



---

*Отчет о проведении фокус-группы среди участников  
проекта "Стандарт 2.0: комплексная поддержка СО НКО  
на пути повышения доказательности практик в сфере  
детства".*

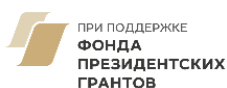
*(1 группа: планы повышения уровня доказательности)*

---

## Содержание отчета

Паспорт исследования.....	3
Предпосылки, мотивы и драйверы участия в проекте.....	5
Результаты участия в проекте и удовлетворенность ими.....	8
Кураторы: роль в проекте и улучшение работы.....	11
Барьеры внутри проекта и точки роста .....	13
Выводы и рекомендации.....	19

*Отчет подготовлен в рамках проекта «Стандарт 2.0: комплексная поддержка СО НКО на пути повышения доказательности практик в сфере детства». Проект реализуется «АНО «Эволюция и Филантропия» с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, а также при поддержке Фонда Тимченко.*



## *Паспорт исследования*

**Заказчик исследования:** АНО «Эволюция и Филантропия»

**Исполнитель:** Алексей Газарян, педагог-психолог, эксперт в области социальных и благотворительных практик, методолог Центра доказательного социального проектирования МГППУ

### **Краткое описание проекта:**

Цель - повышение доказательности практик СО НКО, работающих в сфере детства, через организацию их комплексного методического сопровождения. Проект включал сопровождение следующих групп организаций:

*1 группа (12 организаций)* – работали над планами повышения уровня доказанности своих практик при методической поддержке кураторов. Также привлекались узкие эксперты в области мониторинга и оценки, исходя из задач организаций (по разработке инструментария для сбора данных, анализу данных, созданию базы данных и пр.). В перспективе - практики пройдут повторную профессиональную верификацию с целью присвоения более высокого уровня доказательности.

*2 группа (15 организаций)* – работали над описанием своей практики в доказательном ключе. За время проекта они разработали деревья результатов и логические модели практик, прошли самодиагностику на определение уровня доказанности практики, описали практики в доказательном подходе в соответствии с методологией Стандарта, составили планы повышения уровня доказанности практик. 8 организаций из данной группы прошли верификацию в 2020 году и вошли в Реестр (банк) доказательных практик.

**Цель фокус группы:** определить результаты и меры по совершенствованию проекта на основании мнения участников. Участники фокус-группы – организации *1 группы проекта*.

### **Задачи фокус-группы:**

- зафиксировать ключевые факторы, мотивирующие участвовать в проекте;
- инвентаризировать результаты участия в проекте и удовлетворенность ими;
- обсудить трудности и возникшие проблемы в процессе реализации проекта;
- аккумулировать рекомендации участников по изменениям в проекте, в том числе по направлению работы кураторов.

**Метод исследования:** онлайн фокус-группа.

**Количество участников:** 12 человек

**Гайд фокус-группы:**

<https://docs.google.com/document/d/1KtrQvbtLJxBQwOoG4AMdBSRVtdwSSA1FlfooLlp-2XQ/edit?usp=sharing>

**Длительность:** 2,5 часа

## *Предпосылки, мотивы и драйверы участия в проекте*

Участниками проект до и во время его реализации двигали разнообразные смыслы и стимулы. С одной стороны, они были связаны с их вовлеченностью в программы организаторов проекта и сотрудничества с ними (Фонда Тимченко и АНО «Эволюция и Филантропия»). С другой стороны, осознание изменяющегося внешнего контекста и требования времени к сфере некоммерческой деятельности. Наравне с этим, участники сообщили о множестве собственных профессиональных мотивов, связанных с осознанием ценности и пользы подобной деятельности.

Так, одним из часто встречающихся аргументов относительно того, почему организация включилась в новый проект, был тезис **о логичности этого шага в последовательном взаимодействии с Фондом Тимченко и АНО «Эволюция и Филантропия»**, о взаимной связности проектов, которые вовлекают организацию из одной инициативы в другую:

*Мы работали с фондом Тимченко и с «Эволюцией и Филантропией» с 2016 года. И сначала участвовали в их проекте «Пион», разрабатывая систему мониторинга и оценки. «Стандарт 2.0» стал логическим продолжением и, если бы мы в него не вступили, тогда всё предыдущее станет бессмысленно. Это было бы незавершённое действие, которое особо пользы нам не принесло. Для нас участие в проекте стало просто продолжением развития.*

Участники отмечают прямую связь между вовлечением в процесс повышения доказательности и **участием в программах Фонда Тимченко и АНО «Эволюция и Филантропия»**, выступившими в определенном смысле лидерами, локомотивами этого тренда:

*Начали мы очень плотно этим заниматься с 2016 года, когда стали грантополучателем фонда Тимченко и, соответственно, с фондом Тимченко и «Эволюцией и Филантропией» мы очень плотно занялись этим вопросом.*

В том числе, в связи с **требованиями грантового конкурса**:

