

Оценка: обзор ключевых международных трендов 2016 года

АНО «Эволюция и филантропия» внимательно следит за международными публикациями в области мониторинга, оценки и измерения в социальной сфере. Мы готовим регулярные тематические подборки материалов (на английском языке), о наиболее интересных стараемся рассказывать на страницах Дайджеста публикаций международного филантропического сообщества (на русском языке), готовим переводы и аннотированные рефераты.

По материалам публикаций мы также ежегодно готовим аналитические обзоры, в которых обозначены ключевые международные тренды и дискуссии в области оценки (см. предыдущие обзоры по публикациям 2013-2014 гг., 2015 г.).

Публикации международного сообщества недвусмысленно свидетельствуют о важности получения надежных данных, фактов, доказательств, конкретных результатов:

- Социальные программы и практики, основанные на доказательствах их эффективности (*evidence-based programs and practices*);
- принятие решений на основе доказательств эффективности (*evidence-based decision-making*);
- организации, принимающие решения на основе достоверных данных (*data-driven organizations*) [14];
- проведение социальной политики, ориентированной на достижение социальных результатов (*outcome-based policy*);
- доказательное нормотворчество (*evidence-based policymaking*) [15];
- отчетность по достигнутым социальным результатам (*results-based accountability*)...

А получение данных и доказательств самым непосредственным образом связано с проведением измерений и оценки – проектов, программ, политик, конкурсов, деятельности конкретных организаций и сектора в целом, прогресса на пути решения той или иной социальной проблемы. Планирование оценки стало достаточно привычным требованием донора на этапе подачи грантовой заявки; форма отчетности также нередко предполагает описание того, как именно происходил мониторинг и оценка проекта. Практически аксиомой является тезис о том, что результаты оценки полезно использовать для PR, фандрайзинга, повышения осведомленности о той или иной социальной проблеме и пр.

Однако одновременно все чаще речь идет об определенном кризисе, связанном с перепроизводством данных: объем уже полученной информации превышает возможности его эффективного анализа. Как для крупных, так и для мелких игроков социальной сферы становится сложно разобраться огромном массиве уже доступной информации. Усталость от опросов и измерений наблюдается и со стороны благополучателей как источников оценочной

информации – люди все менее готовы тратить время на заполнение традиционных длинных анкет со скучными однотипными вопросами, что открывает дорогу новым методикам изучения поведения человека.

Иными словами, всё более актуальным становится не столько получение информации, сколько:

1) защита от информационного шума, лишней или некорректной информации;

2) обобщение противоречивых и разнокалиберных данных, приведение их к общему знаменателю;

3) грамотное использование новых технологий для прогноза потребностей и поведения – за счет чипизации, возможности тотальной фиксации любых действий человека, больших данных (*big data*);

4) смещение акцента с ценности информации самой по себе (преимущественно для отчетности) на извлечение практической пользы из нее – либо в отношении конкретных «действий», преимущественно нацеленных на повышение эффективности работы организации; либо «достижения социального эффекта» (*impact*) – устойчивых изменений в обществе [14];

5) ориентация на практическую пользу информации – это запрос на простые инструкции и конкретные рекомендации, что именно можно сделать на основе полученных данных; какие управленческие решения из них следуют; каковы возможные варианты действий и решения той или иной проблемы; использование более простой терминологии и вопросов, приближенных к языку пользователей и пр.

Именно вокруг обсуждения этих тем, преимущественно выстраиваются современные дискуссии в области оценки, именно в этих направлениях активно идет поиск возможных решений.

Социальные результаты: сложность сбора доказательств, измерения и оценки

1. Отказ от самостоятельного дорогостоящего сбора данных и экспериментов – создание баз знаний, многократное использование и синтез имеющихся доказательств, полученных из надежных источников¹

Randomista. Формирование реестров надежных данных с результатами рандомизированных контролируемых исследований (РКИ), опубликованных в научных журналах и официальных отчетах. Представленные в таких реестрах данные рассортированы по множеству критериев и параметров. Например, в Национальном реестре программ и практик с подтвержденными результатами (США)² можно подобрать программы, которые работают на тот или иной социальный результат; для определенных групп благополучателей; регионов и пр.

¹ Классификация экспертов [Meaningful Evidence](#). Подробнее см. [20].

² [The National Registry of Evidence-Based Programs and Practices](#).

Кроме того, по каждой социальной программе, в отношении которой были проведены дорогостоящие РКИ, можно не только получить перечень результатов, которые она достигает, но и информацию о том, какие результаты первоначально ожидалось, но не нашли подтверждения. В итоге, например, из 10 программ, работающих на тот или иной желаемый социальный результат, можно подобрать наиболее оптимальную, с учетом особенностей запроса пользователя.

Explanista (объяснения). РКИ преимущественно направлены на получение подтверждений (доказательств) об эффективности социальной программы, а соответственно, в реестрах РКИ данные преимущественно отвечают на вопрос «работает или нет?» (в ходе эксперимента социальный результат достигнут или нет). Иной подход – максимальное объединение и синтез уже имеющихся доказательств, полученных из надежных источников, чтобы ответить на более широкий пул вопросов (например, как и почему достигается / нет результат? для кого? при каких обстоятельствах? в какой мере? при каких обстоятельствах?)³. В итоге, формируются ресурсы-агрегаторы данных, на которых представлен более широкий контекст тех или иных программ с доказанной эффективностью. В частности:

- причины социальной проблемы;
- перечень теорий, как ее можно решить⁴;
- ожидаемые и непредвиденные результаты реализованной программы;
- обоснования, почему были сделаны те или иные действия в ходе реализации программы;
- извлеченные уроки, соображения о том, как можно в будущем добиться больших результатов;
- сведения о том, насколько успешной считают ту или иную практику благополучатели, партнеры и сотрудники организации.

