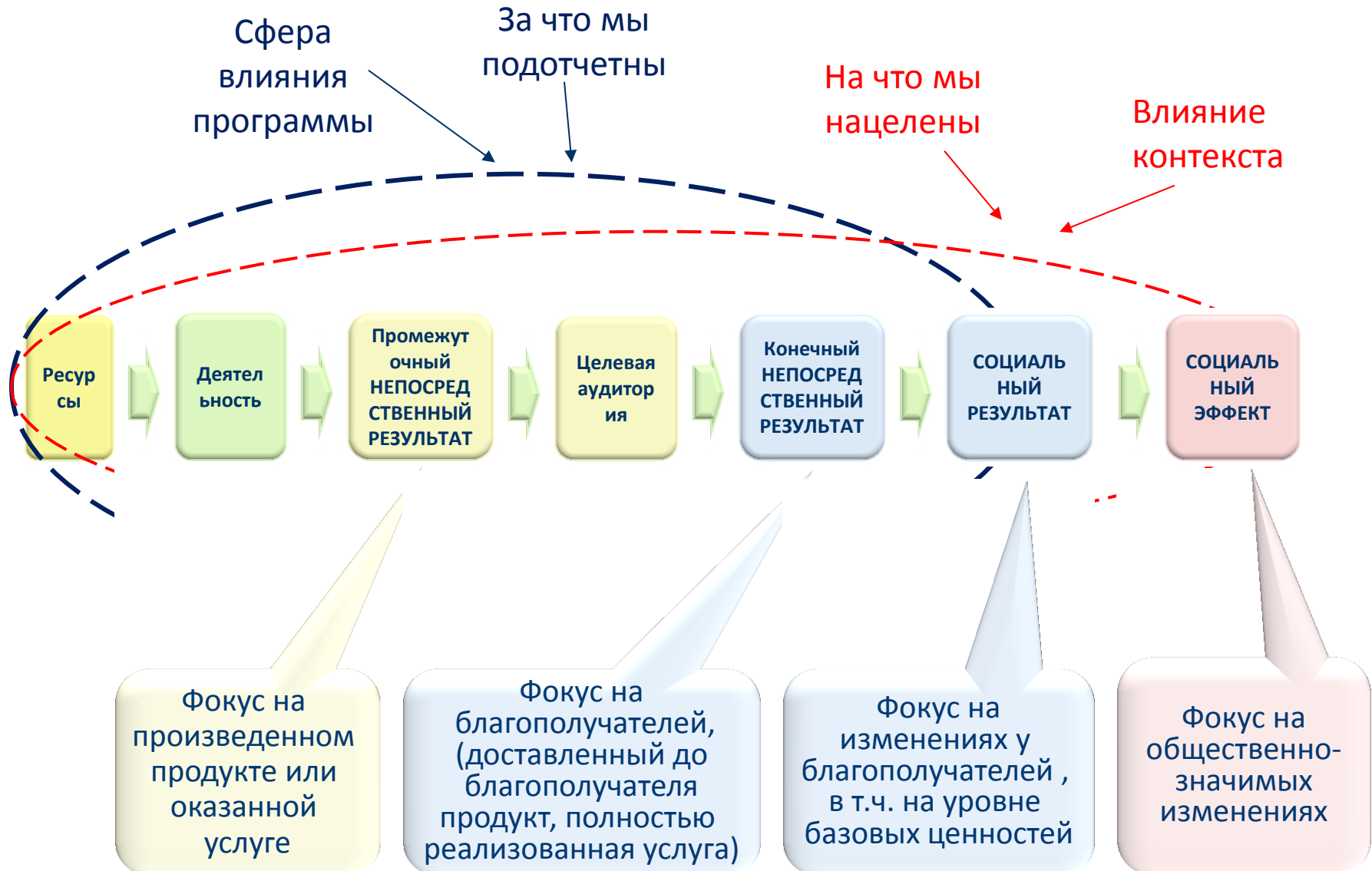


Методика выбора показателей деятельности



Evolution & Philanthropy

Цепочка социальных результатов является основой для планирования и оценки программ



Алгоритм выбора показателей для годового планирования

Важные предварительные шаги:

- ✓ Уточнить миссию Компании, стратегические цели, ожидаемые социальные результаты
- ✓ Определить ключевых пользователей (включая членов СД и доноров) и включить их в процесс разработки и верификации показателей

ШАГ 1.

