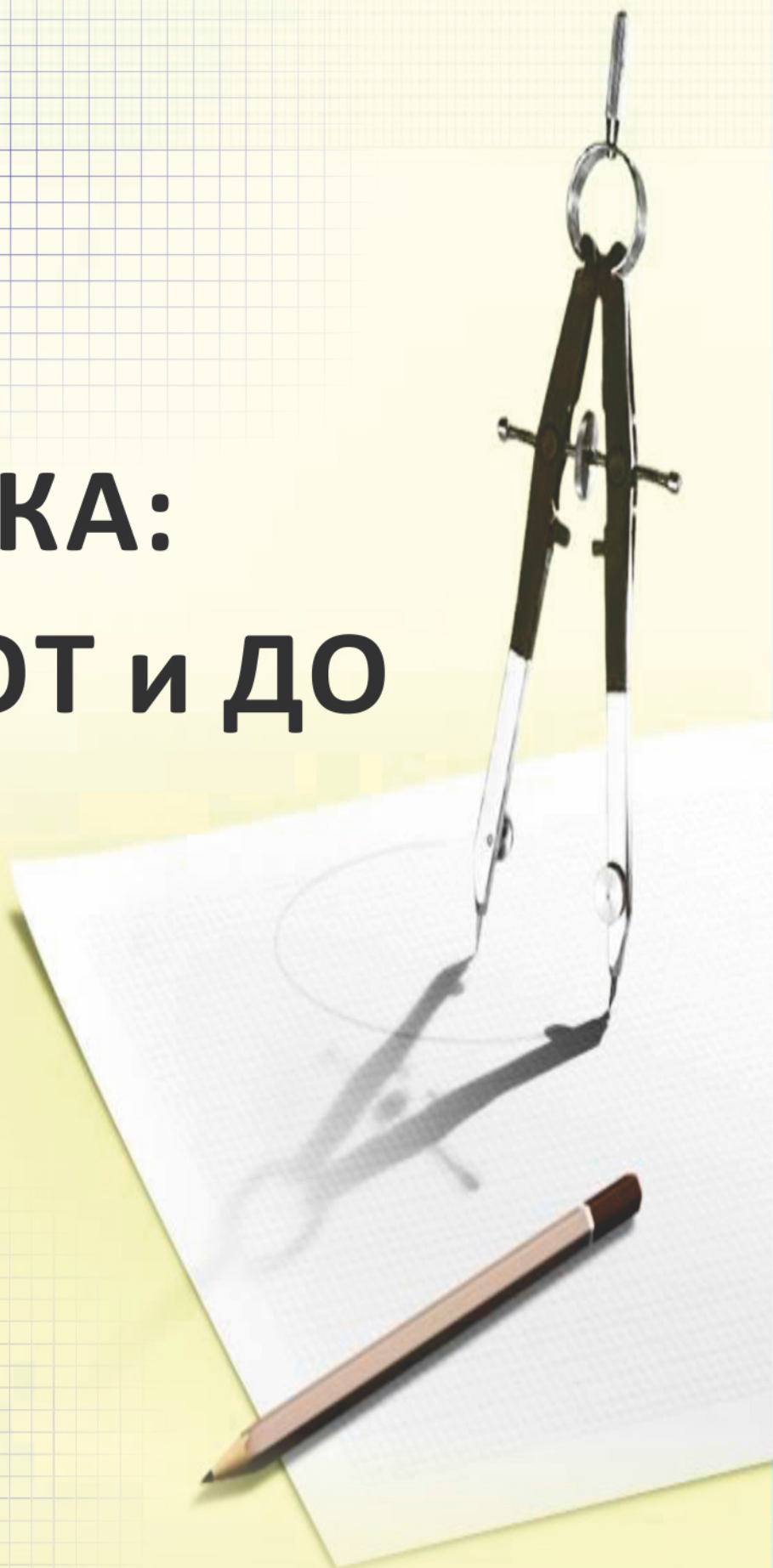
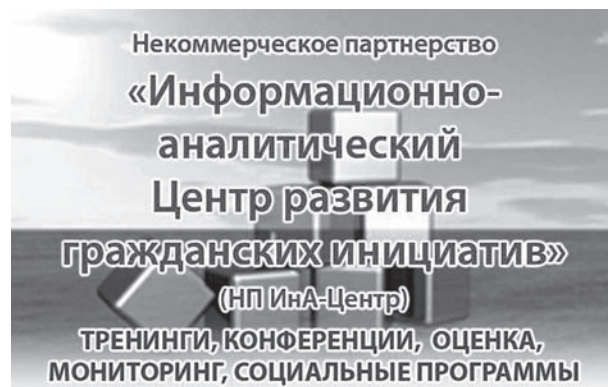


# ОЦЕНКА: ОТ и ДО





# ОЦЕНКА: От и До

**Оценка: От и До.** — Новосибирск: Некоммерческое партнерство «Информационно-аналитический центр развития гражданских инициатив» (НП «ИНА-Центр»), 2015. — 44 с.

Авторы-составители:

Решта И. В.

Панин П. С.

Редактор:

Ноздрачева Е. В.

Эксперт:

Малицкая Е. П.

Брошюра будет интересна как начинающим оценщикам, так и тем представителям НКО и органов власти, для которых «оценка» и «мониторинг» вошли в повседневную практику работы. В брошюре приведены определения, рассмотрены живые примеры и предложены рекомендации по проведению оценки.

Электронная версия материалов брошюры выложена на сайт Виртуального Ресурсного Центра по Оценке на [eval.info345.ru](http://eval.info345.ru).

Тираж 300 экз.

Распространяется бесплатно.

Брошюра издана по проекту НП «ИНА-Центр» «Оценка: От и До», поддержанному субсидией за счет средств областного бюджета Новосибирской области с учетом субсидий из федерального бюджета.

## Содержание

<b>Введение</b> .....	4
<b>Что такое оценка? Кому и зачем она нужна?</b> .....	4
Виды оценки в зависимости от проектного цикла .....	5
Виды оценки в зависимости от ее исполнителя .....	7
<b>Какие бывают результаты?</b> .....	7
<b>Откуда берутся индикаторы, и какими они бывают?</b> .....	8
Какие бывают индикаторы? .....	9
Как рождаются индикаторы?.....	10
Как выглядят индикаторы? .....	14
<b>Кому нужны индикаторы?</b> .....	16
Откуда берутся деньги, и как определяется эффективность их расходования?.....	16
<b>Методы оценки</b> .....	20
Принцип триангуляции .....	20
Чем отличается оценка от исследования?.....	21
Как же проводится оценка? Делай раз, делай два, делай три.....	21
<b>Заключение</b> .....	23
<b>Приложение 1. Откуда пришла оценка и куда она движется?</b> .....	24
<b>Приложение 2. Виды оценки в зависимости от основы для вынесения суждения</b> .....	25
<b>Приложение 3. Логика проекта</b> .....	26
Что такое социальный проект?.....	26
Начало проекта.....	26
Описание проблемы .....	27
Цель и задачи.....	27
Ресурсы.....	28
Методы.....	29
Действия.....	29
Ожидаемые результаты .....	30
Оценка и управление проектом .....	30
Бюджет проекта .....	31
<b>Приложение 4. Методы</b> .....	32
Анкетирование .....	32
Интервью и фокус-группа .....	33
Наблюдение .....	35
Немного статистики: как считать выборки? .....	35
<b>Приложение 5. Пример системы индикаторов оценки проектов-победителей двух конкурсов СО НКО на предоставление субсидий из Хабаровского краевого бюджета в 2013 году</b> .....	37
<b>Приложение 6. Табличные примеры индикаторов</b> .....	38
<b>Приложение 7. Список использованных материалов</b> .....	43
<b>Приложение 8. Позвольте представиться: НП «ИНА-Центр»</b> .....	44

## ~ Введение ~

Данная брошюра будет полезна всем, кто хочет повысить качество социальных проектов, программ и услуг; тем, кто привык работать вдумчиво и оценивать результаты своего труда.

Не секрет, что люди, работающие в СО НКО и выполняющие социальные проекты, вкладывают душу в свою деятельность и зачастую посвящают работе все свое время. При всем уважении к Вашей и нашей работе, мы предлагаем не пользоваться принципом императора Юстиниана «Нельзя оценить святое» ☺, а взять за основу **подход, при котором оценка рассматривается в связи с жизненным циклом проекта или программы и осуществляется на разных его стадиях. При таком подходе оценка и мониторинг позволяют принимать управленческие решения, в том числе корректировать проект по ходу его выполнения, и тем самым повышают его эффективность.** Оценку организации, оценку услуг и оценку конкурсов мы рассмотрим лишь вскользь, ибо они заслуживают отдельных изданий.

Брошюра издана в рамках реализации проекта «Оценка: От и До», который был поддержан субсидией за счет средств областного бюджета Новосибирской области с учетом субсидий из федерального бюджета. По этому проекту мы, НП «ИНА-Центр», провели две встречи Мастерской оценки в районах Новосибирской области. Более подробная информация о нашей деятельности приведена в **Приложении 8.**

Брошюра издается нами, как памятка тем, кто проходил обучение, и тем, кто его не проходил и только начинает свой путь в оценке. Тем, кто хочет узнать историю оценки в России, мы рекомендуем ознакомиться с **Приложением 1.**

\* \* \*

Параллельно с этим мы выполняем другой проект — «Усиление экспертного потенциала СО НКО в области оценки», поддержанный Министерством экономического развития РФ в рамках конкурсного отбора социально ориентированных некоммерческих организаций для предоставления субсидий из федерального бюджета. Главные партнеры проекта — Ассоциация специалистов по оценке программ и политик (АСОПП) и Международная сеть «Оценка программ». Материалы этих организаций очень пригодились нам при составлении брошюры. Но, поскольку они были нами тщательно переработаны, сделать ссылки по ходу текста сложно. Мы благодарим наших партнеров за те знания, которыми они с нами так щедро делятся. Отдельная благодарность Алексею Кузьмину (компания «Процесс Консалтинг»), ведущему первой сессии Всероссийской Школы Оценки. При подготовке данной брошюры была использована книга «Оценка программ: методология и практика» под редакцией А.И. Кузьмина, Р. О'Салливан и Н.А. Кошелевой, а также материалы «Школы оценки», разработанные А.И.Кузьминым. С более полным списком использованных материалов вы можете ознакомиться в **Приложении 7.**

В данный момент в рамках проекта мы работаем над созданием Виртуального Ресурсного Центра по Оценке на [eval.info345.ru](http://eval.info345.ru), куда планируем выкладывать отчеты, шаблоны, учебные материалы, кейсы по оценке. Мы будем рады, если Вы, уважаемые читатели, поделитесь своим опытом в сфере оценки. Кроме этого, через Виртуальный Ресурсный Центр можно будет получить консультации, задать экспертам интересующие вопросы. Предлагаем Вам включиться в рассылку по оценке — для этого напишите запрос на [inacenter@scisc.ru](mailto:inacenter@scisc.ru). А теперь пора разобратся.

## ~ Что такое оценка? Кому и зачем она нужна? ~

**Мы сосредоточимся на оценке проектов и программ, но для простоты будем говорить только о проектах. Помните — задача, сформулированная на уровне программы, становится целью на уровне проекта?** Если не помните, рекомендуем Вам прочитать **Приложение 3.**

Есть множество видов оценки — в зависимости от этапа проектного цикла, от основы для вынесения суждения, от сферы приложения и т.д. Мы приведем основные определения из следующих источников:

- Глоссарий терминов в области оценки программ и проектов (подготовлен Международной сетью «Оценка программ» и Ассоциацией развития гражданского общества АРГО. — Алматы, 2012).
- Программа Развития Организации Объединенных Наций / Руководство по мониторингу и оценке проектов, программ, политик. — Бишкек, 2002.
- Оценка программ: методология и практика / Под ред. А.И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой. — М.: Издательство «Престо-РК», 2009.



**Оценка проекта** — это анализ данных с использованием исследовательских методов. В фокусе такого анализа могут находиться проекты, программы, планы действий, политики, деятельность организаций и т.п. В отличие от **мониторинга**, который, в классическом понимании этого термина, выясняет, что произошло, и какие отклонения выявлены по сравнению с первоначальным или намеченным (без анализа причин отклонений), **оценка** отвечает на вопросы «как были достигнуты эти результаты», «почему произошли отклонения» и «как можно исправить ошибки». **Цель оценки** — анализ реализации проекта или программы, или результатов их деятельности для дальнейшего принятия управленческого решения в отношении данной деятельности.

### Виды оценки в зависимости от проектного цикла

Вспоминаем про проектный цикл и про то, из чего состоит проект. Если не удастся — читаем **Приложение 2** 😊.

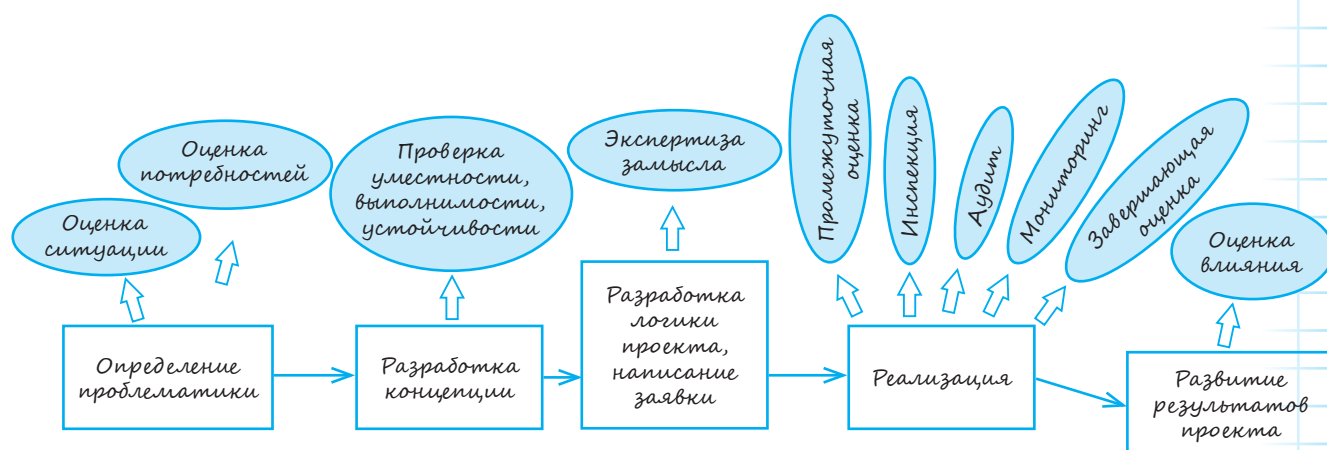


Рис. 1. Жизненный цикл проекта и оценка

Оценка проводится на всех этапах жизненного цикла проекта.

#### 1 этап — при разработке проекта.

**Оценка ситуации** — проводится для того, чтобы получить нужную для разработки проекта информацию, выявить причины проблем и их последствия, а также наметить возможные пути решения задач.

**Оценка потребностей** — проводится для того, чтобы получить информацию о том, в чем нуждаются прямые или косвенные благополучатели проекта. Обычно она проводится на этапе планирования проекта и используется для формирования его замысла и уточнения приоритетов.

**Оценка рисков** — представляет собой анализ факторов (политических, социальных, экономических, экологических), которые могут помешать достижению целей проекта, а также включает рассмотрение возможных негативных эффектов, связанных с его реализацией.

#### 2 этап — при подаче заявки на грант или субсидию.

Экспертная комиссия рассматривает проект и проводит Экспертизу замысла.

**Экспертиза замысла** проводится для вынесения суждения о целостности логики проекта, его уместности, выполнимости, возможных рисках и устойчивости. Расшифровка наполнения этих показателей такова:

Проект уместен, если:

- он соответствует оговоренной стратегии и реальным нуждам благополучателей;
- он привязан к стратегическим целям и требованиям организации-донора;
- благополучатели участвуют в процессе планирования проекта на самой ранней стадии;
- сделан тщательный анализ проблем;
- цели четко определены с точки зрения пользы для целевой группы благополучателей.

Проект выполним, когда:

- планируемые цели реально достижимы в условиях, сложившихся на момент выполнения проекта;
- учитывают способность организации выполнить проект;
- цели и результаты логичны и поддаются измерениям;
- внешние риски и допущения приняты во внимание.

Проект устойчив, если благополучатели продолжают получать «выгоду» от проекта после его завершения.

### 3 этап — во время выполнения проекта.

Опр.

**Оценка промежуточная** — в ее ходе, как правило, подводятся промежуточные итоги, и оценщик должен определить, насколько то, что уже сделано в проекте, правильно и способно привести к его успешному завершению. Цель промежуточной оценки — выявить достоинства и недостатки проекта, при необходимости скорректировать его ход и, по возможности, повысить результативность, то есть сформировать проект. Иногда такой вид оценки называют формирующей.

*Комментарий эксперта:*

*Оценка — это не «к нам едет ревизор» ☺, это не проверка, однако есть виды оценочной деятельности (но не виды оценки!), которые немного ближе к ней, а именно:*

*Инспекция — проводится для предотвращения или выявления нарушений.*

*Аудит — проводится для проверки на соответствие того, что происходит, тому, что было запланировано. Бывает финансовый аудит и программный аудит.*

Кроме того, по ходу выполнения проекта на регулярной основе проводится **мониторинг** — регулярный сбор информации о значениях заранее выбранных показателей (индикаторов), чтобы понять, достигаются ли поставленные цели, хватает ли ресурсов, не наступает ли ситуация риска и т.д.

