

ГУСЕВА Е.Г.

МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ПРОЕКТОВ



Публикуется в рамках проекта «Повышение эффективности, качества и прозрачности работы СО НКО через системное сопровождение силами ресурсных центров» при поддержке Министерства экономического развития РФ.

Гусева Е.Г. Мониторинг и оценка проектов. – СПб.: ЦРНО, 2014.

Авторский коллектив серии: Гусева Е.Г., Крылова Ю.С., Москвина А.Ю., Орлова А.В., Шубина Д.А.

Данное методическое пособие посвящено вопросам мониторинга и оценки некоммерческих проектов: цели и типы оценки, планирование и проведение оценки с учетом требований конкурсов субсидий. Пособие рассчитано, прежде всего, на специалистов СО НКО, которые собираются принять участие в конкурсах субсидий или уже участвовали, но потерпели неудачу, и хотят повысить свою успешность.

Брошюра входит в серию из 4-х изданий, направленных на методическое сопровождение СО НКО – участников конкурсов субсидий в регионах Северо-Западного федерального округа.

Архангельский Центр социальных технологий «Гарант» выражает признательность коллективу Центра развития некоммерческих организаций за неоценимую помощь на всех этапах подготовки серии методических брошюр.

© Е.Г. Гусева

© МБОО «Центр развития некоммерческих организаций», 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	2
Глава 1. Почему нужна оценка?	5
1.1. Цели оценки.....	5
1.2. Проблемы оценки, или почему оценку не проводят	7
Глава 2. Что такое оценка?	8
2.1. Оценка и мониторинг.....	8
2.2. Типы оценки	10
2.3. Влияние, результаты и действия	15
Глава 3. Как спланировать оценку?	16
3.1. Процесс оценки.....	17
3.2. Планирование	17
3.3. Сбор данных.....	28
3.4. Анализ данных.....	32
Глава 4. Действия по итогам оценки	37
Словарь терминов	39
Полезные ссылки.....	40
Приложение. Типовые элементы технического задания для внешнего оценщика	42

ВВЕДЕНИЕ

Федеральный закон N40-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций» от 5 апреля 2010 г. оказал существенное влияние на развитие механизмов поддержки СО НКО в регионах. За прошедшие 4 года наибольшее развитие получили механизмы финансовой поддержки в виде проведения конкурсов субсидий для СО НКО. Дополнительным стимулом для этого стали конкурсы Министерства экономического развития РФ для субъектов Российской Федерации на софинансирование региональных программ поддержки СО НКО.

Таким образом, в ситуации расширения финансовой поддержки со стороны федеральных, региональных, а в некоторых территориях и муниципальных властей встает вопрос о готовности к этому социально ориентированных некоммерческих организаций. Ведь конкурсы субсидий предъявляют достаточно высокие требования к профессионализму СО НКО, и особенно к их навыкам работы с выделяемыми из бюджета средствами.

Анализ, проведенный Центром развития некоммерческих организаций (Санкт-Петербург) и Центром социальных технологий «Гарант» (Архангельск), выявил наиболее проблемные зоны для СО НКО, не имевших ранее опыта работы с госструктурами:

- проектирование (особенно такие моменты, как постановка целей, обоснование социально-экономического эффекта проекта и бюджетирование);
- PR-продвижение мероприятий проекта и его результатов (особенно в социальных сетях);
- мониторинг и оценка результатов;
- отчетность по проекту (финансовая, содержательная и публичная).

Это привело к идее создания серии семинаров и брошюр, которые помогли бы СО НКО решать обозначенные выше проблемы на всем протяжении реализации проектов, поддержанных в рамках конкурсов субсидий исполнительными органами власти в регионах с учетом особых требований, которые к ним предъявляются.

