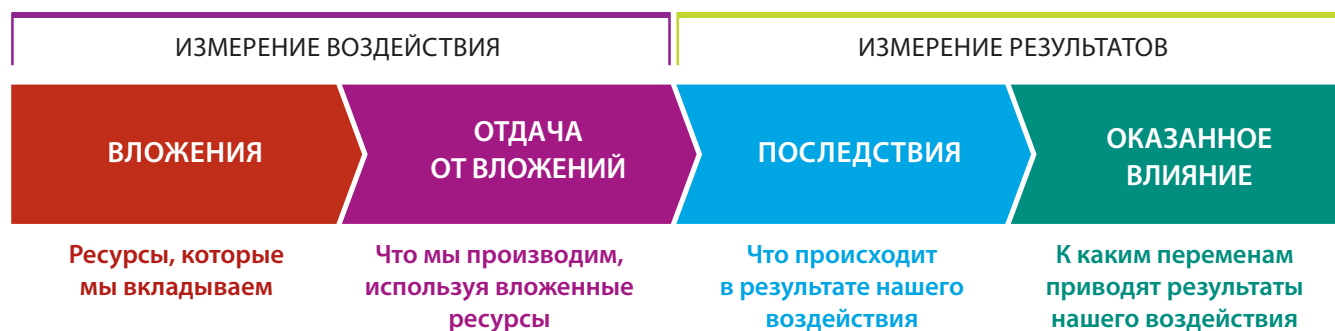


Показатели эффективности:

ИЗМЕРЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ



Metropolitan Group

the power of voice

Содержание

Введение	3
От действий к результатам	5
Кампания «Ты лучше знаешь?»: пример из практики	9
Семь практических советов	12
Выводы: делайте в меру своих сил и измеряйте свои дела	16
Об авторах и Metropolitan Group	17

БЛАГОДАРНОСТИ

Мы благодарим наших клиентов за их приверженность к использованию системы оценки производительности, эффективности и результативности, за их влияние на формирование справедливого и устойчивого мира. Мы бы хотели выразить особую благодарность организациям, которые упоминаются в этой статье, в том числе библиотечной системе округа Кинг, Партнерству по психическому здоровью детей (штат Иллинойс), Отделению психического здоровья департамента социальных служб штата Иллинойс, Национальному совету по празднованию 200-летия экспедиции Льюиса и Кларка, инициативе «Родись здоровым» и Национальному совету La Raza. Мы высоко ценим возможность сотрудничества и участия в их работе.

Показатели эффективности:

ИЗМЕРЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

ВВЕДЕНИЕ

Если вы работали в социально ориентированной организации – особенно если вы приняли участие в паре-тройке конференций, – вы наверняка слышали историю о старике и морской звезде.

История следующая. Мудрый старик шел с мальчиком вдоль раскаленного солнцем пляжа, покрытого морскими звездами. Старик поднял одну из морских звезд и закинул ее далеко в воду. Мальчик спросил, зачем он это сделал, ведь одна спасенная морская звезда ничего не значит по сравнению с бесчисленным множеством погибающих на раскаленном пляже звезд. «Это правда, – ответил старик, – но я помог хотя бы одной».

Такая же ситуация складывается и с социально ориентированными организациями. Мы не всегда знаем, как измерить изменения, которые мы привносим, мы создаем эмоциональные связи между историями успеха и миссиями наших организаций, часто сводя системы измерений к несистемному доказательству успеха в стиле «мы помогли хотя бы одному».

Популярность подобных историй успеха и обращение к ним в повседневной практике, безусловно, помогают информировать общественность о нашей работе. Однако мы не должны останавливаться на этом. Подобно тому, как мудрый старик ясно понимал меру своего воздействия, так же и социально ориентированные организации должны понимать и измерять то влияние, которое они оказывают на отдельных людей, сообщества и мир в целом.