### 4 этап — по окончании проекта.

**Итоговая, завершающая или суммирующая оценка проекта** посвящена подведению итогов его выполнения, в том числе для извлечения уроков на будущее и принятия решения, нужно ли применять опыт проекта в дальнейшем.

### 5 этап — через некоторое время после окончания проекта.

**Оценка воздействия или влияния** — это оценка, позволяющая понять, какие изменения произошли благодаря проекту в долгосрочной перспективе, каковы долгосрочные результаты проекта, как он повлиял, например,

на изменение качества жизни целевой группы (не только благополучателей), и насколько устойчивы его результаты. Обычно такая оценка осуществляется через некоторое время после окончания реализации проекта — в идеале через 3–7 лет для больших проектов и через 1–3 года для небольших.

*Комментарий эксперта:*

*В современной литературе мониторинг рассматривается как вид оценки, потому что как только обнаруживается расхождение между планируемым и получаемым, то тут же возникает вопрос «а почему?»*

### Чем отличается мониторинг от оценки?

Мониторинг	Оценка
<ul style="list-style-type: none"><li>• Проводится непрерывно.</li><li>• Модель принимается в существующем виде без изменений.</li><li>• Запланированные результаты и деятельность сравниваются с фактическими.</li><li>• Полученная информация используется для улучшения работы по проекту.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Проводится на ключевых этапах реализации программы.</li><li>• Модель подвергается анализу с целью оптимизации/улучшения.</li><li>• Анализируются причины достижения или недостижения запланированных результатов.</li><li>• Полученная информация может использоваться как для улучшения работы по данному проекту, так и для уточнения планов на будущее.</li></ul>

## Виды оценки в зависимости от ее исполнителя

**Внутренняя оценка или самооценка** — проводится специалистами, которые являются сотрудниками организации, выполняющей проект. Для организации процесса самооценки можно привлечь фасилитатора из числа партнеров или из числа собственных сотрудников.

Опр.

**Внешняя оценка** — оценка, которая проводится специалистами, не являющимися сотрудниками организации, осуществляющей проект, и не принимающими участия в выполнении проекта.

\* \* \*

Кроме того, в настоящее время в нашей стране набирает популярность **независимая оценка**. В Федеральном законе от 21 июля 2014 г. № 256-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам проведения независимой оценки качества оказания услуг организациями в сфере культуры, социального обслуживания, охраны здоровья и образования» сказано: независимая оценка качества оказания услуг организациями социальной сферы предусматривает оценку условий оказания услуг по таким общим критериям, как открытость и доступность информации об организации социальной сферы; комфортность условий предоставления услуг и доступность их получения; время ожидания предоставления услуги; доброжелательность, вежливость, компетентность работников организации социальной сферы; удовлетворенность качеством оказания услуг.

Комментарий эксперта:

Термин «независимая оценка» в настоящее время используется при проведении внешней оценки качества предоставления услуг в социальной сфере или же при проведении оценки государственных и муниципальных программ внешним оператором.

Независимую оценку осуществляет общественный совет по проведению независимой оценки качества оказания услуг. Организация-оператор проводит сбор и анализ информации о качестве оказания услуг организациями в соответствии с условиями государственного (муниципального) контракта, заключенного с уполномоченным органом. Очевидно, что независимая оценка всегда внешняя.

**Оценка с участием** — оценка, предполагающая активное вовлечение широкого круга заинтересованных сторон на всех стадиях работы — от постановки задачи до обсуждения результатов.

Есть еще одна классификация видов оценки, о ней мы более подробно расскажем в **Приложении 2**.

## ~ Какие бывают результаты? ~

Опыт подсказывает, что правильный ответ на этот вопрос — результаты бывают хорошие и не очень. Но на самом деле все гораздо сложнее.

**Непосредственный результат** (в зарубежной литературе называется output) — это результирующий продукт, который характеризуется, например, объемом оказанных услуг. **Это результат на уровне мероприятия.** Измеряется *количеством участников семинара, количеством оказанных консультаций*. Или *снижением стоимости чистой питьевой воды в два раза*. Он не дает ответа на вопрос о том, достигнута ли цель проекта и получены ли запланированные социальные результаты. Можно измерять экономическую эффективность:

Опр.

- **Экономическая эффективность** — критерий, показывающий соотношение объема потребляемых ресурсов на принятую в проекте единицу (единицей может быть услуга, мероприятие).

**Социальный результат** (outcome) — результат, который выражается в улучшении качества жизни благополучателей, повышении самостоятельности благополучателей, развитии их знаний и умений, изменении положения и социального статуса. Например, *количество благополучателей, которые нашли таки работу после посещения семинаров по подготовке резюме и прохождения собеседования и утратили статус безработного*. Или *снижение уровня потребления некачественной воды*. *Причем, обратите внимание: совсем необязательно, что снижение стоимости чистой воды (непосредственный результат, приведенный выше как пример) приведет к уменьшению потребления «плохой» воды, ведь надо еще побороть привычки и изменить общественное мнение.* Это результат на уровне цели или задач проекта.



Есть ряд критериев для оценки социальных результатов, а именно:

- **Социальная эффективность** — критерий, который характеризует соотношение социальных результатов и непосредственных результатов проекта. С помощью этого критерия можно сравнивать проекты, использующие разные методы для достижения одних и тех же целей; выяснять, какие методы эффективнее с точки зрения достижения социального результата, безотносительно затрат ресурсов.
- **Социально-экономическая эффективность** — критерий, который представляет собой отношение социального результата (который может быть измерен в текущих условиях и представлен в виде денежного результата) к стоимости затраченных ресурсов.

Теперь вспомним, что, помимо благополучателей, которым посчастливилось принять участие в проекте, есть еще и простые смертные — из целевой группы, но не принимавшие участия в проекте, а есть общество в целом, которое о самом проекте могло и не знать. Высший пилотаж — когда эти не вовлеченные в проект люди тоже ощутили положительное влияние от Вашей работы по проекту.

То есть самый высокий уровень результата — **влияние, воздействие или отложенный результат** (impact) — это то, что, в конечном счете, ожидается от реализации проекта; это благоприятные изменения, имеющие значение не столько для благополучателей и целевой группы проекта, сколько для общества в целом. **Его надо измерять через некоторое время после окончания программы, проводя оценку влияния.** Например, *уменьшение количества заболеваний, связанных с низким качеством потребляемой воды*. Очевидно, что это надо измерять хотя бы через полгода после того, как люди начали пить чистую воду.

Также здесь уместно понятие социальных инвестиций:

- **Социальные инвестиции** — финансовые и иные ресурсы, направляемые в социальную сферу в целях получения социальных результатов и эффектов долгосрочного характера.

Но каким образом все это измерять?

Для этого существуют индикаторы.

## ~ Откуда берутся индикаторы, и какими они бывают? ~

Основной инструмент индикаторной оценки и мониторинга — это индикатор.

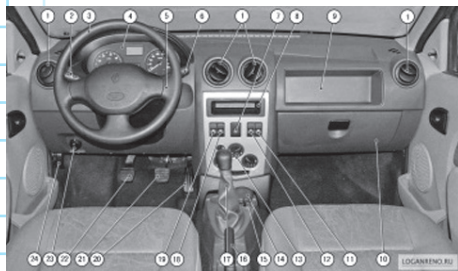
*Опр.* **Индикатор (показатель)** — доступная наблюдению и измерению характеристика проекта, которая может использоваться для вынесения суждения о характеристиках этого проекта, в том числе недоступных непосредственному наблюдению и измерению.

Разберемся более подробно, что же такое индикатор.

**Индикатор** — это показатель, который служит средством измерения достижений; он отражает изменения, происходящие в результате работы по проекту.

Индикатор позволяет ответить на вопрос, насколько достигнута цель, то есть сравнивает реальные результаты с запланированными. Индикатор не раскрывает причин, по которым не удается достичь прогресса.

Значения индикаторов постепенно превращаются в конечные плановые показатели, то есть достигают запланированных количественных результатов.



Перед тем, как начинать проект, мы должны предусмотреть все необходимые индикаторы. Ведь если бы, создавая автомобиль, человек не сообразил заранее, что уровень бензина надо измерять и отображать на приборной доске, он бы и не узнал о том, что бензин заканчивается, пока не встал бы посреди дороги... Кстати, это был индикатор ресурса 😊, но об этом — чуть позже.

## Какие бывают индикаторы?

### • Количественные и качественные индикаторы

Начнем с того, какие бывают данные. Данные бывают количественные и качественные.

**Качественные данные** — любые данные, которые не выражены в числовом виде. К категории качественных относятся данные описательного характера (истории, мнения, размышления, наблюдения) и аудио-визуальные (аудиозаписи, фото, видео) материалы.

**Количественные данные** — данные, которые выражаются в числовом виде. Соответственно, индикаторы тоже бывают качественные и количественные.

**Количественные индикаторы** используются для оценки количественных характеристик программы, например, количество участников семинара, процентные доли девочек и мальчиков, посещающих занятия, частота встречаемости заболевания, длительность оказания услуги.

Пример. *Индикатор «Участие молодежи»: процент молодежи до 30 лет среди участников программы обучения.*

**Качественные индикаторы** отражают качественные характеристики программы, такие как удовлетворенность, восприятие, отношение.

**Важно иметь в виду, что значения и количественных, и качественных индикаторов должны быть численными. !!!**

Вот примеры качественных индикаторов:

*Индикатор «Уверенность участников программы в своих силах»: процент участников семинара, считающих по его окончании, что смогут разработать фандрайзинговую акцию с коэффициентом эффективности 1:3.*

*Индикатор «Успешность трудоустройства выпускников программы»: процент выпускников программы, нашедших работу в течение двух месяцев после окончания обучения и проработавших более полугода на этой работе.*

### • Прямые и косвенные индикаторы

Здесь проще всего разобраться опять же на примере автомобиля. *Индикатор загрязненности лобового стекла является прямым — мы глазами видим это стекло, и если грязь закрывает, например, больше трети стекла, — надо его помыть.*

А вот *индикатор бензина в бензобаке является косвенным — мы не можем заглянуть в бензобак, но знаем, что в нем есть поплавков, и его положение каким-то образом отображается на приборной панели.*

### • Индикаторы риска и благоприятных факторов

Примеры индикаторов риска:

*Индикатор «Отсутствия сотрудников по болезни» предупреждает о риске, связанном с тем, что сотрудники не смогут выполнить свои трудовые обязанности из-за болезни: количество дней на больничном.*

*Группа индикаторов «Качество работы оборудования» предупреждает, что мы рискуем потерять все данные на компьютерах: количество сбоев компьютерного оборудования, количество обнаруженных вирусов в офисных компьютерах.*

*Индикатор «Качество внутреннего документооборота» предупреждает о риске не пройти очередную проверку или заплатить штраф: количество выявленных нарушений в оформлении внутренних документов.*

Примеры индикаторов благоприятных факторов. *Группа индикаторов «Спрос на консультации по оценке»: количество запросов на консультации по оценке, количество запросов на консультации по независимой оценке* (и при достижении определенного показателя мы принимаем решение о проведении профильного семинара).

- **Индикаторы процесса и изменений**

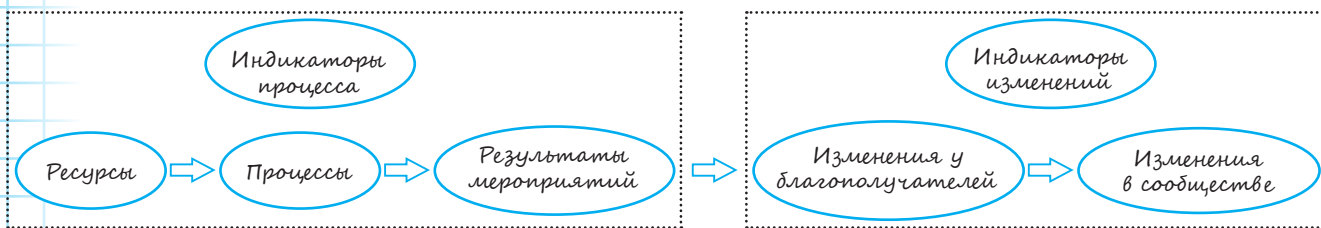


Рис. 2. Индикаторы процесса и изменений

- **Индикаторы средств и ресурсов**

Смотрим на предыдущую страницу и вспоминаем приборную панель автомобиля 😊.

- **Индикаторы процесса**

Например, *индикатор «Лояльность клиентов»: процент детей, посещающих клуб более полугода.*

- **Индикаторы результирующего продукта (отражают достижение непосредственных результатов)**

Например, *индикатор «Удовлетворенность семинаром»* вычисляется по формуле: *количество участников семинара, поставивших оценку удовлетворенности его содержанием «4» и более балла, + количество участников семинара, поставивших оценку удовлетворенности раздаточными и презентационными материалами семинара «4» и более балла, + количество участников семинара, поставивших оценку профессионализма преподавателя «4» и более балла / количество участников семинара, заполнивших анкеты, \*3.*

Увы, почти всегда найдется какой-нибудь нерадивый участник семинара, не заполнивший анкету. Поэтому за 100% надо брать не количество участников, а именно количество респондентов, то есть людей, заполнивших анкеты.

!!!

**Индикаторы процесса и результирующего продукта не отражают достижение цели.** Потому что проведение мероприятия не может быть целью, это всего лишь мероприятие. Целью может быть повышение активности целевой группы в определенной сфере. Для того, чтобы ее измерять, требуются:

- **Индикаторы изменений**

Они отражают решение задач и достижение цели.

Индикаторы могут **отражать достижение социального результата:**

*Индикатор «Применение системы управления финансами»: % благополучателей, использующих систему управления финансами в своей жизни через месяц после посещения тренинга по финансовой грамотности.*

*Индикатор «Желание работать в России», определяющий уровень патриотизма: соотношение доли школьников из класса, участвовавшего в проекте, которые в итоговом сочинении описали свое будущее в России к доле школьников из класса, не участвовавшего в проекте, которые в итоговом сочинении описали свое будущее в России.*

**И отражают влияние:**

*Индикатор «Осведомленность о телефоне доверия»: процент подростков, знающих, что в случае трудной жизненной ситуации, можно позвонить по телефонам доверия.*

Если непонятно — перечитайте предыдущий раздел про результаты разного уровня. А если вопросы останутся, обратитесь за консультацией в наш Виртуальный Ресурсный Центр по Оценке [eval.info345.ru](mailto:eval.info345.ru).

### Как рождаются индикаторы?

Рождаются они в муках 😊. А если серьезно, то рождаются они из проекта. Если проект нарисовать в виде схемы, похожей на дерево, то на каждом его уровне есть индикаторы.

Индикаторы на уровне мероприятий отражают достижение непосредственных результатов. Например, к одному мероприятию-семинару мы ставим индикатор количество участников, ко второму мероприятию-конференции — тоже количество участников, и таким образом получаем суммарное количество благополучателей.

Индикаторы на уровне задач отражают достижение\* социальных результатов. У части людей (%), которые принимали участие в мероприятиях и потом получили консультации, улучшилось качество жизни (дальше, описывая индикатор, требуется четко определить, что именно вы подразумеваете под улучшением качества жизни: изменение жизненного статуса, увеличение независимости в определенной области за счет доступа к каким-либо ресурсам и т.д.).