*Когда мы столкнулись с требованиями фонда Тимченко и его грантовых проектов мы стали более серьёзно и системно относиться к мониторингу своей деятельности*

Много раз звучали слова теплого отношения к организаторам как одной из причин участия и активного взаимодействия. Сложился круг, клуб партнеров, имеющих высокий уровень лояльности и доверия к замыслам создателей проекта:

*Я люблю эту команду и не хочу терять связи с Фондом Тимченко и «Эволюцией и Филантропией».*

При этом определенная **навязанность**, вынужденность двигаться в доказательном ключе, со временем превращалась для участников **в ценность**:

*Мы во всё это погрузились, сначала вынужденно, а затем вошли во вкус.*

**Само наличие внешней организации, создающей различного рода стимулы, формы поддержки для развития оценки, мониторинга и доказательности в целом – помогает организациям не бросать эту деятельность и доводить до результата:**

*Потому что про мониторинг, оценку, исследование точно всё забывается. Но когда есть мотивирующая организация, которой мы что-то должны, хочешь не хочешь, а приходится активизироваться. В первую очередь это был фокус внимания в повседневной работе, что нужно собирать данные, нужно продолжать работать.*

Стоит отметить, что для многих участников **развитие доказательности стало частью их системы профессиональных ценностей и интересов, слагаемым внутренней мотивации. Им важно заниматься этой деятельностью.** Они видят множество смыслов в ней и это помогает в решении их профессиональных задач.

*- Мне, правда, интересна история доказательности. Я думаю про какое-то дополнительное обучение по университетской программе. Мне понятно, зачем нужна эта оценка, для чего нужен мониторинг, что без него, без этой системы, как-то странно работать и поддерживать свою деятельность. Это помогает в повседневной работе, так как без какой-то оценки деятельности это странно выглядит. Мне прям очень интересно.*

*- Точка невозврата пройдена. Мотивация сформировалась. Есть необходимость в этой работе, в этом развитии.*

Участники отмечали возможность выхода на **новый уровень организации**, благодаря участию в подобных проектах, причастность к сообществу профессиональных НКО и нетворкинг, возможность соответствовать требованиям различных доноров и продвигаться вперед:

*- Это выход за границы своего села, района, области и деловые связи, которые помогают выстраивать ещё несколько направлений. Которые помогают в развитии организации. Это разные фонды, разная поддержка. Мне очень это интересно, я хочу добиваться большего. Плюс ещё – это грантодатели. Они сейчас большой акцент делают на доказательность практик.*

*- Надо было идти дальше, развивать свою организацию в доказательном ключе, доказывать, что наша практика достаточно эффективна.*

В отношении доноров у участников благодаря включению в подобные проекты появляется больше осознанности, **они ощущают свой рост как управленцев:**

*Мы всё подаём какие-то, гранты и проекты, которые каким-то образом оценивают. Фактически ты оказываешься на другой стороне. Например, доноры,*

*стали мне более понятны. Ты уже понимаешь и их мотивацию, лучше видишь свои ошибки. Это также помогает осознанно управлять организацией.*

Также один из интересов участия в проекте связан с потребностью **в донесении информации о результативности своих социальных практик до различных стейкхолдеров**, возможность получить инструменты для демонстрации своих достижений и объяснения внешним лицам информации об эффективности принимаемых в рамках социальных проектов мер:

*Для нас важно, чтобы мы понимали, что есть некоторая сфера знаний, которая позволит представить на каком-то уровне деятельность организации и показать её результативность. Сами мы с этим никогда бы не справились. Работа с «Эволюцией и Филантропией» позволяет нам разворачивать свою деятельность, и видеть её со стороны. Это рефлексия относительно того, как представить себя людям, которые не находятся внутри нашей работы.*

При этом двигало участниками и желание **самим разобраться в результатах собственной** деятельности, лучше понять ее устройство и социальное влияние:

*Для меня лично были непонятны результаты работы. Хотелось очень понять, что же мы делаем? Потому что было условное количество женщин, которые от нас уехали и это всё. Этого результата было недостаточно.*

Драйвером выступает ситуация **необходимости в стандартизации деятельности, приведении ее в систему и обеспечение устойчивости** как залога успеха организации в будущем:

*У меня есть интерес к устойчивости организации и это ситуация двигатель прогресса. Хотелось систематизировать процессы, которые действительно облегчат получение информации от благополучателей, а также выстроить систему сбора статистики, для того чтобы это было эффективно, легко и понятно. Это связано уже с тем, что организации 20 лет, основная команда существует с самого начала. Нам нужно передать её дальше в собранном системном состоянии.*

Еще один мотив – **распространение своей практики с помощью повышения доказательности**:

*У меня мой глубоко корыстный интерес. Я заинтересована в популяризации метода, над которым мы работаем. Для меня важно понимать, что мы действительно эффективны. Есть далеко идущие планы по поводу того каким образом, мы должны доказывать наше влияние на благополучателей и оценивать длительные социальные эффекты.*