По многим причинам – в том числе из-за все более пристального внимания государственных и частных доноров, поддерживающих социально значимые инициативы, за последние два десятка лет вопрос о количественном измерении социального

воздействия стал более актуальным. В 2003 году Фонд Рокфеллера и Фонд Goldman Sachs объединили 51 участника из 31 компании в рамках своего проекта «Двойная линия». Вот выводы, приведенные в итоговом отчете:

«Наша сфера изменилась, однако доноры и социальные инвесторы по-прежнему сталкиваются с традиционным фундаментальным вопросом: как убедиться в том, что их гранты и инвестиции привели к желаемым результатам? Нам еще только предстоит сформулировать общее понимание «социального воздействия» – что это такое и как его измерить. В настоящее время разные доноры и организации по-разному измеряют это воздействие. В более сложных инструментах измерения организационные и технологические показатели дополняются количественными результатами, но в отсутствие единой системы измерения ... инвесторы и грантодатели опираются на собственное толкование»¹.

Количественные измерения социальных изменений – не только требование доноров, они также необходимы некоммерческому сектору для разумного распределения кадрового, финансового и политического капитала для создания устойчивых изменений. В конечном счете более эффективное измерение социальных изменений может значительно увеличить общественный капитал благодаря разработке эффективных стратегий и реализации масштабных социальных инициатив. Кроме того, измерение социальных изменений позволяет определить, какой инструмент работает, а какой нет, и внести коррективы в стратегии и креативные подходы.

Metropolitan Group более 20 лет оказывает услуги по разработке стратегий и креативных решений, чтобы помочь социально ориентированным организациям достичь устойчивого развития. Мы разработали и реализовали широкий спектр стратегий, с помощью которых можно определить, как, когда и почему некоммерческие организации становятся движущей силой социальных изменений.

Оценка ставит в тупик многие некоммерческие организации, все чаще попадающие в «тиски» между желанием направить все имеющиеся ресурсы на распространение программы за счет оценки и невозможностью найти необходимое финансирование для программ, эффективность которых не была доказана документально.

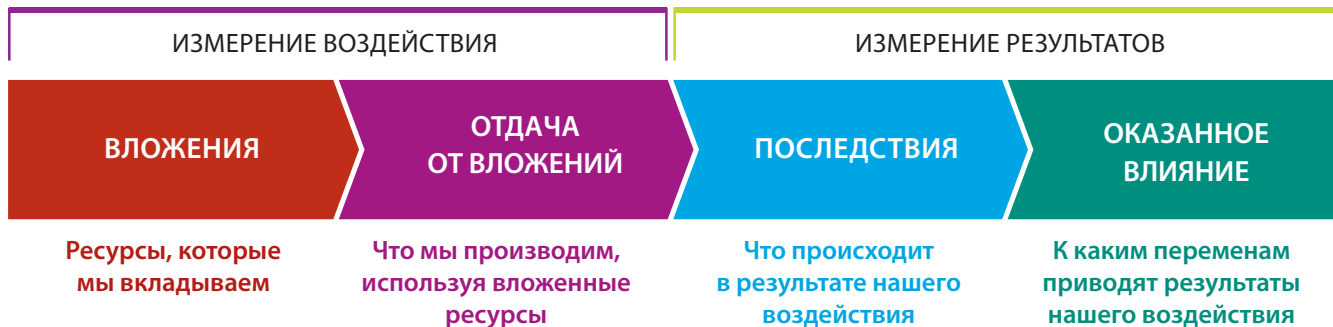
На протяжении многих лет мы формулировали собственные идеи о том, как некоммерческие организации могут решить проблему измерения социального воздействия. Они стали не просто темой для размышления, но толчком для начала нового мышления о предмете измерения эффективности.

Мы представляем здесь наш подход к проведению и использованию измерений в надежде, что это позволит продвинуть обсуждение показателей социальных изменений и методологии, а возможно – и развить другие идеи, благодаря которым дискуссия перейдет на новый уровень.

¹ Social Impact Assessment: A Discussion Among Grantmakers (Измерение социального воздействия: дискуссия грантодателей) (New York: The Rockefeller Foundation and the Goldman Sachs Foundation, March 26, 2003), p. 4.

От действий к результатам

В Metropolitan Group мы выделяем измерение эффективности воздействий и измерение результатов. Измерение эффективности воздействия складывается из измерения вложенных ресурсов («то, что мы вкладываем») и измерения отдачи от вложений («то, что мы создаем»), в то время как измерение результатов складывается из количественного определения последствий наших действий («то, что происходит») и в конечном счете – их влияния («к каким изменениям это приводит»).