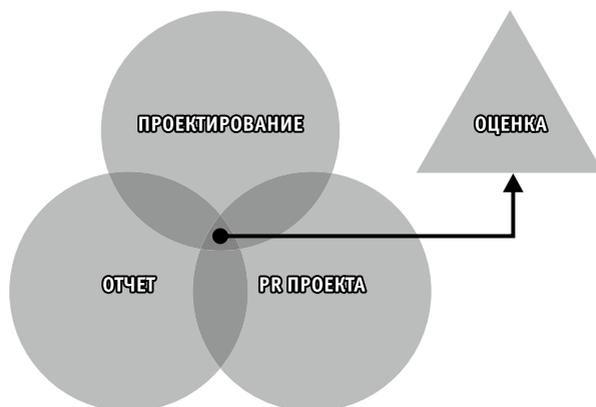
Все проекты проходят несколько стадий жизненного цикла. Можно сказать, что каждая из четырех брошюр серии содержит практические рекомендации, которые относятся к разным стадиям реализации проекта, поддержанного за счет бюджетных средств.

Первые стадии проектного цикла – «Создание проектной идеи» и «Планирование» – раскрыты в брошюре **«Особенности социального проектирования для участия в конкурсах региональных субсидий (на примере СЗФО)»**. Вторая брошюра **«PR и продвижение некоммерческого проекта»** и третья – **«Мониторинг и оценка про-**

ектов» – могут быть полезны СО НКО на стадии «Реализация проекта». А последняя брошюра **«Содержательная и финансовая отчетность по проектам, реализованным за счет государственных субсидий»** поможет на стадии «Завершение проекта и отчет».

Кроме того, необходимо отметить, что все стадии проектного цикла взаимосвязаны. Так, например, проведение предварительной оценки необходимо уже на этапе проектирования, а результаты, полученные при проведении мониторинга и оценки реализации проекта, используются организациями для отчетности и освещения проекта в СМИ. Поэтому некоторые разделы разных брошюр серии будут ссылаться друг на друга.

Схема «Проект: соотношение оценки и проектирования, PR, отчетности»



Обычно не нужно убеждать, что оценка – это по сути своей полезная вещь. Но у всех нас есть подозрение, что мы не очень хорошо разбираемся в этом. Мы знаем, что оценка может помочь нам обосновать проект для донора, контролировать выполнение проекта и даже продемонстрировать, какие изменения принес проект. Но если оценка так полезна, почему же многие НКО не торопятся внедрять систему оценки в свою работу?

Частичный ответ заключается в том, что трудно бывает измерить сложные процессы социальных изменений. Но также это может происходить оттого, что мы недостаточно мотивированы. Никто в действительности не требовал, чтобы мы демонстрировали эффект от наших проектов. Но времена меняются. Доноры теперь требуют измерять влияние, которое оказывает наша деятельность; клиенты и сторонники хотят видеть наши результаты и то, как они влияют на решение поставленной проблемы; СМИ и общественность хотят знать, чем занимаются НКО и насколько полезна и эффективна их деятельность.

Для тех организаций, которые уже участвуют или только планируют участвовать в курсах на получение региональных субсидий, вопрос проведения оценки особо актуален. Для того, чтобы выиграть конкурс, организация уже обязана проводить оценку.

При подаче проекта на конкурс у НКО должны быть результаты оценки прошлой деятельности. А по окончании проекта требуется написать отчет не только финансовый, но и содержательный. Этот отчет, по сути, и является отчетом по оценке проекта.

Данная брошюра будет полезна для тех социально ориентированных НКО, кто хочет участвовать в конкурсах субсидий или уже участвовал, но потерпел неудачу и хочет повысить свою успешность, осознав ошибки.

В этой брошюре освещены основные компоненты, которые лежат в основе любой оценки. Она поможет НКО разобраться в многочисленных доступных инструментах и подходах к проведению оценки. Также брошюра прояснит понятия, связанные с оценкой, и подскажет, как их применять в своей организации и проектах. В разделе «Полезные ссылки» приведены адреса, по которым можно найти дополнительные материалы по оценке для тех, кто хочет разобраться в этом вопросе глубже.

Серия брошюр публикуется в рамках программы «Повышение эффективности, качества и прозрачности работы СО НКО через системное сопровождение силами ресурсных центров», реализуемой Архангельским Центром социальных технологий «Гарант» при поддержке Министерства экономического развития РФ.

