» оценка потребностей; недостаток практики экспертизы; низкая заинтересованность в демонстрации результатов, отчетности и прозрачности; низкая осведомленность о необходимости проведения оценки; нехватка ресурсов (временных, финансовых, человеческих); ориентация на оценку эффективности расходования финансовых средств, а не на оценку содержательных аспектов программы;
Бизнес	низкое доверие к деятельности НКО; низкая заинтересованность в межсекторном взаимодействии;
НКО	множественность и нечеткость целей некоммерческих организаций; отсутствие операциональных и поддающихся измерению формулировок их миссий; невозможность проведения рыночной оценки результатов деятельности и ресурсов, затрачиваемых НКО;* неразвитость института саморегулирования в некоммерческом секторе в целом. Саморегулирование характерно в основном для некоммерческих объединений коммерческих институций; недостаток практики проведения экспертизы и специализированных знаний (как специфических, так и по проектному и финансовому менеджменту); короткий горизонт планирования; отсутствие стратегического видения и планирования репутации; нехватка ресурсов (временных, финансовых, человеческих); на этапе планирования проектов и программ отсутствует детальный план мониторинга и оценки результатов;

\* Борисова Л., Полищук Е. Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения.

Результаты анализа зарубежного опыта по проведению оценки деятельности социально ориентированных НКО учтены при разработке предложений критериев оценки эффективности деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, получивших государственную финансовую поддержку. Кроме того, на втором этапе выполнения научно-исследовательской работы они будут служить материалом при подготовке рекомендаций по совершенствованию показателей оценки эффективности реализации программ поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций, а также по форме и порядку представления социально ориентированными некоммерческими организациями нефинансовой отчетности.

## ■ ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ 1

#### **Руководящие принципы для оценщиков Американской ассоциации по оцениванию**

##### **Принципы:**

**А.** Системные исследования: Оценщики проводят системные исследования, основанные на анализе данных.

1. Для того, чтобы обеспечить точность и достоверность предоставляемой информации, оценщики должны придерживаться самых высоких технических стандартов, сопоставимых с используемыми ими методами.

2. Оценщики должны изучить вместе с заказчиком преимущества и недостатки как различных аспектов оценивания, так и различных подходов, которые могли бы быть использованы для того, чтобы понять данные аспекты.

3. Оценщики должны предоставлять точную и достаточно детальную информацию об используемых ими методах и подходах с тем, чтобы другие могли понять, интерпретировать и критически оценить их работу. Они должны указать на границы оценивания и его результатов. Оценщики должны обсуждать соответствующим образом ценности, гипотезы, теории, методы, результаты и анализ, значительно влияющие на интерпретацию результатов оценивания. Данные утверждения касаются всех аспектов оценивания, от его изначальной концептуализации до конечного использования его результатов.

**В.** Компетентность. Оценщики обеспечивают компетентное исполнение работы для заинтересованных сторон.

1. Оценщики должны обладать (или гарантировать, что команда оценщиков владеет) надлежащим уровнем образования, способностей, навыков и опытом для того, чтобы решать задачи, поставленные оцениванием.

2. С целью признания, точной интерпретации и уважения многообразия, оценщики должны удостовериться в том, что члены команды оценщиков совместно демонстрируют культурную компетентность. Культурная компетентность будет отражаться на оценщиках, стремящихся проинформировать об их собственных культурных гипотезах, их понимании мировоззрений участников и заинтересованных сторон оценивания из разных культур, и использовании надлежащих стратегий оценивания и навыков для работы с разными культурными группами. Многообразие может отражаться в расе, этничности, поле, религии, социально-экономическом положении или в других факторах, относящихся к контексту оценивания.

3. Оценщики должны работать в пределах их профессиональной подготовки и компетенций, и они должны отказываться от проведения оценок, которые значительно выходят за данные пределы. В тех случаях, когда отказаться от заказа или предложения является затруднительным, оценщики должны четко обозначить любые значительные ограничения, которые

подобное оценивание за собой влечет. Оценщики должны приложить все усилия для того, чтобы приобрести компетентное мнение напрямую или же с помощью других, владеющих необходимыми знаниями.

4. Оценщики должны постоянно стремиться поддерживать и улучшать уровень своей компетентности, с тем, чтобы провести оценивание высшего уровня. Такое непрерывное профессиональное развитие может включать в себя курсы, семинары, самообразование, оценивание практики других лиц и работу с другими оценщиками для того, чтобы почерпнуть их навыки и знания.

**С. Прямота / Честность:** Оценщики демонстрируют своим поведением прямоту и честность и стараются обеспечить прямоту и честность для всего процесса оценивания.

Оценщики должны проводить честные переговоры с заказчиками и сопричастными лицами о затратах, стоящих перед ними задачах, об ограничениях методологии, о характере ожидаемых результатов и использовании информации, полученной из конкретного оценивания. Инициирование дискуссии и разъяснений по данным вопросам является, прежде всего, ответственностью оценщика, а не заказчика.

2. До того, как принять предложение о проведении оценивания, оценщики должны проинформировать о любых имеющихся отношениях или занимаемых позициях, которые могли быть послужить поводом для конфликта интересов (или возникновения конфликта) с их ролью оценщика. Если они приступают к оцениванию, конфликты должны быть четко изложены в отчетах о результатах оценивания.

3. Оценщики должны отмечать все изменения, внесенные в изначально обсужденные проектные планы, а также причины, повлекшие за собой эти изменения. Если эти изменения значительно повлияют на характер и ожидаемые результаты оценивания, оценщик должен своевременно проинформировать заказчика и других сопричастных лиц (за неимением всякой причины сделать обратное до того, как продолжить работу) об изменениях и их возможном воздействии.

4. Оценщики должны быть предельно точны относительно их собственных интересов и ценностей, интересов заказчиков и других сопричастных лиц в отношении проведения и итогов оценивания.

5. Оценщики не должны искажать свои процедуры, данные и результаты. В разумных пределах они должны пытаться предотвращать или устранять ненадлежащее использование их работы другими.

6. Если оценщики считают, что определенные процедуры или деятельность могут стать источником появления информации или выводов, вводящих в заблуждение, они ответственны за то, чтобы проинформировать о своих опасениях и их причинах. Если обсуждение с заказчиком не смогло решить этих проблем, оценщик должен отказаться от проведения данного оценивания. Если отказ от предложения является неприемлемым, оценщик должен проконсультироваться со своими коллегами или сопричастными лицами о том, какими способами продолжать действовать. (Вариантами могут быть дискуссии на высшем уровне, письмо или приложение с выражением несогласия или же отказ от подписания контракта).

7. Оценщики должны сообщать все источники финансирования оценивания, а также источник запроса на оценивание.

**D. Уважительное отношение к людям:** оценщики должны уважать безопасность, достоинство и самостоятельность респондентов, участников программ, заказчиков и других сопричастных лиц оценивания.

1. Оценщики должны стремиться к всеобъемлющему пониманию важнейших контекстуальных элементов оценивания. Контекстуальные факторы, которые могут повлиять на результаты исследования, включают географическое положение, социально-политический климат, экономические условия и другие значимые аспекты.

2. Оценщики должны придерживаться принятой профессиональной этики; стандартов, регулирующих актов о рисках, вреде и осложнениях, которые могут постигнуть тех, кто участвует в оценивании; об информированном согласии на участие в оценивании; об информировании участников и заказчиков о сфере и границах конфиденциальности.