- ✓ Выбрать уровень результата для измерения значения показателя (слайд № 5)
- ✓ Определить цель в рамках данного уровня результата



ШАГ 2.

- ✓ Сформулировать вопросы о том, что необходимо узнать о результатах выполнения цели



ШАГ 3.

- ✓ Выбрать показатели из представленной библиотеки показателей, опыта фонда либо с привлечением внешних экспертов (Библиотека показателей – (слайды 8-13)



Шаг 4.

- ✓ Верифицировать показатели по отобранному перечню критериев (слайд № 6)



Шаг 5.

- ✓ Описать выбранные показатели.
(Перечень характеристик показателя на слайде № 7)



Методы сбора информации для измерения результативности

Метод сбора	Обоснование для использования
Интервью	✓ Получение качественного представления об эффективности программы и ее соответствии потребностям участников (индивидуальный подход)
Фокус – группы	✓ Получение качественного представления об эффективности программы и ее соответствии ✓ Потребностям участников (несколько мнений одновременно)
Опрос	✓ Выявление мнений большого числа участников
Прямое наблюдение	✓ Непосредственное наблюдение за обучением или практическим применением усовершенствованных навыков/использованием новых возможностей
Сбор данных о внедрении	✓ Возможность для отслеживания немедленных результатов (outputs) и промежуточных отложенных результатов (intermediate outcomes), которые имеют значение для данной инициативы
Сбор административных Данных	✓ Получение необходимых данных, сбор которых организации-участники осуществляют в рабочем порядке
Сбор внешних данных	✓ Выявление внешних факторов, которые могут повлиять на результаты

Примеры используемых зарубежными фондами показателей в бизнес модели

Персональное развитие	Корпоративные социальные программы	Вклад в общество
- Доля сотрудников результативность которых подлежит оценке (29) - Доля сотрудников, которым оказывается помощь в развитии карьеры (29)	Доля сотрудников охваченных внутрикорпоративными программами (29)	- Показатели статистического характера в области деятельности фонда (3,11,13,15,23,25) % опрошенных экспертов в сфере деятельности организации, признающих большой социальный эффект от деятельности организации (3) % опрошенных экспертов в сфере деятельности организации, признающих большой вклад организации в создание нового знания в области ее деятельности (3)
Непосредственный результат	Экономический результат	Социальный результат
- Доля охвата благополучателей программами фонда от установленной целевой группы (1,4,5,16), - Число участников прошедших полный курс обучения (17)	- Продуктивность фандрайзинга (Расходы на привлеченный доллар) (8) - Соотношение софинансирования программ партнерами фонда к собственному программному бюджету	% участников, которые сообщили о повышении уровня знаний в результате оказанной услуги (5,15) % участников, которые сообщили о приобретении либо об улучшении навыков (5,15) % участников, которые переходят на новый уровень/ меняют условия жизни, статус (5,15)
Продукты	Каналы	Отношения
- Кол-во/Динамика благополучатели (4,10,11,13,15) - Кол-во опубликованных продуктов деятельности (15,16) - Кол-во предоставленных услуг (15,16)	- Динамика посещений веб сайта (4,16,13,15,3) - Доля положительных публичных отзывов (фактов выражения признательности) в общем объеме упоминаний (5,15,16) - Кол-во публичных выступлений по тематикам организаций и охват аудитории (6,15.16,1)	- Уровень удовлетворенности благополучателей (3,6,11,14,15, 21,23) - Динамика формирования новых партнерства за год (6,7, 10,15,26) - Уровень удовлетворенности стейкхолдеров (1,2,3,12.,13,15)
Технологичность	Экономичность	Контроль качества
Кол-во выявленных и регламентированных процессов	- Стоимость донора в течении его жизненного цикла (17) - Стоимость одной единицы услуги/продукта (17)	% грантополучателей, считающих процесс распределения грантов понятным - Отклонение фактического бюджета от планового (17)
Человеческие ресурсы	Организационно-информационные	Финансовые ресурсы
- Уровень использования опыта и знаний членов СД для достижений целей фонда по рез-там самооценки членов СД (1) - Удовлетворенность сотрудников от работы в фонде (3,23,13,14,11) - Уровень сохранности персонала (3,23,13,14,11,7)	- Наличие системы мониторинга - Наличие политики о конфликте интересов (8) - Наличие политики взаимодействия с донорами(8)	- Доля административных расходов по отношению к программным (6,8,9, 10,11,12,13,14,15,) - Доля привлеченных средств по отношению к средствам Учредителя (8,9) % средств в бюджете, привлеченный СД (7)