Участники в большинстве своем придерживаются позиции, **что практики, имеющие высокий уровень доказанности, будут иметь и соответственно и более высокий уровень поддержки**:

*Мы точно понимаем, что на рынке социальных услуг: практики которые являются доказанными, признанными, вошедшими в реестр будут иметь больше шансов получить поддержку.*

## **Результаты участия в проекте и удовлетворенность ими**

Говоря о результатах, которые получили участники проекта, можно выделить три категории таковых. Первое – результаты, фиксируемые на уровне практики или организации в целом. Второе – результаты, связанные непосредственно с шагами плана повышения уровня доказательности. Третье – опосредованные результаты, которые получились в следствии реализации своих планов организациями и стали очевидны во время анализа.

Так, участие в проекте позволило организациям лучше проанализировать собственную практику, **увидеть пространства для улучшений:**

*Слабые места, которые после дополнительного прорабатывания в этом проекте, ярко высветились и с ними надо работать*

Например, один из инсайтов был связан с осознанием потребности в создании цифровой базы данных о своей деятельности:

*И тот сбор документов, и сбор использованных данных, практически вручную собранных, дал нам понять, что надо выстраивать электронную систему данных.*

Несколько участников, собственно, и совершили работу по систематизации деятельности, структурированию описания практики и созданием таких баз данных. Это станет, по их мнению, фундаментом для **развития уровня доказательности в будущем.**

- *Начали систематизацию мы с базы данных по нашей работе.*
- *Он структурировал нашу достаточно текстовую, рыхлую практику. В ней появились чудесные таблички, из которых всё понятно.*

Был отмечен **конкретный эффект для руководителя**, у которого появились новые возможности для принятия решений, основанных на данных и дополнительные представления о социальной динамике у благополучателей:

*Теперь я могу как руководитель увидеть некоторые моменты, которые я не могла отследить. Моменты результативности, динамики, как идут в семье и т.д. Как вообще идёт оценка, каким образом.*

Благодаря участию в проекте одной из организаций удалось обнаружить положительный эффект с помощью систематизации диагностик на «входе» и «выходе» из проекта:

*Наша задача была структурировать сбор диагностик в начале и конце года. Это удалось сделать. Поэтому я считаю, что упорядочение истории и анкет, которые*



*мы собираем это благодаря этому проекту. Мы не ожидали, что будет положительный результат по эффективности нашей работы для подростков.*

Другой – получить значимые для продвижения и развития проекта расчеты:

*Мы сделали расчёт **социально-экономической эффективности***

Еще одна организация внедрила в документы новый **показатель и наладила процесс сбора** данных по нему:

*Мы начали с самого простого и поменяли некоторые документы для сбора информации. Добавили один из показателей – самостоятельное обращение за помощью, и мы просто во всех наших документах добавили графы, кто обращался. Чья была инициатива: клиента или наша.*

Один из участников фокус-группы рассказал о значительном **увеличении доли покрытия мониторинга**, в результате проекта, и автоматизации процесса:

*В результате, если мы выходили вначале на Стандарт, у нас были данные по 25 нашим воспитанникам, то мы вышли сейчас на 100% сбор данных. Это более 200 человек, для которых заведены электронные формы и сбор данных, мониторинг уровня самостоятельности автоматизирован и автоматизирован подсчёт результатов.*

Активная работа по сбору информации также привела к тому, **что организация обучила своих сотрудников правилам корректного сбора информации, что повысило общую культуру по обороту данных внутри команды:**

*Необходимость так работать привела к тому, что мы обучали сотрудников, как и когда собирать материалы.*

Презентация полученных в ходе проекта результатов позволила одной из организаций **повысить уровень своей репутации и поднять авторитет в глазах учредителя**, благодаря чему получить дополнительные преимущества:

*Когда мы отчитывались перед Департаментом, мы обосновали, что эти воздействия приносят такие результаты и закрепили теми данными, которые получили. Учредители нашей работе доверяют и это отразилось в конкретных практических решениях: нам присоединяют новые территории, присылают новые государственные задания и мы расширяемся.*

Был отмечен и положительный эффект для внешних партнеров и фандрайзинговых площадок:

*Есть организации, которые знают о реестре практик с доказанной эффективностью: например, Сбербанк, Mail.ru. Выстраивая диалоги с ними, подавая заявки на участие в их проектах, на их платформах по сбору платежей, для фонда это важно. Даже ссылка, что мы вошли в этот реестр, играет огромную роль. С тобой разговаривают вообще на другом языке.*

Внедрение же инструмента обратной связи от благополучателей, позволило одному из участников проекта обнаружить неожиданные и **крайне ценные для работы отзывы, в том числе и конструктивно-негативного характера**. Организация уже внесла ряд изменений в свою практику благодаря этим данным:

*Были неожиданные для нас запросы на психологическую помощь, там, где мы считали, что их нет. Например, нам казалось, что благополучатель заинтересован исключительно в социальной поддержке (...) Мы не всегда учитываем состояние наших мам. Невовремя снимаем настороженность, тревогу, которая подтягивает за собой агрессивное состояние. Вот с этим тоже будем работать.*

Также изменения в работу организации были сделаны и другим участником, который благодаря систематизированному сбору информации, обнаружил **новую для себя целевую группу внутри пула благополучателей**:

*Мы внезапно узнали, когда подсчитывали результаты, собирали данные по достижениям результатов, выяснилось, что у нас есть целевая группа. Небольшое количество женщин с умственной отсталостью, с ментальными нарушениями, которые чаще всего не достигают результата. Мы поняли, что на них наша практика не работает. (...) Мы продолжаем принимать этих женщин, но перестраиваем работу с ними.*

Опосредованным результатом участия в проекте стал запуск **нового проекта у одного из участников**:

*Обращение внимания на получение обратной связи от благополучателей привело к тому, что у нас родился грантовый проект под названием “Ресурсные Родители”. Который вывел нас на потребность выстраивания вокруг технологии ранней помощи, деятельности службы ранней помощи, сервисных вещей, связанных с поддержкой родителей. Поскольку родители являются основным партнёром, и от них многое зависит. У нас родился проект, он был поддержан, сейчас реализуется.*

У одной из организаций произошел эффект **«заражения» и еще по одной практике, которую они развивают, было решено сделать описание согласно стандарту и пройти верификацию**. Что и было реализовано.

**В целом можно отметить высокий уровень удовлетворенности участников**. Несмотря на контекст пандемии, различного рода трудности, изменения планов и местами непонимания, все же участники вынесли много пользы для себя и смогли сделать определенные шаги в направлении повышения доказательности.

- Мои ожидания полностью совпали с практикой по этому проекту и результатами.*
- Всё сложилось прекрасно. Мы получили то, что ожидали*
- В плане ожидания: нам удалось в этом году сделать даже больше*

Однако существует и **определенная доля разочарования**, связанная с тем, что не всё из задуманного было реализовано, потребовалось пересматривать изначальные замыслы и действовать в сложных обстоятельствах:

*Очень много пришлось перестраивать в деятельности вообще. Поэтому планы, которые у нас были по повышению доказанности, не всем было суждено исполниться. Поэтому есть момент какой-то неудовлетворённости, что не всё получилось.*

Говорили участники также и о чувстве вины и незавершенности.

*У меня возникает ощущение вины, что как будто мы не сделали к октябрю, что должны были сделать. Я обращалась с этим вопросом к нашему куратору, что мы что-то не делаем, нам, наверное, надо больше куда-то включиться и что-то описать. Но нас заверили, что всё в порядке. Ощущение размытости у меня осталось.*

### **Кураторы: роль в проекте и улучшение работы**

Исходное предположение заказчика о том, что институт куратора уже себя изжил не нашел подтверждения среди участников фокус-группы. Напротив, практически все высказали различного рода плюсы, возможности, преимущества, пользу, от его наличия в проекте.

*Мы могли прослушать тысячу вебинаров, но без профессионального человеческого сопровождения, нам было бы сложно.*

Куратор – переводчик профессионального языка

*Мне кажется, действительно роль кураторов была важна, в первую очередь, для того чтобы переводить язык экспертов на нашу не подготовленную теоретическую базу. Потому что какие-то вещи действительно, о которых говорят эксперты, я не всегда понимаю. Обсуждая это с куратором, я понимала к чему мы идём, и что нам надо.*

Куратор – эксперт по доказательности

*У нас очень крутой куратор, специалист в нашей теме. Он помог нам внести изменение в логическую модель, как-то обобщить нашу практику.*

Куратор – помощник в исследованиях

*Она приняла участие в разработке анкеты для родителей, с точки зрения профессиональных взглядов социолога.*

Куратор – организатор времени

*По срокам мы всё время отодвигали до последнего, потому что всегда было не до этого. Нам было важно внешний куратор, который задавал нам временные сроки.*

Куратор – мотиватор к действию

*Летом организации переживала тяжёлые времена, и честно говоря, без индивидуальной поддержки человека, который просто говорит: «Давай возьмём и сделаем». Я бы просто могла слиться, просто потому что было очень много других задач. А здесь есть ощущение, что процесс движется. Это было очень круто.*

Было отмечено, что важное качество куратора – терпимое отношение к ошибкам, неумениям, особенностям каждой команды:

*Оставаться такими же терпимыми, корректными в отношении нас не всегда выдерживающих те сроки.*

Положительно оценивали участники ситуацию, когда эксперт и куратор был в одном лице, а также когда был опыт взаимодействия с куратором по другим проектам, это позволяло не тратить время на поиск общего языка и притирку.