Эти четыре показателя выявляют важные моменты. Измерение воздействия (*вложения и отдачи*) на сегодняшний день является наиболее распространенной формой оценки. Измерение воздействия включает количественную оценку *вложенных ресурсов* (например, временных) или оценку проведенных мероприятий, а также измерение *отдачи* от этих вложений – например, появление партнерств, количество проинформированных людей, объем предоставленной бесплатно рекламной площади или рекламного времени, количество прямых почтовых рассылок или разосланных пресс-релизов, результативность работы с аудиторией и т.д. Подобные измерения, как правило, лежат в основе оценки любого проекта.

В отличие от измерения *воздействия*, измерить *результат* сложнее, но эта оценка более тесно связана с общим продвижением миссии организации. Наиболее распространенными формами оценки результатов являются количественные измерения *последствий* наших действий и *оказанного влияния*. *Последствия* воздействия – непосредственные итоги запланированной деятельности для какого-либо социального изменения (например, количество людей, которые отреагировали на призыв к действию), тогда как в понятии «*оказанное влияние*», как правило, используется логическая связь результатов и миссии организации (например: те, кто откликнулся на проводимую акцию, изменили свое поведение к выгоде для своего сообщества).

Этот подход можно использовать при решении любых социальных проблем, как в примере с одним из местных продовольственных банков, чья миссия заключается в развитии продовольственной безопасности сообщества:



В данном примере показателями измерения воздействия являются общее количество собранных и распределенных продуктов питания, а также количество обеспеченных продуктами семей. Их измерить относительно просто.

Показатели измерения результатов воздействия учитывают количество семей, оказавшихся в зоне продовольственной безопасности (*последствия*), а также изменения в продвижении идеи здоровья детей и семьи и укреплении местного сообщества (*влияние*).

Как и следовало ожидать, сбор данных для каждой группы показателей становится все более сложной задачей по мере продвижения по схеме слева направо. Вопрос о том, сколько семей переместилось в зону продовольственной безопасности, не говоря уже о влиянии этих воздействий на семьи и сообщества, требует более глубокого изучения. Поэтому мы вынуждены всерьез порассуждать об этом, рассмотрев стратегические цепочки для продовольственного банка, начиная с механизмов отбора подходящих продуктов питания и их распределения и заканчивая выбором семей для обеспечения питанием и улучшения их здоровья.

Показатели эффективности могут быть использованы при измерении результатов конкретных программ или инициатив, в том числе коммуникационных (например, социального маркетинга и кампаний по поддержке общественной солидарности):



Как показано на схеме, результаты стратегических мероприятий в данной области могут быть легко измерены в рамках измерения *воздействия* (например, какие ресурсы были задействованы? На какое количество людей повлияла кампания?). Опять же, при движении по схеме слева направо количественные показатели становятся более комплексными и тесно связанными с фактическими, а не возможными результатами.

Хотя все большее количество фондов и доноров признает, что *воздействия* не всегда приводят к ожидаемым *результатам* в продвижении миссии организации, такие измерения имеют смысл. В кампании по поддержанию психического здоровья «Скажи это громко» в штате Иллинойс, которую финансировали Отделение психического здоровья департамента социальных служб штата и Партнерство по психическому здоровью детей, целевая реклама стоимостью 40 тыс. долларов (*вложения*) привлекла еще 600 тыс. долларов донорской помощи в виде бесплатных рекламных площадей и рекламного времени (*отдача от вложений*). Каждый инвестированный в рекламу доллар привлек еще 15 долларов, и это впечатляющий возврат первоначальных инвестиций.

Вот еще один пример мощного воздействия: в нашей работе над проектом, посвященным 200-летию экспедиции Льюиса и Кларка, участвовали 38 индейских племен, 23 федеральных агентства и 17 штатов. Такое беспрецедентное сотрудничество стало показателем эффективности *отдачи* проекта, чрезвычайно важным для его успеха.

По понятным причинам социально ориентированные организации часто начинают с измерения воздействия как способа отслеживания человеческих и ресурсных инвестиций в создание материальных благ. В конце концов, если вы ничего не можете создать, используя имеющиеся инвестиции, вряд ли вы сможете добиться каких-либо результатов.