³ Данный подход иногда называют «реалистической (или практической)» оценкой (realist(ic) evaluation), среди основных постулатов – важность контекста, ничто не работает «везде и для всех». Ключевые вопросы – выяснение причинно-следственных связей осуществляемых действий и получаемых результатов; а также вопросы атрибуции (действительно ли наблюдаемые позитивные изменения произошли благодаря программе или же они связаны с воздействием иных причин). Подробнее см. http://www.betterevaluation.org/approach/realist_evaluation; <http://ep-digest.ru/?p=6536>.

⁴ См. например, перечень гипотез по решению проблемы «наследственной бедности» и низкой социальной мобильности в США. В списке «лучших идей»: широкое распространение экономических технологических решений, способствующих развитию детей раннего возраста; создание рыночных стимулов, побуждающих образовательные учреждения отказаться от выдачи дипломов на основании «прослушанных» курсов, и переместить акценты на реальные навыки студентов; конкурсное распределение государственных грантов, предназначенных для профилактики или снижения уровня преступности; просвещение молодежи и консультации по вопросам планирования семьи на базе учреждений первичной медицинской помощи; усиление экономической интеграции сообществ посредством распространения жилищных ваучеров и расселения неблагополучных районов; распределение государственных заказов с учетом информации о программах, подтвердивших свою эффективность [13].

Такие ресурсы-агрегаторы, на которых представлен максимально широкий контекст проблемы и решения, особенно важны при принятии решения о возможности тиражирования той или иной «лучшей практики», дальнейшего распространения и широкого внедрения предлагаемой модели или услуги; при оценке потенциального масштаба аудитории благополучателей, которая может выиграть за счет использования той или иной модели [22]. При тиражировании передового опыта в рамках сложных инициатив, с множеством переменных более актуальными являются не столько пошаговые инструкции, сколько определение верного общего направления действий, общее руководство по «адаптивной интеграции» имеющихся данных [5].

Иными словами, для развития и тиражирования программ нужна подробная информация о социальных результатах, отражающая особенности и нюансы конкретных услуг. Но чем больше организации углубляются в специфику, тем сложнее укрупнять показатели. Чтобы справиться с этой проблемой, можно обратиться к последней версии базы данных GVE2.0 ([The Global Value Exchange](#) / «Всемирный обмен ценностями»), которая предлагает двухуровневую систему работы с показателями [1]:

- «для принятия решений» – подробные сведения, которые чаще всего используются провайдерами услуг;
- «для формирования общей картины» – агрегированные показатели, которыми, как правило, интересуются инвесторы и доноры.

Mapista (картирование). Суть данного подхода – в максимальном упрощении, ясности и наглядности имеющихся знаний по той или иной проблеме. Например, на этапе разработки масштабной программы или политики формируются карты имеющихся знаний (*knowledge maps*), интегрирующие результаты надежных исследований; отмечаются совпадения, расхождения, открытия и новые идеи. Такой подход позволяет увидеть взаимосвязи между проектами, сформировать представление об альтернативных сценариях, оценить риски и последствия принимаемых решений. Среди примеров такого подхода – ресурс [Evidence Gap Maptool](#) Международной инициативы по оценке социальных изменений (3ie)⁵.

На уровне отдельных организаций используются аналогичные принципы визуализации [11]. Например, предложенный FSG инструмент системного картирования (*SM, system mapping*), цель которого – составить объективное представление о контексте деятельности организации, ее инициативах, источниках ресурсов, вовлеченных субъектах, о связях и характере взаимозависимости субъектов и т.д.

Среди главных правил системного картирования:

- итеративный процесс;
- совместная работа всех причастных сторон.

⁵ Подробнее см. в обзоре «Оценка: обзор ключевых международных трендов», <http://ep.org.ru/?p=3456>.

По замыслу разработчиков, данный инструмент полезен не только при разработке стратегии организации, но и в оценочных практиках. Процесс построения «системных карт» ценен сам по себе для вовлечения участников, для проговаривания целей/задач/результатов, их со-настройки и пр. Инструмент может быть полезен как основа для разработки или проверки имеющейся теории изменений, как возможность посмотреть на проблему целиком и определить, где и как именно нужно действовать.

Среди ограничений инструмента – сложность восприятия многократно переплетенной паутины связей и блоков; «нечитабельность» созданной картины (особенно для тех, кто первоначально не был вовлечен в процесс ее создания). Ключевой также является роль «фасилитатора-регистратора» и аналитика, который в дальнейшем сведет полученные результаты в более компактную версию.

Рекомендации, которые все чаще звучат в контексте формирования больших массивов доказательной информации [5]:

- 1) стремитесь к тому, чтобы озвучивались особые обстоятельства, благодаря которым программа оказалась успешной;
- 2) распространяйте сведения не только об отдельных программах, но и о серии инициатив и стратегий, обеспечивающих проведение системных реформ;
- 3) привлекайте к планированию социальных программ экспертов и опытных наставников (коучей и фасилитаторов).

2. Использование альтернативных массивов данных

Альтернативный подход к поиску доказательной информации – иное использование имеющихся данных, собираемых под другие цели.