3. В связи с тем, что негативные или критические выводы оценивания должны излагаться предельно ясно, иногда подобные результаты могут ущемлять интересы заказчика или сопричастных лиц. В таком случае оценщики должны стремиться максимизировать выгоды и снизить вероятность какого бы то ни было излишнего ущерба, который может наступить, при условии, что это не повлечет за собой нарушения целостности результатов оценивания. Оценщики должны осторожно принимать решение относительно необходимости отказаться от выгод от проведения оценивания или использования определенных оценочных процедур ввиду существующих рисков или вероятности нанесения ущерба. По мере возможностей данные вопросы должны быть предвосхищены в ходе обсуждения условий оценивания.

4. Зная, что результаты оценивания могут негативно сказаться на интересах определенных сопричастных лиц, оценщики должны проводить оценивание и информировать о его результатах таким образом, чтобы достоинство и самоуважение сопричастных лиц было безусловно соблюдено.

5. Там, где это возможно, оценщики должны стремиться к поощрению социального равенства в оценивании так, чтобы те, кто вносят свой вклад в оценивание, могли получить взамен от него выгоду. К примеру, оценщики должны стремиться гарантировать, что лица, уполномоченные предоставлять информацию и подвергающиеся риску, делают это добровольно, и они полностью проинформированы и имеют возможность получить выгоду от оценивания. Участники программ должны быть проинформированы о том, что обладание правом получать услуги не зависит от их участия в оценивании.

6. Оценщики несут ответственность за понимание и уважение различий среди участников, таких, как различия в их культуре, религии, поле, физической форме, сексуальной ориентации и этничности, и учитывать потенциальное воздействие этих различий в процессе планирования, проведения, анализа и в отчете о результатах.

**E. Ответственность за всеобщее благосостояние:** оценщики выражают и учитывают многообразие общественных интересов и ценностей, которые могут иметь отношение к оцениванию.

1. В процессе планирования и предоставления отчета об оценке оценщики должны включать в него соответствующие взгляды и интересы полного спектра сопричастных лиц.

2. Оценщики должны учитывать не только непосредственное воздействие и последствия какой бы то ни было оцениваемой деятельности, но также и общие предположения, последствия и потенциальные побочные эффекты.

3. Свобода информации неотъемлема от демократии. Оценщики должны предоставить всем сопричастным лицам доступ к оцениваемой информации в такой форме, которая бы уважала людей и гарантировала конфиденциальность. Оценщики должны активно распространять информацию для сопричастных лиц, настолько, насколько источники это позволяют. Информация, подобранная для каждого сопричастного лица, должна включать все результаты, которые потенциально затрагивают его интересы, а также отсылать к любой другой персонализированной информации для других сопричастных лиц. В любом случае оценщики должны стремиться представить результаты в ясной и простой форме, так, чтобы заказчики и другие сопричастные лица могли легко понять процесс оценивания и его результаты.

4. Оценщики должны поддерживать баланс между потребностями заказчика и другими потребностями. Оценщики непременно имеют особые отношения с заказчиком, который финансирует или запрашивает информацию. Посредством этих отношений оценщики должны стремиться удовлетворить легитимные потребности заказчика когда это возможно и необходимо. Однако эти отношения могут также поставить оценщиков в сложные ситуации, когда интересы заказчика входят в противоречие с другими интересами или когда интересы заказчика противоречат обязательствам оценщиков по обеспечению системных исследований, компетентности, целостности и уважения к людям. В этом случае оценщики должны предельно четко идентифицировать и обсудить данные конфликты с заказчиком и сопричастными лицами, разрешить их (когда это возможно), определить, является ли продолжение работы по оцениванию целесообразным если конфликты не могут быть разрешены, и четко изложить любые значимые ограничения в оценивании, которые могут возникнуть в случае неразрешенности конфликта.

5. В обязанности оценщиков входит также соблюдение общественного интереса.

Данные обязательства особенно значимы, когда оценщики финансируются за счет государственных средств; но очевидные угрозы для общественного благосостояния не должны игнорироваться ни в каком оценивании. Поскольку общественный интерес редко совпадает с интересами какой-либо отдельной группы (в том числе заказчика или финансирующей стороны), оценщикам следует, как правило, выходить за рамки анализа интересов отдельного сопричастного лица и принимать во внимание благосостояние общества в целом.



**Стандарты оценивания Общества Великобритании  
по оцениванию**

***Рекомендации для оценщиков.***

• Оценщикам необходимо:

Быть предельно точными в том, что касается целей, методов и планируемых результатов оценивания; принимать во внимание непредвиденные эффекты и реагировать на изменения в обозначении целей;

Предупреждать заказчиков о возможной корректировке методологии и практики проводимой оценки; быть открытыми для диалога в ходе всего процесса оценивания, информировать их о его развитии;

Изучить, является ли полезным включение в договор элементов внешней поддержки или арбитража (если необходимость в таковых возникнет);

Провести предварительное обсуждение (или несколько обсуждений) с заказчиками до составления договора;

Придерживаться условий, оговоренных в контракте, и проводить консультации с заказчиками в случае необходимости внесения значительных изменений в дизайн или проведение оценивания;

Демонстрировать качество оценивания другим участникам посредством отчетов о выполнении работ, например, посредством промежуточной и финансовой отчетности, и придерживаться процедур контроля качества, оговоренных в контракте;

Осознавать и прилагать максимум усилий для того, чтобы минимизировать потенциально негативный эффект оценивания, способный причинить вред статусу, позиции или карьере участников.

• Оценщикам также необходимо:

Демонстрировать, что дизайн оценивания и его реализация прозрачны и соответствуют его целям;

Демонстрировать всеобъемлющее и надлежащее использование всей информации, а также то, что выводы оценочного исследования могут быть восстановлены по этой информации;

Работать в рамках законодательства о защите информации и иметь процедуры, обеспечивающие безопасное хранение данных;

Признавать интеллектуальную собственность и работу других;

Иметь договор об авторском праве на методологию и результаты оценивания, документы и публикацию;

Излагать результаты исследования доступным языком;

Договориться с самого начала с заказчиками о том, как будут распространяться результаты оценивания с целью максимизации его полезности.

• На практике оценщикам необходимо:

Демонстрировать приверженность целостности процесса оценивания и его целей для накопления знаний в государственном секторе;

Быть реалистичными относительно того, чего возможно достичь, а также относительно способности достижения результатов в рамках оговоренного временного периода и бюджетных средств;

Знать, в какой момент отказаться от договора на оценивание или разорвать его в связи с невозможностью его реализации, направленности оценивания на самих себя / необъективности или при угрозе подорвать целостность всего процесса;

Быть готовыми отстаивать ситуацию касательно права общества на информацию в оценивании в определенных контекстах;

Относиться объективно ко всем участникам в процессе оценивания и распространения его результатов.

- Рекомендации для заказчиков.