Коллектив авторов-сотрудников Центра развития некоммерческих организаций (Центра РНО) надеется, что брошюры помогут специалистам социально ориентированных организаций чаще побеждать в региональных конкурсах субсидий, избегать типичных ошибок и реализовывать интересные проекты, которые реально повлияют на решение актуальных социальных проблем в нашем регионе.

1. ПОЧЕМУ НУЖНА ОЦЕНКА?

В целом НКО знают проблемы своих целевых групп и разрабатывают проект, чтобы их решить или уменьшить. То, что НКО борются с социальными проблемами, уже говорит о том, что они причастны к неким изменениям ситуации. Но НКО должны быть осторожны и не предполагать однозначно, что все делается ими хорошо, а действительно, проводя оценку, пытаться измерить свой вклад в решение заявленной проблемы и понять, как действовать лучше.

Решая социальную проблему, мы меняем ситуацию. Любой проект – это изменение. Изменение социальной реальности, изменение в ситуации человека (группы людей), изменение ценностей человека, изменение социальных отношений. То есть объектом нашего проектирования являются человек, ценности, отношения. Следовательно, есть исходная ситуация, которая нас не удовлетворяет, и желаемая ситуация, которую мы хотим достигнуть в результате проекта. В процессе социального проектирования мы формулируем образ желаемого будущего, изменение, которого мы хотим достигнуть, т.е. цель, механизм достижения цели, ресурсы и сроки, за которые мы хотим это сделать (подробнее см. брошюру А. Москвиной «Особенности социального проектирования для участия в конкурсах региональных субсидий (на примере СЗФО)»).

Для того чтобы понять, достигли ли мы цели, создали ли желаемое будущее, уже на стадии проектирования необходимо понимать, что мы будем замерять до начала проекта и в конце проекта. Другими словами, какие параметры, какие характеристики нашей целевой группы, объекта проектирования нужно измерять до проекта, в ходе проекта и в конце проекта, и возможно после него, т.е. разработать систему оценки.

Таким образом, все этапы жизненного цикла проекта – инициация, планирование, реализация, завершение/отчетность пронизаны оценкой проекта.

Однако далеко не все организации внедряют оценку и мониторинг результатов проектов на систематической основе.

1.1. Цели оценки

Мы попросили участников семинара «Оценка и мониторинг проекта. Как НКО показать свою эффективность», который проводился в Центре РНО в июне 2014 года, перечислить наиболее распространенные причины проведения оценки проектов НКО. Ниже перечислены их ответы:

- подотчетность (вверх к донору);
- подотчетность (вниз к клиентам и получателям услуг);
- контроль выполнения работ сотрудников и волонтеров;
- желание узнать, чему мы можем научиться в ходе нашей работы;
- улучшение работы и повышение качества следующих проектов;

- грамотное управление проектом или программой;
- представление аргументов для продвижения организации;
- связи с общественностью и привлечение средств;
- эффективное распределение ресурсов и времени;
- фиксация изменений и измерение социального влияния.

Приоритетные цели оценки во многом определяют, какие инструменты лучше использовать. Например, подотчетность перед клиентом может быть измерена с помощью форм обратной связи или фокус-группы. Для измерения влияния вы можете собирать истории изменений от тех, кто принял участие в ваших мероприятиях, после того как проект завершился.

В действительности, большинство НКО проводят мониторинг и оценку для достижения сразу нескольких целей, перечисленных выше. Какой акцент делается на каждой из целей – зависит от многих причин: от требований и форм отчета перед донором, от потребностей клиентов, от того, каких стратегических целей собирается достичь НКО и др.

Как мы видим, существует целый ряд причин, по которым некоммерческим организациям, предоставляющим услуги различным клиентам, полезно проводить оценку своей деятельности.