Так, например, основной источник данных, на основе которых органы власти принимают решения об уровне бедности различных групп населения – данные статистики, уровень дохода. Получение иных данных о проблеме бедности, представляющей собой сложный и многогранный феномен, сопряжены с проведением масштабных дорогостоящих исследований.

Альтернативный источник данных предложен⁶ некоммерческой организацией [Армия спасения](#), которая является крупнейшим провайдером социальных услуг в США – 230 видов услуг, на базе 7 600 учреждений по всей стране, около 30 млн человек ежегодно. Для оценки качества и эффективности программ, организация на всем протяжении реализации каждого проекта собирает подробнейшие сведения о жизни своих благополучателей.

В партнерстве со [Школой филантропии семьи Лилли](#) Университета Индианы (США) был разработан Индекс потребностей человека ([индекс HNI](#)). Теперь все поступающие в организацию сведения распределяются по 7

⁶ См. подробнее [4].

категориям: бесплатное питание, продуктовая помощь, содействие в решении жилищных вопросов (аренда / ипотека), обеспечение предметами гардероба, обеспечение мебелью, медицинская помощь (оплата первичных консультаций) и льготы по оплате счетов за использование энергии. На основе этих семи параметров формируется общий балл индекса HNI для отдельных штатов и национального уровня. Данные организации о запросах и оказанных социальных услугах по каждому параметру мгновенно отображаются на интерактивной карте, размещенной в открытом доступе.

Теперь у организаций, чьи усилия направлены на решение проблемы бедности, появился новый источник информации, который позволяет принимать взвешенные решения – не только доходы, но и реальные запросы граждан на получение услуг (кому, как часто и пр.). Таким инструментом могут пользоваться как доноры, так и НКО, которые стремятся использовать ресурсы с максимальной отдачей; отслеживают прогресс, сопоставляя данные через определенные периоды времени; и своевременно корректируют стратегии и модели оказания услуг.

В этом и подобном ключе формулируются рекомендации для государственных структур. В частности, среди основных рекомендаций экспертов к Комиссии по доказательному нормотворчеству (США) (*evidence-based policymaking*) – искать возможности для применения «доказательств, полученных в ходе исследований» в работе законодателей и государственных структур, действующих в разных сегментах рынка социальных услуг [15].

Основные вызовы, связанные с «базами знаний»:

1. Мотивация, привлечение поставщиков данных;
2. Верификация поставляемых данных;
3. Наличие общей терминологии, стандарта описания практик, результатов, показателей и пр.;
4. Терминология и вопросы, приближенные к языку пользователей vs специальные термины;
5. Поиск по содержательным нюансам проблем; возможности для проведения сравнительного анализа по множеству разнообразных параметров;
6. Информация, позволяющая принять решение о возможности тиражирования («лучших» практик, практик «с доказанной эффективностью и пр.) с учетом собственного контекста и особенностей и пр.;
7. Обеспечение финансовой устойчивости платформы с «базой знаний» (проще говоря, кто за всё это будет платить и поддерживать в актуальном состоянии).

Формирование общих массивов данных, полезных для множества участников социального сектора, предполагает кардинальное изменение всех процессов управления данными. По сути, их необходимо воспринимать как длинную «цепочку поставки сведений» (*data supply chain*), включающую

благополучателя – специалиста организации (провайдера услуги) – руководитель программы – руководитель НКО – программный сотрудник организации-донора (например, благотворительный фонд) – Совет директоров фонда / иного донора – законодатели национального уровня – разработчики программ и политик международного уровня. И чтобы эти цепочки действовали эффективно и безотказно, должна измениться культура всей социальной сферы – всех участников общественных преобразований [14].

3. Гибкость, минимализм и экспертная поддержка: изменения в GuideStar

База информационно-аналитического агентства [GuideStar](#) – самый масштабный источник информации о деятельности некоммерческих организаций в США. В настоящее время это полноценная база данных о 2,4 млн НКО – помимо общей информации по каждой организации (название, сайт, регион, год создания, направления ее деятельности, группы благополучателей и пр.), она содержит оцифрованные налоговые декларации⁷; годовые отчеты за все годы; список учредителей, руководства НКО, совет директоров и пр.

В планах агентства – максимальная агрегация и унификация данных. В частности, планируется использование Национальной таксономии организаций с льготным налоговым статусом ([National Taxonomy of Exempt Entities](#)) [17].

Другая амбициозная задача платформы – сделать так, чтобы НКО раскрывали количественную и качественную информацию о достигнутых социальных результатах, происходящих изменениях. Раскрытие информации происходит по заданной структуре – ответы на 5 простых вопросов:

- Что организация намерена достичь (цель)?
- Каковы ключевые стратегии достижения этой цели?
- Какими возможностями располагает организация, чтобы достичь заявленного?
- Как организация узнает о том, что есть прогресс в достижении целей?
- Что уже достигнуто, а что – нет?

В числе поощрений для НКО, которые качественно раскрывают сведения о своей деятельности – маркировка на платформе знаком «Золотая печать прозрачности».

Однако эксперты GuideStar признают, что оценка социальных результатов – достаточно хлопотное и непростое занятие для НКО [21]. В 2016 году GuideStar сконцентрировало свои усилия на том, чтобы договориться о том, что именно важно измерять некоммерческим организациям. Например, выборочный анализ

⁷ Так называемая форма 990, которая ежегодно в обязательном порядке предоставляется некоммерческими организациями США.

деятельности 900 НКО показал, что, сообщая о результатах своей деятельности, НКО использовали 1300 различных показателей.