Для того, чтобы обеспечить высокий стандарт оценивания, со стороны Заказчиков было бы полезно:

Признать пользу внешнего независимого оценивания;

Проводить справедливые тендеры, без эксплуатации идей конкурентов и злоупотребления интеллектуальной собственностью по результатам тендера;

Проводить предварительные консультации со всеми участниками оценивания для того, чтобы обеспечить релевантную, реалистичную и жизнеспособную спецификацию;

Определить цели и аудиторию (аудитории) для оценивания с надлежащими объяснительными материалами для того, чтобы способствовать участию в тендере релевантных участников;

Провести открытый и справедливый тендерный процесс, в котором было бы обеспечено участие надлежаще квалифицированных экспертов, предельно четко изложены критерии, на основе которых будет решен исход тендера;

Обозначить сдерживающие заказчиков факторы, такие, как временные рамки, бюджетные средства, предельные сроки, подотчетность;

Придерживаться условий, оговоренных в контракте, и проводить консультации с оценщиками и другими группами интересов в случае необходимости внесения значительных изменений в дизайн или процесс проведения оценивания;

Определить юридические права и обязательства в оценивании посредством контракта;

Сопоставить цели и ожидаемые результаты оценивания с уровнем знаний и опытом потенциального оценщика (оценщиков);

Обеспечить доступ к документации и информации, необходимых для процесса оценивания;

Обозначить четкие принципы отчетности и распространения оценочных отчетов, финансируемых средствами из государственного бюджета, не противоречащие принятым процедурам, обеспечивающим оценивание и отчетность приемлемого качества;

Иметь реалистическое представление о том, что оценочное исследование может предоставить, в том числе касательно времени, необходимого оценщикам для того, чтобы отреагировать на приглашение на участие в тендере и подготовить заявку;

Включить опытных оценщиков (которые не являются потенциальными претендентами на финансирование) в разработку начальных проектов спецификации оценочного исследования, в том числе реалистичных бюджетов и временных рамок;

Оказывать доверие оценщикам и взаимоуважение между участниками, заказчиками и оценщиком (оценщиками);

Воспользоваться советом оценщиков по выбору исследовательской методологии для сбора и анализа данных;

Общаться открыто, уважать людей, вовлеченных в процесс оценивания и информировать команду оценщиков об изменениях в условиях, оказывающих влияние на оценивание;

Решить, в каких ситуациях оценщики не должны разглашать источников информации;

Сохранять целостность результатов исследований, в том числе в ходе цитирования или же публикации этих результатов вне контекста.

- Рекомендации для участников оценивания.

Все участники оценивания должны:

Получить надлежащее пояснение целей и методов оценивания, а также иметь возможность внести свои комментарии относительно того, как они представлены в оценивании;

Получить пояснения к договору на оценивание, что является частью процесса переговоров команды оценщиков касательно их участия в программе;

Иметь доступ к команде оценщиков в целях осуществления обратной связи, отчетности, а также текущей поддержки в ходе оценивания;

Обладать надлежащей возможностью удостовериться в том, что предоставленная ими информация сопоставима с регулирующим актом о защите информации и что любая ставшая общедоступной информация является непредвзятой, точной и релевантной;

Быть уверенными в том, что в случае возникновения спора или затруднительных ситуаций между участниками оценивания и оценщиками они будут иметь доступ к третьей стороне;

Быть уверенными в том, что оценщиками были предприняты все необходимые шаги, чтобы обеспечить возможности обсуждать версии отчетов. Финальные отчеты, как правило, должны размещаться в общем доступе, быть доступными для всех участников. Причины, по которым кто-либо будет лишен права доступа, должны быть отмечены.

Обладать правом быть проинформированными о явном использовании записей интервью или видео обучающих мероприятий и потребовать информированного согласия.

- Рекомендации для самооценки.

Участникам самооценки в организациях необходимо:

Ставить цели оценивания, понятные для всех сотрудников института

Обеспечить встраивание процесса оценивания в структуру и функционирование института;

Иметь четкий набор процедур для обмена информацией внутри и за пределами института;

Предпринимать шаги для того, чтобы все сотрудники института верили в то, что оценивание необходимо;

Признавать, что обмен знаниями и опытом внутри института может быть более опасным, чем с внешними участниками, и предпринимать шаги для того, чтобы снизить эту опасность;

Объективно относиться ко всем коллегам в процессе оценивания и распространения его результатов;

Гарантировать, что все, участвующие в оценивании (в качестве тех, кто предоставляет информацию, собирает или использует), в какой-то степени вовлечены в оценивание с самого начала, для того, чтобы быть в курсе того, что происходит и почему;

Применять методологии, которые экономичны и реализуемы для использования во временных рамках и операционной деятельности института;

Обладать поддержкой главы института, в том числе финансовой, где необходимо, для встреч, сетевого общения, распространения и публикации результатов;

Заверить сотрудников института в том, что результаты оценочного исследования будут сообщены им, равно как и обеспечена степень ответственности;

Указать на то, что процесс оценивания с методологической точки зрения эффективен, и что на его основе могут быть получены достоверные результаты для конкретных оговоренных целей;

Обеспечить согласие и понимание всех сотрудников института до начала оценивания;

Демонстрировать последовательность и предсказуемость поведения в ходе реализации и обсуждения условий оценивания;

Признать и договориться о том, чтобы сделать информацию доступной тогда, когда это важно, и сохранить конфиденциальность информации в целях предосторожности тогда, когда это необходимо для развития института;

Сотрудничать открыто и честно с коллегами, согласно справедливым этическим процедурам;

Консультироваться и/или рассмотреть возможность осуществления «критического взгляда» для проведения аудита соблюдения методологической строгости и непредвзятости, с которыми должно проводиться оценивание;

Общаться с коллегами доступным языком и вовлекать их в дискуссию о пользе исследования и его результатов.

**Стандарты оценивания Германского Общества  
по оцениванию**

Со второй половины 90-х годов в Германии оценивание как отдельная сфера деятельности получает стремительное развитие.

В 1997 году Немецкое общество оценивания (Deutsche Gesellschaft fuer Evaluation e.V DeCEval) начинает процесс создания и формализации стандартов оценивания.

Создана Комиссия по стандартам оценивания, которая выбрала «Стандарты оценки программ Объединенного комитета по оцениванию в образовании» (США) и Стандарты SEVAL в качестве опорной точки для создания собственных стандартов. В 2001 года собранием членов DeGEval был принят документ «Стандарты оценивания DeGEval»<sup>1</sup>.

Стандарты DeGEval содержат четыре основные группы:

- полезность
- исполнимость
- корректность
- точность

Стандарты полезности должны обеспечить направленность оценивания на чётко определённые намерения, а также на потребность в информации у предполагаемых пользователей.

**• П - Полезность**

П-1 Идентификация участников и сопричастных лиц.

Лица или группы лиц, участвующие в оценивании или сопричастные к нему (в дальнейшем - участники / сопричастные лица), должны быть идентифицированы, с тем, чтобы их интересы были заранее определены и учтены по возможности ещё на этапе планирования оценивания.

П-2 Разъяснение намерений оценивания

Намерения, преследуемые оцениванием, должны быть четко определены, так чтобы участникам и сопричастным лицам была предоставлена возможность высказать свое мнение по отношению к оцениванию, а группа оценщиков могла реализовывать конкретное задание.

П-3 Правдивость и компетентность оценщиков

Тот, кто проводит оценивание, должен быть лично правдивым и обладать методической и профессиональной компетентностью, чтобы результаты оценивания достигли высокой степени достоверности и признания.

---

<sup>1</sup> Коллоквиум «Оценивание программ и политик: методология и применение»: сборник материалов, Вып. V // под ред. Д.Б. Цыганкова, М, 2010. [www.hse.ru/data/2013/08/14/1222864982/HSE%20kolloqium%20%235\(2010\).pdf](http://www.hse.ru/data/2013/08/14/1222864982/HSE%20kolloqium%20%235(2010).pdf)

#### П-4 Выбор и объём информации

Выбор и объём собираемой в процессе оценивания информации должны обеспечить возможность работы над изучаемыми вопросами по объекту оценивания, и одновременно учитывать потребность в информации заказчиков и других адресатов (клиентов).

#### П-5 Четкость оценочных норм

Точки зрения и предположения участников и сопричастных лиц, лежащие в основе оценивания и интерпретации результатов, должны быть так описаны, чтобы оценочные нормы были отчётливо выделены.