Участниками также были обозначены и различного рода трудности в работе с кураторами. Одна из них была связана с необходимостью переделывать планы из-за времени, когда куратор вошел в работу:

*Куратор присоединился только летом, так у нас получилось, что мы большую часть работы сделали сами. А после присоединения куратора, нам пришлось ему опять описывать весь год. Эта несостыковка усложняет весь процесс.*

Высказывалось пожелание более частых встреч и обсуждений:

*В этом плане помощь могла быть нам необходима в потребности чаще встречаться, но большая разница во времени вызывала сложности.*

Один из участников предложил пересмотреть ответственность куратора за какие-то несогласованности или непонимания в результате:

*Потому что мне кажется, куратор это понимает по-своему, эксперты имеют что-то своё виду. Затем куратор это доносит до нас. Мы начинаем делать, а затем, оказывается, что мы делали что-то не то. И главное, крайний оказывается куратор. Вот это совсем неправильная история.*

Было озвучено предложение предоставить куратору больше полномочий и возможностей влиять на ситуацию:

*Второй момент: куратор должен иметь больше власти и в большей степени в отношении экспертов. Он должен понимать, как управлять, в случае, если ему дана такая власть. Эксперты очень занятые люди, но тем не менее, если они вписались в этот проект, то куратор должен иметь право с них требовать взаимодействия, более эффективного к определённым срокам. Иначе опять же он крайний, если эксперты в чём-то его подводят.*

## *Барьеры внутри проекта и точки роста*

Во время обсуждения участники указали на ряд трудностей, с которыми им пришлось столкнуться, и высказали ряд пожеланий по улучшению проекта. Часть из факторов носит общий характер и может быть отнесена к очень широкому числу подобных инициатив, часть замечаний относится непосредственно к организации данного проекта и специфичны для его содержания.

Объективным сдерживающим и мешающим фактором, безусловно, выступила эпидемия коронавируса. Во время фокус-группы этому вопросу осознанно не уделяли много времени, поскольку он из разряда сама собой разумеющихся, и все же несколько раз участники упоминали ее в своих репликах:

*Я сама затянула процесс, долго была на карантине, болела ковидом, а в команде в этом плане заменить меня никто не мог. Я постаралась наверстать, поэтому чуть-чуть затянула и подвела организаторов.*

Общим местом обсуждения барьеров была тема высоких нагрузок в работе организаций, в связи с чем работа по **развитию доказательности** затягивается, переносится на второй план, **не входит в приоритет:**

*Мне сейчас кажется, что всё можно было делать сильно быстрее в силу нагрузки и постепенного погружения у нас долгий процесс.*

Несколько участников указывали на то, что отсутствие **отдельного специалиста по оценке и доказательности**, не дает им возможности, реализовать замыслы по **развитию доказательности в полной мере:**

*Продолжаем работать, но испытываем трудности, поскольку отдельного человека на эту тему нет и всем коллективом из последних сил сидим до 12 часов ночи.*

Были у участников различного рода трудности во **взаимодействии с исследователями**, помогавшими в реализации планов. Например, по причине различных взглядов на ценность и необходимость исследования:

*Мы не сошлись во мнении с исследователем. Исследователь обозначил отсутствие необходимости в проведении такого исследования. А для нас это был важный момент.*

Несколько участников отметили, что были трудности во взаимопонимании между самой организацией, куратором, экспертом и «Эволюцией и Филантропией», каждый понимал задачи по-своему, это мешало оперативному согласованию.

*Я бы так сказала: каждая сторона согласовывала своё, и мы не до конца понимали, что должны сделать. Приходилось по ходу дела догонять эту историю. Когда подключился эксперт, который нам должен был помогать с анкетами обратной связи, он сначала, как мне показалось, тоже понял эту задачу по-своему.*

*Мне кажется, что это вопрос наших коммуникаций, причём коммуникации и в нашей команде, и в команде «Эволюции и Филантропии». Всё на свои места поставил организатор, всех нас призвав и определив, куда мы должны идти. Но внутренние коммуникации, кажется, не до конца построены. В принципе в этом и была наша сложность.*

Сказывались на скорости и качестве согласования и **различные подходы к доказательности со стороны эксперта и организатора проекта**, не хватало единства:

*У нас эксперт был. Его задачей было помочь внести изменения логическую модель. Звезда. У него огромный опыт работы с оценкой в теме ВИЧ-инфекции. Поэтому вот мы ценим, когда нам дают возможность с ним работать. Мы сталкиваемся и не первый раз, что есть разный подход к оценке. Есть разночтения, как это происходит, или как это надо описывать. Мы получаемся между двух огней. Мы учимся и не понимаем, где же истинное: что нам надо? И что теперь делать?*

Не у всех экспертов получилось обеспечить организации конкретными рекомендациями и помочь в четком выстраивании работы:

*На этапе согласования у нас были трудности с пониманием некоторых рекомендаций эксперта. Даже эксперт не понимал, что делать в некоторых моментах. Мы попросили, чтоб нам поставили чёткие задачи.*

Многие сошлись на необходимости **устного обсуждения рекомендаций по развитию уровня доказательности практики с экспертами** их составлявшими, это значительно улучшает понимание текста. Например, такую работу предлагалось проводить в формате онлайн-встречи.