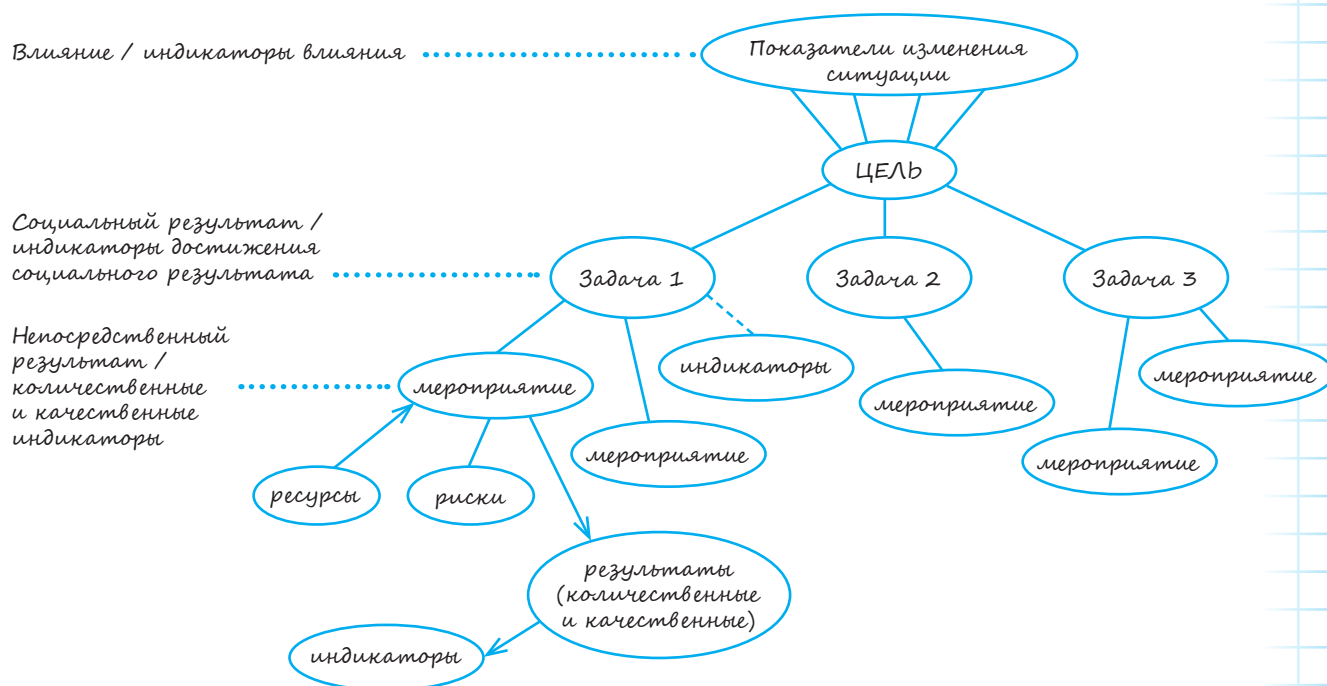


Рис. 3. Уровни проекта

Индикаторы на уровне цели отражают влияние. На самом деле, **индикаторы влияния — это те факторы, по которым мы определяем, что цель достигнута.** Это следствия решения задач. По телефону доверия звонили те подростки, которые стали благополучателями. Но по телевизору шла реклама, в школах раздавали листовки, на тренингах в школах рассказывали про психологическую поддержку, и участники тренингов делились с друзьями этой информацией. Поэтому проект оказал широкое влияние, «пошла волна», и спустя год мы констатируем, что подростки знают: в случае чего, можно звонить по телефону доверия.

\* Достижимы только те цели и решаемы только те задачи, которые подразумевают принципы **SMART**. Это мнемоническая аббревиатура, используемая в менеджменте и управлении проектами для определения целей и для постановки задачи. Название данной методики оценки представляет собой аббревиатуру, состоящую из начальных букв английских слов:

- Specific (конкретный),
- Measurable (измеримый),
- Achievable (достижимый),
- Relevant (релевантный),
- Time-bound (ограниченный по времени).

Например, идеальной целью для нашего здравоохранения может стать увеличение средней продолжительности жизни в Новосибирской области с 70 до 78 лет к 2050 году. Или же мы можем вспомнить, что в среднем продолжительность жизни мужчин меньше, чем женщин. Так как ресурсы проекта ограничены, мы сосредоточимся именно на благополучателях мужчинах в Новосибирской области. Цель: увеличение средней продолжительности жизни мужчин в Новосибирской области с 64,4 до 70 лет к 2050 году.

Кстати, обратим внимание на то, что название данной методики совпадает по написанию с английским словом «smart», что на русском языке означает «умный». При таком подходе к постановке задач в них уже заложены конечные измеримые к определенному времени результаты, что и требуется для дальнейшего проведения оценки.

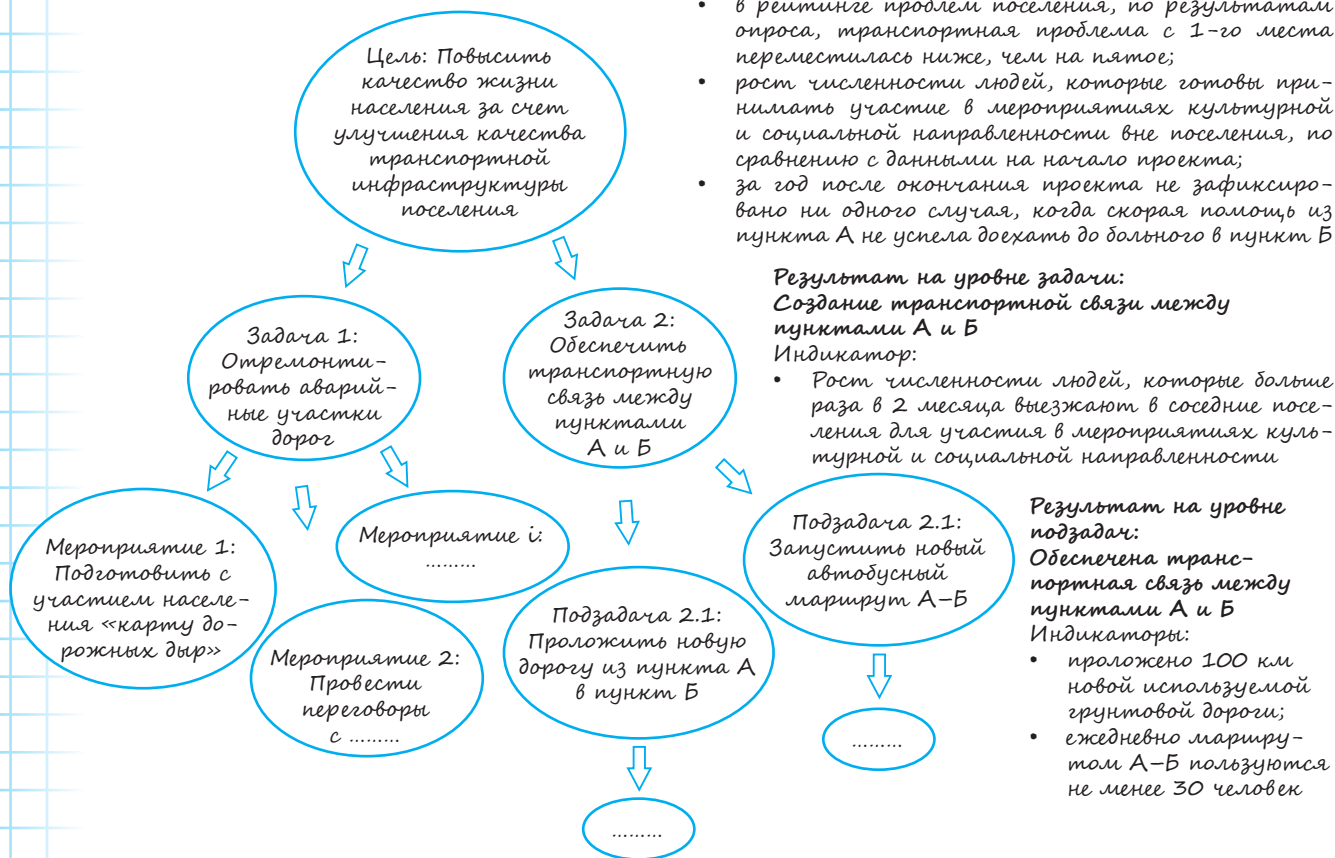


Рис. 4. Уровни конкретного проекта

При разработке индикатора удобно пользоваться логической моделью проекта.

**Логическая модель или схема проекта** — это инструмент описания проекта, который показывает его логику: как вкладываемые в проект ресурсы преобразуются в результаты разного уровня. Она включает пять компонентов: ресурсы/средства, деятельность/мероприятия с непосредственными результатами, задачи с результатами, цель с общими результатами, общая цель на уровне миссии.

Логическую модель часто представляют в виде таблицы. В нее можно добавить индикаторы разного уровня и риски — тут все зависит от Ваших подходов к работе.

#### ЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА ПРОЕКТА

	Логика внедрения	Объективные показатели достижений	Источники информации и методы проверки	Предположения
<b>Цели проекта</b>	Какова основная цель проекта, для достижения которой выполняется этот проект?	Каковы ключевые индикаторы, которые относятся к основной цели проекта? Как Вы узнаете, что цель уже достигнута?	Опишите источники информации для этих индикаторов? Сможет ли другой человек взять эти источники, и у него получатся те же данные, что и у Вас?	



<b>Задачи проекта</b>	Каковы специфические задачи, к выполнению которых вы стремитесь в проекте?	Какие количественные или качественные индикаторы показывают, выполнены ли специфические задачи проекта и до какой степени? Каковы условия, при которых можно считать проект завершенным, а цель — выполненной?	Каковы источники существующей информации или информации, которая может быть собрана? Какие методы необходимы для того, чтобы получить эту информацию?	Назовите факторы или условия, которые неподвластны контролю при выполнении этого проекта, которые необходимы для того, чтобы эти задачи были выполнены? Какие риски необходимо принять во внимание?
<b>Ожидаемые результаты</b>	Каковы конкретные результаты, которые необходимы для достижения поставленных задач? Каковы ожидаемый эффект и блага, которые принесет проект?	При помощи каких индикаторов Вы проверите, добились ли успеха и до какой степени, при достижении ожидаемых результатов и эффекта?	Назовите источники информации для получения этих индикаторов	О каких внешних факторах и условиях необходимо помнить, чтобы получить ожидаемые результаты в соответствии с графиком?
<b>Деятельность</b>	Какие основные мероприятия необходимо выполнить и в каком порядке для того, чтобы получить ожидаемые результаты?	<b>Средства:</b> Какие средства необходимы для того, чтобы выполнить эти мероприятия, например: персонал, оборудование, обучение, исследования, комплектующие, операционные средства и т.д.	Каковы источники информации о том, как реализуется проект?	Какие предварительные условия необходимы до начала проекта? Какие внешние условия, неподвластные влиянию в рамках проекта, должны быть соблюдены для того, чтобы запланированные в проекте мероприятия были выполнены?

Кстати, если вы разрабатываете свой проект не по этой логике, то рекомендуем «упаковать» в нее черновик проекта, и вы увидите, все ли логично. **!!!**



Другой вариант логической схемы помогает сосредоточиться на результатах.

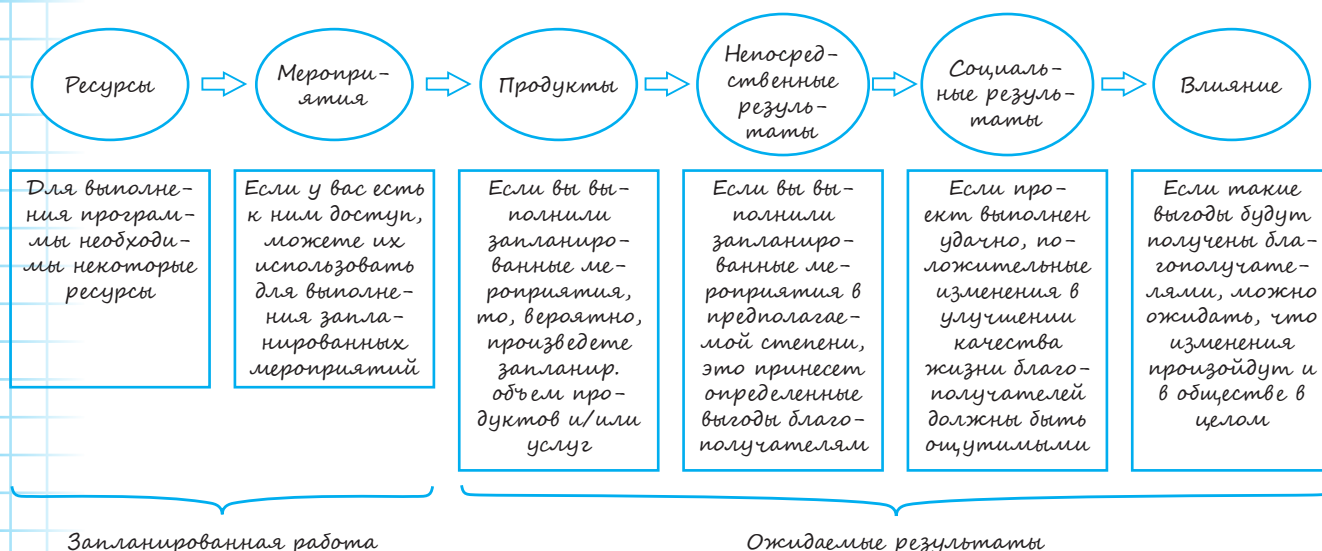


Рис. 5. Логическая схема проекта – 2

### Как выглядят индикаторы?

Существуют общие правила описания индикаторов, которые не зависят от содержания. Описание индикатора в самом общем случае должно включать:

- Краткое название и определение (точный и однозначный ответ на вопрос о том, что представляет собой данный индикатор).
- Описание того, что именно данный индикатор измеряет. Оно может понадобиться в случае, если определение не дает достаточной информации для пользователей.
- Краткое описание методики измерения (ответ на вопрос о том, как определить значение индикатора). Оно может понадобиться, если пользователи самостоятельно будут производить измерения, пользуясь рекомендованной методикой или инструментом.

*Желательно разделить индикаторы по уровням:*

- уровень цели — индикаторы влияния;
- уровень задач — индикаторы социального результата;
- уровень мероприятий — индикаторы непосредственных результатов.

**Хороший индикатор должен быть проверяемым, то есть данные должны быть верифицируемы.** Это значит, что если замером индикатора занимается один человек, а потом другой измеряет то же самое, то они получают одинаковые результаты.

Разрабатывая индикатор, мы задаем себе вопрос: *по каким признакам мы узнаем, что люди были на семинаре? — по листу регистрации!* Как убедиться в том, что участники программы поняли, что курить вредно? — *провести анкетный опрос целевой группы и посчитать процент респондентов, которые, при ответе на вопрос о влиянии курения на здоровье, выберут только правильные варианты из всех предложенных.*

Описывая индикатор, стоит указать:

- формулировку;
- единицу измерения;
- начальное значение и прирост либо уменьшение или целевое значение;
- метод сбора информации;
- средство верификации / где хранятся данные;
- периодичность замера (при проведении мониторинга);
- ответственное за сбор информации по индикатору лицо.

### Примеры индикаторов (выдержки из заявки)

№	Индикатор	Плано- вый по- казатель на конец програм- мы — не менее	Единица измере- ния	Метод	Средство верифи- кации	Время / перио- дичность замера	Исполни- тель	Вид инди- катора
К цели 2	Процент респон- дентов из числа СО НКО, прини- мавших участие в программе, и их благополуча- телей, отметив- ших позитивные изменения в качестве ока- зываемых ими услуг благодаря участию в про- грамме	80	%	Анкети- рование	Анкеты	В конце програм- мы	Менед- жер про- екта	Оценка степени до- стижения цели
К задаче 3	Количество человек, при- нявших участие в общественно- полезных акциях с использовани- ем технологий	1500	человек	Анализ отчетных докумен- тов	Отчеты о меро- приятиях	При состав- лении отчет- ности по меро- приятию	Менед- жер про- екта	Оценка решения задач — к задаче 3
К мероприятию 21	Количество об- ращений к сайту по наработкам программы	3000	обраще- ний	Анализ лог- файлов	Система мони- торинга работы сайта	Ежеме- сячно, с момента публика- ции на- работок	Техни- ческий специ- алист	Оценка степени реализа- ции меро- приятий и непосред- ственных результатов

Примеры представления индикаторов приведены в **Приложениях 5 и 6.**



## ~ Кому нужны индикаторы? ~

Индикаторы нужны:

- исполнителям проекта, чтобы понимать, достигают ли они запланированного результата;
- руководителям организаций, чтобы понимать, успешно ли работают сотрудники, выполняя проект;
- донорам, чтобы быть уверенными в эффективном использовании средств;
- общественности, чтобы понимать, что СО НКО — штука полезная и достигает существенных результатов;
- государству, которое может быть донором, а может и не быть, но оно заинтересовано в социальных результатах.

Однако на практике у всех разные индикаторы. И поэтому для сотрудников, например, администрации, которая проводит конкурс на средства из областного бюджета с привлечением средств из федерального бюджета, крайне сложно посчитать суммарный социальный эффект или хотя бы непосредственные результаты проектов — победителей конкурса.

### *Откуда берутся деньги, и как определяется эффективность их расходования?*

Рассматривать все источники поддержки СО НКО мы не будем, ибо это тема отдельной брошюры по фандрайзингу. Мы сосредоточимся на деньгах, которые получают СО НКО в виде субсидий. Очевидно, что, если донор дает средства, то у него есть определенная цель и определенные критерии ее достижения.

#### *Федеральный уровень*

Начнем с самого верхнего уровня — **с уровня страны**. Существует Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ, аж до 2020 года, где в числе иных показателей социально-экономического развития страны содержатся показатели, касающиеся и нашей сферы:

- рост количества НКО, за исключением государственных (муниципальных) учреждений, обслуживающих домашние хозяйства на территории субъекта РФ;
- рост численности работников (без внешних совместителей) НКО, за исключением государственных (муниципальных) учреждений, обслуживающих домашние хозяйства на территории субъекта РФ;
- увеличение средней численности добровольцев, привлекаемых НКО, за исключением государственных (муниципальных) учреждений, обслуживающих домашние хозяйства на территории субъекта РФ.