Верификация показателей

Критерий верификации <i>(Набор критериев из списка может меняться)</i>	Вопросы для верификации
Точность	Насколько точно показатель отражает измеряемый результат?
Ясность	Насколько показатель однозначен и хорошо определен?
Проверяемость	Исключена ли возможность манипулирования значением показателя?
Сравнимость	Сможем ли сравнить результаты показателя со своими результатами и результатами однородных организаций?
Согласованность со стейкхолдерами	Достигли ли заинтересованные стороны согласия по показателю?
Измеримость на заданном временном горизонте	Успеем ли получить достаточно информации к показателю в рамках определенного периода?
Существенность	Насколько показатель важен для оценки значимых характеристик измеряемого результата?
Полнота	Насколько показатель полно отражает измеряемый результат?
Экономичность сбора	Насколько экономически оправдан сбор показателя?
Адекватность	Насколько показатель замеряет именно то, что призван замерять?

Описание показателей

№	Перечень характеристик использования показателя (Приведен базовый перечень характеристик)	Описание
1	Название показателя	Доля благополучателей, повысивших уровень знаний
2	Фокус к которому относится показатель	Социальный результат
3	Цель предполагаемого использования	Получение знания о результативности программы
4	Главные пользователи	Программный менеджер
5	Целевое значение показателя на перспективе года	95%
6	Плановый срок достижения целевого значения показателя	Сразу по завершению программы
7	Период использования показателя	В течении реализации программы
8	Период измерения	Дважды в течении программы
9	Источник информации	Единообразное тестирование по предлагаемой информации
10	Метод сбора (инструмент сбора)	Пре – и пост- тестирования
11	Стоимость сбора	\$ 500
12	Ограничения валидности показателя	Для обеспечения достоверности полученных знаний все благополучатели условно должны иметь одинаковый уровень подготовки в определенной области
13	Ответственный за сбор	Программный менеджер
14	Как будет организован этап рефлексии по результатам мониторинга показателя и как результаты рефлексии будут внедрены в работу	Итоговое собрание программной команды

Набор показателей из международной практики (1/5)



- ✓ Баланс доходов и расходов
- ✓ Программные расходы (рекомендуемый показатель менее, чем 66.7%)
- ✓ Доля административных расходов
- ✓ Продуктивность фандрайзинга = $\text{Расходы на фандрайзинг} / \text{Сумму полученных пожертвований} * 100$ (исчисляется в кол-ве потраченных средств для привлечения одного у.е. пожертвования)
- ✓ Дефицит или профицит бюджета
- ✓ Чистые активы
- ✓ Доля заработной платы руководителя от общего бюджета организации



- ✓ Расходы до амортизации (Все показатели в динамике за 5 лет)
- ✓ Динамика расходов на персонал
- ✓ Динамика доходы/расходов по различным источникам
- ✓ Change in unrestricted net asset before/after depreciation
- ✓ Объемы инвестиций
- ✓ Объемы целевого капитала
- ✓ Общая амортизация
- ✓ Доля долговых обязательств в процентах от чистых активов