В результате, Агентство сформировало перечень 700 типовых показателей для непосредственных и социальных результатов (Сводный каталог результатов / [Common Results Catalogue](#)), подходящий для использования НКО разных размеров и типов. Предполагается, что по мере поступления новых данных и обратной связи от НКО, удастся сформировать каталог показателей, которые наиболее значимы для оценки социальных результатов, а также договориться об общепринятых определениях этих показателей.

Другая инициатива, вовлекающая НКО в формирование общей базы показателей и раскрытие социальных результатов – репутационная, а именно введение платинового знака отличия (GuideStar Platinum). Чтобы его получить, в своих аккаунтах на платформе GuideStar некоммерческие организации самостоятельно отражают сведения о достигнутых за прошедший год социальных результатах (как минимум по одной программе), а также об используемых показателях.

Что здесь важно:

- 1) *Свобода*: НКО самостоятельно выбирает те показатели, по которым будет представляться отчетность;
- 2) *Поддержка*: НКО может воспользоваться каталогом GuideStar, либо предложить собственные формулировки результатов и показателей;
- 3) *Экономия ресурсов*: учитывая пп.1-2, отчетность по социальным результатам не увеличит нагрузку на НКО, поскольку появляется возможность делиться теми сведениями, которые уже есть у НКО;
- 4) *Гибкость и поощрение*: для платформы одинаково значимо, будет ли НКО предоставлять сведения по 20 или только по одному показателю.

На момент написания обзора 1944 НКО отмечены на платформе GuideStar Платиновым знаком отличия.

В России также предпринимаются попытки создания баз или синхронизации разрозненных данных о некоммерческих организациях. Примерами таких источников информации о НКО являются:

- [Информационный портал Министерства юстиции РФ](#) – обязательные ежегодные отчеты НКО (минимальные сведения об организациях, фильтрация по географии и организационно-правовой форме; все отчеты только в формате файлов-pdf);
- база фандрайзинговых благотворительных фондов [Русфонд.навигатор](#) (данные о сборах за 2012-2014 гг., сумме накладных и программных расходов; фильтрация по географии и направлениям деятельности; всего в базе 485 фондов);

- портал единой автоматизированной информационной системы поддержки СО НКО [Министерства экономического развития РФ](#) (фильтрация по региону, виду деятельности, дате создания, участию в конкурсах);
- база [Добро.mail.ru](#) (114 верифицированных фондов и других «помогающих» НКО; фильтрация по региону, видам благополучателей);
- региональные ресурсы (например, [база СО НКО](#) Красноярского края. Карточка организации заполняется самой НКО, но шаблон заполнения содержит помимо общей информации об организации также сведения о миссии организации; общественных проблемах, которые решает НКО; целевых группах; перечень основных проектов и мероприятий; количественные и качественные показатели деятельности НКО.

4. Рейтинговая методика *Charity Navigator* – поиск баланса между возможностями НКО и потребностями ключевых стейкхолдеров

Информационно-аналитическое агентство [Charity Navigator](#) – еще одна авторитетная экспертная организация, которая проводит независимую оценку 8 000 благотворительных организаций США. Бюджет агентства в 2015 году составил 2,8 млн долларов.

Основная миссия платформы – помочь донорам выбрать эффективную НКО для совершения пожертвований⁸. По заявлениям агентства, за 2015 год ее сайт посетило 9 млн человек, что позволило привлечь до 10 млн пожертвований в некоммерческий сектор⁹.

Charity Navigator присваивает рейтинг благотворительным организациям (от 1 до 4 «звезд»), исходя из трех групп характеристик – результаты финансовой деятельности, открытость и результаты деятельности НКО (методика CN3.0¹⁰).

С целью уточнения методики, позволяющей оценивать деятельность НКО на основе их реальных заслуг перед обществом, агентство провело опрос 3000 организаций [о текущих практиках сбора «доказательств» \(evidence\)](#). Стоит ли говорить, что результаты опроса оказались неутешительными?

В итоге, в 2016 году Charity Navigator заявило о приостановке использования своей рейтинговой методики, поскольку для большей части НКО требования к информации об обратной связи с благополучателями и сборе сведений о социальных результатах оказались слишком сложными [23]. В планах

⁸ Слоган Charity Navigator – «Ваш путеводитель к умным пожертвованиям» (Your Guide to Intelligent Giving). Ср. слоган GuideStar – «Лучше данные. Лучше решения. Лучше мир».

⁹ Согласно независимому исследованию [18], одна дополнительная «звезда» в среднем увеличивает объем пожертвований малой НКО на 19,5%. И чем выше строка в рейтинге, тем значительно больше положительный эффект дополнительной «звезды». На крупные НКО такая оптимистичная арифметика не распространяется.

¹⁰ Подробнее см. Третье измерение разумной благотворительности Charity navigator, https://slideshare.net/evd_oa/charity-navigator

агентства – поиск баланса между возможностями НКО и потребностями их ключевых стейкхолдеров.

5. Аудит социальной эффективности

Одна из ключевых трудностей при оценке эффективности деятельности некоммерческой организации, ее влияния на общество заключается в том, что многогранную деятельность НКО весьма сложно унифицировать или привести к единому знаменателю. Очень часто таким универсальным показателем выступают финансы – например, объемы доходов и расходов НКО, доля накладных расходов (как главный признак эффективности НКО).