#### П-6 Полнота и ясность представляемого отчёта

Отчёты оценивания должны предоставлять всю существенную информацию, должны быть логично изложены и легко понимаемы.

#### П-7 Своевременность оценивания

Проекты оценивания должны быть начаты и завершены настолько своевременно, что бы их результаты могли вливаться в последующие процессы решения и улучшения программы

#### П-8 Полезность оценивания и использование ее результатов

Планирование, проведение и представление отчёта оценивания должны быть организованы таким образом, чтобы участники и сопричастные лица могли внимательно

следить за ходом оценивания и использовать его результаты.

### • И - Исполнимость

Стандарты исполнимости должны обеспечить реалистичное, хорошо продуманное, дипломатичное и экономное планирование и проведение оценивания.

#### И-1 Релевантные методы

Методы оценивания, в том числе способы сбора необходимой информации, должны быть так подобраны, чтобы загруженность и затраты участников и сопричастных лиц была в соразмерном отношении с ожидаемой пользой от оценивания.

#### И-2 Дипломатичность образа действий

Оценивания должны быть спланированы и проведены по возможности с учетом достижения высокой степени согласия участников и сопричастных лиц в отношении процедуры оценивания и его результатов.

#### И-3 Эффективность оценивания

Привлеченные средства на оценивание должны отвечать полезности оценивания.

### • К - Корректность

Стандарты корректности должны обеспечить уважительное и честное отношение к сопричастным лицам и группам в процессе оценивания.

#### К-1 Формальные договоренности

Обязанности договаривающихся сторон по поводу оценивания (что, каким образом, кем и когда должно быть выполнено) должны быть зафиксированы в письменной форме, так чтобы партнёры были обязаны либо выполнить все оговоренные условия, либо достигнуть новой договоренности.

#### К-2 Защита индивидуальных прав

Оценивания должны планироваться и проводиться таким образом, чтобы были соблюдены этические нормы защиты личностной неприкосновенности, достоинства и права вовлеченных в процесс оценивания лиц.

#### К-3 Полная и добросовестная проверка

Оценивание должно проверять и отражать сильные и слабые стороны предмета оценивания как можно более полно и добросовестно, так чтобы возможно было далее укреплять сильные стороны и работать над слабыми пунктами.

#### К-4 Беспристрастное проведение оценивания и представление отчёта

Проведение должно учитывать различные точки зрения участников и сопричастных лиц по поводу предмета и результатов оценивания. И отчёты, и весь процесс оценивания должны отражать беспристрастную позицию группы оценщиков. Оценивание должно проводиться добросовестно и, по возможности, независимо от личных пристрастий.

#### К-5 Доведение результатов до сведения

Результаты оценивания должны быть доступны настолько это возможно всем участникам и сопричастным лицам.

### • Т - Точность

Стандарты точности должны обеспечить сбор и передачу достоверной информации и достоверных результатов относительно объекта оценивания и относительно задач, поставленных перед оценщиками.

#### Т-1 Описание объекта оценивания

Объект оценивания должен быть отчётливо и подробно описан и документирован, с тем чтобы он мог быть однозначно идентифицирован.

#### Т-2 Анализ контекста

Контекст оценивания должен быть достаточно детально исследован и проанализирован.

#### Т-3 Описание намерений и подходов

Объект, намерения, поставленные вопросы и подход оценивания, включая использованные методы, должны быть настолько подробно документированы и описаны, чтобы они могли быть идентифицированы и оценены.

#### Т-4 Сведения об источниках информации

Использованные в рамках оценивания источники информации должны быть точно и в письменной форме зафиксированы, с тем чтобы можно было оценить надёжность и адекватность информации.

#### Т-5 Валидная и надёжная информация

Для получения данных должны быть подобраны или разработаны, а затем применены такие способы, которые могут обеспечить соответственно профессиональным масштабам надёжность полученных данных и их достоверность относительно ответа на поставленные перед оцениванием вопросы. Профессиональные масштабы должны определяться научными критериями количественного и качественного социального исследования.

#### Т-6 Систематическая проверка относительно ошибок

Собранная, обработанная, проанализированная и представленная в ходе оценивания информация должна систематически проверяться относительно ошибок.

#### Т-7 Анализ качественной и количественной информации

Качественная и количественная информация, полученная в ходе оценивания, должна быть в соответствии с профессиональными масштабами адекватно и систематически проанализирована, для того чтобы было возможно эффективно ответить на поставленные перед оценщиками вопросы.

#### Т-8 Обоснованные выводы

Сделанные в результате оценивания выводы должны быть чётко обоснованы, так чтобы адресаты могли их оценить.

#### Т-9 Мета-оценивание

Для того чтобы сделать возможным мета-оценивание, результаты оценивания должны быть в соответствующей форме документированы и архивированы.



**Принципы оценивания Французского общества по оцениванию**

• **Множественность.**

Оценивание вписывается в тройственную логику государственного управления, демократии и академической дискуссии. Оно систематически учитывает имеющиеся различные интересы и собирает все многообразие надлежащих точек зрения касательно оцениваемой деятельности, исходят ли они от акторов/участников, экспертов или каких-либо других лиц. Принятие во внимание множественности точек зрения выражается – каждый раз, как это возможно – путем привлечения различных субъектов, затронутых государственной политикой, или же любым другим надлежащим способом.

• **Дистанцирование.**

Оценивание проводится беспристрастно. Лица, профессионально участвующие в процессе оценивания, информируют всех остальных партнеров о любом возможном конфликте интересов. Процесс оценивания происходит автономно от процессов управления и принятия решений. Эта автономность гарантирует свободу выбора для государственных лиц, принимающих решения.

• **Компетентность**

Лица, профессионально участвующие в процессе оценивания, используют специальные навыки в области разработки и реализации оценивания, качества заказа, методов сбора данных и интерпретации результатов. Они должны сами позаботиться об улучшении и пополнении своих навыков и знаний, в том числе в соответствии с существующими стандартами в международном сообществе оценщиков.

• **Уважение личности**

Лица, профессионально участвующие в процессе оценивания, уважают права, неприкосновенность и безопасность всех сторон-участниц. Им запрещается раскрывать поименные источники полученной информации и точек зрения без согласия на то сопричастных лиц.

• **Прозрачность**

Представление результатов оценивания сопровождается четким изложением его предмета, конечных целей, аудитории, поставленных вопросов, используемых методов и их границ, равно как и аргументации и критериев, которые ведут к таким результатам.

Публичное распространение результатов оценивания желательно. Правила, по которым результаты оценивания будут распространены, определяются с самого начала. Должна быть соблюдена целостность результатов, какие бы способы и носители для распространения не были бы выбраны.

• **Своевременность**

Решение об оценивании должно быть принято тогда, когда оценивание способно - и оно именно для того и проводится - достигнуть целей, упомянутых в преамбуле к данной Хартии: отчет о демократичности, эффективность расходов, организационное обучение, облегчение последующих раундов оценивания.

- **Ответственность**

Распределение ролей между различными акторами оценивания определяется с самого начала таким образом, чтобы обеспечить выполнение всех его функций (определение полномочий, пилотаж процесса, опросы и анализ данных, формирование позиции и последующих рекомендаций, распространение результатов).