- ✓ Исполнительный директор и Председатель Совета Директоров – разные люди;
- ✓ Более чем 5 членов Совета Директоров
- ✓ Процент увольнений не выше 25%
- ✓ Доля наличных пожертвований в расходах на фандрайзинг ниже 15 %
- ✓ Долговые обязательства = 30% от наличных пожертвований
- ✓ 50% благотворителей составляют мелкие доноры, жертвующие \$5000 и меньше
- ✓ Доля средств в бюджете, привлеченных Советом Директоров не менее 1 %

Набор показателей из международной практики (2/5)



- ✓ Доля стейкхолдеров, считающих организацию эффективной
- ✓ Доля грантополучателей, позитивно оценивающих влияние фонда на свою организацию
- ✓ Уровень удовлетворенности стейкхолдеров;
- ✓ Доля стейкхолдеров, позитивно оценивающих качество взаимодействия с фондом;
- ✓ Доля стейкхолдеров, считающих что фонд ясно отражает свои цели и стратегию в коммуникации
- ✓ Доля стейкхолдеров, позитивно оценивающих качество консультирования сотрудниками фонда
- ✓ Доля грантополучателей, считающих процесс отбора понятным



- ✓ Доля грантополучателей, позитивно оценивающих степень понимания донором приоритетов грантополучателя
- ✓ Доля стейкхолдеров, позитивно оценивающих уровень осведомленности донора о тематике грантового проекта
- ✓ Доля грантополучателей, считающих что фонд воспринимает мнение грантополучателя в полном объеме
- ✓ Доля стейкхолдеров, считающих работу персонала фонда эффективной
- ✓ Быстрота реакции донора на запросы грантополучателя;
- ✓ Доля грантополучателей, считающих, что фонд помог им достичь поставленных целей
- ✓ Доля стейкхолдеров, рекомендовавших бы партнерство с фондом

Под интегральным показателем также может пониматься соответствие признанному стандарту прозрачности НКО:



- ✓ Наличие политика взаимодействия с донорами
- ✓ Опубликованный список Совета Директоров
- ✓ Отчет о независимом финансовом аудите
- ✓ Своевременно предоставлены формы государственной отчетности
- ✓ Опубликован список сотрудников
- ✓ Наличие политики о конфликте интересов
- ✓ Наличие политики по работе с жалобами
- ✓ Наличие информации об отсутствии вознаграждения для членов Совета Директоров в открытых ресурсах фонда
- ✓ Наличие описанного процесса определения заработной платы руководителя фонда
- ✓ Опубликованная Миссия



- ✓ Наличие более 2 слабых сторон в SWOT анализе
- ✓ Организация инвестирует в ежегодный независимый финансовый аудит
- ✓ Наличие Плана развития
- ✓ Конкретные возможности для роста, отраженные в SWOT анализе

Набор показателей из международной практики (4/5)

Согласно стандартам прозрачности GlassPocket в отношении веб-сайтов используются показатели, которые определяются через наличие и указание:



- ✓ Контактной информации
- ✓ Миссии
- ✓ Списка Совета Директоров
- ✓ Описания процесса получения гранта
- ✓ Грантовой стратегии
- ✓ Списка сотрудников
- ✓ Финансовой отчетности
- ✓ Годового отчета
- ✓ Биографии сотрудников
- ✓ Ссылок на социальные медиа
- ✓ Форм государственной отчетности
- ✓ Политики о конфликте интересов
- ✓ Базы выданных грантов
- ✓ Электронного новостного бюллетеня
- ✓ Центра управления знаниями
- ✓ Инвестиционной политики
- ✓ Политики управления жалобами
- ✓ Этического кодекса
- ✓ Описания экономической ситуации
- ✓ Учредительных документов
- ✓ RSS подписки (новостные каналы)
- ✓ Обратной связи от благополучателей
- ✓ Размеров заработных плат руководящего состава
- ✓ Анкетирования для грантополучателей
- ✓ Списка комитетов при Совете Директоров
- ✓ Блогов
- ✓ Оценки результативности

Знания; возможности для обучения; изменение мнений и отношения к конкретной проблеме

а) Уровень подготовленности (квалификация):

- % участников, которые чувствуют себя подготовленными к выполнению конкретных задач / деятельности;
- % участников, обладающих минимальной квалификацией для перехода на новый уровень (изменения статуса) или выполнения новой деятельности.