Безусловно, ключ заключается в том, чтобы перейти от измерения *воздействий* к измерению *результатов*.

Хорошим примером такого эффективного перехода является наша работа с библиотечной системой округа Кинг в штате Вашингтон, которая заключалась в успешном проведении голосования в поддержку библиотечной системы. *Последствия* кампании – рекламные материалы общим тиражом более миллиона экземпляров, сотни опубликованных историй в местных и региональных средствах массовой информации и более 200 презентаций. *Влияние* же кампании выразилось в том, что на голосовании было собрано 63% голосов в поддержку библиотечной системы, о поддержке инициативы заявили 40 общественных организаций.

Другой хорошей иллюстрацией перехода от оценки *отдачи* вложений к оценке *последствий* действий можно считать кампанию по укреплению психического здоровья «Скажи это громко» (штат Иллинойс). Опросы после запуска кампании показали, что *воздействие* рекламной кампании привело к нескольким важным *результатам*, в том числе: на 5,7% повысилась готовность аудитории помогать тем, кто находится в тревожном состоянии или в депрессии, на 8,7% – готовность в ситуациях тревоги или депрессии обратиться за помощью к тем людям, кому они доверяют, на 11,7% – готовность посетить веб-сайт для получения информации, чтобы поддержать свое психическое здоровье.

Если превращение *отдачи* вложенных ресурсов в *последствия* воздействия достойно того, чтобы его отпраздновать, то заветная цель всех измерений социального воздействия – переход от *последствий* к *влиянию*.

Последствия кампании «Здоровая мама – здоровый малыш», организованной в рамках инициативы «Родись здоровым» при поддержке округа Малтнома и Социального департамента Орегона, выражаются в снижении показателей младенческой смертности и рождения детей с низкой массой тела у женщин, входящих в группы риска. Мы также помогли Национальному совету La Raza разработать и провести кампанию Lee Y Seras, в результате которой родители-латиноамериканцы стали уделять больше внимания развитию навыков чтения и повышению грамотности своих детей.

Кампания «Ты лучше знаешь?»: пример из практики

С 2005 года мы были стратегическим и творческим партнером Национальной молодежной коалиции по адвокации в реализации кампании «Ты лучше знаешь?», направленной на увеличение числа тестов на ВИЧ среди афроамериканской молодежи.

Это помогло бы предотвратить распространение ВИЧ-инфекции. Так как программа была профинансирована Центрами по контролю и профилактике заболеваний, были разработаны показатели измерения эффективности как воздействий, так и результатов.

Вложения

Ресурсные инвестиции (в том числе рабочее время персонала, оплата услуг консалтингового агентства, дизайн и производственные затраты и т.д.)

Отдача от вложений

Успешное взаимодействие и активное сотрудничество с более чем 30 партнерами сообщества в шести городских районах.

Разработка и распространение информационно-просветительских инструментов для сообществ (плакатов, клубных карт, наклеек, которые консультанты распространяли на целевых мероприятиях, включая уличные праздники, клубы и т.д.)

Последствия

Увеличение на 300% количества молодых людей, контактирующих с медицинскими лабораториями, и на 120% – общего количества проведенных тестов на ВИЧ. Более половины молодых людей, прошедших тестирование на ВИЧ во время пилотной информационной кампании, сообщили, что перед тестированием они видели информационные материалы кампании.

После пилотной фазы программа была распространена еще на четыре городских района. В результате количество протестированных на ВИЧ среди целевых групп населения увеличилось еще больше – на 153%.

Оказанное влияние

В ходе пилотной фазы кампании четыре молодых человека узнали о своем ВИЧ-положительном статусе. Это дало им возможность не только начать соответствующее лечение, но и изменить свое поведение таким образом, чтобы уменьшить риск распространения заболевания.