Однако такой упрощенный подход имеет слишком много ограничений. Например, уровень доходности НКО от продажи продукции и услуг редко превысит условных 25 копеек с каждого вложенного рубля, а у фандрайзингового фонда предел доходности будет в три раза выше, но означает ли это, что деятельность последнего эффективнее? Если же речь идет о грантах или госконтрактах, то здесь вообще все средства в полном объеме расходуются на выполнение утвержденного списка работ. Если же к этому добавить затраты НКО на подготовку заявок и написание последующих отчетов, то любая НКО окажется «в минусе».

По аналогии с финансовым аудитом, предпринимаются попытки ввести процедуру аудита социальной эффективности (*impact audit*).

С одной стороны, речь идет о том, чтобы функции сложнейшей оценки социального воздействия, проводились по параметрам, которые значимы для любых программ:

- Сведения о благополучателях (объем / результаты прямых услуг и косвенное воздействие программы на общество);
- Использование для оценки социального эффекта профессиональных методик, учитывающих специфику инициативы и/или организации;
- Постоянное обновление информации о программах, получателях услуг и изменении их социально-экономического статуса;
- Сбор и анализ данных на регулярной основе; и т.д.

С другой стороны, предполагается, что умелое сочетание количественных и качественных показателей могут выполнить только профессионалы, опытные «социальные аудиторы», которые в результате смогут сформировать объективное представление о практике и достижениях НКО любого размера. С этой задачей могут справиться профессиональные организации оценщиков, сертифицированные аудиторы и представители экспертного сообщества, вовлеченные в создание и развитие оценочных методик.

В 2016 году [ImpactMatters](#), учрежденная американским экономистом Дином Карланом, провела экспериментальные аудиты социальной эффективности

четырёх инициатив, направленных на борьбу с бедностью [10]¹¹. Участие в аудите было добровольным, программы оценивались на предмет их прозрачности, готовности к обмену опытом, экономической целесообразности и реалистичности.

Отчет о результатах аудита социальной эффективности включает:

- краткое заключение о социальной эффективности и рабочих процессах организации (1 стр.);
- комплект сопроводительных материалов (около 15-25 страниц).

Предполагается, что в дальнейшем проверки будут проводиться как по запросам НКО, желающих продемонстрировать свои достижения, так и по просьбе доноров, которые хотят вложить ресурсы в самые перспективные проекты. Даже если специалисты не найдут подтверждений социальной эффективности, то организация сможет воспользоваться полученным отчетом для обучения своей команды и улучшения программ и стратегий. Успешные истории планируется публиковать на сайтах НКО и/или авторитетных порталах (GuideStar, Charity Navigator и GiveWell).

Противники нововведения утверждают, что независимая (внешняя) оценка лишь увеличит нагрузку на бюджеты НКО (проведение аудита – весьма дорогостоящий процесс). Другие – наоборот, считают, что данный подход сэкономит сектору значительные средства, поскольку вместо подготовки многочисленных отчетов для государственных органов, статистических служб, фондов и частных доноров, НКО смогут в перспективе выпускать один единственный отчет в год, основанный на результатах официальной оценки социального эффекта, и ориентировать на этот источник всех заинтересованных пользователей. Другой вопрос — насколько такой отчет удовлетворит сразу всех стейкхолдеров...

Расходы и доходы — один из самых популярных способов оценки эффективности деятельности НКО и в России. См. например:

- [статья](#) «Теплицы социальных технологий» с характерным заголовком: «Сколько привлекли: как российские благотворительные фонды измеряют эффективность своей работы». Классификацию основных подходов и показателей для оценки эффективности НКО см. также [здесь](#).
- [рейтинг](#) «Дюжина лучших фондов» (Forbes), составленный на основе экспертных мнений, а затем дополнительно откалиброванный по годовым бюджетам фондов.
- [база](#) фандрайзинговых фондов Русфонда также позволяет сортировать фонды по названию, географии, направлению, а также расходам и сборам;
- Административные расходы НКО, или должны ли сотрудники НКО

¹¹ С кратким заключением аудиторов о программе гуманитарной организации Tickle Up можно ознакомиться в разделе «Переводы по теме Оценка» на сайте Evolution & Philanthropy: http://ep-digest.ru/?page_id=5133

получать зарплату? ([исследование](#) Фонда «Нужна помощь», 2016).

Надежды и разочарования социальной политики, ориентированной на достижение социальных результатов

Несколько лет назад ряд государств объявили смену курса социальной политики, а именно ориентацию на изначальное достижение четко определенных социальных результатов (*outcome-based policy*) и поощрение тех поставщиков социальных услуг, которые наиболее эффективны (например, достигают наибольших результатов и/или используют меньше ресурсов). Особенно большие надежды возлагались на инициативы в сфере трудоустройства, здравоохранения и образования, в отношении которых формулировка общих результатов и показателей предполагалась наиболее простой задачей.

Однако результаты смены парадигмы являются в большей степени разочаровывающими, чем вдохновляющими. Озвучим основные факторы, которые названы в числе препятствий на пути внедрения подхода, а также сопутствующие негативные явления:

- *Различная «себестоимость» социального результата, но единая цена (претензия поставщиков социальных услуг).* Подход, предполагающий установление единых правил игры для поставщиков социальных услуг, одинаковой стоимости за достижение того или иного социального результата, не учитывает изначальную неоднородность благополучателей, территорий, социальных проблем и пр. Иными словами, достижение одного и того же социального результата, требует вложения различного объема ресурсов на разных территориях или применительно к разным категориям благополучателей.