б) Знания / обучение:

- % участников, которые повысили уровень знаний (сравнение показателей «до» и «после» программы);
- % участников, которые уверены в том, что в ходе программы они отработали навыки;
- % участников, которые в результате программы повысили индивидуальные показатели знаний.

с) Отношение / восприятие:

- % участников, которые сообщили о положительном изменении своего отношения к конкретному вопросу или проблеме;
- % родителей, учителей, коллег и иных лиц, сообщивших о положительном изменении отношения участников к конкретному вопросу или проблеме.



Модели поведения

а) Случаи желательного поведения:

- % участников, которые достигли своих целей;
- Показатель успешности участников;
- Показатель положительных изменений.

б) Поддержка новых моделей поведения:

- % участников, которые не возвращаются в программу/ к прежней системе;
 - % участников, которые переходят на новый уровень / меняют условия жизни или статус;
 - Продолжительность (количество недель/месяцев/лет);
 - % участников, изменивших модели поведения по прошествии времени.
- #### с) Случаи нежелательного поведения:
- Сокращение количества сообщений о нежелательном поведении. (в процентном выражении).

Условия/статус

а) Состояние здоровья участников:

- % участников, которые через 90 дней положительно оценили состояние своего здоровья;
- % уменьшения случаев проблем со здоровьем;
- % участников, которые сразу дали положительный ответ.

Социальный статус участников:

- % участников, которые перешли на новый уровень/изменили условия или статус;
- % участников, которые избегают нежелательного развития событий / поведения;
- % участников, которые улучшили взаимоотношения с окружающими;
- % выпускников / участников, завершивших программу;
- % участников, оставшихся на прежнем уровне, в прежних условиях / статусе.

с) Экономический статус участников:

- % участников, имеющих постоянное и безопасное жилье;
- % участников, которые переехали в постоянное жильё на длительный срок;
- % зарегистрированных участников образовательных программ;
- % участников, у которых увеличился заработок;
- % участников, которые занимаются построением карьеры

Набор показателей для оценки эффективности фандрайзинга

Ключевые показатели оценки эффективности фандрайзинга	Описание	Примечание
1. Поступления	Общий доход организации	
2. Распределение доходов по источникам финансирования	Распределение поступлений по различным каналам привлечения средств	Изучение данных о поступлении средств (по каналам) позволяет выявить сильные и слабые стороны (например, организация чрезмерно полагается на какой-либо источник), а также каналы, обладающие возможностями и потенциалом дальнейшего развития.
3. Расходы на привлеченный доллар	Общие расходы организации, связанные с привлечением одного доллара, включая прямые и косвенные затраты , а также оплату труда сотрудников	Точное определение расходов на привлеченный доллар позволит получить представление об эффективности каждого канала финансирования . Точные данные о таких расходах помогают определить возможности и направления, которые организация может усовершенствовать. Следует отметить, что, несмотря на меньшую эффективность, некоторые каналы могут стать для организации источником неэкономической выгоды (например, обучение).
4. Показатель удержания доноров	% доноров, которые ежегодно предоставляют очередные пожертвования	
5. Показатель увеличения поддержки доноров	% показатель увеличения объема пожертвований каждого донора	
6. «Стоимость донора в течение его жизненного цикла»	Чистая приведенная стоимость поступивших от донора средств, в которой учитывается общий объем оказанной поддержки, показатель удержания и сумма расходов на привлеченный доллар	
7. Показатель привлечения доноров	% новых доноров от общего числа возможных доноров	
8. Показатель новых доноров	% доноров , которые ранее не оказывали поддержку; от общего числа доноров	
9. Распределение расходов	Распределение расходов организации в зависимости от характера использования средств	