Было бы разумно ожидать, что результаты обеих кампаний («Здоровая мама – здоровый малыш» и Lee Y Seras) принесут пользу не только целевым аудиториям, но их семьям и сообществам в целом. Например, уменьшение числа новорожденных с дефицитом веса означает снижение затрат на здравоохранение, связанных с решением проблем со здоровьем, которые часто возникают у таких детей. А в случае с кампанией Lee Y Seras, несмотря на то, что ее приоритетная аудитория состояла из родителей и воспитателей, повышение грамотности детей привело бы со временем к уменьшению «разрыва в достижениях», сокращению количества детей, исключенных за неуспеваемость, увеличению посещаемости колледжей и количества выпускников высшей школы среди латиноамериканцев.

Конечно, чтобы оказать *влияние*, требуется много времени, и еще больше – чтобы правильно оценить его (см. схему ниже).

Эта схема показывает, как можно применить показатели эффективности на всех этапах измерения социальных изменений, от *воздействия* до *результата*. Для иллюстрации мы используем вымышленный сценарий кампании по повышению грамотности детей раннего возраста, которая мотивирует родителей чаще читать своим детям. Как видите, показатели становятся более сложными по мере продвижения по схеме слева направо. А для того чтобы оказать значительное влияние, несомненно, потребуется продолжать эту кампанию на протяжении нескольких лет.



ИЗМЕРЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ		ИЗМЕРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ	
ВЛОЖЕНИЯ	ОТДАЧА ОТ ВЛОЖЕНИЙ	ПОСЛЕДСТВИЯ	ОКАЗАННОЕ ВЛИЯНИЕ
<p>Государственные инвестиции в кампанию в размере 250 тыс. долларов</p> <p>Благотворительная поддержка со стороны фондов и/или корпоративных партнеров приносит кампании дополнительные 75 тыс. долларов</p> <p>Безвозмездная помощь со стороны местной типографии эквивалентна 30 тыс. долларов в денежном выражении</p> <p>Разработана стратегия работы с местным населением</p> <p>Разработан новый веб-сайт</p> <p>Аутрич-работа на низовом уровне</p> <p>Организаторы привлекли к реализации кампании 30 некоммерческих организаций, 55 местных экспертов в сфере развития детей раннего возраста, а также инициативную группу родителей в количестве 25 человек</p>	<p>Запущена кампания вовлечения общественности в процесс образования</p> <p>Формализовано сотрудничество между 20 НКО местного сообщества</p> <p>Событие освещено СМИ и новостными агентствами (традиционный инструмент измерения – газетная площадь, которую занимает публикация)</p> <p>Затраченные на рекламные объявления средства в размере 50 тыс. долларов привлекли 150 тыс. долларов донорских средств, таким образом, возврат инвестиций составил 3:1</p> <p>Потенциально проинформированы 1,5 млн человек (так называемый совокупный рекламный охват)</p>	<p>В семинарах, проведенных партнерами, участвовали 1250 родителей</p> <p>Последующие опросы показали, что около 75% родителей, участвовавших в семинарах, готовы тратить больше времени на чтение своим детям</p> <p>Телефонные опросы показали, что около 10% совокупно охваченной аудитории (150 тыс. человек) отозвались на послание кампании</p> <p>Около 50% тех, кто участвовал в семинарах или запомнил послание кампании, признали, что очень важно заниматься чтением с детьми на постоянной основе</p> <p>10 тыс. родителей подписались под призывом на сайте кампании читать своему ребенку один час в день</p> <p>15 тыс. родителей скачали комплект для чтения на сайте кампании</p> <p>20 местных некоммерческих организаций донесли идеи кампании до 50 тыс. человек из своей целевой аудитории</p>	<p>Дети, родители которых участвовали в кампании и регулярно читали им, получили более высокие оценки при тестировании на грамотность в детском саду, чем те дети, чьи родители не были информированы</p> <p>Исследование показало, что дети, родители которых принимали участие в кампании, получили более высокие аттестационные оценки в тестах на грамотность по завершении третьего класса школы, чем дети из контрольной группы, родители которых не участвовали в кампании</p> <p>Последующие исследования показали, что родители, проводящие время с детьми за чтением, теперь выше оценивают свои родительские навыки и отмечают более сильную эмоциональную привязанность к детям</p>

Семь практических советов

Независимо от того, будете ли вы использовать оригинальные показатели эффективности или адаптируете их, мы рекомендуем вам следующее.