Лица и субъекты, участвующие в процессе оценивания, мобилизуют надлежащие средства и предоставляют информацию, необходимую для проведения оценивания. Они совместно отвечают за надлежащее применение изложенных в данной хартии принципов<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Хартия по оцениванию государственных политик и программ Французского общества по оцениванию. Перевод выполнен Институтом оценки программ и политик (ИОПП). [www.iopp.ru/upimg/file\\_112.pdf](http://www.iopp.ru/upimg/file_112.pdf)

**Принципы оценки программ Международной сети  
«Оценка программ»**

**А.** Основой оценки программ может быть только точная и достоверная информация.

1. При проведении оценки следует придерживаться определенных технических стандартов, позволяющих получать точную и достоверную информацию о предмете оценки. В частности, методы сбора информации, используемые оценщиком, должны быть воспроизводимыми.

2. Необходимо информировать клиента о возможных подходах к проведению оценки, а также о преимуществах и ограничениях этих подходов. Оценщик должен быть готов обсуждать, какое влияние могут оказывать используемые им методы на процесс оценки, ее результаты и выводы.

**В.** Исполнение работы по оценке программ должно быть компетентным.

2. Специалисты по оценке программ должны гарантировать, что они обладают достаточным образованием, знаниями и навыками для выполнения задач, возникающих при проведении оценки.

3. Специалистам по оценке программ следует действовать в пределах их профессиональной компетентности и отказываться от проведения оценки, выходящей за эти пределы.

**С.** Специалисты по оценке программ гарантируют честность и открытость всего процесса оценки.

1. На стадии заключения контракта следует обсудить с клиентом цели и задачи оценки, стоимость работ, методы сбора информации и порядок использования результатов оценки.

2. Если в ходе проведения оценки происходят события, которые могут повлиять на заключительные результаты работы, следует своевременно информировать об этом клиента и все заинтересованные стороны.

3. Следует обращать особое внимание на ситуации, которые могут привести к возникновению конфликта интересов, и своевременно информировать об этом клиентов.

**Д.** Специалисты по оценке программ уважают безопасность и достоинство людей, с которыми они взаимодействуют в процессе своей профессиональной деятельности.

1. Оценка иногда приводит к отрицательным для клиента или других заинтересованных сторон результатам. В таких случаях специалистам по оценке программ следует стремиться к минимизации вреда при условии, что этим не будет скомпрометирована честность оценочных заключений.

2. Необходимо тщательно взвешивать необходимость проведения оценки в ситуациях, когда результаты оценки могут нанести вред отдельным людям или организациям.

3. Следует проводить работу и сообщать о её результатах с уважением к достоинству каждого заинтересованного лица.

4. Информация для проведения оценки должна предоставляться

добровольно. Люди, предоставляющие такую информацию, должны иметь полное представление о существующих рисках и о том, как будет использована предоставляемая ими информация.

5. Специалисты по оценке программ ответственны за уважение особенностей людей, причастных к оценке. К таким особенностям относятся, в частности, культура, религия, пол, ограничение физических возможностей, возраст, сексуальная ориентация и этническое происхождение. Оценщики должны учитывать эти особенности на всех стадиях подготовки и проведения работ.

6. Необходимо строго соблюдать условия конфиденциальности, оговоренные в контракте с клиентом.

Е. Специалисты по оценке программ имеют профессиональные обязательства, определяющиеся общественными интересами и общественным благом.

1. Если при постановке задачи на проведение оценки не принимаются во внимание отдельные значимые социальные факторы или мнения заинтересованных общественных групп, специалисты по оценке программ должны тщательно рассмотреть обоснованность такого подхода.

2. Во всех случаях специалистам по оценке программ следует стараться представить результаты оценки по возможности ясно и просто, чтобы клиенты и другие заинтересованные стороны могли легко понять процесс проведения и результаты оценки.

3. Специалистам по оценке программ следует соблюдать баланс между нуждами клиента и прочими нуждами. Специалисты по оценке программ неизбежно имеют особые отношения с клиентами, которые финансируют или заказывают оценку. В силу таких отношений специалисты по оценке должны стремиться к удовлетворению законных нужд клиента. Тем не менее, такие отношения могут ставить оценщика перед трудными дилеммами в случаях, когда нужды и интересы клиента находятся в противоречии с другими интересами. Например, может случиться, что интересы клиента окажутся в противоречии с принципами достоверности информации, компетентности, объективности и уважения к людям. В подобных случаях специалистам по оценке программ следует обсудить конфликтные ситуации с клиентом и другими заинтересованными сторонами и найти взаимоприемлемое решение<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Принципы оценки программ Международной сети «Оценка программ» (IPEN) [www.eval-net.org/?id=3](http://www.eval-net.org/?id=3)

**КЕЙС 10. Логическая модель программы Санкт-Петербургской региональной благотворительной общественной организации «Благотворительное общество «Невский Ангел»»**

*Кейс10*

<b>Задачи</b>	<b>Основные мероприятия</b>	<b>Непосредственные результаты</b>	<b>Ожидаемые конечные результаты</b>
<b>Этап 1 – Организационный</b>			
<p>1. Создание и обеспечение функционирования организационной среды программы для эффективного делового взаимодействия всех участников.</p>	<p>1.1. Установление делового взаимодействия ведущих участников программы (осуществляющие работу для целевых групп на оплачиваемой и добровольной основе – эксперты Консультативной группы, члены Группы наблюдения, специалисты лекторы и тренеры, специалисты-организаторы стажерных площадок). Определение ролей и ответственности, согласование действий по плану мероприятий программы.</p>	<p>1. Персонал программы, эксперты и наблюдатели понимают свои роли и ответственность.                  2. В состав Консультативной группы экспертов вошли не менее 7 представителей от ведущих добровольческих центров РФ.                  3. В состав группы наблюдения за реализацией программы вошли не менее 20 представителей муниципальных и региональных органов власти и представителей государственных учреждений.                  4. Для ведущих участников программы определены функции на платной и на добровольной основах.</p>	<p>1. Создана организационная среда программы, эффективно функционирующая и способная решать поставленные задачи.</p>

<b>Задачи</b>	<b>Основные мероприятия</b>	<b>Непосредственные результаты</b>	<b>Ожидаемые конечные результаты</b>
	<p>1.2. Разработка подробных критериев отбора представителей СО НКО добровольческих центров для участия в программе (основные подходы к их определению: география программы, подтверждение интереса к участию в программе, подтверждение действий и / или позиционирование организации в качестве добровольческого центра, готовность организации действовать в соответствии с планом мероприятий программы).</p>	<p>1. Разработаны критерии отбора представителей СО НКО добровольческих центров для участия в программе.</p>	<p>1. Сформированы условия для обоснованного формирования целевой группы участников программы.</p>
	<p>1.3. Распространение информации в регионах РФ о реализации программы и приглашения к участию СО НКО – добровольческих центров.</p>	<p>1. Информация о программе распространена в планируемых 40 регионах в 8 ФО РФ через сайт программы, сайты партнеров и органы власти.</p>	<p>1. Обеспечено информирование сообщества СО НКО о реализации программы и возможности участия в ней.</p>
	<p>1.4. Отбор участников программы на основании критериев с участием экспертов Консультативной группы (будет отобрано 50 СО НКО - добровольческих центров, которые направят в программу по 3 представителя, всего 150 представителей).</p>	<p>1. Отобраны 50 СО НКО-ДЦ для участия в программе. 2. К отбору привлечены эксперты Консультационной группы.</p>	<p>1. Сформирована основная целевая группа участников программы.</p>