- *Подтасовка данных, имитация бурной деятельности с целью демонстрации более впечатляющих результатов (претензия со стороны заказчиков социальных услуг).* Необходимость соответствовать высоким стандартам и демонстрировать высокий уровень результатов (или прогресса на пути их достижения), провоцирует исполнителей социальных услуг и программ (как преднамеренно, так и спонтанно) [играть цифрами, исказить факты](#). Другое негативное последствие данного обстоятельства – переориентация НКО и иных игроков социальной сферы на работу с более удобными группами населения и/или в более благополучных сообществах, чтобы гарантированно обеспечить впечатляющие результаты.

- *Палочная система и «туннельное мышление» не позволяют существенным образом решать социальные проблемы (претензия со стороны общества в целом).* В сложившейся ситуации происходит нездоровый перекокс: определен узкий список значимых социальных результатов, и государство (или иной донор) оплачивает исключительно их достижение¹². В этом случае другие, не менее важные задачи (от которых тоже зависит решение проблемы, пусть и в меньшей степени или не напрямую) уходят на второй план, снижается их уровень

¹²Так называемый механизм «оплаты за успех» (*pay-for-success*).

финансирования и пр. Соответственно, воздействие на решаемую проблему также становится краткосрочным и менее комплексным.

- *Методологические сложности с измерением социальных результатов.* Это и отсутствие тесной и очевидной связи между промежуточным изменением (социальным результатом) и социальным эффектом долгосрочного характера (*impact*); уникальность характера каждой социальной инициативы и особенностей контекста, в котором она выполняется; и сложность получения сравнительно точных сведений с учетом особенностей окружающего контекста.

- *Разнообразие социальных результатов.* Социальный эффект принимает разные виды и формы, и данное обстоятельство создает преграды для сравнения программ. Возможные решения – мета-анализ, формирующий системное представление о ситуации; разработка серии показателей, позволяющих получить более объемную картину ожидаемых результатов [22].

Параллельно продолжают звучать призывы к большей ориентации на учет и, соответственно, оценку социальных результатов, недооценка которых негативно сказывается на положении НКО на рынке социальных услуг. Так, например, в период с 2010 по 2015 гг., бюджетные вливания в британский некоммерческий сектор сократились на 1,9 млрд фунтов стерлингов (на 12,5%). В ходе этих резких перемен коммерческие компании не только захватили стратегические позиции на рынке социальных услуг, но и существенно увеличили свои доходы, в то время как положение благотворительных организаций заметно пошатнулось. Больше всего в этой ситуации пострадали НКО местного уровня, которые на протяжении многих лет приобретали уникальные знания о своих целевых аудиториях и оказывали услуги, стремясь к существенным изменениям в жизни людей. Эксперты отмечают, что система тендеров нуждается в радикальной реформе, учитывающей преимущество получения максимального социального эффекта перед «чисто техническим» оказанием услуг, свойственным представителям частного сектора [8].

Направления развития оценочных практик внутри благотворительных фондов

В настоящее время оценка – достаточно распространенная, практически рутинная практика крупных благотворительных фондов. Так, согласно опросу Центра эффективной филантропии (США) и Центра инноваций в сфере оценки (США), в котором приняли участие 127 американских и канадских фондов с годовыми грантовыми бюджетами более 10 млн долларов¹³:

- 51% фондов считает оценку делом первостепенной важности;
- 50% видят главное назначение оценки в решении внутренних задач – формирование объективного представления о собственных инициативах и

¹³ В данном подразделе обзора все цифры отражают результаты данного опроса [16; 19].

программах фонда, разработка (34%) или корректировка (26%) стратегии грантмейкинга;

- у 50% фондов ежегодные расходы на оценку фонда составляют более \$200 тысяч;
- 95% отметили, что за последний год расходы фонда на оценку увеличились или остались на прежнем уровне;
- У 34% фондов есть специальные подразделения, отвечающие за измерение и оценку;
- Почти каждый 10-тый сотрудник фонда активно вовлечен (ответственен) за проведение оценки;
- в 63% фондов позволяют грантополучателям тратить на оценку реализуемых проектов 0-10%.

Основные направления, в отношении которых ожидаются изменения в ближайшее время:

1) *Акцент на стратегических вопросах*

Сейчас: наиболее распространена суммирующая или итоговая оценка (*summative evaluation*), которая проводится по завершении программы / инициативы фонда или проекта грантополучателя (такую оценку регулярно проводят 20-25% фондов).

Запрос: разработка стратегии проведения оценочных исследований в фонде – что именно для фонда полезно и значимо измерять и оценивать; планирование и разработка более стратегического дизайна оценочных исследований для измерения ключевых инициатив и вложения ресурсов; оценка потенциала программных портфелей, включающих проекты разного формата и тематики; сравнительный анализ результатов инициатив и пр.

2) *Полезность данных, полученных в ходе оценки, для принятия решений и улучшения деятельности фонда*

Сейчас: наиболее сложным является извлечение уроков из результатов проведенной оценки – подготовка практических рекомендаций для сотрудников фонда (83%) и получателей грантов (82%), а также для фонда в целом (76%). Программные сотрудники испытывают трудности, связанные с интерпретацией данных (71%), часто им не хватает рабочего времени для применения полученной информации в повседневной работе (91%).

Запрос: интеграция оценочных данных в ежедневную практику и рутинное принятие решений.

3) *Распространение материалов оценочных исследований, повышение прозрачности полученных результатов для внешних аудиторий*

Сейчас: основной потребитель результатов оценочных исследований – руководство фонда. Только 14% фондов открыто публикуют материалы

проведенных оценок, 17% – делятся ими с другими фондами, 28% – с грантополучателями.