Прежде всего, тогда сотрудники и менеджеры организации обращают внимание и на достижения, и на неудачи, т.е. могут увидеть картину со всех сторон. Сами сотрудники, участвуя в процессе оценки, могут стать более объективными по отношению к своей организации. Сотрудники и клиенты получают зримое подтверждение того, что организация не работает «впустую». Благодаря оценке можно найти так называемые «критические точки» – моменты, оказывающие решающее влияние на качество и эффективность работы; в дальнейшем, воздействуя именно на эти точки, руководитель и сотрудники организации сумеют добиться существенных положительных изменений, тем самым сэкономив силы, время и ресурсы.

С точки зрения потребителей услуг (благополучателей), доноров, партнеров – той среды, в которой действует организация, такая оценка тоже имеет важный смысл. В переговорах со своими актуальными и потенциальными донорами и заказчиками организация сможет привести факты и сравнительные характеристики, которые позволят понять, насколько эффективно организация работает.

Подводя итоги нашим рассуждениям, можно сказать, что оценка социальных проектов помогает увидеть реальное положение дел в организации, определить пути закрепления успехов и исправления недостатков. При оценке ставятся четкие вопросы, проводится систематический сбор информации от разных людей, вовлеченных в проект. На основе этой информации можно сделать выводы о качестве процесса и результатах проекта.

1.2. Проблемы оценки, или почему оценку не проводят

Многие НКО, и крупные, и небольшие, могут счесть оценку трудной и громоздкой задачей. Ниже приведен список некоторых причин отказа от проведения оценки.

- Некоторые НКО управляют сложными программами, эффект которых трудно измерить.
- Сложно собрать мнения от некоторых клиентов в силу закрытости учреждений.
- Многие доноры не финансируют разработку и проведение оценки.
- Концентрация усилий на этапе получения финансирования и реализации проекта, на оценку не остается ресурсов.
- Сотрудники НКО часто чувствуют себя слишком загруженными текущими делами, чтобы остановиться и подумать.
- Желание сохранить уровень комфорта и опасение обнаружить свою несостоятельность.
- Непонимание значимости оценки и необходимости доказывать свою эффективность.

Действительно, грамотная система оценки и мониторинга проектов – достаточно серьезное и трудоемкое дело, однако бонусы от ее введения могут с лихвой перекрыть затраты. Чтобы это произошло, необходимо познакомиться с основными правилами планирования, организации и проведения оценки проектов и выбрать для своей организации наиболее оптимальный способ и модель оценки.

Поэтому прежде чем приступить к оценке, организация должна задаться вопросом: «Какова наша главная цель проведения оценки? Зачем она нам нужна?»

2. ЧТО ТАКОЕ ОЦЕНКА

Далее мы попробуем разобраться с ключевыми терминами, которые используются в оценке.

2.1. Оценка и мониторинг

Оценка является одной из функций управления проектом и инструментом для получения нового знания. Мы оцениваем то, что произошло, для улучшения последующей работы. Оценка, анализ и интерпретация изменений помогает нам:

- определить, насколько мы достигли запланированных целей;
- понять, насколько верны были предположения относительно того, что произошло;
- судить об эффективности, результативности и устойчивости результатов работы.

Определение оценки	Назначение оценки
<p>Процесс, в ходе которого пытаются определить, как можно более систематически и объективно, ценность или значение проекта с точки зрения воздействия на социальную проблему. Это суждение основывается на таких общих «критериях оценки», как уместность, эффективность, результативность, влияние и устойчивость.</p> <p>Оценка должна обеспечить достоверную и полезную информацию, чтобы полученный опыт был учтен при принятии решений партнерами по программе и донорами.</p> <p>Обратите внимание, что слово «объективно» использовано здесь, чтобы указать на необходимость соблюдения равновесия при проведении анализа. То есть нужно помнить, что есть различные подходы, учитывать точки зрения заинтересованных сторон (всех, кто заинтересован в программе, и на кого она влияет, в том числе благополучателей, которые являются главной заинтересованной стороной) и использовать различные источники информации и методы.</p>	<ul style="list-style-type: none">• повысить качество проекта или программы, улучшить методы и результаты;• приобрести знания, особенно об опыте, который можно использовать в других проектах, программах и ситуациях;• доказать, что результаты проекта или программы действительно были получены.