Существует Концепция содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в Российской Федерации. В ней сформулированы ожидаемые результаты реализации:

- рост поддержки в обществе и расширение участия граждан и организаций в благотворительной и добровольческой деятельности, повышение доверия граждан к благотворительным и иным некоммерческим организациям;
- расширение объемов благотворительных пожертвований граждан и организаций;
- увеличение числа граждан — участников благотворительной и добровольческой деятельности;
- увеличение объема финансовых активов, аккумулируемых в рамках целевого капитала некоммерческих организаций и в фондах местных сообществ;
- развитие инфраструктуры информационной и консультационной поддержки благотворительной и добровольческой деятельности;
- повышение эффективности благотворительных и добровольческих программ;
- повышение качества жизни граждан Российской Федерации.

Каждый результат должен быть измерен, и очевидно, что измерять объемы пожертвований легче, а вот повышать качество жизни граждан — сложнее. Тем более, что здесь важно отделить: *какая часть качества жизни граждан повысилась именно благодаря нашим проектам (а ведь, в конце концов, деньги идут на поддержку наших, НКОшных, проектов), а какая часть качества жизни повысилась благодаря другим факторам.*

Есть еще Указы Президента РФ, в которых расставлены акценты, и эти указы направлены на привлечение СО НКО в социальную сферу и сферу оказания социальных услуг.

*Следующий уровень — уровень министерства.* За концепцию отвечает Министерство экономического развития Российской Федерации (МЭР РФ), однако претворяется в жизнь эта концепция через подпрограмму «Социальная поддержка» Министерства Труда. У этой подпрограммы тоже есть показатели, причем двух направлений — показатели инфраструктурного развития некоммерческого сектора и показатели, связанные непосредственно с целевой группой и с людьми. Они таковы:

- количество СО НКО, которым оказана финансовая поддержка из бюджета субъекта Российской Федерации;
- средняя численность работников НКО без учета внешних совместителей;
- средняя численность добровольцев, привлекаемых НКО;
- доля граждан, принимающих участие в деятельности НКО на территории субъекта Российской Федерации.

Эти показатели логично «вкладываются» в показатели концепции, то есть показатели социально-экономического развития страны.

Дальше выделяется два финансовых потока: часть денег распределяется через субсидии МЭР РФ на уровне федерального конкурса, а часть уходит в регионы и распределяется на уровне регионального конкурса. Те, кто получал федеральные субсидии МЭР, знают, что показатели «зашиты» в договор и в регулярную отчетность. Есть общие показатели у всех получателей субсидии — например, *количество СО НКО, получивших информационную, консультационную и методическую поддержку*. Можно сложить по всем получателям субсидий значения показателей и увидеть общие цифры. Таким образом, эти показатели опять же логично «вкладываются» в общие показатели МЭР, а те, как писали выше, — в показатели концепции, то есть показатели социально-экономического развития страны.

Кроме того, у каждого конкретного проекта есть еще свои индивидуальные показатели, например, *количество готовых к применению технических заданий на проведение оценки программ поддержки СО НКО на региональном уровне, переданных заинтересованным в их применении структурам*.

А вот уровень регионального конкурса мы рассмотрим подробнее.

### *Региональный уровень*

На следующем уровне мы получаем субсидии за счет средств областного бюджета своей области с учетом субсидий из того же федерального бюджета. При этом, во-первых, часть показателей должна совпадать с теми, которые были на предыдущем уровне — чтобы можно было сложить воедино результаты своей области и других регионов России. Для этого в соглашении с МЭР на уровне региона установлены показатели:

- количество социально ориентированных некоммерческих организаций, которым оказана поддержка;
- прирост количества зарегистрированных некоммерческих организаций на территории субъекта Российской Федерации;
- прирост количества зарегистрированных благотворительных некоммерческих организаций на территории субъекта Российской Федерации;
- доля граждан, принимающих участие в деятельности некоммерческих организаций на территории субъекта Российской Федерации;
- доля граждан, осуществляющих денежные пожертвования некоммерческим организациям на территории субъекта Российской Федерации.

Во-вторых, есть показатели нашей области — ведь у правительства области свои цели развития территории, и та их часть, которая связана с СО НКО, сформулирована в государственной программе Новосибирской области «Государственная поддержка общественных инициатив, СО НКО и развития институтов гражданского общества в Новосибирской области». Эти показатели должны отражаться в цели и показателях конкурса региональных субсидий.



Вот эти показатели из программы:

- численность граждан в Новосибирской области, принимающих участие в деятельности СО НКО, и физических лиц, получивших государственную поддержку на реализацию социально значимых проектов и программ СО НКО в рамках государственной программы;
- численность граждан в Новосибирской области, в интересах которых осуществляется деятельность физических лиц и СО НКО, получивших государственную поддержку на реализацию социально значимых проектов и программ СО НКО в рамках государственной программы;
- количество публикаций о деятельности СО НКО, благотворительной деятельности и добровольчестве, размещенных на портале единой информационной системы поддержки СО НКО;
- численность представителей СО НКО, прошедших в рамках государственной программы обучение по образовательным, просветительским, обучающим программам, получившим консультационную поддержку;
- численность граждан в Новосибирской области, вовлеченных в благотворительную и добровольческую деятельность;
- количество поддержанных в рамках государственной программы социально значимых проектов и программ СО НКО, реализуемых физическими лицами и СО НКО;
- доля муниципальных образований Новосибирской области, в которых действуют программы поддержки и развития общественных инициатив и СО НКО (включая г. Новосибирск);
- количество ресурсных центров муниципальных образований Новосибирской области, осуществляющих деятельность по развитию общественных инициатив и СО НКО;
- количество представителей СО НКО, принявших участие в рамках государственной программы в обучающих мероприятиях по вопросам независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги;
- количество мероприятий по развитию институтов гражданского общества, проводимых ОИОГВ во взаимодействии с Общественной палатой Новосибирской области в рамках государственной программы.

Ну и остаются еще показатели, которые зависят от специфики проекта — например, *количество семей, отметивших положительную динамику внутрисемейных отношений после прохождения тренинга и передумавших развестись*.

**Дорогие читатели, получавшие региональные субсидии! Представьте и поверьте: сотрудники, ответственные за конкурс, должны «выудить» из ваших отчетов по проектам те показатели, по которым они отчитываются в МЭР. Именно поэтому важно, чтобы все получатели субсидий одинаково считали индикаторы.**



**Почему эта отчетность так важна? Потому что, если мы считаем деятельность СО НКО важной и нужной обществу, мы должны в цифрах продемонстрировать ее пользу тем, кто дает деньги. Только из ваших отчетов можно получить доказательства социально-экономической эффективности поддерживаемых программ. И если эта эффективность будет очевидна на верхних уровнях, то и поддержка деятельности СО НКО будет продолжаться.**

После этих вдохновляющих призывов уделить должное внимание отчетности, мы опустимся на землю и рассмотрим конкретные примеры.

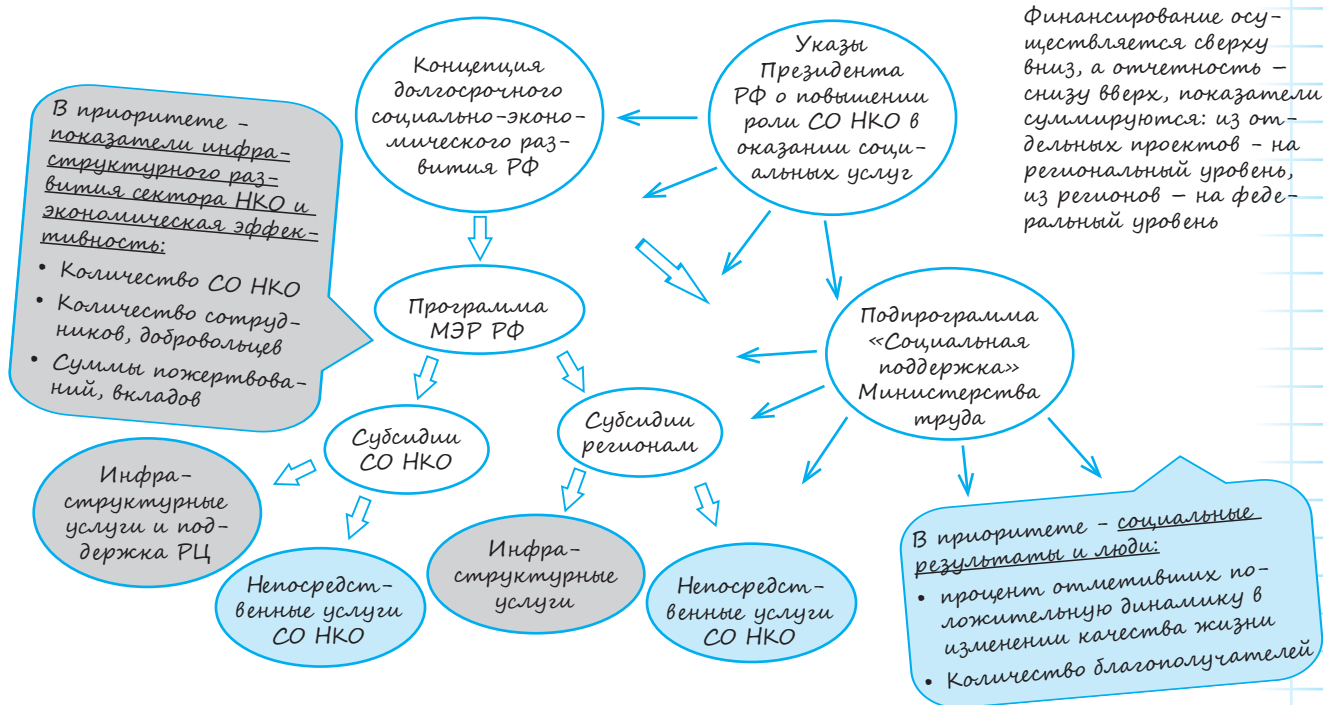


Рис. 6. Источники средств и определение эффективности их расходования

Пусть это звучит цинично, но как убедиться в том, что экономически эффективным был *проект по работе с беременными женщинами, которые уже собирались «бросить» будущих детишек? На 100 000 рублей 10 беременных женщин из неблагополучных семей получили услугу по сопровождению. Таким образом, мы можем посчитать, что на сопровождение одной женщины было затрачено 10 000 рублей. В результате половина женщин решили оставить детей в семье, и если мы считаем, что у каждой из них родилось по одному ребенку, то в семьях остались 5 детей. Содержание 1 ребенка в детском доме обходится государству в 500 000 рублей в год, и если бы те 5 детей оказались в детском доме, то в первый же год на них государство затратило бы 2 500 000 рублей. То есть, вложив 100 000 рублей, благодаря проекту, мы экономим государству 2 500 000 рублей ежегодно.*

И еще один пример, касающийся деятельности врачебной миссии. *За время работы корабля-церкви количество принятых медицинскими специалистами пациентов составило 4941 человек. В отчете иных данных нет, однако, если мы предположим, что в среднем каждый клиент получил по одной консультации узкого специалиста и учтем, что средняя стоимость данных услуг составляет 650 рублей,  $650 \times 4941 = 3\,211\,650$  рублей. И это оценка добровольческого вклада врачей в данном проекте. Теперь предположим, что благополучатели не упустили возможности воспользоваться услугами остальных 11 специалистов. Каждый прием при обычных условиях обошелся бы им в 650 рублей, а в данном случае оказался абсолютно бесплатным. И разве кто-то, увидевший эти цифры, усомнится в том, что это реальная помощь государству?*

\* \* \*

Итак, вы уже поняли, что любой добровольческий труд можно и нужно «обсчитывать», переводить в экономический показатель. Это необходимо для того, чтобы показать реальный финансовый вклад добровольцев в государственное и общественное строительство. Однако, зачастую в своих проектах СО НКО либо вообще не учитывают добровольческий труд, либо делают это неправильно.

А ведь методик расчета стоимости труда добровольца большое количество. Например, можно рассчитать стоимость часа, исходя из среднемесячной заработной платы специалиста. Так, учитель школы 13-го разряда Единой тарификационной сетки (ЕТС) при 72-часовой месячной нагрузке (18 часов в неделю) получает в месяц 3196 рублей. Следовательно, его час стоит 3196 руб. / 72 часа = 44,39 руб. В данном случае речь идет про услуги «Pro bono» — безвозмездное оказание профессиональной помощи благотворительным, общественным и иным некоммерческим организациям, а также частным лицам, которые не могут подобную помощь оплатить.

Опр.

А как же оценивать труд школьников и студентов? Возможно произвести расчет стоимости их часа, исходя из стоимости труда, например, неквалифицированного социального работника (7-го разряда ЕТС). Но в этом случае стоимость часа труда добровольца-студента получится явно заниженной. Поэтому расчет часа труда добровольцев можно посчитать, исходя извилки минимального и максимального размера оплаты труда и 8-часового рабочего дня служащих государственных (бюджетных) учреждений. В этом случае стоимость одного часа труда добровольца составляет чуть более 30 рублей.

Таким образом, стоит разграничивать, привлекаете ли вы добровольцев разово, для участия в какой-то конкретной акции, не требующей высокой квалификации, или же они будут работать у вас по специальности на регулярной основе (услуги «Pro bono»). Расчеты добровольческого вклада в этих случаях будут отличаться.

При ведении учета занятости добровольца, важно иметь в виду, что его деятельность не ограничивается только участием в той или иной акции. В эту нагрузку включаются период обучения основам добровольчества, время разработки социального проекта или сценария, ведение переговоров и делопроизводства и т.д. — вплоть до подготовки отчетности.

!!!

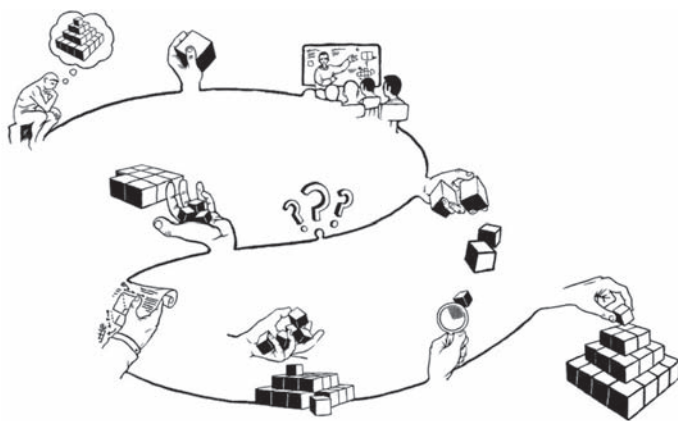
В завершении хочется напомнить, что не стоит путать и тем более суммировать в отчетах добровольцев и благополучателей. Это разные люди, потому что добровольцы помогают, а благополучатели, наоборот, получают помощь. Конечно, может статься, что человек, будучи добровольцем, осваивает какой-то новый навык и, таким образом, «получает благо», то есть становится благополучателем. Но с точки зрения отчетности, он выступает в двух ипостасях — как доброволец помогает кому-то, а как благополучатель получает возможность освоить новый навык. В результате, для отчетности мы получаем двух разных людей.

## ~ Методы оценки ~

Далеко не самое главное — знать про методы оценки, ведь изучить их никогда не поздно. А вот если вы по ходу выполнения проектов и проведения мероприятий собрали списки участников, но забыли приписать внизу списка, что *«участники мероприятия дают согласие ... на автоматизированную, а также без использования средств автоматизации, обработку своих персональных данных, содержащихся в данном регистрационном листе, а именно на совершение действий, предусмотренных пунктом 3 части 1 статьи 3 Федерального закона от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных», включая передачу другим участникам мероприятия, публикацию фотографий, что подтверждают своей подписью. Настоящее согласие действует со дня его подписания и действует бессрочно»*, то опросить потом участников мероприятия будет уже невозможно и оценку провести не удастся.

Методы сбора социологических данных, с помощью которых организуется процесс получения информации, одинаковы при проведении оценки и при проведении исследования:

- 1) анализ документов;
- 2) наблюдение;
- 3) опрос (анкетирование, интервьюирование — индивидуальное и групповое);
- 4) социальный эксперимент;
- 5) некоторые социально психологические методики (групповые тесты).



Подробно эти методы рассмотрены в **Приложении 4**.

## Принцип триангуляции

**Опр.** При проведении оценки для обеспечения надежности сбора данных рекомендуется опираться на **принцип триангуляции**, то есть использовать три и более методов/инструментов, три и более источников (три группы респондентов) и в идеале привлечь трех и более оценщиков ☺.

## Чем отличается оценка от исследования?

У оценки и исследования — разные цели, действующие лица и результаты. Если в оценке главная роль отводится заказчику, то в исследовании — исследователю. Если оценка проводится для принятия решения, то исследование — с целью углубить знания. Если результатом оценивания становится конкретное решение, то исследование приводит к появлению новых знаний.

При этом, кроме различий, оценка и исследование имеют нечто общее — одинаковые методы, связанные со статистикой и социологией.

В приложении мы подробно остановимся на описании наиболее распространенных методов, которые могут вызвать вопросы, — анкетировании, интервью и фокус-группе, наблюдении, выборке.

Напоминаем, что вопросы, оставшиеся за рамками данного издания, вы можете задать на [eval.info345.ru](http://eval.info345.ru).