Анонс и приглашение к участию в проекте было понятно не всем участникам. Коммуникация от организаторов для части организаций оказалась сложной и не содержала достаточной информации о том, для чего проект необходим и почему им стоит в нем участвовать:

*Они предлагают нам проекты, в которых мы не понимаем иногда некоторые слова. Что это значит для нас как организации тоже не сразу понятно.*

**Множество проектов, предлагаемых АНО «Эволюция и Филантропия», создают некоторую сложность в глазах участников в плане навигации по ним**, бывает трудно разобраться во всем разнообразии предложений. Это замечание звучало у нескольких участников фокус-группы.

*- Не знаю, только у меня возникает такой хаос в голове, но предложений от «Эволюции и Филантропии» много. Несколько проектов в голове смешиваются, что к чему относится.*

*- Мне лично не хватает картинки проектов, которые ведёт «Эволюция и Филантропия». Для того чтобы понимать, где мы находимся? Изначально у меня в голове была такая каша, не было понятно какой и где проект. Когда есть картинка, есть понимание, где ты находишься и какие есть варианты.*

У одного участника даже было готовое решение в виде схемы, когда они столкнулись с данной проблемой:

*Мы тоже в какой-то момент запутались между проектами «Эволюции и Филантропии». Рисовали для себя схемы, чтобы понять, где мы находимся, потому что у нас другой проект присоединился по описанию практики.*

По мнению нескольких участников, в этом проекте **не хватило структурированности, более четкой выстроенности процессов и более активного внешнего управления** действиями участников со стороны организаторов. Участников было недостаточно опор, четких ориентиров, границ для движения внутри проекта.

*У организаторов не хватило ресурсов, нас организовать, по крайней мере, нашу организацию не удалось структурировать. Затянулись процессы. Понятно, что мы не самые дисциплинированные благополучатели. Просто мы загружены своей деятельностью и искренне хотим соответствовать проекту и ожиданиями. Но не всегда можем сами себя мотивировать отложить работу и заняться мониторингом и оценкой. Структура извне и требования извне очень помогают. В этот год структурирования не получилось. Есть ощущение, что у самих организаторов не хватило сил на нас.*

Не всем участникам были очевидны сроки реализации этапов и проекта в целом, конкретные задачи на каждом шаге:

- *Не очень были понятны, и до сих пор непонятны сроки, когда мы всё это должны закончить. Чем всё это должно закончиться? Например, у меня было представление, что мы должны внести новые показатели в наше описание практики, а оказалось, что вообще это не главная цель.*
- *У меня единственное пожелание - чётко структурированные планы на весь период проекта. Например, чтобы были временные рамки, с какого и по какое число мы разрабатываем план повышения эффективности и т.д. Более жёсткое понимание дедлайнов, контрольных точек и т.д.*

Была обозначена неясность относительно отчетности в рамках проекта:

*Мне очень не хватало деталей потому, как и за что отчитываться, и такой вот именно структуры этой работы.*

Отдельно несколько раз прозвучала проблема непонимания перспективы развития проделанной работы:

*Единственное – я не понимаю, что теперь делать? Мы всё описали. Что теперь с этим будет? Что дальше?*

Одна из причин разочарования участников в работе по плану связана с тем, что решение о том, как именно стоит действовать, принималось под активным наставлением со стороны организаторов, при этом результат был не столь удовлетворительным. Вероятно, степень влияния и право по принятию финального решения могут быть пересмотрены в сторону

большой независимости участников, в том числе, через прояснение границ ответственности:

*Так получилось, когда вводные второго этапа были размыты, мы долго пытались согласовать, что мы хотим друг от друга. Тогда «Эволюция и Филантропия» предложила нам согласовать два исследования в одном. Три месяца мы делали гайд. Это были длительные переписки, чтобы понять, чего мы хотим в этом объединении. Сейчас мы понимаем, что надо было это разделять.*

Близкий аргумент прозвучал относительно готовности организаторов к более гибкому подходу, к поиску компромисса с участниками и ведению диалога:

*Надо понимать, что с очень жёсткой позицией этот проект не сделаешь, нужно пытаться искать компромиссы. У меня есть личные качества, если я чего-то не понимаю, мне сложно что-то делать. Поэтому я докапываюсь, зачем это делать?*

Одно из пожеланий участников – возможность **привлечения внешних специалистов или обучение необходимым исследовательским навыкам сотрудников** организаций-участников:

*Совершенно очевидно, что обработка подобных анкет требует специального профессионализма. В принципе, то, что делала эксперт, мы пока не умеем – это требует либо внешнего эксперта, как нам кажется, либо дополнительного обучения какого-либо внутреннего специалиста.*