Мониторинг можно определить как непрерывный и методичный процесс сбора данных и информации в течение всего жизненного цикла проекта. Собранная информация используется для регулярной оценки проекта; таким образом, можно корректировать ход проекта без остановки работы. Мониторинг также используется для систематического

отслеживания ситуации и для выявления тенденций. Например, можно отслеживать изменения в окружающей среде или положение лиц с особыми потребностями.

Определение мониторинга	Назначение мониторинга
<p>Процесс отслеживания или измерения того, что происходит.</p> <p>Включает два вида мониторинга:</p> <ul style="list-style-type: none"> • мониторинг исполнения предполагает измерение хода реального процесса относительно изначального плана вмешательства в ситуацию (например, программы, стратегии) и степени достижения конкретных целей; • мониторинг ситуации предполагает измерение того, как изменяется – или не изменяется – определенный параметр или набор параметров в ходе проекта (например, положение детей и женщин, или ситуация в стране в целом). 	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечить контроль, чтобы работы выполнялись согласно плану проекта; • улучшить выполнение проекта; • определить, когда нужно быстро адаптировать проект, особенно в условиях кризиса и нестабильности; • служить источником информации для оценки; • обеспечить информацию для обоснования необходимости изменить стратегию и программы (особенно мониторинг ситуации).

Основные различия между мониторингом и оценкой

В таблице¹, представленной ниже, описаны основные различия между мониторингом и оценкой. Однако принципиальным отличием мониторинга от оценки программ является также значительно большая, чем в мониторинге, глубина анализа. Оценка предполагает глубокий анализ, а мониторинг лишь отслеживание текущей «картинки».

Мониторинг	Оценка
Проводится непрерывно	Проводится на ключевых этапах реализации программы
Проект принимается в существующем виде без изменений;	Проект подвергается анализу с целью оптимизации/улучшения;
Запланированные результаты и деятельность сравниваются с фактическими	Анализируются причины достижения или недостижения запланированных результатов
Полученная информация используется для улучшения работы по проекту	Полученная информация может использоваться как для улучшения работы по данному проекту, так и для уточнения планов на будущее

¹ Курс лекций «Оценка проектов и программа» под редакцией Баханьковой Е.Р., Бодунгена А.Ю., Боровых А.Э., Грешновой Е.В., Гриднева П.В., Казакова О.Б., Кузьмина А.Н., М.:ЦПНКО, 2003, стр. 19

С технической точки зрения главные отличия между мониторингом и оценкой заключаются в том, что:

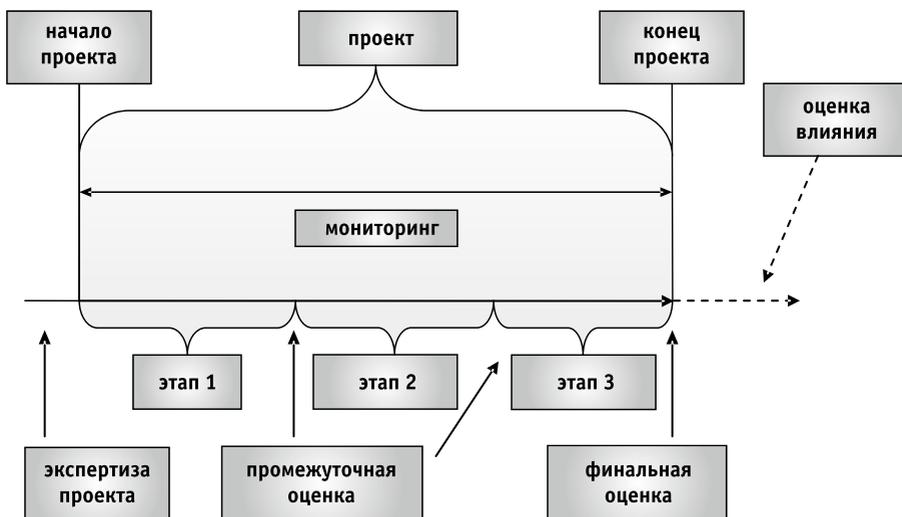
– мониторинг – постоянно действующая система, а оценка проводится время от времени;

– система мониторинга основана исключительно на замерах значений индикаторов, оценка же проводится с учетом данных мониторинга (значений индикаторов), но не ограничивается ими.