1. Перейти от количества к качеству

Модели измерения влияния, как правило, признают, что число тех, кто на самом деле видел послание кампании или участвовал в ней, гораздо меньше, чем людей, потенциально вовлеченных в кампанию (совокупный рекламный охват аудитории). Еще меньше тех, кто запомнил послание кампании и откликнулся на него действием. Короче говоря, чем больше вы детализируете измерение фактического влияния, тем меньшее число реально вовлеченных людей вы получаете (см. рисунок ниже).



Примечание: количество людей в каждой категории является фигуральным и не основано на подсчетах с помощью формул.

Схема не означает, что один показатель «лучше» другого, независимо от их сравнительного размера: несмотря на то, что, например, организация, занимающаяся ранним развитием детей, может более высоко оценивать показатель, говорящий о повышении грамотности 1000 детей, чем показатель, учитывающий информирование 100 тыс. родителей о необходимости регулярно читать своим детям, оба показателя являются одинаково важными.

В конце концов вам необходимо расширять охват аудитории, ведь не каждый информированный захочет (или сможет) откликнуться действием. Вы должны понимать, что именно вы измеряете, что означают полученные данные и как их использовать для изменения ситуации.

2. Прогулка перед забегом

Само собой разумеется, что измерять все подряд в организации, которая до этого не занималась показателями эффективности, – не самый лучший путь. Точно так же, как многие серьезные кампании, нацеленные на социальные изменения, начинаются с решения менее масштабных задач, социально ориентированные некоммерческие организации должны начинать с тех сфер, в которых они легко могут измерить достигнутый эффект. Например, начинать стоит с измерения эффективности воздействия, прежде чем переходить к измерению эффективности результатов.

3. Помните: «мусор на входе» – «мусор на выходе»

Несмотря на большое количество преимуществ, оценка влияния проекта будет успешной только в том случае, если необходимые для этого данные будут собираться регулярно и аккуратно. Принято считать, что «мусор на входе» (то есть неточные или неполные данные) неминуемо приведет к «мусору на выходе» (то есть неточным или ошибочным выводам). Это, конечно, верно и для процесса измерения социальных изменений. Точные и объективные выводы могут быть получены только на основании полных и корректных данных, собранных в ходе проекта. В социально ориентированных организациях ответственность за сбор и анализ данных, относящихся к оценке социальных изменений, должен нести каждый сотрудник. Кроме того, процесс оценки должен быть обеспечен необходимыми процедурами, инструментами и технологиями.

И чем раньше вы начнете оценку эффективности, тем лучше. Если возможно, начинайте с бенчмаркинга отношений, поведения или политик, на которые вы бы хотели повлиять. Так вы получите исходные данные, сравнение с которыми позволит вам с течением времени измерить изменения. Планирование измерения эффективности в самом начале вашего пути даст вам возможность разработать методологию и инструментарий для отслеживания прогресса во время кампании. Тогда в конце работы вам не придется возвращаться назад, чтобы определить (или, что еще хуже, воссоздать!) те данные, которые не были собраны (или, что еще хуже, были утрачены!).

4. Не думайте, что измерение показателей эффективности должно стоить дорого

Вы можете, если захотите, вложить в оценку эффективности значительную часть своего времени, энергии и ресурсов, но вам совсем *не обязательно* это делать. Неудивительно, что измерение вложений в проект и его воздействия, как правило, проще и дешевле, чем измерение последствий и влияния, особенно когда мы говорим об оценке в течение длительного времени.

Отслеживание вложения и воздействия должно быть относительно легкой задачей для социально ориентированных организаций любого размера. Например, расходы, связанные с отслеживанием посещений сайта и звонков на бесплатную горячую линию минимальны, но нет никакой необходимости ограничиваться только этим. Опрос на вашем сайте, всплывающий при входе на страничку, с вопросами к посетителям о том, откуда они узнали о сайте, что показалось им интересным, полезна ли для них размещенная на сайте информация – очень высокоэффективный и рентабельный механизм.

Работа добровольцев по проведению опроса в торговом центре будет стоить вам лишь времени на их инструктаж и питание. Обратите внимание, как мало времени и средств требуется для перехода от измерения эффективности *воздействия* к измерению эффективности *результата*!