<b>Задачи</b>	<b>Основные мероприятия</b>	<b>Непосредственные результаты</b>	<b>Ожидаемые конечные результаты</b>
	<p>1.2. Разработка подробных критериев отбора представителей СО НКО добровольческих центров для участия в программе (основные подходы к их определению: география программы, подтверждение интереса к участию в программе, подтверждение действий и / или позиционирование организации в качестве добровольческого центра, готовность организации действовать в соответствии с планом мероприятий программы).</p>	<p>1. Разработаны критерии отбора представителей СО НКО добровольческих центров для участия в программе.</p>	<p>1. Сформированы условия для обоснованного формирования целевой группы участников программы.</p>
	<p>1.3. Распространение информации в регионах РФ о реализации программы и приглашения к участию СО НКО – добровольческих центров.</p>	<p>1. Информация о программе распространена в планируемых 40 регионах в 8 ФО РФ через сайт программы, сайты партнеров и органы власти.</p>	<p>1. Обеспечено информирование сообщества СО НКО о реализации программы и возможности участия в ней.</p>
	<p>1.4. Отбор участников программы на основании критериев с участием экспертов Консультативной группы (будет отобрано 50 СО НКО - добровольческих центров, которые направят в программу по 3 представителя, всего 150 представителей).</p>	<p>1. Отобраны 50 СО НКО-ДЦ для участия в программе. 2. К отбору привлечены эксперты Консультационной группы.</p>	<p>1. Сформирована основная целевая группа участников программы.</p>

<b>Задачи</b>	<b>Основные мероприятия</b>	<b>Непосредственные результаты</b>	<b>Ожидаемые конечные результаты</b>
	1.5. Заключение соглашений с СО НКО - добровольческими центрами - основными участниками программы.	1. Заключены соглашения исполнителя с 50 СО НКО-ДЦ из 40 регионов РФ.	1. Участники программы - СО НКО-ДЦ приняли обязательства исполнять план ее мероприятий.
	1.6. Проведение опроса СО НКО-ДЦ в целях выявления конкретных потребностей добровольческих центров и СО НКО, их клиентов в информационно-методических материалах, уточнение уровня квалификации и интересов в области обучения.	1. Получена информация от 150 представителей 50 СО НКО-ДЦ, необходимая для корректировки элементов образовательной и методической части программы, плана стажировки в Санкт-Петербурге.	1. Программа в целом ориентирована на актуальные потребности и квалификацию участников целевой группы – представителей СО НКО-ДЦ.
	1.7. Размещение ресурсов курса на сайте <a href="http://www.de.msu.ru">www.de.msu.ru</a> и внесение корректировок в программу обучения и плана стажировки специалистов, в соответствии с выявленными потребностями участников программы.	1. Откорректирована программа дистанционного обучения участников программы и плана стажировки.	1. Программа обучения адаптирована к потребностям и квалификации слушателей.
	1.8. Официальное открытие программы посредством проведения телеконференции. Администрирование телеконференции и связь с регионами осуществляется из Санкт-Петербурга посредством программы VZO-chat с участием специалиста – администратора сайта.	1. Проведено ознакомление участников программы. 2. Прояснены вопросы в части реализации программы. 3. Сформирована позитивная атмосфера, ориентированная на достижение намеченных результатов программы.	1. Осуществлено публичное открытие программы в среде участников программы.



Задачи	Основные мероприятия	Непосредственные результаты	Ожидаемые конечные результаты
	1.9. Проведение пресс-конференции «О реализации программы «Вектор добровольчества – Уверенность»» в Санкт-Петербурге, размещение соответствующей информации на сайте программы и распространение через сайты организаций участников программы, экспертов, наблюдателей, партнеров исполнителя, не занятых в программе.	1. Средства массовой информации получили необходимую информацию о программе.	1. Программа представлена российской общественности через средства массовой информации.
	1.10. Приобретение оборудования и расходных материалов для реализации программы.	1. Программа обеспечена техническими средствами.	1. Продукты программы соответствуют поставленным задачам.
<b>Этап 2 – Повышение профессионального уровня и компетентности специалистов добровольческих центров</b>			
2. Повышение профессионального уровня и компетентности 150 специалистов из 50 местных и региональных перспективных и действующих добровольческих центров в 40 регионах РФ в области добровольчества и развитие их информационно-методической базы для расширения функций, обеспечения развития комплекса устойчивых услуг добровольческих центров, предоставляемых СО НКО и добровольцам.	2.1. Регистрация участников программы в качестве слушателей на сайте Центра дистанционного обучения Научного парка МГУ им. М.В. Ломоносова.	1. Участники программы получили доступ к дистанционному курсу обучения.	1. Дистанционный курс обучения готов к реализации.

Задачи	Основные мероприятия	Непосредственные результаты	Ожидаемые конечные результаты
	<p>2.2. Проведение курса обучения «Организация работы с добровольцами в НКО и услуги добровольческих центров» в объеме 90 ак. часов / 10 модулей (по 2 модуля в неделю) для 150 представителей СО НКО, включая представителей 50 СО НКО-ДЦ. Курс проводят штатные специалисты программы в количестве 3 человек. К проведению курса привлекаются эксперты Консультационной группы, представляющие свой опыт и технологии, используемые их добровольческими центрами, а также специалисты из числа 10 поддерживающих организаций Санкт-Петербурга.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 150 слушателей курса получили знания и навыки, смогли систематизировать свой практический опыт для собственного профессионального роста и влияния на рост своих организаций.</li> <li>2. Уже в процессе обучения слушатели начинают использовать полученные знания и информацию в ходе выполнения практических заданий курса, адаптируя предложенный материал к особенностям региона.</li> <li>3. Слушателями дистанционного курса в ходе обучения выполнено 10 практических заданий, направленных на стимулирование творчества и моделирование услуг добровольческого центра на базе их организаций; они смогли, не опасаясь неудач, побывать в роли специалиста, принимающего решения в профильном ресурсном центре.</li> <li>4. Слушателями разработаны не менее 150 социальных проектов по двум направлениям: поддержка деятельности СО НКО и поддержка инициатив добровольцев.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слушатели дистанционного курса обучения повысили свою квалификацию в области добровольчества и по вопросам технологий работы добровольческого центра.</li> <li>2. Слушателям курса переданы не только знания посредством лекций, но значительный объем информационно-методических ресурсов и документов для самостоятельной работы (более 100 единиц материалов).</li> <li>3. Добровольческие центры обеспечены подготовленными специалистами в области организации работы с добровольцами и методической базой для их эффективной деятельности.</li> </ol>

Задачи	Основные мероприятия	Непосредственные результаты	Ожидаемые конечные результаты
	<p>2.3. Проведение телеконференции по вопросам применения полученных знаний и навыков в предстоящей практической деятельности СО НКО-ДЦ. В телеконференции принимают участие все слушатели курса, эксперты Консультационной группы, участники Группы наблюдения. Администрирование телеконференции и связь с регионами осуществляется из Санкт-Петербурга, посредством программы VZO-chat с участием специалиста – администратора сайта.</p>	<p>1. На основе представленных экспертами и штатным персоналом проекта заключений участники телеконференции расставили акценты в отношении применения на практике полученных теоретических знаний, обсудили сильные и слабые стороны результатов практических заданий и разработок слушателей курса, сформулировали проблемы и выработали рекомендации в отношении применимости на практике технологий сервиса добровольческих центров.</p>	<p>1. Добровольческие центры получили обоснования для определения приоритетов в вопросах организации услуг для СО НКО-клиентов и добровольцев.</p>
	<p>2.4. Выдача сертификатов участникам программы, прошедшим курс обучения. Сертификаты изготавливаются исполнителем на собственной технической базе и направляются слушателям курса почтой.</p>	<p>1. Слушатели дистанционного курса обучения, прошедшие полный курс, получили подтверждение повышения своей квалификации.</p>	<p>1. Добровольческие центры получили формальные доказательства квалификации своих специалистов, подтверждающие, в свою очередь, компетентность организаций в области добровольчества.</p>