В отношении **привлекаемых специалистов не раз звучала тема ценности того, когда они не только обладают необходимыми исследовательскими компетентностями, но и погружены в специфику деятельности организации, понимают природу и особенности ее деятельности.** Сугубо социологической подготовки бывало не хватало, чтобы решить задачу:

*В итоге у нас работе с подрядчиками было три итерации, т. е. разработали, собрали данные, поняли, что это совсем не то, что нам нужно. Начали заново формулировать цель, другие инструменты, опять поняли, что не совсем то, что нам надо. Честно говоря, это было немножко утомительно. Я понимаю, что у нас нет столько ресурсов. Когда к нам приходит человек, который умеет составлять анкеты, но нашей специфики не понимает, здесь тяжело.*

Один из участников обозначил потребность **в вводном мероприятии, которое бы помогло лучше понять логику всего проекта** и погрузиться в тему. Несколько раз озвучивалась потребность в понимании цели проекта:

*Сегодня очень много раз прозвучал вопрос: зачем? Наверное, более чёткого понимания цели, к которой мы идём в рамках выполнения конкретных задач. Не хотелось бы, чтобы наука была ради науки. Для нас важен фокус на благополучателей. Хотелось бы, чтобы мы несколько фокусов вместе выбрали и прямо понимали, как мы это делаем, и какой мы получим эффект.*



**Проведение промежуточной фокус-группы или встречи по обмену мнениями** было предложено как одна из идей по улучшению проекта:

*Да, вот сейчас просто мысль пришла, что вот такая фокус-группа была бы полезна где-то в промежуточном этапе. Может, тогда проходило быстрое переориентирование, чтобы более чётко идти к своей цели. кое-то промежуточное такая взаимная живая связь всех организаций, которые над этим работают. Мне очень понравилось сегодня.*

Поднятая модератором тема **финансовой поддержки деятельности по повышению доказательности вызвала позитивный отклик**. При этом, мнения о том, на что именно эти деньги могут быть потрачены были различны. Согласно одной позиции – эти деньги следует направить на обеспечение работы отдельного специалиста или компенсацию затрачиваемого на работу в проекте времени:

*- Финансовые вливания никогда не бывают лишними. Это позволит, выделить специалиста, который будет заниматься системно, этой деятельностью. Если ещё понимать, что этот специалист будет поддерживаться извне экспертом, куратором и деятельность в организации системы мониторинга и оценки организации будет не только, как понимает эта организация, но и с внешней поддержкой., то это будет достаточно эффективно.*

*- Мне кажется, что эти деньги должны быть направлены на внутреннего специалиста, который занимался сбором обработкой и обучением на самом деле ещё и специалистов организации. Нужен внутренний методист.*

При этом идея оплачивать внутреннего специалиста находила и критические отклики. В частности, по мнению одного из участников, это может влиять на мотивацию и подменять интерес к деятельности по данному направлению:

*Когда человек начинает рассчитывать в часах свои затраты, то теряется мотивация, связанная с интересом и желанием что-то поменять. Я просто вижу здесь определённый риск. У нас есть волонтеры, с которыми заключён договор волонтерства, но они порой делают больше чем члены команды, которые получают зарплату.*

Другой контраргумент связан с эффектом «двойной оплаты» деятельности и возникающим в связи с этим противоречием и потребностью работать сверх меры:

*Для меня лично каким-то драйвером, является мотивация: зачем я это делаю? Понимание, к чему иду и осознание цели. Потому что, если я не понимаю, никакие деньги мне это не компенсируют. Если мне компенсируют моё время - это значит, что это не моя основная работа, тогда мне нужно работать в два раза больше.*

Наряду с оплатой работы внутреннего специалиста предлагалось оплачивать и специалистов внешних – оценщиков, экспертов, исследователей. В том числе – возмещать расходы на обработку данных:

*Также должны быть средства на обработку данных. Оказалось, что это недешево. Мы столкнулись с тем, что если интервью требует транскрибирования, эта история платная.*

Еще одно направление, на что могут пойти средства – на автоматизацию:

*- Про цифровизацию, внедрение цифровых систем в деятельности организации, для того, чтобы это было автоматизировано и вручную не обрабатывалась. Для тех, кого этого нет, например.*

*- А если говорить дальше, например, у нас была серьезная проблема - очень слабый интернет, так спроектировано здание, что мы не можем сделать разводку к каждому компьютеру. Это большая проблема введения онлайн-форм*

Как возможное направление для развития проекта – **совместные инициативы НКО в регионах:**

*Может быть, совместные проекты. Я вижу целый ряд организаций, с которыми встречаюсь на совместных проектах «Эволюции и Филантропии». Хотелось, чтобы это был региональный проект, в котором организации занимаются верификацией своей практики, а затем выстраивают систему мониторинга. Мы могли бы быть объединены тем, чтобы начать об этом говорить, о деятельности НКО, на каком-то другом более профессиональном уровне, с точки зрения представленности собственной деятельности.*