## Как же проводится оценка? Делай раз, делай два, делай три...

1. Все начинается с технического задания (ну, не очень технического, правильнее его назвать заданием на проведение оценки). **Задание на оценку** — это документ, утверждаемый заказчиком оценки, в котором *Опр.* содержится:

- Краткая информация об оцениваемом объекте (вспоминаем, что можно оценивать не только программу, проект, но и конкурс, например), в том числе, почему возникла необходимость в проведении оценки.
- Вопросы, на которые надлежит ответить, — это главное в задании.
- Кто и как будет использовать результаты оценки.
- Действия, которые необходимо осуществлять для проведения оценки, чтобы получить результаты. Именно это может стать слабым местом, потому что заказчик не всегда знает, каковы должны быть объемы выборок, например, могут быть прописаны:
  - методы проведения оценки;
  - источники информации;
  - объемы выборок.
- Кто и когда будет проводить оценку, включая график работ.
- Требования к отчету и условия распространения результатов.
- Ресурсы, в том числе бюджет.



2. Получив задание на оценку, мы, как оценщики, разбираемся:

- На какие вопросы нужно ответить.
- Что нужно узнать для ответа на эти вопросы.
- Где есть такая информация (источники информации).
- Как можно ее получить с учетом существующих ограничений (методы сбора данных).
- Какие инструменты необходимо подготовить для сбора и анализа данных.
- Сколько человек необходимо для проведения оценки.
- Каковы будут основные этапы проведения оценки (поседовательность, продолжительность).
- Что необходимо для проведения оценки с организационной и технической точки зрения.
- Каков будет бюджет оценки.

3. Если наше понимание процесса совпадает с пониманием заказчика, отраженном в задании, — заключаем договор и беремся за работу.

4. Собираем данные, описываем факты.

5. Анализируем данные, выявляем закономерности — то есть интерпретируем факты.

6. Делаем выводы.

7. Подводим результаты оценки и готовим отчет. Возможно, вырабатываем рекомендации. Результаты оценки — это основанные на эмпирических данных аргументированные ответы на вопросы из задания на оценку, а также выводы. Обычно представляют собой текстовый файл с таблицами и диаграммами и презентацию в PowerPoint.

Специалисты спорят: надо ли добавлять к отчету по оценке рекомендации. Раньше принято было считать, что оценка ограничивается выводами, а формулировать рекомендации (это ведь уже первый шаг для управленческого решения!) предстоит заказчику оценки. Но опыт показывает, что заказчики хотят видеть рекомендации, а ведь заказчик всегда прав 😊. Поэтому мы рекомендуем следующую структуру отчета:

- Факты.
- Интерпретация.
- Выводы.
- Рекомендации — если их хочет получить заказчик.

Несколько реальных отчетов доступно на <http://eval.info345.ru>



## ~ Заключение ~

Пожалуй, вместо заключения получится напутствие. Путь оценщика сложен и тернист, сама эта специальность нова и перспективна. Оценка — это неотъемлемый аспект любой деятельности — будь то оценка конкурса, оценка проекта, оценка работы организации, оценка собственной жизни. Какими качествами должен обладать успешный оценщик?

Можно выделить следующие качества:

- Опыт или, для начала, знания по проведению исследований и анализу.
- Знание теории оценки.
- Опыт управления проектами, так как проведение оценки — это отдельный проект.
- Умение работать с документами, особенно — умение писать подробные нудные отчеты 😊, причем подходить к этому процессу творчески.
- Широкий кругозор, кросс-предметная и кросс-культурная компетентность.
- **Соблюдение этических норм оценки.**

Этические нормы — это отдельная серьезная тема, и в данной брошюре мы ее затронули лишь вскользь, говоря о получении согласия на обработку персональных данных от респондентов.

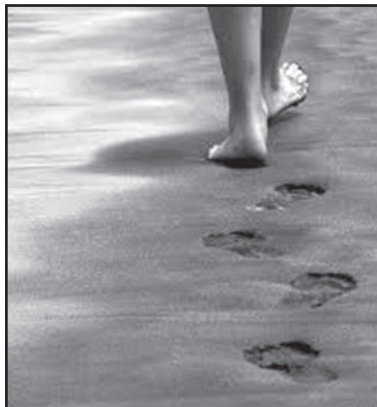
Продолжая тему этики, следует принять во внимание принципы оценки. На сайте Международной Сети «Оценка программ» опубликованы принципы оценки программ, которые кратко формулируются следующим образом:

- А. Основой оценки программ может быть только точная и достоверная информация.
- В. Исполнение работы по оценке должно быть компетентным.
- С. Специалисты по оценке программ гарантируют честность и открытость всего процесса оценки.
- Д. Специалисты по оценке программ уважают безопасность и достоинство людей, с которыми они взаимодействуют в процессе своей профессиональной деятельности.
- Е. Специалисты по оценке программ имеют профессиональные обязательства, определяющиеся общественными интересами и общественным благом.

В общем, если Вы любите все оценивать; если Вы грустите, когда видите, что ресурсы расходуются неэффективно; если Вы искренне хотите, чтобы качество жизни в родном регионе или стране стало выше, и готовы прикладывать к этому усилия, то работа оценщика — для Вас.

Как и большинство наших изданий, мы закончим наше введение в оценку древним напутствием:

*Дорогу осилит идущий!*



*Комментарий эксперта:*

*Цели проведения оценки и то, как будут использоваться результаты, должны быть доведены до тех, кого оценивают или оценщиками, или теми, кто заказывает оценку. И здесь еще раз важно вернуться к тому, что оценка не является проверкой и инструментом наказания.*

*Оценщики должны быть беспристрастными и помнить, что оценка проводится не для того, чтобы подтвердить их собственное экспертное мнение. Это особенно важно, когда привлекаются узкие специалисты, например, в области образования, социального обслуживания. Их собственный подход в этих областях не должен превалировать над полученными в ходе оценки результатами.*

*Так же важно помнить, что оценка проводится в соответствии с ТЗ. Даже если Вы выявили какие-то проблемы в менеджменте проекта (но задачей оценки это не являлось), поговорите об этом с руководителем, но в отчет эти факты не должны входить.*

## Приложение 1. Откуда пришла оценка и куда она движется?

История института оценки в России уходит корнями в 90-е, когда нашу страну буквально наводнила зарубежная техническая и грантовая помощь. В это же время был импортирован и инструмент оценки. Это не значит, что раньше мы не задумывались о том, эффективно ли работаем. Но в 90-е из-за рубежа стали приезжать консультанты, которые осуществляли оценку текущих российских проектов, проводили тренинги и передавали свой опыт специалистам из России. Кстати, от зарубежных коллег наши НКО узнавали о проектной логике, о методах анализа, о том, как писать бизнес-планы, поэтому «умные» термины и разнообразные инструменты представители НКО освоили раньше, чем зарождающиеся в то время бизнесы. И так, инструмент оценки медленно, но верно, укоренялся в обществе. Появились специалисты, которые стали хорошо разбираться в этом вопросе.

Важной вехой в развитии института оценки стало создание в 2000 году Международной сети «Оценка проектов и программ» (IPEN). С тех пор институт оценки стал довольно динамично развиваться в некоммерческом секторе России. Обучающие курсы, специальные Школы проводились с заметной периодичностью. Только на счету сотрудников НП «ИНА-Центр» 5 Всероссийских Школ Оценки. Очень многие представители НКО-сектора получили бесценные знания и, переходя в другие структуры, уносили их с собой.

Что же касается госструктур, то они по-другому развивали оценочный потенциал, опираясь, в первую очередь, на традиции, а именно, на индикаторную оценку. Этого требовало и внедрение программно-целевого подхода в разработку и реализацию государственных программ. Большие системы, индикаторная оценка, формульные методики... С этим всегда возникало много проблем, потому что не на все вопросы можно было получить ответы. Только сегодня ситуация с использованием оценки в госструктурах начинает медленно меняться в лучшую сторону. Показательный пример — опыт применения оценки в структуре власти Красноярского края. В этом регионе, в рамках грантовой программы Закона о краевых социальных грантах, выделена отдельная статья о ресурсах для проведения оценки — от грантового пула можно использовать до 15 % на оценочные процессы программы. Это одна из успешных моделей внедрения оценки в администрирование государственной программы.

За последний год сотрудники НП «ИНА-Центр» провели оценку двух конкурсов: независимую оценку конкурса социально значимых проектов мэрии Новосибирска и оценку социальной и экономической эффективности проектов-победителей в двух конкурсах СО НКО на предоставление субсидий из Хабаровского краевого бюджета.

В российском обществе обозначился новый виток развития института оценки. Принимаются различные законы и нормативно-правовые документы, связанные с оценкой, получают свое развитие и оценка регулирующего воздействия, и независимая оценка качества предоставления услуг в социальной сфере, и проведение независимых мониторингов выполнения государственных программ. В прошлом году появилась Ассоциация специалистов по оценке программ и политик, скоро состоится первая масштабная национальная конференция, к сообществу подтягиваются академические учреждения, профессионалы, работающие в сфере консалтинга, сотрудники госструктур. Ведущие вузы, исследовательские центры тоже активно работают в этом направлении, участвуют в тендерах. В процесс потихоньку включаются и представители бизнеса.

Перспективы института оценки довольно ощутимые. «Нам просто некуда деваться, — считает профессионал мирового уровня, международный консультант по оценке программ и организационному развитию, генеральный директор ООО «Компания «Процесс Консалтинг», президент АСОПП Алексей Кузьмин. — Все знают о 4 функциях управления: планировании, организации, мотивировании и контроле. Так вот для программ социальной направленности оценка имеет отношение к сфере контроля. Мы не можем эффективно управлять программами, если не будем развивать потенциал института оценки — просто не получится. И сегодня много проколов именно из-за того, что он отсутствует».

## Приложение 2. Виды оценки в зависимости от основы для вынесения суждения

Данная классификация видов оценки была предложена А. И. Кузьминым и описана в следующих источниках: <http://evaluationconsulting.blogspot.ru/2012/08/blog-post.html> и Kuzmin A. & Tsygankov D. (2014). The Emerging Field of Evaluation and the Growth of the Evaluation Profession: The Russian Experience. Canadian Journal of Program Evaluation, 29 (1).

**Экспертная оценка** — вид оценки, когда суждение о проекте выносится специально отобранными людьми, обладающими глубокими знаниями в определенной предметной области. Эксперты используют уже имеющиеся у них знания, чтобы предоставить необходимую информацию. Эффективность использования этого вида оценки зависит, в частности, от правильного выбора экспертов, корректной постановки задачи перед ними и хорошо продуманной процедуры сбора и обработки экспертных заключений.

*Комментарий эксперта:*

*В нашей стране распространена экспертная оценка. Государственные программы чаще оцениваются с применением индикаторной оценки. А вот эмпирическая оценка используется мало, хотя именно она лучше всего помогает, когда надо принимать управленческие решения.*

**Индикаторная оценка** — вид оценки, при котором суждение выносится на основе замера значений ограниченного числа заранее разработанных индикаторов (показателей). Существуют общие правила и практические инструменты их разработки. Эффективность этого вида оценки зависит от корректности показателей, полноты системы сбора и обработки данных, наличия ресурсов для обеспечения функционирования этой системы.

**Эмпирическая оценка** — вид оценки, при котором суждение о проекте выносится на основе анализа систематически собранных данных о ходе и результатах проекта. В отличие от экспертной оценки, где мы опираемся на мнение знающих людей, или от индикаторной оценки, где мы используем упрощенную модель проекта и измеряем значения ограниченного числа показателей, эмпирическая оценка ориентирована на изучение проекта, как реальной жизни, во всем ее многообразии. Эмпирическая оценка будет эффективной при соблюдении следующих условий: грамотной постановки задачи, а также правильного выбора методов сбора и анализа информации.

## Приложение 3. Логика проекта

Миссия организации определяет ее цель, достичь которую возможно, решив ряд задач. Каждая задача подразумевает реализацию мероприятий и иных действий, выполнение которых приводит к ожидаемым результатам. Если цель и задачи поставлены правильно, если ресурсы заранее определены верно и в достаточном объеме, если все запланированное удалось реализовать и «что хотели — то и получили», значит мы достигли цели. Вот и все 😊.

Работая на проектной основе, мы имеем цель и задачи проекта. Но если задачи сложные, каждая из них может стать целью отдельного проекта. Логика проектов, входящих в программу, согласована с логикой программы так, чтобы цели проектов были задачами программы, а цель программы была миссией всех проектов, которые в нее входят.

Проект будет успешным, если он логичен. А вот что такое логичный проект и как его разработать, мы кратко опишем ниже. Возьмем за основу материалы брошюры «Оценка эффективности социальных проектов», изданной МОФ СЦПОИ в 2012 году.

### Что такое социальный проект?

Опр.

Можно сказать, что **социальный проект** — это комплекс социально ориентированных действий, направленных на достижение некой социально значимой цели. В этом случае само социальное проектирование — метод, позволяющий корректно создавать и реализовывать эффективные, социально ориентированные проекты.

Итак, мы имеем дело с некоторой, социально значимой проблемой, для которой необходимо сформулировать вполне стандартную последовательность и совокупность проектных позиций.



Рис. 7. Схема проектного цикла

### Начало проекта

Проект можно рассматривать с двух точек зрения:

- Необходимость решения конкретной социальной проблемы (*например, проблема возникновения, углубления и обострения конфликтов, возникающих на почве образовательной деятельности*).
- Восприятие такого проекта неким воображаемым экспертом, который должен оценить проект по целому ряду показателей.

Основными показателями при оценке проекта обычно являются: актуальность проблемы, понятность и логичность изложения, реалистичность, целесообразность и рациональность предлагаемого решения, обоснованность и экономичность предлагаемых расходов, достижимость, социальная значимость, устойчивость ожидаемых результатов и прочее. Подробнее о многих из этих показателей будет сказано позднее.

Начнем краткое раскрытие содержания основных разделов проекта.



## Описание проблемы

Для корректного решения проблемы необходимо адекватное ее описание. Основная задача такого описания — предъявление проблемы, с одной стороны, как значимой и актуальной, а с другой — демонстрация принципиальной возможности ее решения или, по крайней мере, значительного продвижения в ее решении с помощью проектных методов и подходов.

Здесь необходимо обратить особое внимание на некоторые важные аспекты.

Во-первых, важна демонстрация того, что авторы проекта видят корень, причину проблемы, для решения которой он и выполняется, а не только их следствия. Понимание со стороны заявителя демонстрирует соответствующая аргументация, касающаяся причин и следствий.

Во-вторых, необходимо использование статистических данных. К ним желательно относиться внимательно, но в то же время осторожно. Эти данные могут быть неточными, субъективными, тенденциозно, предвзято подобранными. Поэтому эксперт, сведущий в этом вопросе, вправе сделать свои выводы о корректности данных, в том числе и о проекте, и об организации-заявителе.

## Цель и задачи

Сформулировав основные проблемы, автор проекта должен определить его цель и задачи.

Несколько ранее уже говорилось о том, что результатом (т.е. собственно его целью) может быть либо полное разрешение какой-либо проблемы, либо существенное снижение ее остроты.

Для формулирования цели должна быть избрана некая ценностная основа, опираясь на которую автор и исполнитель проекта может действовать в избранном для себя направлении.

Те или иные конкретные проекты могут рассматривать общие или частные аспекты выбранной темы. В этом случае масштаб планируемого проекта может охватывать как сферу и предмет деятельности одной организации, так и уровень общегородской или региональной целевой программы.

Выражаясь обобщенно, можно сказать, что цель — нечто достаточно крупное и высоко значимое, но не очень просто формулируемое, определенное. А это означает, что в дальнейшем желательно на большую детализацию, позволяющую определить, из чего же складывается предполагаемое генеральное изменение к лучшему (*например, мы хотели снизить уровень конфликтности — удалось ли это сделать?*) и как измерить, почувствовать такие желательные изменения. Подобную детализацию можно произвести, определив задачи проекта. В свою очередь, решение задач должно неизбежно приводить нас к достижению поставленной цели.

*Запомните: проведение фестиваля не может быть целью проекта. И не может быть задачей проекта. Целью может быть формирование точек роста социально-культурной активности на базе библиотек района. Задачей может быть вовлечение определенной категории населения в практическую социально-культурную деятельность через участие в организации и проведении культурного мероприятия областного масштаба. А вот мероприятием может быть фестиваль.*

*Цель — это тот результат, который предполагается получить в случае успешного выполнения проекта. Достижение цели проекта в большей мере зависит от исполнителей.*

*Цель любого проекта — решение поставленной проблемы.*

*Цель — одна. Достижима, в принципе, за указанные средства и в указанные сроки.*

*Задачи — это ближайшие цели или непосредственные результаты действий в рамках программы, достижение которых практически полностью зависит от исполнителей проекта. Задачи формулируются таким образом, чтобы их выполнение также можно было «измерить».*

- Не более 3–5 задач.
- Конкретные и поддающиеся измерению шаги к достижению цели.
- Возможные изменения проблемной ситуации, которые должны произойти в результате осуществления проекта.

В проектном подходе формулировка задач — один из наиболее ответственных этапов. Сплошь и рядом вместо задач прописывают действия, которые авторы проекта будут выполнять, или вообще все сваливается «в одну кучу», куда добавляются еще и методы реализации проекта. В результате сформулированными оказываются такие задачи, выполнение которых никоим образом не способствует достижению изначально поставленной проектом цели.