Задачи	Основные мероприятия	Непосредственные результаты	Ожидаемые конечные результаты
<b>Этап 3 – Укрепление и развитие услуг добровольческих центров</b>			
<p>3. Предоставление местными и региональными добровольческими центрами модельного комплекса услуг для 1000 СО НКО, осуществляющих виды деятельности в соответствии с Федеральным законом «О некоммерческих организациях», которые, в свою очередь, направят свои усилия на актуализацию добровольческого потенциала местных сообществ.</p> <p>4. Формирование пула информационных, методических и учебных материалов для добровольческих центров и СО НКО.</p>	<p>3.1. Организация СО НКО-ДЦ услуг для СО НКО в 40 регионах РФ по планированию, подготовке и проведению добровольческих акций «Весенняя Неделя Добра». Услуги распространяются на СО НКО-клиентов добровольческих центров. Реализуются также новые сервисные социальные добровольческие проекты СО НКО-ДЦ, разработанные слушателями в ходе обучения.</p>	<p>1. Каждый из 50 СО НКО-ДЦ принял решение и организовал услуги для СО НКО-клиентов и добровольцев с учетом применения на практике полученных теоретических знаний и адаптированных к местным условиям собственных разработок в ходе дистанционного курса.</p>	<p>1. Услуги добровольческого центра утверждены руководящими органами организаций, приняты необходимые решения, введены в стандарты деятельности СО НКО-ДЦ.</p> <p>2. Подготовлена организационная, методическая, документальная и техническая база для предоставления услуг добровольческих центров.</p>

<b>Задачи</b>	<b>Основные мероприятия</b>	<b>Непосредственные результаты</b>	<b>Ожидаемые конечные результаты</b>
	<p>3.2. Развитие СО НКО-ДЦ основного модельного комплекса услуг добровольческого центра не менее чем для 20 СО НКО-клиентов каждый (всего услуги предоставляются не менее 1000 СО НКО).</p>	<p>1. Добровольческие центры начали оказывать комплекс взаимосвязанных услуг СО НКО и добровольцам.</p>	<p>1. Теоретические знания специалистов добровольческих центров закрепились практической деятельностью.  2. Укреплены и развиты услуги добровольческих центров.  3. Повышена эффективность деятельности добровольческих центров за счет расширения спектра услуг клиентам и повышения их качества.  4. СО НКО ориентируются на комплекс услуг каждого добровольческого центра.  5. Информация, исходящая от 1000 СО НКО-клиентов и добровольцев влияет на узнаваемость добровольческих центров и формирование позитивного общественного мнения в отношении СО НКО-ДЦ, что со временем приведет к формированию бренда «добровольческий центр».  6. Клиенты добровольческих центров получают комплексные гарантированные услуги.</p>

<b>Задачи</b>	<b>Основные мероприятия</b>	<b>Непосредственные результаты</b>	<b>Ожидаемые конечные результаты</b>
	3.3. Оказание исполнителем консультационной поддержки деятельности СО НКО-ДЦ весь период развития услуг посредством дистанционной работы на сайте программы, эл. почты, Skype-телефонии.	1. Каждому из 50 действующих добровольческих центров предоставлена возможность оперативного обращения за консультацией к штатному персоналу программы и экспертам Консультационной группы.	1. Выявляемые в ходе предоставления услуг проблемные области оперативно корректируются добровольческими центрами с учетом мнений и помощи экспертов консультантов.
	3.4. Содействие привлечению СО НКО труда добровольцев посредством оказания информационной поддержки их деятельности содействия в ее освещении	1. СО НКО-клиентам добровольческих центров предоставляется возможность через центры размещения собственной информации о добровольческих вакансиях и условиях для обеспечения деятельности добровольцев на портале программы. 2. Специалисты организации исполнителя программы поддерживают процесс вовлечения граждан в практику добровольческой деятельности на базе СО НКО, подготавливая и размещая фоновую мотивирующую информацию и рекламу. К разработке и размещению рекламы привлекаются эксперты Консультационной группы добровольчества.	1. СО НКО- клиенты добровольческих центров и специалисты добровольческих центров получают и закрепляют практический опыт использования профильного интернет ресурса для привлечения добровольцев и организации их работы, получают примеры мотиваций граждан к добровольческой деятельности.

Задачи	Основные мероприятия	Непосредственные результаты	Ожидаемые конечные результаты
	<p>3.5. Проведение стажировки 22 специалистов из 11 СО НКО-ДЦ в Санкт-Петербурге. Стажировка проводится в течение 5 дней. План стажировки предусматривает очное консультирование участников по развитию услуг СО НКО-ДЦ и теоретический курс подготовки тренеров-консультантов по вопросам организации работы с добровольцами. Второй частью стажировки является практикум на базе Городского центра поддержки добровольческих инициатив (по вопросам организации услуг для СО НКО) и на базе СО НКО Санкт-Петербурга, осуществляющих деятельность с участием добровольцев, преимущественно по направлениям: профилактики социального сиротства, поддержки материнства и детства, повышения качества жизни людей пожилого возраста, социальной адаптации инвалидов и их семей, развития дополнительного образования, научно-технического и художественного творчества, массового спорта, деятельности детей и молодежи в сфере краеведения и экологии, развития межнационального сотрудничества и др. Участники оформляют резюме по результатам стажировки и получают соответствующие сертификаты. К организации и проведению практикума привлекаются специалисты из числа 10 поддерживающих СО НКО Санкт-Петербурга.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Специалисты добровольческих центров – 20 из регионов РФ и 2 из Санкт-Петербурга - получили очные консультации штатного персонала проекта по вопросам предоставления услуг своим клиентам.</li> <li>2. Участники стажировки получили первичные знания и навыки ведения тренингов для работы с группами специалистов СО НКО.</li> <li>3. Участники стажировки познакомились с практическим опытом организации работы добровольцев для предоставления социальных услуг непосредственно на 4 рабочих площадках действующих СО НКО Санкт-Петербурга, имеющих опыт организации добровольной работы не менее 10 лет.</li> </ol>	<p>1. Специалисты 22 региональных добровольческих центров получили дополнительную квалификацию по групповой подготовке специалистов СО НКО-клиентов в области добровольной работы и технологии организации добровольной помощи профильным группам клиентов СО НКО.</p>

<b>Задачи</b>	<b>Основные мероприятия</b>	<b>Непосредственные результаты</b>	<b>Ожидаемые конечные результаты</b>
	<p>3.6. Сбор, обобщение и систематизация успешных технологий СО НКО-ДЦ и СО НКО-клиентов добровольческих центров, информационных, методических, учебных материалов в области добровольчества для размещения на портале программы. Размещение на портале программы разработанных, собранных и сформированных информационно-методических ресурсов в области добровольчества.</p>	<p>1. Вовлечение местных и региональных добровольческих центров в практику сотрудничества в процессе формирования общедоступного пула ресурсов.</p>	<p>1. Добровольческие центры и СО НКО, как участники программы, так и не вошедшие в целевые группы программы, получили permanently пополняемую методическую интернет библиотеку для использования в практике своей работы. Материалы интернет библиотеки включают описание практик и опыта их применения, формы документов и иные материалы; в библиотеке также представлены материалы, описывающие успешные технологии добровольческих центров, методики по работе добровольцев с различными группами населения.</p>