Было предложено также проведение групп по обмену опытом среди организаций, работающих в близких темах или с похожими целевыми группами, создание методических объединений по темам, в том числе и офлайн. Эта идея поддержана многими участниками:

*- Мне кажется, будет очень полезно, если у нас будут встречи или группы, где мы будем обсуждать сходные инструменты, и сходные проблемы с определённой категории благополучателей. Это было бы безумно полезно, чтобы мы могли заглянуть в инструменты друг друга и сказать другу, что работает, что нет. Обмен опытом был бы очень полезен.*

*- Что ещё помогает – это методические объединения похожих организаций: со сходными целями, задачами, благополучателями. Хочется всего этого в живом формате, т.к. вебинары уже не воспринимаются, а живое общение даёт лучший результат.*

Озвучена была и потребность в обучении навыкам обработки данных силами внутренних специалистов организации:

*Учиться обрабатывать самостоятельно, без того чтобы ну где-то кому-то доверять и перенаправлять, и оплачивать.*

Был озвучен запрос – на вовлечение всей команды организации в оценку, помощь в том, чтобы каждый сотрудник понимал ее ценность и вовлекался в ее реализацию.

**Для повышения ценности наличия более высокого уровня доказательности социальной** практики участники отмечали необходимость активного продвижения этого подхода и, в частности, реестра:

*Я, конечно, за то чтобы этот реестр и его значимость продвигались фондом Тимченко, «Эволюцией и Филантропией».*

## **Выводы и рекомендации**

Участники отметили целый спектр результатов, которые они получили благодаря реализации планов повышения доказательности.

- **Для организации и практики в целом:** систематизация и упорядочивание информации о практике, повышение управляемости организации и устойчивости, обнаружение слабых мест и внедрение улучшений в работу, совершенствование практики по итогам разностороннего анализа и структурирования, распространение и расширение практики, повышение эффективности коммуникаций со стейкхолдерами и привлечение дополнительного финансирования, продвижение практики среди доноров и на различных фандрайзинговых площадках
- **На уровне непосредственных результатов шагов плана повышения доказательности:** создание и внедрение различных инструментов для сбора информации, проведение диагностических и результирующих исследований и оценок, получение полезной и развивающей обратной связи от благополучателей, обнаружение новых целевых групп и задач внутри практики, получение новых данных и расчетов
- **Опосредованные и неожиданные результаты:** обучение сотрудников методам сбора и обработки данных, повышение авторитета в лицах учредителя, разработка и старт нового проекта, включение в процесс верификации новой практики внутри НКО,

В целом участники обозначили высокий уровень удовлетворенности результатами, при этом указав, что было место и разочарованию, наличию чувства вины и ощущению незавершенности, в связи с тем, что не всем планам было суждено осуществиться. Как по причинам пандемии, безусловно, внесшей свою негативную лепту, так и в связи с различного рода барьерами, связанными непосредственно с реализацией проекта.

Говоря о мотивах и драйверах, участники сообщили как о внешних, так и о внутренних источниках интереса к проекту. Особое место занимает связь с организаторами проекта, их деятельностью и влиянием долгосрочного сотрудничества (Фонд Тимченко, АНО «Эволюция и Филантропия»). Участники осознают все большую значимость фактора доказательности на рынке некоммерческих организаций (требования доноров, репутация, конкуренция, популяризация темы). Многие из участников имеют осознанные внутренние мотивы, связанные с осуществлением эффективной профессиональной деятельности

(понимание результатов своей работы, возможность повышения отдачи для благополучателей, совершенствование методик и инструментов помощи).

Единодушно участники высказались за сохранение и развитие института кураторства в подобных проектах. По их мнению, куратор выполняет целый ряд важнейших задач: перевод с экспертного языка, поддержка на разных этапах, помощь в вопросах доказательности и проведении исследований, менторство и организация времени. Важные качества куратора – терпение, неравнодушие, включенность, гибкость.

Говоря о трудностях и барьерах внутри проекта, участники обратили внимание на недостаточно высокий уровень структурированности и определенности в требуемых действиях во время проекта, дефиците четких установок по срокам и задачам на разных этапах, нехватке более «жесткого» управления процессом со стороны организаторов.

Проблемой стала и определенная рассогласованность между кураторами, экспертами, организаторами и участниками в понимании различных аспектов стоящих внутри проекта задач. Участники пожелали большего общения и обмена опытом между друг другом, а также более гибкого взаимодействия с организаторами.

Несколько участников обозначили трудность в навигации среди проектов АНО «Эволюция и филантропия», была предложена идея по созданию инфографики, удобной визуализации, помогающей разобраться в многочисленных проектах.

В качестве дополнительных идей можно отметить совместные проекты организаций в регионах, выделение финансов на обеспечение работы специалистов, инфраструктуру исследований и оплату услуг по обработке данных, обучение специалистов организации методам сбора и анализа данных, повышение уровня автоматизации процесса оценки в организациях, проект по вовлечению команды всей организации в оценку, создание профильных методических объединений и групп.