McKinsey&Company

Список международных организаций, опыт которых был изучен

- | | |
|--|--|
| 1. Center for Effective Philanthropy | 15. Annie E. Casey Foundation |
| 2. Keystone Accountability | 16. The Wallace Foundation |
| 3. The Robert Wood Johnson Foundation | 17. McKinsey: Learning for Social Impact |
| 4. Investing for Good | 18. M.Friedman |
| 5. Center for What Works | 19. Rootcause: Investing for Social Impact |
| 6. The James Irvine Foundation | 20. The Hewlitt Foundation |
| 7. Intelligent Philanthropy | 21. The Edna McConnell Clark Foundation |
| 8. Charity Navigator | 22. W.K. Kellogg Foundation |
| 9. GuideStar | 23. Rockefeller Foundation |
| 10. Ford Foundation | 24. The Pew Charitable Trust |
| 11. California Wellness Foundation | 25. William Penn Foundation |
| 12. Lumina Foundation for Education | 26. Humanity United |
| 13. The Charles and Helen Shwab Foundation | 27. TCC Group |
| 14. The Heinz Endowment | 28. Northwest Area Foundation |

Список используемых источников

1. Стандарты Оценки
2. Стандарты Фандрайзинга
3. Стандарты Отчетности
4. Обучение и социальный эффект. На основе материалов Компании МакКинзи. Перевод Evolution & Philanthropy.
5. Selecting Performance Indicator. USAID Center for Development Information and Evaluation, 1996
6. Kusek, J.Z. & Rist, R.C. (2004). Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook for development practioners, DC: World Bank, page 74.
7. Рекомендации рабочего совещания по подготовке планов деятельности компаний Семейной Филантропии на 2012 год, представленные Н.А. Цветковым
8. Center for Effective Philanthropy Annual Report
9. CEP Indicator of Effectiveness
10. Grantmakers for Eff ective Organizations, *Is Grantmaking Getting Smarter? A National Study of Philanthropic Practice, 2008.* Available at www.geofunders.org.
11. E. Buteau, P. Buchanan (2011) The State of Foundation Perfomance Assessment. A Survey of Foundation CEOs
12. По материалам Evaluation Roundtable, «Использование оценочной информации в фондах: Сравнительные данные», Патриция Патризи, Элизабет Хайд Томпсон
13. John Sawhill and David Williamson “Measuring What Matters in Nonprofit”, McKinsey & Company, 2001
14. Единая квалификация результатов деятельности некоммерческих организаций (Center for What Works). Перевод Evolution & Philanthropy.
15. Investing for Good . Методология для анализа и оценки социального воздействия..
16. CCAT TCC Group. Материалы для оценки НКО. Перевод Evolution & Philanthropy.
17. Investing for Social Impact: Guide to the Social Impact Research Methology by RootCause
18. Guide Star Premium. Методология.
19. Irvin Foundation. Годовой отчет за 2010 год.
20. Robert Wood Johnson Foundation. Годовой отчет за 2011.
21. C. DeVita (2005) How are we doing? Our Foundation’s Efforts to Gauge Its Effectiveness. Tha Wallace Foundation.
22. B. Manno (2007) A Road to Results. A Performance Measurement Guidebook for the Annie E. Casey Foundation’s Education Program
23. K. Putnam (2004) Measuring Foundation Performance: Examples from the Field. Prepared for California HealthCare Foundation
24. J. Sawhill & D. Williamson (2001) Measuring What Matters in Nonprofits. McKinsey & Company.
25. Intelligent Philanthropy.

http://www.intelligentphilanthropy.com/PDFs/IP%20How%20to%20Analyze%20Nonprofits_Reader.pdf