## Ресурсы

Теперь взглянем, хотя бы примерно, на такой аспект проекта, как его ресурсы. В нашем, экономически организованном мире, зачастую считается, что все определяют деньги. Ну и, разумеется, природные ресурсы, которые, в конечном итоге, тоже дают деньги.

Планируя проект, необходимо искать опору именно в человеческих ресурсах. Без людей, их труда, знаний, навыков, умений, душевных сил Ваш проект вряд ли станет удачным. При этом каждый из партнеров проекта вкладывает в него какие-то свои, доступные ему ресурсы. В этом смысле важно знать, кто какими ресурсами обладает. Здесь, пожалуй, важно обратить внимание на такой способ сложения различных ресурсов, как межсекторное взаимодействие. Реализуя такое взаимодействие в процессе выполнения социальных проектов, стоит помнить, что властные органы — это не столько денежные средства, сколько другие ресурсы, например, управленческие или административные.

Бизнес, привлекаемый к социально-проектному партнерству, может тоже быть полезен вовсе не только своими финансовыми ресурсами, но и возможностью привлечения к участию в проекте квалифицированных специалистов, и, зачастую — в качестве добровольцев.

Понятно, что неправительственные организации в части ресурсов богаты, прежде всего, инновационными и добровольческими ресурсами, что зачастую позволяет с успехом восполнять нехватку тех же финансовых средств.

Можно с уверенностью сказать, что наиболее важными результатами любого социального проекта будут те дополнительные свойства, в человеке или в коллективе людей, которые появились, выработались в ходе проекта. Существенными оказываются и социальные связи (информационные, коммуникационные, профессиональные), налаженные участниками в ходе проекта. Ценнейшим ресурсом любого проекта является информация. И чем выше степень усвоения участниками проекта новой информации, активность и заинтересованность в обмене ею, широта и качество последующего ее распространения, тем выше информационная результативность проекта.

Стоит сказать и о таком ресурсе, как время. Правильное распределение времени и планирование мероприятий проекта в течение его выполнения позволяют не только рассчитывать на реализацию всех задуманных действий, но и контролировать процесс. Удобным инструментом для планирования времени внутри периода выполнения проекта являются так называемые диаграммы Ганта или упрощенный вариант — сетевой план-график, то есть графическое отображение совокупности планируемых мероприятий с обозначением периода их выполнения в общем временном графике проекта.

**Сетевой план-график**

№	Мероприятия	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.
1	Разработка подробной методологии проведения исследования	X					
2	Заочное обсуждение разработанных материалов (методология, сценарии, перечень респондентов) с коллективом Партнеров и привлеченными экспертами	X					
3	Разработка и принятие плана проведения исследования с определенными качественными и количественными показателями качества проведения исследования	X	X				
4	Мониторинговые встречи (регулярность определена в разделе 3 «Мониторинг и оценка»)		X		X		X
5	Доработка материалов (методология, сценарии, перечень респондентов) и утверждение коллективом Партнеров и экспертами		X				
6	Подготовка системы для сбора и обработки информации из регионов		X				
7	Подготовка интервьюеров и ведущих фокус-групп в регионах		X				
8	Проведение 30 структурированных интервью (по 5 интервью * 6 Партнеров)			X	X	X	X
9	Проведение 6 фокус-групп с минимум 60 людьми			X	X	X	X
10	Описание кейсов и кейс-анализ				X	X	X

## *Методы*

Принципиально важным элементом любого проекта являются методы, с помощью которых он реализуется. Методы, которые выбирает проектировщик, — это те дороги, которыми он собирается идти к намеченной цели, поэтому неправильно выбранный путь к ней не приведет.

Например, если мы готовим просветительский проект, то запланированные мероприятия должны содержать изрядный элемент интерактивности — активного и двухстороннего взаимодействия с их участниками, чтобы они не просто присутствовали на лекциях, а могли сами осваивать новые для себя знания и приобретать практические навыки и умения, совершенствовать аппарат мышления — в соответствии с современными подходами к образовательному процессу.

Часто сталкиваясь с различными проектными заявками, приходится огорчаться, видя, что организация-заказчик, для пропаганды ценностей здорового образа жизни, планирует проведение бесед и лекций о вреде курения, алкоголя и наркотиков. Во-первых, практически бессмысленно пытаться запугивать детей вредом того, о чем они, зачастую, и понятия не имеют. Ребенок по структуре своего сознания — бессмертен. Он и представить себе не может, что его розовощекое личико, которое глядит из зеркала, может пожелтеть и сморщиться не через 50–60 лет, а через 3–5 лет. Для него оба срока — за гранью воображения. Результатом такого запугивания становится, как правило, их интерес к таким страшным вредным привычкам.

Во-вторых, ничего более скучного и малопродуктивного для нашего времени, чем лекция или «беседа» придумать нельзя. Очевидно, что стремление к позитивному поведению лучше всего прививать, не запугивая различными ужасами, а предлагая содержательные и увлекательные альтернативы. И, поскольку таких альтернатив невообразимое множество, приводить их список бессмысленно. В каждом конкретном случае, в конкретной обстановке и в различных территориях такие подходы могут быть своими собственными, учитывающими региональные, социально-экономические, культурно-исторические и иные особенности и традиции.

## *Действия*

Планирование и проведение мероприятий и иных действий проекта также является важным этапом. От правильного и понятного изложения зависит, будет ли ваш проект поддержан и в том ли объеме, как вы хотите.

Одним из показателей качества проекта является корректность планирования и расположения по времени составляющих его мероприятий. Проект не просто должен содержать расписание входящих в него мероприятий, но и быть достаточно насыщенным.

Необходима привязка к целевым группам проекта (в том числе, по составу и количеству участников мероприятий). Качественный подбор состава участников мероприятий, в зависимости от характера этих мероприятий, является прямой и непосредственной заботой разработчиков проекта.

Хотя вопрос о количественных показателях участвующих в том или ином мероприятии кажется излишним, такие сведения могут быть интересными и знаковыми для специалиста, оценивающего Ваш проект. Кроме того, требуется привязка к имеющимся ресурсам. При этом осуществляемые мероприятия должны быть настолько содержательными, чтобы их выполнение позволяло добиваться эффектов, влияющих на выполнение задач проекта и достижение его цели.

Практика работы по оценке проектных заявок свидетельствует: среди проектов, подаваемых на различные конкурсы, огромное число тех, которые ровным счетом ничего не дают «на выходе». К таким бесполезным мероприятиям следует отнести многочисленные помпезные акции — в тех случаях, когда весь проект, по сути, содержит только их. Условно, такие мероприятия можно назвать «шарики-фонарики». Эффект от их проведения нулевой, средства израсходованы, но расходы ни на что не повлияли, ничего не изменили.

При подготовке описания проводимых мероприятий по проекту автор обязан наглядно продемонстрировать, что именно участниками получено в качестве существенного результата, изменяющего настоящее положение. И это могут быть новые знания, умения, навыки, новые полезные, социально значимые связи, знакомства, возможности коммуникации, взаимодействия, партнерства, выстраивания каких-то совместных действий, проектов или организации более устойчивых и долгосрочных, в том числе сетевых, содружеств. Именно такой выход может и должен как-то влиять на результаты вашего проекта.

## Ожидаемые результаты

Результатам посвящен раздел «Какие бывают результаты?» в основном тексте. Поэтому мы рекомендуем прочитать в нем про влияние, социальные результаты, непосредственные результаты.

## Оценка и управление проектом

Здесь мы ограничимся ссылкой к разделу основного текста «Виды оценки в зависимости от проектного цикла», ибо он как раз посвящен оценке и содержит определения упоминаемых ниже терминов:

- Перед началом разработки проекта проводим оценку ситуации.
- Когда проект разработан, проводим экспертизу замысла. Если подаем заявку, то это делают эксперты, а если мы сами готовим проект и имеем ресурсы, то мы сами его трезво оцениваем.
- Начинаем выполнять проект и по ходу проводим мониторинг, в частности, еженедельные совещания персонала.
- В середине проекта проводим промежуточную оценку и при необходимости корректируем проект.
- По завершении проекта проводим итоговую оценку, извлекаем уроки на будущее, чтобы не наступать в будущих проектах на старые грабли.
- По истечении некоторого срока — 1–5 лет, в зависимости от проекта, проводим оценку влияния. Теперь мы знаем цель, определили задачи и методы их решения, вплоть до мероприятий. Это удобно отобразить в виде схемы.

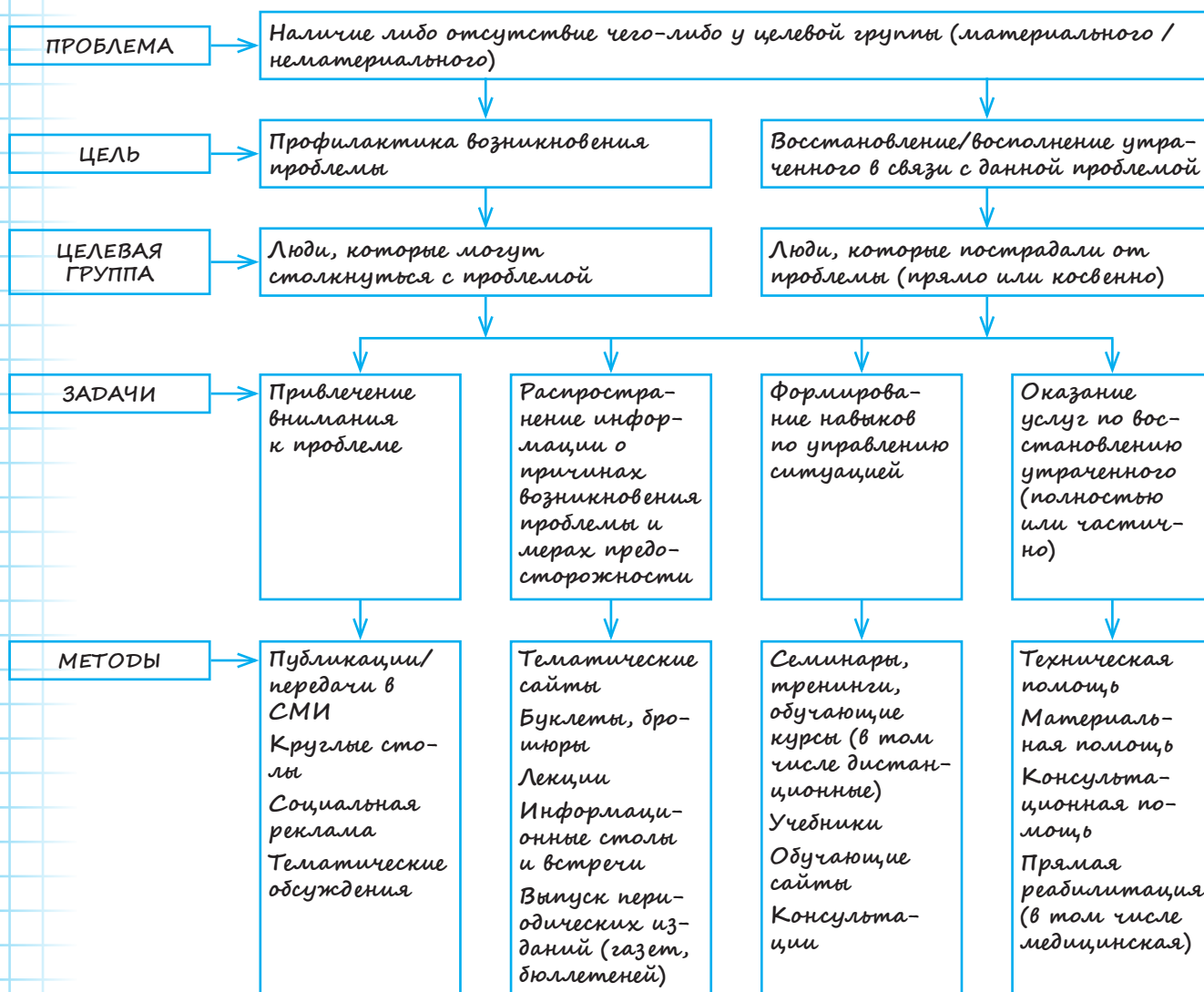


Рис. 8. Оценка влияния

## Бюджет проекта

**Бюджет проекта** — это документ, содержащий целый ряд очень важных свойств. Во-первых, это основной финансовый документ, финансово-экономическое обоснование проекта. Без данного раздела никто не выделит на него средств.

Опр.

Во-вторых, это — экономическое выражение вашей деятельности по проекту. Только глядя на бюджет, можно понять, насколько обоснован запрашиваемый вами объем средств.

В-третьих, бюджет проекта — документ, детально разъясняющий все его основные экономические составляющие.

В-четвертых, это и ваш финансовый гид, помощник при реализации проекта. Бюджет и пояснения к нему позволяют «расшифровать» его положения, сделать бюджет более «рельефным», понятным для самих исполнителей.

Наконец, в-пятых, бюджет проекта — неотъемлемый атрибут его прозрачности. Хорошо известно, что прозрачность — это свойство, позволяющее внушать доверие окружающим вас партнерам. Это свойство полезно и для обеспечения эффективного внешнего контроля.

Основными свойствами бюджета проекта можно назвать обоснованность, логичность, соразмерность масштабу проекта, соразмерность опыту исполнителя, эффективность расходов, создание эффекта социальной и экономической устойчивости.

Итак, мы кратко рассмотрели основные элементы, из которых должен состоять любой проект. Желающие получить дополнительное ресурсное обеспечение для своих учреждений или организаций, должны иметь представление об этих элементах. Однако, несомненно, что только практический опыт работы над социальными инициативами и их проектным оформлением позволит понять, что такое проект, почувствовать интерес к такой форме работы.

## Приложение 4. Методы

### Анкетирование

Анкетный опрос предполагает жестко фиксированный порядок, содержание и форму вопросов, а также ясное указание формы ответов, которые даются самим опрашиваемым.

Разработка анкеты начинается с принятия решения о том, для ответа на какие вопросы задания используется анкетирование. Чаще всего этот метод сбора данных позволяет получить информацию лишь по некоторым из интересующих нас тем.

Исходя из того, что мы хотим узнать у респондентов, составляется и тестируется пробная анкета. Тестирование инструмента сбора информации особенно важно при проведении анкетирования, поскольку корректировать что-либо после начала опроса будет уже невозможно — анкета будет жить своей жизнью, и респонденты ответят так, как сочтут нужным.

Тестирование пробной анкеты является обязательным этапом при проведении анкетирования, даже если невозможно протестировать анкету на представителях целевой группы. После корректировки анкеты по итогам тестирования проводят ее распространение. Онлайн-системы анкетирования могут оказаться весьма удобными в случае, когда респонденты имеют доступ в интернет.

Сбор ответов и обработка полученных данных в случае онлайн-анкетирования не составляют проблемы: все происходит автоматически. Если же анкета напечатана на бумаге, то сбор и обработка ответов могут потребовать значительных затрат времени и сил.

Существует целый ряд вопросов, с помощью которых можно получить необходимую для оценки информацию:

- как прямые, предлагающие респонденту выразить свою собственную позицию, так и косвенные (согласие или несогласие с позиций других людей) вопросы;
- вопросы-«крючки», ставящиеся для того, чтобы респондент «клюнул», т.е. ради поддержания его интереса к заполнению анкеты;
- вопросы-«фильтры», позволяющие выделить часть респондентов по какому-либо признаку, скажем, отсеять ту их часть, мнение которой по следующему за «фильтром» вопросу представляется либо особо ценным, наоборот, либо не очень важным;
- контрольные вопросы, проверяющие устойчивость и непротиворечивость мнений респондентов;
- вопросы-«ловушки», являющиеся разновидностью контрольных, предназначенные для выяснения степени искренности ответов;
- наводящие вопросы, помогающие точнее понять смысл последующего вопроса;
- дихотомические вопросы, предполагающие два взаимоисключающих друг друга варианта ответа (типа «да-нет»);
- вопросы-«меню», т.е. с поливариантными ответами, когда респондент может выбрать любое сочетание вариантов ответов;
- вопросы-«диалоги», ответы на которые состоят из ответов воображаемых лиц;
- шкальные вопросы, т.е. такие, ответ на которые заключен в шкалировании чего-либо;
- табличные вопросы, предполагающие ответ в форме заполнения таблицы;
- закрытым называется вопрос, имеющий полный набор вариантов ответов. При этом закрытые вопросы могут быть альтернативными (возможность выбора одного варианта ответа) и не альтернативными (выбор 2-х и более вариантов).
- открытые вопросы в отличие от закрытых, дают возможность респонденту выразить в полном объеме свое мнение по данному вопросу. В этом случае ему предоставляется право предложить свои варианты ответа. Открытые вопросы в анкете более предпочтительны тогда, когда необходимо получить информацию о структуре представлений опрашиваемых по изучаемой проблеме, предложений по ее решению и т.п.;
- полужакрытые, точнее, частично закрытые (или частично открытые) вопросы, на которые заранее дана лишь часть вариантов ответа, которая может не удовлетворить респондентов, имеющих возможность дописать свой вариант.