Только 42% фондов проводят оценочные исследования, вовлекая других участников, занимающихся сходной тематикой. 71% участников опроса сообщают о недостаточном финансировании деятельности по распространению результатов оценки.

Запрос: раскрытие данных о результатах оценки – смещение акцента с результатов, полученных по завершении той или иной деятельности (*perfection*), на открытия и находки, извлеченный опыт (*discovery*). Больше информирование и вовлечение как внутренней аудитории (сотрудники фонда), так и внешней – организации и лица, определяющие направления политики (*policy*) в той или иной области; другие доноры.

Развитие оценочных практик грантополучателей

Только 14% опрошенных фондов [16; 19] считают текущим приоритетом развитие оценочных компетенций грантополучателей, оценку удовлетворенности клиентов (7%); 69% представителей фондов отмечают о недостаточности усилий по обучению грантополучателей методам сбора и анализа данных.

Такое положение дел объясняется чрезмерным вниманием к задачам подотчетности, по сравнению с более скромной заботой о развитии поддерживаемых программ грантополучателей и корректировке их стратегий. Не всегда есть понимание, что «измерительная деятельность» максимально полезна только в том случае, если ее результаты используются для усиления воздействия на общество и поиска новых, более перспективных возможностей. В любом случае, результаты сбора и анализа данных чаще используются для отчетности о целевом использовании грантов, а мероприятия по обучению и обмену опытом пока остаются редким явлением [12].

Эффективные некоммерческие организации

Эффективность – краеугольный камень большинства современных концепций, объявивших эффективность требованием времени, в т.ч. в сфере социальных преобразований. В настоящее время в бизнес-среде весьма распространены идеи и концепции эффективных организаций, предложенные С.Кови, П.Друкером, принципы «ценностной цепочки» М.Портера, модели «6 сигм», Lean¹⁴ и др. Предпринимаются попытки применения данных идей к любым организациям, в т.ч. некоммерческим.

В США по инициативе консалтинговой организации *Leap of Reason* создана рабочая группа экспертов [Performance Imperative](#), цель которой – формирование общей позиции в отношении показателей эффективности НКО и усиления положительной отдачи от оценочной деятельности (в первую очередь в области оценки эффективности организаций – *performance measurement*) [17].

¹⁴ От англ. lean – бережливый. Бережливый стартап, бережливое производство, лин-технологии и пр. См. также обзор по трендам в оценке 2015 г. <http://ep.org.ru/?p=3456>.

К настоящему времени предложено семь характеристик эффективной некоммерческой организации:

1. Чуткое восприятие изменений и смелое руководство, осуществляемое при активном содействии со стороны совета директоров;
2. Дисциплинированное управление, ориентированное на людей;
3. Тщательно проработанные и последовательно выполняемые программы и стратегии;
4. Финансовая стабильность и здоровье организации;
5. Культура, в которой ценится обучение;
6. Постоянный внутренний мониторинг возможностей для развития и поиска новых идей;
7. Внешняя оценка прогресса на пути к выполнению миссии.

Данная идеологическая платформа подкреплена управленческой концепцией «подотчетности, ориентированной на результаты» (*RBA, results-based accountability*). В помощь некоммерческой организации, которая стремится быть эффективной, в соответствии с данным подходом, – предложены максимально простые и практичные инструменты, позволяющие структурировать рабочие процессы в НКО.

Например, это обычный рабочий Excel-файл, в котором оценка и отчетность осуществляются в соответствии с перечнем обозначенных принципов, однако задачи сформулированы простыми категориями, а вопросы, на первый взгляд, выглядят слишком обыденно:

- Насколько мы продвинулись в выполнении миссии?
- Насколько хорошо мы работали?
- Кто получил пользу?

Использование короткого перечня простых вопросов, максимально приближенного к поиску ответов для принятия тех или иных решений – один из очевидных трендов в области оценки. Аналогичные примеры:

- GuideStar: раскрытие информации о достигнутых социальных результатах также сформулировано в виде короткого перечня простых вопросов, ответы на которые ищет пользователь системы, чтобы сформировать представление о той или иной НКО;
- Charity Navigator: опросник по практикам сбора «доказательств» социальных результатов (=инструмент самооценки);
- Инициатива «Слушайте, чтобы мир стал лучше» (фонд [Fund for Shared Insight](#) совместно с лидером в сфере онлайн опросов SurveyMonkey): сбор обратной связи благополучателей с целью принятия практических решений на основе трех простых вопросов)¹⁵.