Именно поэтому системы мониторинга и оценки являются взаимодополняющими, но никак не могут заменить друг друга.

2.2. Типы оценки

В зависимости от того, на каком этапе находится проект, можно говорить о разных типах оценки.



На разных стадиях проекта мы проводим разные типы оценки. И для каждого из этапов существуют свои вопросы.

При внедрении системы мониторинга или проведении оценки существует три больших вопроса оценки для конкретных участников проекта.

- «Делаем ли мы то, что должны делать?» – ответ нужен менеджерам программ, чтобы проверить, выполняется ли техническое задание (самоконтроль).
- «Приводят ли наши действия к изменениям?» – ответ нужен всем заинтересованным сторонам, но особенно востребован будет донорами, чтобы удостовериться, что деньги потрачены эффективно (социальное влияние).

- «Правильно ли мы действуем?» – ответ предоставит руководителям организаций информацию о том, актуальна ли наша деятельность, и движемся ли мы в стратегически верном направлении (стратегическое соответствие).

Первые два вопроса относятся непосредственно к жизненному циклу проекта. Третий же вопрос лежит в более широких временных рамках. Обычно его задают при проведении стратегического планирования организации. Поскольку в данной брошюре мы фокусируемся на оценке проекта, а не организации в целом, рассмотрим подробнее, как могут выглядеть конкретные вопросы в этом случае.

Экспертиза проекта (предварительная оценка). После того, как проект написан и оформлен в виде конкурсной заявки для получения финансирования, донор привлекает экспертов для оценки проекта.. Такая оценка определяет, насколько проект приближает решение проблемы и соответствует потребностям целевых групп. Эксперты оценивают не только сам проект и заложенные в нем мероприятия, но и то, насколько организация обеспечена кадрами, а также финансовую и организационную обоснованность планируемых действий. Это позволяет судить о реалистичности и потенциальной успешности проекта. Более подробно о критериях оценки проектов, подаваемых на региональные конкурсы субсидий, вы можете прочитать в брошюре А. Москвиной «Особенности социального проектирования для участия в конкурсах региональных субсидий».

Самые общие критерии отбора получателей субсидий описаны в требованиях Министерства экономического развития. Среди них такие, как:

- актуальность и востребованность поставленных целей проекта, подтверждаемых научными исследованиями, публикациями в СМИ и т.д.;
- соответствие планируемых результатов проекта поставленным целям;
- инновационность механизмов реализации проекта, позволяющих в том числе снизить затраты на его реализацию;
- привлечение к реализации проекта средств массовой информации;
- привлечение к реализации проекта волонтеров;
- наличие у организации ресурсов, необходимых для реализации проекта;
- наличие у организации дополнительных источников финансирования проекта, подтвержденных гарантийными письмами организаций-доноров.

Каждый субъект федерации имеет возможность детализировать критерии отбора и приоритетные направления конкурса с учетом специфики местной ситуации. Так, например, актуальные и социально значимые для региона направления деятельности могут быть отражены в региональной программе поддержки СО НКО или в стратегии социально-экономического развития региона. Во многих регионах на конкурсах получения субсидий сейчас кроме заседания экспертной комиссии начали проводить публичные

защиты проектов, на которых могут присутствовать не только эксперты, но и коллеги из других НКО, а также другие заинтересованные лица.

Говоря об экспертизе проекта, нужно упомянуть и другой вариант предварительной оценки проекта. Организация может ДО подачи проекта на конкурс сама оценить свой проект по критериям, опубликованным в конкурсной документации, или привлечь к экспертизе сторонних специалистов, например, обратиться за консультацией в свой региональный ресурсный центр для СО НКО.