В поисках других необычных способов измерения результатов социально ориентированные организации могут обратиться в местные высшие учебные заведения: возможно, профессор или аспиранты заинтересуются темой измерения эффективности и включатся в процесс. Изучите возможность привлечения научно-исследовательских организаций и иных служб, чтобы провести измерения, которые ваша организация не может обеспечить самостоятельно.

5. Помните: вы получаете только то, за что платите

Если вы действительно хотите ввести в свою практику постоянное измерение эффективности, то вы должны быть готовы вкладывать необходимые ресурсы. Если организация собирается вложить 2,5 млн долларов в маркетинговую кампанию и не предусматривает при этом выделение не менее 10% бюджета на последующие исследования эффективности, тестирование, бенчмаркинг, контроль реализации и ее оценку, ей нужно еще раз хорошо подумать. Гораздо разумнее сосредоточиться на локальных целях и получить ожидаемый результат, предусмотрев ресурсы для разработки показателей эффективности и их применения, чем погрузиться в широкомасштабную кампанию, эффективность которой вы не сможете измерить.

6. Не переоценивайте

Из-за ограниченности ресурсов многие социально ориентированные организации по-прежнему отстают от коллег из коммерческого сектора в плане измерения эффективности как *воздействий*, так и *результатов*. Те, кто сидит напротив вас на переговорах, ближе знакомы с технологиями измерения эффективности, чем вы. Поэтому не пытайтесь выдать показатели эффективности *воздействия* (например, количество распространенных брошюр или опубликованные колонки в газетах) за механизм колоссального влияния на индивидуальное или коллективное поведение.

Чтобы создать четкий финансовый план проведения подобной кампании измерения показателей эффективности, изначально проясните для себя, что и как вы будете измерять и как будет использована полученная по результатам измерения информация.

7. Не разбрасывайтесь

Определение приоритетов является важным компонентом всех социальных кампаний, и не зря.

Ресурсы, выделяемые для социальных кампаний, выглядят более чем бледно на фоне коммерческих кампаний. Мы находимся в ситуации очень ограниченных ресурсов (финансовых, человеческих, институциональных) и вынуждены фокусироваться на реализации своей миссии. Например, вряд ли вы получите большое количество грантов, если поставите своей целью влияние на «население в целом».

Наш опыт показывает: когда вы пытаетесь сделать что-то «для всех», в итоге получается «ни для кого», последствия и влияние таких кампаний не только очень сложно измерить – их в первую очередь тяжело получить.

Мы убеждены, что целенаправленные кампании не только более эффективны, но и ведут к более глубоким положительным изменениям. Концентрация ресурсов на конкретных мерах приведет к гораздо большему эффекту, чем распыление ресурсов по всем возможным направлениям.

Эти правила справедливы для социально ориентированных кампаний и с большим, и со скромным бюджетом. Ограничены ресурсы или нет, мы уверены, что в любом случае *важно использовать их рачительно*.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Делайте в меру своих сил и измеряйте свои дела

Занимаясь разработкой систем измерения эффективности, мы надеемся на то, что социально ориентированным организациям будут полезны советы и рекомендации, опубликованные в этой статье. Мы понимаем, что исследования в этой области продолжаются (и *должны* продолжаться), поскольку в этом заинтересованы и сами социально ориентированные организации, стремящиеся к финансовой устойчивости в условиях возрастающей конкуренции. Мы готовы делиться своим опытом и принимать участие в разработках других организаций.

Продолжая эти исследования, мы признаем, что захватывающие истории изменения мира являются необходимым и очень важным «топливом» для тех, кто участвует в работе третьего сектора. Безусловно, подобные истории служат полезной цели и вдохновляют.

В то же время они являются лишь частью нашей работы, одним из элементов мозаики под названием «Показатели эффективности: измерение социальных изменений». Способность измерить социальные изменения – количественно и качественно – это по-прежнему непростая задача для социально ориентированных организаций.

К счастью, история о мудром старике и морской звезде дает нам ключ к решению этой острой проблемы. Да, эта история учит нас, что благородство и стремление делать то, что можем, меняют к лучшему жизнь людей, сообществ, мира в целом. Но она также говорит нам, что мы должны *измерять то, что делаем*, какими бы незначительными ни казались наши действия.