<b>Задачи</b>	<b>Основные мероприятия</b>	<b>Непосредственные результаты</b>	<b>Ожидаемые конечные результаты</b>
	<p>3.7. Оказание методической поддержки деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций посредством формирования и издания специальной литературы и DVD-дисков (25 простых пособий с рекомендациями и алгоритмами «Библиотечка координатора по работе с добровольцами» тиражом по 1000 экз. каждая и DVD-диски тиражом 5000 экз.), разработки типовых форм документов (учетная, оценочная и контрольная документация для работы с добровольцами), создания специализированных информационных ресурсов (мини сайт на портале программы с двумя разделами – для СО НКО-ДЦ и СО НКО).</p>	<p>1. Каждый из 50 добровольческих центров получает для повседневной работы и распространения среди СО НКО-клиентов 20 комплектов методической библиотеки практических рекомендаций по организации работы с добровольцами в составе 25 методических брошюр по 22 темам, и по 100 шт. лазерных дисков.</p>	<p>1. Добровольческие центры в регионах РФ обеспечены первичными методическими раздаточными материалами для поддержки практики организации работы с добровольцами в СО НКО и формирования собственной методической библиотеки.</p>

<b>Задачи</b>	<b>Основные мероприятия</b>	<b>Непосредственные результаты</b>	<b>Ожидаемые конечные результаты</b>
	<p>3.8. Получение обратной связи по результатам практических действий СО НКО-ДЦ. Проведение опроса двух целевых групп программы посредством карты обратной связи. Проведение анализа полученной информации и выработка рекомендаций СО НКО-ДЦ для совершенствования услуг. К выполнению мероприятия привлекаются эксперты Консультационной группы.</p>	<p>1. Добровольческие центры и СО НКО-клиенты получили практический опыт системного подхода к формированию отчетов о своей работе с добровольцами и предоставлению услуг в области добровольчества. 2. Всеми участниками программы получена аналитическая информация о практике предоставления услуг добровольческими центрами и их эффективности.</p>	<p>1. Добровольческие центры получили объективные основания для выработки своей позиции в отношении совершенствования услуг своим клиентам – СО НКО и добровольцам.</p>

Задачи	Основные мероприятия	Непосредственные результаты	Ожидаемые конечные результаты
	<p>3.9. Проведение телеконференции в форме дискуссии по результатам практических действий на основе проведенного анализа и выявленных проблем. В телеконференции принимают участие все заинтересованные участники программы. Администрирование телеконференции и связь с регионами осуществляется из Санкт-Петербурга, с участием СО НКО-ДЦ, на базе которых соберутся представители СО НКО-клиенты добровольческих центров. Телеконференции могут проводиться при поддержке местных или региональных органов власти (помещения, оборудование, трафик, администрирование). В телеконференции принимают участие эксперты Консультационной группы и участники Группы наблюдения. Телеконференция проводится посредством программы VZO-chat с участием специалиста – администратора сайта.</p>	<p>1. В процессе телеконференции участники получают возможность обменяться мнениями и дать друг другу рекомендации.</p>	<p>1. Добровольческие центры и СО НКО корректируют свою позицию в отношении организации работы с добровольцами. 2. Добровольческие центры корректируют свою позицию в отношении способов, объема и уровня предоставления поддерживающих услуг СО НКО-клиентам.</p>

Задачи	Основные мероприятия	Непосредственные результаты	Ожидаемые конечные результаты
<b>Этап 4 – Повышение эффективности СО НКО и актуализация добровольческого потенциала</b>			
<p>5. Создание рабочей сети специалистов добровольческих центров, поддерживающей развитие и обеспечение устойчивости квалифицированных услуг местных и региональных добровольческих центров в РФ, предоставляемых СО НКО и добровольцам.</p>	<p>4.1. Оказание консультационной и методической поддержки СО НКО-ДЦ по вопросам организации и проведения практических семинаров по тематике развития услуг местным и региональным СО НКО-клиентам добровольческих центров.</p>	<p>1. Специалисты 50 добровольческих центров получили рекомендации опытных экспертов программы по вопросам эффективного представления услуг центров СО НКО, организации и ведению семинаров с учетом работы с участниками разного уровня квалификации.</p>	<p>1. Добровольческие центры и их специалисты обеспечены методологией ведения семинаров по вопросам предоставления своих услуг.</p>
<p>6. Официальное открытие портала программы, предоставляющего свободный доступ к информационно-методическим ресурсам по вопросам добровольчества и сетевую поддержку деятельности добровольческих центров и СО НКО.</p>	<p>4.2. Проведение СО НКО-ДЦ местных и региональных семинаров с СО НКО-клиентами по вопросам оценки предоставленных услуг и их эффективности. К участию в семинарах приглашаются участники Группы наблюдения на местах. По результатам семинаров вырабатываются рекомендации, в т. ч. местным и региональным органам власти.</p>	<p>1. 50 добровольческих центров самостоятельно подготовили и провели практические семинары в целях получения обратной связи от своих клиентов по вопросам оценки предоставляемых услуг СО НКО.</p>	<p>1. Специалисты добровольческих центров обрели опыт ведения оценочных семинаров и опыт преодоления чувства страха и неуверенности перед своими клиентами. 2. Выработаны первичные рекомендации по подтверждению и совершенствованию услуг добровольческих центров.</p>

Задачи	Основные мероприятия	Непосредственные результаты	Ожидаемые конечные результаты
	<p>4.3. Обобщение выработанных рекомендаций экспертами Консультативной группы и штатными сотрудниками программы. Размещение результатов обобщенных рекомендаций для общего доступа на портале программы.</p>	<p>1. Участники программы получили обобщенную и сгруппированную информацию экспертов, основанную на рекомендациях оценочных семинаров.</p>	<p>1. Добровольческие центры опираются в своей работе по организации услуг как на конкретные рекомендации, так и пользуются алгоритмом обобщения показателей.</p>
	<p>4.4. Проведение телеконференции по вопросам создания сети специалистов в области добровольчества и планированию ее действий, утверждение организационных документов, стратегий деятельности. В телеконференции принимают участие все заинтересованные участники программы. Телеконференция проводится экспертами Консультативной группы и штатным персоналом программы. Результаты телеконференции становятся планом действий участников сети за пределами проекта. Телеконференция проводится посредством программы VZO-chat с участием специалиста – администратора сайта.</p>	<p>1. Участники телеконференции получили возможность определения своей личной позиции в отношении сотрудничества специалистов посредством взаимодействия в сети.</p>	<p>1. Рабочая сеть специалистов в области добровольчества получила организационное оформление и выработала стратегию действий.</p>

<b>Задачи</b>	<b>Основные мероприятия</b>	<b>Непосредственные результаты</b>	<b>Ожидаемые конечные результаты</b>
	4.5. Размещение на портале программы результатов программы в 2012 году и инструментов для работы участников сети-специалистов в области добровольчества на портале программы и «Карты добровольческих центров в регионах РФ», официальное извещение об открытии портала для поддержки деятельности СО НКО РФ в области добровольчества.	1. Участники сети получили общедоступный механизм для дистанционного взаимодействия. 2. Информация о работе сети стала доступна всем заинтересованным посетителям портала программы.	1. Развитие сети за счет вступления в нее новых участников – специалистов в области добровольчества послужит дальнейшему укреплению участников программы для практики своей работы и для развития услуг добровольческих центров.
	4.6. Благодарение всех участников, направление благодарственных писем экспертам Консультационной группы и членам Группы наблюдателей.	1. Очень важное и полезное дело.	1. Принесет радость всем участникам.
	4.7. Формирование и представление отчета о реализации программы «Вектор добровольчества – УВЕРЕННОСТЬ» в Министерство экономического развития.	-	-