## Интервью и фокус-группа

**Глубинные интервью.** Наиболее известный и часто используемый качественный метод оценки проекта — проведение глубинного интервью. В ходе данного вида интервью используются вопросы, ответом на которые предполагается не однозначное «да» или «нет», а развернутый ответ. Часто глубинные интервью применяют для оценки эффекта социального проекта.

Опр.

Глубинное интервью представляет собой неформальную личную беседу, проводимую интервьюером по заранее намеченному плану и основанную на использовании методик, побуждающих респондентов к обстоятельным рассуждениям по интересующему исследователя кругу вопросов. Интервью проводится один на один и длится от 30 до 60 минут. В ходе интервью исследуются личное мнение респондента, его убеждения и ценности. Глубинные интервью могут занимать большое количество времени, некоторые ответы подчас бывает сложно интерпретировать. Поэтому для глубинного интервью большое значение имеет уровень квалификации оценщика и на стадии подготовки плана беседы, и на стадии проведения интервью, и на стадии истолкования результатов интервью. При проведении глубинных интервью группой оценщиков важны обеспечение единства подходов и позиций оценщиков и скоординированность их действий.

У глубинных интервью нет жесткой структуры, в отличие, к примеру, от различных количественных опросов, в ходе которых одни и те же вопросы задаются всем респондентам. Обычно глубинные интервью начинаются с общих вопросов с переходом на более целенаправленные. Часто используется так называемый «многоступенчатый анализ», когда интервьюер сначала задает вопросы, связанные с внешними объектами и социальными явлениями и процессами, а затем переходит к вопросам о личном отношении и мнении респондента. Также в ходе глубинного интервью может использоваться метод «выявления скрытых проблем» (когда интервьюер концентрируется на личных переживаниях респондента), метод «символического анализа» (в ходе которого респонденту задаются вопросы не о тех предметах и явлениях, исследование которых проводится, а о противоположных им).

**Экспертные интервью** — одна из разновидностей глубинного интервью, главной особенностью которого является статус и компетентность респондента, выступающего опытным участником оцениваемого проекта. Экспертное интервью, как и любое глубинное интервью, предполагает получение от респондентов развернутых ответов.

Опр.

Под экспертами понимаются специалисты, которым известны специфические стороны изучаемого явления, сферы, в рамках которой реализуется проект. В большинстве случаев экспертные интервью проводятся с представителями органов власти, учеными, работниками вузов и научно-исследовательских организаций, сотрудниками негосударственных организаций, частных экспертных или консультационных структур, членами экспертных советов, главами компаний или руководителями крупных подразделений и т.п.

Для проведения опроса интервьюер должен обладать достаточной компетентностью в изучаемом предмете, а также знать терминологию, используемую профессионалами при обсуждении вопросов по теме исследования. В экспертных интервью важен не столько сам респондент, а его экспертные знания в той или иной области. Важно, чтобы во время интервью респондент не излагал информацию о себе и не рассказывал о собственных знаниях, а давал именно экспертную оценку. Конечно, сильной стороной экспертных интервью является получение мнения специалиста, возможность проверить имеющиеся гипотезы и предположения. Однако подготовка к одному интервью и обработка данных отнимает много времени и сил интервьюера; при этом невозможно однозначно распространять полученные данные на все сферы действия проекта.

### Фокус-группа

В учебной литературе по фокус-группам — этот метод включает четыре общих элемента:

- Вовлечение нескольких респондентов, собранных в одном месте.
- Взаимодействие участников. Если во многих других методах считается, что любая дискуссия между участниками искажает чистоту ответов, то на заседаниях фокус-групп субъекты взаимодействуют друг с другом.
- Весь ход обсуждения осуществляется профессионалом-модератором. Он направляет течение групповой дискуссии в соответствии с целями, поставленными на предварительной стадии.

- При проведении фокус-групп используется сценарий. Если в количественном исследовании при сборе информации применяется законченный, формализованный, структурированный инструментарий, то путеводитель обычно имеет форму относительно незавершенного руководства. Его основное назначение — фокусирование проблемы, настраивание на определенную тему. Одновременно он должен давать возможность спонтанным высказываниям участников, обеспечивать групповую динамику.

Эффективность фокус-групп определяется тем, что большинство людей ощущает себя комфортно, если вовлечены в дискуссию как часть группы. При правильном осуществлении метода появляются лучшие возможности для получения углубленной информации, чем при индивидуальных интервью. Одновременно групповая динамика позволяет определить значимость такого явления, как групповое влияние.

Успешность фокус-группы зависит от множества организационных и методических факторов.

Не существует общепринятых критериев определения размера идеальной фокус-группы. Тем не менее, считается, что оптимальная численность группы — 8–10 человек. Именно это число обеспечивает разнообразие взглядов и выгоды взаимодействия, не мешая полноценному участию в обсуждении каждого члена группы. Если будет больше 10 человек, то модератору очень трудно контролировать ход обсуждения, направлять дискуссию в нужном направлении, стимулировать эффективное групповое взаимодействие. Участие менее 8 человек также малопродуктивно.

Ключевым элементом в подготовке фокус-групп является составление плана, сценария заседания. В социологической практике используются также и другие его наименования: путеводитель, гайд (guide — руководство, пособие), вопросник.

Большинство модераторов проводит заседание группы в течение 1,5–2 часов, и, соответственно, сценарий занимает 3–4 страницы. В идеале он должен содержать в себе 7 основных составляющих:

- Изложение целей данного заседания.
- Определение состава группы.
- Сценарий должен быть обеспечен текстом краткого вступительного слова. Обычно включает объявление темы дискуссии, регламент проведения, инструкции участникам и т.п.
- Начальная стадия. Знакомство с каждым респондентом и указания на общие контуры проблемы.
- Обсуждение основного предмета. Должны быть определены темы, связанные с обследуемым объектом.
- Конкретное обсуждение. Переход от общих вопросов к частным.
- Финальная часть. Может включать обзор высказанных позиций, дополнительный зондаж мнений по каким-то темам. Выражение благодарности за работу.

Обычно выделяют наиболее распространенные позиции респондентов:

### 1. Конструктивные роли.

- *«Авторитет»*. Чаще всего это люди, чей опыт и статус вызывают уважение. Они не всегда стремятся к лидерству в группе, их поведение чаще всего является доброжелательным.
- *«Союзник модератора»* — это тот, кто старается защитить модератора от словесных нападков и выступает в качестве умеряющей ролевой модели для других членов группы.
- *Сдержанные участники*. Обычно составляют большинство среди участников. В силу своей воспитанности или индивидуальных качеств стараются не выдвигаться на первый план.
- *Застенчивые*. Отличаются неуверенностью, стремятся не участвовать в дискуссии, поскольку боятся высказать «неправильное» мнение.

### 2. Деструктивные роли.

- *«Альтернативный лидер»* стремится занять центральную роль, конкурирует с модератором.
- *«Антагонист»* выражает критическую точку зрения по любому обсуждаемому вопросу.
- *«Вещатель»* противостоит модератору, облекая свои мысли в абстракции и туманные обобщения. Обычно ссылается на свой опыт или на прежние времена, т.е. его аргументы практически не имеют отношения к обсуждаемому вопросу.

- «Доминатор» очень настойчив, склонен произносить длинные речи и быть первым. Его цель состоит в преподнесении себя, а не во взаимодействии с другими. Если его не сдерживать, то он израсходует на свои речи непропорционально большое количество времени.
- «Уточнитель» отличается тем, что не способен обобщать простые обстоятельства, относящиеся к повседневной жизни, требует постоянного уточнения вопросов и заданий.
- «Нашептыватель» постоянно отвлекает других участников разговорами. Хотя за подобным поведением не обязательно кроется враждебность, тем не менее, оно может быть весьма вредным для группы.

Подчеркнем, что часть участников может играть более одной роли одновременно, многое зависит от обстоятельств дискуссии, созданных модератором.

Для формирования необходимой атмосферы и стимулирования социодинамики существует множество методических приемов, направленных на нейтрализацию «антагонистов» и «доминаторов», активизацию пассивных участников, на фокусирование обсуждения и т.д. Все это требует дополнительного детального рассмотрения.

*Оформление результатов заседаний фокус-групп.*

Основная схема анализа: первичные данные — формирование утверждений — объяснение. На первой стадии расшифровываются аудиозаписи, подготавливается стенограмма, анализируется видеозапись. Далее агрегируется собранный материал, и выбираются наиболее значимые категории, характеризующие ход обсуждения во всех проведенных дискуссиях по проблеме. И, наконец, интерпретируются и обобщаются полученные результаты, делаются выводы и рекомендации.

### *Наблюдение*

Под наблюдением в оценке программ, также как и в социологии или психологии, подразумевают регистрацию событий очевидцем. Метод наблюдения основан на естественной способности человека видеть и слышать. Однако, для эффективного использования этого метода при сборе данных в рамках оценки программы необходима тщательная подготовка.

Первый вопрос, на который нужно ответить: «Что наблюдать? Как выбрать объекты для наблюдения?». Отправной точкой, как и в случае других методов, служат вопросы задания на проведение оценки. В качестве объектов наблюдения необходимо выбрать информационно насыщенные с точки зрения задания на проведение оценки события, процессы, ситуации.

Важно заранее продумать, как регистрировать данные наблюдения, поскольку использование традиционного блокнота и авторучки в этом случае будет не всегда уместно, удобно и достаточно.

### *Нелюбимая статистика: как считать выборки?*

Выборка используемой информации может быть различной. Осуществление выборки — метод, позволяющий изучать не всю имеющуюся информацию, но представительную часть ее и делать корректные выводы обо всей совокупности сведений.

Задача построения выборки возникает всякий раз, когда необходим сбор сгруппированной некоторым образом информации. Выборку в той или иной форме используют в опросах, исследованиях, для мониторинга и качественного анализа. Возможна следующая типология выборки:

#### **Типология выборок:**

- вероятностные;
- невероятностные.

#### **Вероятностные выборки:**

- простая вероятностная;
- систематическая вероятностная;
- серийная (гнездовая);
- районированная;
- «удобная».

*Простая вероятностная выборка* основывается на предположении, что каждый респондент с равной долей вероятности может попасть в выборку. Минус: повторение единиц отбора.

*Систематическая вероятностная выборка.* На основе списка генеральной совокупности через определенный интервал отбираются респонденты. Величина определяется случайно. Наиболее достоверный результат достигается при однородной генеральной совокупности, иначе возможны совпадение величины шага и каких-то внутренних циклических закономерностей выборки (смещение выборки). Минус: такой же, как и в простой вероятностной выборке.

*Серийная (гнездовая) выборка.* Единицы отбора представляют собой статистические серии (семья, школа, студенческая группа и т.п.). Отобранные элементы подвергаются сплошному обследованию. Минус: возможность большей однородности, чем в генеральной совокупности.

*Районированная выборка.* Разделение генеральной совокупности на однородные части. Группами районирования могут выступать как естественные образования (районы города), так и любой признак, заложенный в основу исследования.

*«Удобная» выборка.* Процедура состоит в установлении контактов с «удобными» единицами выборки — с группой студентов, спортивной командой, с друзьями и соседями. «Удобную» выборку часто используют для предварительного тестирования при конструировании диагностического инструментария.

#### **Невероятностные выборки:**

- квотная выборка;
- метод снежного кома;
- стихийная выборка;
- маршрутный опрос;
- районированная выборка с отбором типичных объектов.

*Квотная выборка.* Выборка строится как модель, которая воспроизводит структуру генеральной совокупности в виде квот (пропорций) изучаемых признаков. Число элементов выборки с различным сочетанием изучаемых признаков определяется с таким расчетом, чтобы оно соответствовало их доле (пропорции) в генеральной совокупности. Так, например, если генеральная совокупность у нас представлена 5000 человек, из них 2000 женщин и 3000 мужчин, тогда в квотной выборке у нас будут 20 женщин и 30 мужчин, либо 200 женщин и 300 мужчин.

Квотированные выборки чаще всего основываются на демографических критериях: пол, возраст, регион, доход, образование и прочих. Плюс: репрезентативность. Минус: применение данного способа построения выборки возможно при наличии достаточно полной информации о генеральной совокупности.

*Метод снежного кома.* У каждого респондента, начиная с первого, просят контакты его друзей, коллег, знакомых, которые подходили бы под условия отбора и могли бы принять участие в исследовании. Таким образом, за исключением первого шага, выборка формируется с участием самих объектов исследования. Плюс: можно опросить труднодоступные группы респондентов (например, респондентов, имеющих высокий доход, респондентов, принадлежащих к одной профессиональной группе, респондентов, имеющих какие-либо схожие хобби/увлечения и т.д.).

*Стихийная выборка.* Выборка так называемого «первого встречного». Часто используется в теле- радио-опросах. Размер и состав стихийных выборок заранее не известен, и определяется только одним параметром — активностью респондентов. Минус: невозможно установить какую генеральную совокупность представляют опрошенные, и как следствие — невозможность определить репрезентативность.

*Маршрутный опрос.* Часто используется, если единицей изучения является семья. На карте населенного пункта, в котором будет производиться опрос, нумеруются все улицы. С помощью таблицы (генератора) случайных чисел отбираются большие числа. Каждое большое число рассматривается как состоящее из 3 компонентов: номер улицы (2–3 первых числа), номер дома, номер квартиры. Например, число 14832: 14 — это номер улицы на карте, 8 — номер дома, 32 — номер квартиры.

*Районированная выборка с отбором типичных объектов.* Если после районирования из каждой группы отбирается типичный объект, т.е. объект, который по большинству изучаемых в исследовании характеристик приближается к средним показателям, такая выборка называется районированной с отбором типичных объектов.

## Приложение 5.

### Пример системы индикаторов оценки проектов-победителей двух конкурсов СО НКО на предоставление субсидий из Хабаровского краевого бюджета в 2013 году

В декабре 2014 года НП «ИНА-Центр» провел оценку социальной и экономической эффективности проектов-победителей в двух конкурсах СО НКО на предоставление субсидий из краевого бюджета Хабаровского края в 2013 году. По согласованию с заказчиком, мы использовали такие критерии, как:

*Критерии оценки социальной эффективности:*

- Общее количество благополучателей (чел.).
- Количество новых технологий, которые отработаны и внедрены в текущую работу по направлению (шт.).
- Процент благополучателей, отметивших положительную динамику решения своей проблемы.
- Количество проведенных мероприятий (шт.).
- Актуальность оказанных услуг и проведенных мероприятий для целевой аудитории (да/нет).
- СО НКО расширили круг людей из целевой аудитории, которые получили доступ к услугам (да/нет).
- СО НКО смогли расширить территорию, на которой работают (да/нет).

*Критерии оценка ресурсной эффективности:*

- Количество СО НКО, которые получили в рамках проекта информационную, консультационную и методическую поддержку (шт.).
- Количество привлеченных добровольцев (чел.).
- Степень реализации запланированного по проекту (%).
- Степень выполнения календарного плана (%).
- СО НКО установили новые партнерские отношения с теми СО НКО региона, которые занимаются решением близких социальных проблем (да/нет).

*Критерии оценки экономической эффективности:*

- Доля внебюджетных средств, привлеченных СО НКО для осуществления деятельности по проектам-победителям, от общего объема финансового обеспечения конкурса (отношение, дробь).
- Количество постоянных и временных рабочих мест, созданных СО НКО в рамках проектов-победителей (шт.). Этот показатель отражает влияние проекта, так как включает в себя как рабочие места, открытые по проекту, так и рабочие места, которые были открыты благодаря проекту (например, благодаря обучению предпринимателей по проекту).
- СО НКО смогли найти новые дополнительные источники финансовой поддержки (да/нет).

*Критерии оценки инфраструктурного развития некоммерческого сектора.* Показатели, перечисленные ниже, отражают инфраструктурное развитие сектора НКО и повышают устойчивость СО НКО:

- Количество новых технологий, которые отработаны и внедрены в текущую работу по направлению (шт.).
- СО НКО расширили круг людей из целевой аудитории, которые получили доступ к услугам (да/нет).
- СО НКО смогли расширить территорию, на которой работают (да/нет).
- Количество СО НКО, которые получили в рамках проекта информационную, консультационную и методическую поддержку (шт.).
- СО НКО установили новые партнерские отношения с теми СО НКО региона, которые занимаются решением близких социальных проблем (да/нет).
- СО НКО смогли найти новые дополнительные источники финансовой поддержки (да/нет).

С сокращенным вариантом отчета можно ознакомиться здесь: <http://scisc.ru/article/otsenka-e-ffektivnosti-realizatsii-proektov-pobeditelej-v-dvuh-konkursah-sonko-na-predostavlenie-subsidij-iz-habarovskogo-kraevogo-byudzheta-v-2013>.



## Приложение 6. Табличные примеры индикаторов

### Пример 1.

#### Качественные результаты и индикаторы развития грантмейкинговых институтов

Цель: Рост возможности поддержки гражданских инициатив в целевых регионах.

**Индикаторы:**

- Средства, привлеченные из местных источников грантмейкинговыми институтами, созданными или укрепленными с помощью Исполнителя и его Партнеров
- Количество освещенных в СМИ акций/мероприятий в местном сообществе, поддержанных грантовыми программами Исполнителя и его Партнеров

Задача 1: Усиление вовлеченности граждан в решение проблем сообщества.