Мониторинг и промежуточная оценка. На стадии реализации проекта кроме мониторинга, который проводится непрерывно, также осуществляют промежуточную оценку. В ходе нее, как правило, подводятся промежуточные итоги, и определяется, насколько сделанные шаги правильны и приведут к успешному завершению проекта. Результаты такой оценки помогут скорректировать стратегию и выбрать те или иные действия в следующей фазе проекта.

В проектах, реализуемых за счет средств субсидий, также предусмотрена промежуточная оценка. Часто эту функцию выполняет промежуточный отчет, который является необходимым основанием для выплаты финальной части субсидии (если это предусмотрено договором). На этом же этапе организация может запросить изменение статей расходов – ведь проект был написан какое-то время назад, ситуация могла измениться, или исполнители проекта могут предложить более эффективный способ применения ресурсов для достижения запланированных результатов.

При разработке вопросов для промежуточной оценки сначала нужно решить, какая информация о проекте является наиболее важной. Ниже приведен список вопросов, которые можно использовать при промежуточной оценке.

- На основании чего принимается решение о том, что определенные продукты или услуги проекта необходимы его благополучателям/клиентам/потребителям этих услуг?
- Каким образом исполнители/сотрудники проекта решают, какие именно услуги предоставляются тому или иному клиенту?
- Что требуется от исполнителей проекта для предоставления этих продуктов или услуг?
- Каким образом происходит обучение исполнителей проекта/сотрудников, которые предоставляют эти услуги или разрабатывают/готовят эти продукты?
- Каким образом клиенты узнают о проекте и получают доступ к нему?
- Какие требования предъявляются к клиентам/пользователям услуг проекта?
- Каков общий алгоритм проекта, т.е. процесс, который проходят клиенты от момента первого контакта с проектом до момента получения услуги и далее?

- Что является сильными сторонами проекта с точки зрения его клиентов?
- Что является сильными сторонами проекта с точки зрения его исполнителей?
- Каковы наиболее типичные жалобы со стороны исполнителей программы и ее клиентов?
- Какие рекомендации по улучшению проекта предлагают его исполнители и клиенты?
- На основании чего принимается решение о том, что в продуктах или услугах проекта больше нет необходимости?

Финальная оценка проводится на стадии окончания проекта. Цель финальной оценки вытекает из ее названия. Она используется для подведения итогов выполнения проекта. Результаты итоговой оценки составляют основу содержательного отчета по проекту. В ситуации с конкурсом субсидий такой отчет должен продемонстрировать не только достижение запланированных результатов, но и обоснованность расходования ресурсов. Органы государственной власти уделяют огромное внимание контролю за целевым использованием денежных средств конкурса. Во всех объявлениях о конкурсах есть указание на то, что средства, использованные не по назначению, должны быть возвращены государству.

Оценка влияния (воздействия), как правило, проводится через некоторое время после окончания проекта. Такая оценка проверяет, насколько устойчивы результаты проекта, как действия проекта повлияли на проблему, произошли ли изменения в благосостоянии клиентов/благополучателей проекта.

Если возвращаться к конкурсам субсидий, то государство не требует от самих СО НКО проводить такую оценку, но при этом Министерство экономического развития РФ и ряд региональных органов исполнительной власти заказывают проведение такой оценки экспертным или исследовательским организациям для выявления социально-экономической отдачи вложенных бюджетных средств.

Инициативно данный тип оценки обычно проводят те организации, которые ведут длительные программы, а профинансированный за счет субсидий проект является частью такой программы. Часто оценку влияния проводят для тренингов и программ обучения. Таким образом, можно увидеть, пользуются ли участники обучения приобретенными навыками и знаниями на практике. Еще одной ситуацией является проведение оценки влияния по требованию донора.

Оценка влияния напрямую не востребована в отчетности на конкурсах субсидий. Главный фокус контроля органов государственной власти сосредоточен на целевом использовании средств. И здесь правомерно задавать два вопроса. Первый: какие результаты были достигнуты при реализации проекта, и соответствуют ли они запланированным результатам? И второй вопрос: в какой мере фактические денежные расходы соответствуют расходам, определенным при заключении соглашения о вы-

делении субсидии (гранта)? По формам отчетов видно, что органы государственной власти уделяют большое внимание тому, чтобы получить ответ на второй вопрос. И это в большей степени касается финансовой отчетности.