¹⁵ См. подробнее: <http://ep-digest.ru/?p=6411>

Источники

1. Агрегирование данных о социальном эффекте: меняется ли что-то благодаря этим измерениям? [Aggregation of Impact: Does all this measurement add up?]. Social Value UK (Великобритания). 2016 // Реферативный обзор материалов по теме «Измерение и оценка» на аккаунте Dropbox некоммерческой организации Evolution & Philanthropy (2016 г.)
2. Американская власть и НКО учатся на ошибках социальных инициатив, ориентированных на результаты, 2016, Дайджест публикаций международного филантропического сообщества №66, <http://ep-digest.ru/?p=7455>
3. Аудит социальной эффективности НКО – шаг к прозрачности и доверию, 2016, Дайджест публикаций международного филантропического сообщества №67, <http://ep-digest.ru/?p=7599>
4. «Большие данные» против бедности: новый инструмент для доноров и НКО, 2016, Дайджест публикаций международного филантропического сообщества №70, <http://ep-digest.ru/?p=8348>
5. Доказательная филантропия: практические советы, 2016, Дайджест публикаций международного филантропического сообщества №69, <http://ep-digest.ru/?p=8181>
6. Значение измерения социального эффекта в сфере бизнеса [The Business Value of Impact Measurement] The Global Impact Investing Network (США). Август 2016 // Реферативный обзор материалов по теме «Измерение и оценка» на аккаунте Dropbox некоммерческой организации Evolution & Philanthropy (2016 г.)
7. Качество информации и умелое применение данных имеют значение, 2016, Дайджест публикаций международного филантропического сообщества №67, <http://ep-digest.ru/?p=7601>
8. Кому нужна социальная ценность? Некоммерческие организации и оказание услуг по заказу государства. Эндрю О'Брайен [Whither value? Voluntary organisations and the delivery of public services] Charity Finance Group (Великобритания). Сентябрь 2015 // Реферативный обзор материалов по теме «Измерение и оценка» на аккаунте Dropbox некоммерческой организации Evolution & Philanthropy (2016 г.)
9. Неэффективные процессы распределения финансирования отрицательно влияют на результаты внешней помощи, 2016, Дайджест публикаций международного филантропического сообщества №65, <http://ep-digest.ru/?p=7209>
10. Новая инициатива в области аудита социальной эффективности, 2016, Дайджест публикаций международного филантропического сообщества №66, <http://ep-digest.ru/?p=7449>
11. Новый практический инструмент для картирования системы стейкхолдеров, 2016, Дайджест публикаций международного филантропического сообщества №66, <http://ep-digest.ru/?p=7452>
12. Обзор литературы по теме оценки. Эндрю Тэйлор, Бен Ладски [Evaluation Literature Review. Andrew Taylor, Ben Liadsky] The Ontario Nonprofit Network (Канада). Январь 2016 // Реферативный обзор материалов по теме

- «Измерение и оценка» на аккаунте Dropbox некоммерческой организации Evolution & Philanthropy (2016 г.)
13. Обзор расчетного возврата на шесть крупных инвестиций и их влияния на общий объем дохода на протяжении жизни. «Ставки на миллиарды долларов», нацеленные на создание экономических возможностей для каждого американца. Девин Мерфи, Мишель Бойд, Дебби Бьелак [Overview of Estimated Returns on Six Big Investments and Their Impacts on Lifetime Earnings. “Billion Dollar Bets” to Create Economic Opportunity for Every American. Devin Murphy, Michelle Boyd, Debby Bielak] The Bridgespan Group (США). Май 2016 // Реферативный обзор материалов по теме «Измерение и оценка» на аккаунте Dropbox некоммерческой организации Evolution & Philanthropy (2016 г.)
 14. Особенности использования данных «для действий» и «получения социального эффекта». Джим Фрухтерман [Features: Using Data for Action and for Impact. Jim Fruchterman] The Stanford Social Innovation Review (США). Лето 2016 // Реферативный обзор материалов по теме «Измерение и оценка» на аккаунте Dropbox некоммерческой организации Evolution & Philanthropy (2016 г.)
 15. От обычных данных к доказательствам эффективности и политике: рекомендации для Комиссии по вопросам доказательного нормотворчества [From Data to Evidence to Policy: Recommendations for the Commission on Evidence-Based Policymaking] The William T. Grant Foundation, The Forum for Youth Investment (США). Май 2016 // Реферативный обзор материалов по теме «Измерение и оценка» на аккаунте Dropbox некоммерческой организации Evolution & Philanthropy (2016 г.)
 16. Оценка в жизни фондов: полезная модная тенденция, 2016, Дайджест публикаций международного филантропического сообщества №70, <http://ep-digest.ru/?p=8346>
 17. Размышления о подотчетности и системах оценки эффективности НКО, 2016, Дайджест публикаций международного филантропического сообщества №66, <http://ep-digest.ru/?p=7446>
 18. Рейтинги благотворительных организаций. Барис К. Йорук [Charity Ratings. Barış K. Yörük] Department of Economics, University at Albany, State University of New York (США). Journal of Economics & Management Strategy. Весна 2016 // Реферативный обзор материалов по теме «Измерение и оценка» на аккаунте Dropbox некоммерческой организации Evolution & Philanthropy (2016 г.)
 19. Сравнительный анализ: оценочная практика фондов. [Benchmarking: Foundation evaluation practices] The Center for Effective Philanthropy (США). 2016 // Реферативный обзор материалов по теме «Измерение и оценка» на аккаунте Dropbox некоммерческой организации Evolution & Philanthropy (2016 г.)
 20. Технологии производства доказательной информации, 2016, Дайджест публикаций международного филантропического сообщества №68, <http://ep-digest.ru/?p=8009>
 21. Умение измерять результаты – признак ответственного отношения к обществу, 2016, Дайджест публикаций международного филантропического сообщества №68, <http://ep-digest.ru/?p=8012>

22. Уроки применения коэффициента SROI в социальной сфере, 2016, [Дайджест публикаций международного филантропического сообщества №65](http://ep-digest.ru/?p=7206), <http://ep-digest.ru/?p=7206>
23. Эволюционные процессы в Charity Navigator, 2016, Дайджест публикаций международного филантропического сообщества №66, <http://ep-digest.ru/?p=7458>
24. Эффективность НКО: финансовых показателей недостаточно, 2016, Дайджест публикаций международного филантропического сообщества №67, <http://ep-digest.ru/?p=7604>