**Индикатор:**

- Количество добровольцев, принявших участие в мероприятиях, которые были поддержаны в рамках грантовых программ Исполнителя и Партнеров программы и местных грантмейкинговых институтов

Задача 2: Повышение уровня развития культуры частной, корпоративной и общественной благотворительности в целевых регионах.

**Индикатор:**

- Количество корпоративных и государственных клиентов исполнителя и партнеров программы, которые ввели конкурсные механизмы финансирования социальных программ

Задача 3: Усиление финансовых и организационных возможностей Исполнителя в сфере работы с местным сообществом.

**Индикатор:**

- Процент донорского финансирования из одного самого крупного источника в бюджете исполнителя и партнеров программы

Исполнитель программы — МОФ СЦПОИ; Партнеры — члены Сибирской сети центров общественного развития.

## Пример 2.

### Индикаторы развития Центров общественного развития (ЦОР)

В проекте было много задач, для примера мы приводим одну из них. Индикаторы взяты из большого перечня индикаторов, поэтому нумерация сохранена.

#### Задача Б: Институциональное развитие некоммерческого сектора

Индикаторы исполнения проекта	Определение индикатора и единица измерения	Источник данных	Метод сбора данных или вычисления	Периодичность
III.A Рост количества НКО-клиентов ЦОР, принявших участие в коалициях	<b>Точка отсчета:</b> отсутствует; будет определена на основе первичного опроса клиентов ЦОР. <b>Целевое значение:</b> увеличение не менее чем на 10%. <b>Единица измерения:</b> НКО. <b>Коалиции</b> — добровольные объединения двух и более НКО с целью содействия реализации определенных задач или достижения определенных целей, способствующих продвижению интересов той или иной клиентской группы	Анкетирование клиентов ЦОР	Проведение анкетирования	1 раз в год
<b>Б.1. Укрепление финансовых ресурсов некоммерческого сектора</b>				
III.3.A Доля НКО — постоянных клиентов ЦОР, привлекших финансовые средства из местных источников, от общего числа клиентов, в %	<b>Точка отсчета:</b> отсутствует; будет определена на основе первичного опроса клиентов ЦОР. <b>Целевое значение:</b> 10%. <b>Единица измерения:</b> дробь, в числителе которой количество опрошенных НКО-клиентов, привлекших средства из местных источников, в знаменателе — общее количество опрошенных НКО-клиентов, умноженная на 100%. <b>Местные источники</b> финансовых (денежных) средств — российские государственные, коммерческие, общественные организации (включая религиозные организации и политические партии), а также российские физические лица	Анкетирование клиентов ЦОР	Проведение анкетирования	1 раз в год
III.4.1.B Доля НКО из малых городов и сельских районов, получивших финансирование в рамках грантовой программы, от общего числа грантополучателей, в %	<b>Точка отсчета:</b> 0. <b>Целевое значение:</b> не менее 10%. <b>Единица измерения:</b> дробь, в числителе которой — количество НКО-грантополучателей из малых городов и сельских районов, в знаменателе — общее количество грантополучателей, умноженная на 100%	Списки финалистов конкурсов	Подсчет общего количества грантополучателей и грантополучателей из малых городов и сельских районов по спискам финалистов грантовой программы	1 раз в год
III.4.1.C Доля НКО из малых городов и сельских районов, подавших заявки на участие в конкурсах грантовой программы, от общего числа участников конкурсов, в %	<b>Точка отсчета:</b> 0. <b>Целевое значение:</b> не менее 15%. <b>Единица измерения:</b> дробь, в числителе которой — количество НКО-заявителей из малых городов и сельских районов, в знаменателе — общее количество заявителей, умноженная на 100%.	Списки участников конкурсов	Подсчет общего количества участников конкурсов и участников из малых городов и сельских районов по регистрационным спискам НКО, подавших заявки на участие в конкурсах грантовой программы	1 раз в год

<b>Б.2. Укрепление Сети ресурсных центров</b>				
<b>III.4.B</b> Количество случаев использования внутри Сети технологий, разработанных каким-либо ЦОР-членом Сети	<b>Точка отсчета:</b> 2001 г. <b>Целевое значение:</b> –10. <b>Единица измерения:</b> случай использования технологии. <b>Технология</b> — комплекс последовательных действий для достижения запланированных результатов	Отчеты координаторов	На основе информации, представленной координаторами в программных отчетах	1 раз в год
<b>III.4.1.A</b> Количество новых населенных пунктов, НКО которых получили услуги ЦОР	<b>Точка отсчета:</b> 2001 г. <b>Целевое значение:</b> 2001 г. <b>Единица измерения:</b> населенный пункт НКО (в данном контексте) — НКО, действующие на территории данного населенного пункта	Журналы регистрации услуг, списки участников семинаров, регистрационные формы конкурсов	Учет количества новых населенных пунктов осуществляется на основе анализа журналов регистрации услуг, списков участников семинаров, регистрационных форм конкурсов, баз данных ЦОР и выявления НКО из новых по сравнению с предыдущим отчетным периодом населенных пунктов	Ежеквартально
<b>Б.3. Развитие местных ресурсов</b>				
<b>Б.3.1</b> Доля выпускников обучающих мероприятий МОФ СЦПОИ по подготовке специалистов, продолжающих работать в Сети СЦПОИ и/или сотрудничать с членами Сети и оказывать услуги НКО Сибири, от общего числа закончивших обучение	<b>Точка отсчета:</b> 2001 г. <b>Целевое значение:</b> 40%. <b>Единица измерения:</b> количество людей работающих/сотрудничающих на 1 февраля 2002 года к общему количеству обученных людей за период, начиная с 1997 года	Отчеты координаторов, отчеты менеджеров	Учет количества людей работающих / сотрудничающих с ЦОР Сети осуществляется на основе анализа списков / баз данных участников обучающих мероприятий СЦПОИ по подготовке специалистов и опроса прошедших обучение с 1997 года	1 раз в год
<b>Б.4. Публикации методических материалов</b>				
<b>Б.4.1</b> Количество копий методических материалов сети СЦПОИ, опубликованных по Программе ПРО-НКО и распространенных среди НКО Сибири	<b>Точка отсчета:</b> 2001 г. <b>Целевое значение:</b> +3500. <b>Единица измерения:</b> копия методического материала. <b>Методический материал</b> , учитываемый в рамках данного индикатора, — материал, удовлетворяющий одновременно трем условиям: 1) опубликованный на средства Программы ПРО-НКО; 2) распространенный за счет средств Программы ПРО-НКО; 3) распространенный среди НКО Сибири	Отчеты координаторов, отчеты редактора СЦПОИ	Учет распространенных копий — на основе регистрационной формы, заполняемой в каждом ЦОР в течение года (НКО, количество копий, дата)	1 раз в год

**Пример 3.**

*Индикаторы для оценки эффективности проекта Центра Поддержки Гражданского Общества (ЦПГО) «Третий сектор», Средняя Азия, Февраль 2004 — Январь 2005 гг.*

№	Название индикатора	Определение терминов и единиц измерения	Источник данных	Базовые данные на апрель	Метод сбора данных	Период	
						сбора данных	отчетности
<b>Задача 1. Защита прав: Содействовать НКО и инициативным группам г. Душанбе в расширении возможностей для вовлечения граждан в процесс принятия решений, усовершенствовав навыки ЦПГО по защите прав</b>							
1.	Количество совместных мероприятий	Круглые столы Тренинги Встречи на уровне Хукуматов по вовлечению граждан в процесс принятия решений	Протоколы Статьи в СМИ Отчеты	5 0 3	Анализ	Регулярно	6 месяцев
2.	Количество проблем, решенных в пользу граждан с помощью ЦПГО / НПО-клиентов ЦПГО	Клиент ЦПГО — партнеры ЦПГО/получатели услуг. Количество, шт.	НПО СМИ Отчеты МиО	4	Мониторинг и оценка проектов (МиО) Интервью Исследование	6 месяцев	Год
<b>Задача 2. Социальное партнерство: Усилить роль Центров поддержки гражданского общества в развитии социального партнерства между тремя секторами общества при решении социально значимых проблем в городе Душанбе</b>							
1.	Количество совместных проектов, поддержанных полностью или частично из местных ресурсов	Местные ресурсы — государственные или частные, не-международные организации, вклад которых есть в проектах, администрируемых ЦПГО. Количество, шт.	Отчеты МиО Истории успеха Публикации в СМИ	14	Анализ	6 месяцев	Год
2.	Увеличение количества обращений в ЦПГО как со стороны властей, так и со стороны НПО, за содействием по установлению контактов	Статус ЦПГО как лидера в СП. Количество, шт.	Письменные и устные запросы (обращения) Отчеты Протоколы совместных встреч	3	Анализ	Каждый квартал	Год
3.	Увеличение примеров взаимодействия с бизнес-структурами при содействии ЦПГО		Отчеты НКО Бизнес	0	Консультации Тренинги Опрос	Год	Год

<b>Задача 3. Волонтерство: Содействовать наращиванию потенциала НКО и активизации местных сообществ, развивая добровольческие инициативы как ресурс для устойчивого развития общества</b>							
1.	Доля обученных добровольцев, продолжающих работать в НПО	Чел./чел.	База данных Анкеты НКО	16/18	Анализ Анкетирование Опрос	Квартально	Квартально
2.	Доля обученных НПО, привлекающих добровольцев	Кол-во НПО / кол-во НПО	База данных Анкеты Протоколы круглого стола	0/0	Исследование Круглый стол	6 месяцев	6 месяцев
3.	Доля студентов, оставшихся в Молодежном Добровольческом Центре после практики и стажировки	Чел./чел.	Списки студентов Вузы Соглашения	0/15	Конкурс / интервью Анализ	Год	Год



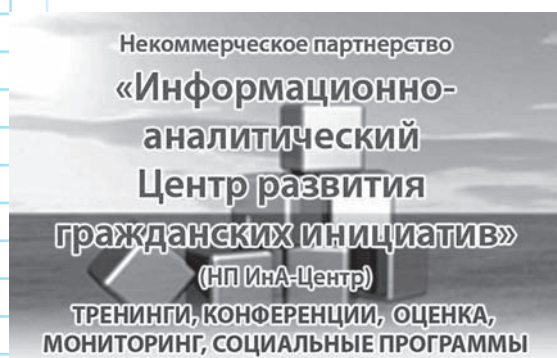
## Приложение 7. Список использованных материалов

- Григорьев С. И., Растов Ю. Е. Основы современной социологии: Учебное пособие. — 2001.
- Глоссарий терминов в области оценки программ и проектов (подготовлен Международной сетью «Оценка программ» и Ассоциацией развития гражданского общества АРГО, Алматы, 2012).
- Kuzmin A. & Tsygankov D. (2014). The Emerging Field of Evaluation and the Growth of the Evaluation Profession: The Russian Experience. Canadian Journal of Program Evaluation, 29 (1).
- Колесникова Ю. С. Прикладная социология: Учебное пособие. — Ростов-на-Дону, 2001.
- Клевцова А. А. Понятие выборки. Основные характеристики выборки. Типы выборки [Электронный ресурс]. — URL: <http://statexpert.org/articles>
- Материалы филиала некоммерческой организации «Эволюшн энд Филантропи» в Российской Федерации, в том числе «Рекомендации по оценке социально-экономической эффективности социальных программ, 2014».
- Оценка программ: методология и практика / Под ред. А. И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н. А. Кошелевой. — М.: Издательство «Престо-РК», 2009.
- «Оценка эффективности социальных проектов»/ МОФ СЦПОИ. - Новосибирск, 2012.
- Программа Развития Организации Объединенных Наций / Руководство по мониторингу и оценке проектов, программ, политик. — Бишкек, 2002.

### Полезные материалы

- Оценка программ: методология и практика. — URL: [http://eval-net.org/library/Program\\_Evaluation.pdf](http://eval-net.org/library/Program_Evaluation.pdf)
- Материалы Министерства труда РФ по независимой оценке. — URL: <http://www.rosmintrud.ru/nsok/legislation>
- Evolution & Philanthropy. — URL: [http://ep.org.ru/?page\\_id=26](http://ep.org.ru/?page_id=26)
- Дайджест публикаций международного филантропического сообщества. — URL: <http://ep-digest.ru>, в том числе тематические обзоры по оценке. — URL: [http://ep-digest.ru/?page\\_id=719](http://ep-digest.ru/?page_id=719)
- Международная сеть «Оценка программ». — URL: <http://www.eval-net.org>
- Ассоциация специалистов по оценке программ и политик (АСОПП). — URL: <http://www.eval.ru>
- Материалы Школы Оценки. — URL: <http://scisc.ru/article/materialy-shkoly-otsenki-10-11-iyunya-2015-g-novosibirsk>
- Better Evaluation. — URL: <http://betterevaluation.org>
- <http://Info345.ru> и Виртуальный Ресурсный Центр по оценке. — URL: <http://eval.info345.ru>
- Об оценке просто. — URL: <http://www.ozenka.info>
- Книга «Теория изменений: общие рекомендации к применению». — URL: [http://www.eval.ru/attach\\_files/file\\_book\\_12.pdf](http://www.eval.ru/attach_files/file_book_12.pdf)
- Учет вклада добровольцев. — URL: <http://studopedia.org/5-89830.html>
- Журнал для специалистов по управлению, разработке и оценке программ «Проектирование, мониторинг, оценка». — URL: <http://pmjournal.ru>
- MyM&E. — URL: <http://mymande.org>

## Приложение 8. Позвольте представиться: НП «ИНА-Центр»



Работает с 1999 г.

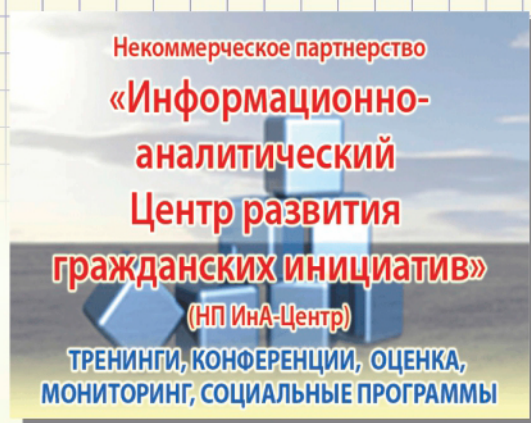
630102, Новосибирск, ул. Восход, 14/1, 3-й этаж

Тел./факс: (383) 254-00-24, 254-00-25

<http://scisc.ru/inacenter>

Партнерство «ИНА-Центр» было создано для консультирования и переподготовки специалистов, формирования и расширения информационного пространства некоммерческого сектора, распространения социальных технологий. Среди выполненных и выполняемых «ИНА-Центром» проектов за последние несколько лет можно отметить следующие:

- Проведение независимой оценки качества оказания социальных услуг учреждений, подведомственных Министерству социального развития по Новосибирской области — Контракт на безвозмездное оказание услуг с Министерством социального развития НСО.
- Проведение обучающих семинаров по теме «Независимая оценка оказания социальных услуг» — Контракт Министерства социального развития НСО.
- Программа «Усиление экспертного потенциала СО НКО в области оценки», поддержанная Министерством экономического развития РФ в рамках конкурсного отбора социально ориентированных некоммерческих организаций для предоставления субсидий из федерального бюджета (2014 г.). Одним из мероприятий в рамках программы является межрегиональная Школа Оценки, прошедшая 10–11 июня 2015 года в Новосибирске.
- Проект «Оценка: от и до», реализуемый в Новосибирской области при поддержке администрации Новосибирской области.
- Оценка социальной и экономической эффективности проектов-победителей в двух конкурсах СО НКО на предоставление субсидий из Хабаровского краевого бюджета в 2013 году (контракт с Администрацией правительства Хабаровского края).
- Поддержка начального этапа деятельности Клуба бухгалтеров некоммерческих организаций Новосибирска».
- Аналитическая работа — разработка методологии исследования, проведение инструктажей с привлечением Исследовательского центра новых технологий (Красноярская местная молодежная организация инвалидов «Талант»).
- Оценка социального эффекта и востребованности проекта «Детские клубы БКО «Каритас» АЧР» (Благотворительная католическая организаций «Каритас» Азиатской части России).
- Семинар «Улучшение доступа к механизмам ответственности международных финансовых институтов: семинар с организациями гражданского общества» (г. Новосибирск).
- Проведение внешнего мониторинга Программы «Сообщества и альянсы на местном уровне» (г. Хабаровск).
- Экспертные услуги в рамках исследования гражданской активности молодежных организаций Новосибирской, Томской и Омской областей;
- Финальная оценка проекта «Служба продвижения гражданских успехов, стратегий и технологий» (г. Пермь).
- Интерактивный семинар-тренинг для представителей социально ориентированных некоммерческих организаций Пуровского района (Ямало-Ненецкий автономный округ) по теме «Правовые и финансовые вопросы в деятельности некоммерческих организаций».
- Ежегодная программа корпоративного социального волонтерства «Весенний дозор» для одной из бизнес-компаний Новосибирска.
- Проект «От потребностей к действиям — повышение уровня гражданского участия в сельских районах Новосибирской области».



630102, Новосибирск  
ул. Восход, 14/1, 3-й этаж  
тел./факс: 8 (383) 254-00-24, 254-00-25  
<http://scisc.ru/inacenter/>