Спасение одной морской звезды не обязательно приведет к изменению ситуации в целом, однако это конкретное действие, имеющее последствия и оказывающее влияние.

Пожалуйста, распространяйте этот материал среди своих коллег, поддерживайте связь с нами и делитесь своим опытом!

Более подробная информация доступна на www.metgroup.com

Об авторах и Metropolitan Group

Автор

Кевин Т. Киркпатрик (Kevin T. Kirkpatrick), исполнительный вице-президент



Глава офиса MG Chicago и ведущий специалист в сфере коммуникационных стратегий, Кевин обладает 25-летним опытом в области социального маркетинга, продвижении общественных договоров, формулировании проблем, стратегическом планировании и защите общественных интересов, чтобы помочь клиентам достигать ощутимых и устойчивых социальных изменений. На протяжении всей своей карьеры Кевин занимался оценкой как воздействий, так и результатов стратегических коммуникационных инициатив. Он представлял измерение социальных изменений на многих ведущих конференциях по всей стране, в том числе на Ежегодной конференции по социальному маркетингу в сфере здравоохранения (Университет Южной Флориды) и Национальной конференции по коммуникациям, маркетингу и медиа в области государственного здравоохранения (Центры контроля и профилактики заболеваний).

Соавторы

Эрик Фриденвальд-Фишман (Eric Friedenwald-Fishman), креативный директор/президент



Эрик – известный в стране эксперт по разработке и внедрению бренд-коммуникаций и кампаний по развитию ресурсов. Он специализируется на создании текстов, которые можно использовать как основы для посланий, а также на разработке социально маркетинговых кампаний, которые нацелены на «долгоиграющие» социальные изменения, увеличение доходов организаций. Благодаря его усилиям MG удалось собрать более 1 млрд долларов на поддержку проектов наших клиентов. Эрик является соавтором книги о маркетинговых практиках для некоммерческих организаций «Маркетинг, который имеет значение» и публикации «Соответствие, взаимоотношения и результаты: принципы и практики эффективной мультикультурной коммуникации», изданной MG в 2008 году.

Дженнифер Джилстрап Хирн (Jennifer Gilstrap Hearn), вице-президент



Дженнифер имеет 10-летний опыт помощи организациям в осознании, формулировании и реализации их видения. Навыки эксперта в сфере коммуникаций сочетаются в ней с уникальным пониманием особых потребностей некоммерческих организаций в создании потенциала и разработке эффективных стратегий. В MG она возглавляет направление по организационному развитию, привнося в эту работу глубокое понимание того, как объединить энергию отдельных людей и целых групп для достижения общих целей. Она также является соавтором работы «Соответствие, взаимоотношения и результаты: принципы и практики эффективной мультикультурной коммуникации».

Дизайн

Джей Янг Джерард, вице-президент/директор по визуальной коммуникации

Джейсон Петц, старший графический дизайнер

Мы благодарим всех коллег, которые помогли с исследованиями, рекомендациями, исходными данными и редактированием:

Лаура К. Ли Делинжер – старший исполнительный вице-президент

Мария Елена Кампистегай – исполнительный вице-президент

Сундари Киттсонг-Гринбаум – директор по ресурсному развитию

Кирман Доэрти – старший партнер

Кэтрин Раш – советник

Metropolitan Group

Metropolitan Group (MG) – это агентство по разработке и внедрению стратегических коммуникаций, развитию ресурсов и созданию креативных решений, которые помогают социально ориентированным организациям сделать мир более справедливым и устойчивым. Агентство основано в 1989 году, имеет офисы в Чикаго, Портленде, Сан-Франциско и Вашингтоне.

MG работает исключительно для социально ориентированных организаций – НКО, социально ответственного бизнеса, фондов, государственных организаций. Мы работаем со своими клиентами как одна команда и вместе достигаем результатов, в том числе добиваемся изменений в отношении и поведении, расширении услуг и программ, увеличении доходов и возможностей.

Мы специализируемся на четырех сферах:

стратегические коммуникации;

развитие ресурсов;

мультикультурные коммуникации;

организационное развитие.