Но для организации и сотрудников, работавших в проекте, важен ответ и на первый вопрос. Самой НКО важно понять, какие результаты были достигнуты в ходе реализации проекта и какое влияние эти проекты оказали на жизнь ее благополучателей, какой вклад внесли исполнители проекта в решение заявленной социальной проблемы, стала ли наша жизнь лучше благодаря этому проекту.

В большинстве своем эти вопросы исследуются в оценке влияния. Кроме того, что оценка влияния проверяет длительность результатов проекта и показывает, как действия проекта повлияли на проблему, оценка воздействия помогает повысить эффективность программ, поскольку обращается к следующим вопросам.

1. Достигает ли проект запланированных целей?
2. Могут ли изменения, произошедшие в целевой группе, быть объяснены данным проектом, или они возникли под воздействием каких-то других параллельных факторов?
3. Различается ли эффект воздействия проекта для разных групп благополучателей (например, мужчин, женщин, коренных народов и т.д.), разных регионов и в различные временные промежутки?
4. Имеет ли проект какие-то побочные эффекты, позитивные либо негативные?
5. Насколько эффективен данный проект по сравнению с другими проектами, направленными на достижение этих же целей?
6. Эффективен ли проект с точки зрения затраченных на него ресурсов?

Центральный вопрос оценки воздействия: «Какова была бы ситуация теперь, если бы проект, который подвергается оценке, не был реализован?»

Если речь идет об обучающей программе, то хорошим результатом будет решение актуальных задач с помощью полученных знаний и приобретенных навыков. Вот несколько примеров описания результатов, представленных в отчете по оценке воздействия:

«Благодаря приобретенным знаниям социального проектирования и навыкам написания заявки более половины участников семинара получили поддержку своих проектов на региональных конкурсах субсидий».

«Полученные знания о коммуникации и навыки разрешения конфликта помогли ученикам решать свои проблемы самостоятельно и мирным путем».

«Знания об особенностях налогообложения и навыки ведения отчетности позволили организациям пройти финансовый аудит без штрафов».

Еще о видах оценки

В зависимости от того, кто проводит оценку, можно говорить о внутренней или внешней оценке.

- **Оценка внутренняя** осуществляется теми же самыми людьми, которые работают в организации.
- **Внешняя**, или независимая оценка проводится приглашенным специалистом. При этом важно, чтобы он не только не работал в вашей организации, но и не был связан с ней отношениями, которые можно расценить как конфликт интересов.

2.3. Влияние, результаты и действия

В следующей таблице показаны различия между влиянием, действиями и результатами проекта. Уточнено, что измеряется в каждом из случаев и что является индикатором достижения.

	Что измеряем	Индикаторы
Действия Мероприятия и услуги в рамках проекта, отчеты, брошюры...	Затраты (усилия, время, ресурсы)	Проведение мероприятий
Результаты	Эффективность	Использование продуктов проекта и стабильное воспроизводство выгод благополучателями проекта
Влияние (социальный эффект) Долгосрочный эффект от проекта (например, измеряемые изменения качества жизни, уменьшение заболевания, сокращение смертности)	Изменения	Отличие нынешней ситуации от первоначальной

Пример описания действий, результата и влияния

Действия: предоставление профилактических медицинских услуг пациентам, недостаточно охваченным системой здравоохранения.

Результаты:

- повысилось количество визитов в формальные медицинские учреждения пациентами, недостаточно охваченными медицинским обслуживанием;
- снизилось количество обращений в отделения экстренной медицинской помощи пациентами, недостаточно охваченными системой здравоохранения.

Влияние: снизились затраты пациентов, недостаточно охваченных системой здравоохранения, на медицинские услуги.

3. КАК СПЛАНИРОВАТЬ ОЦЕНКУ

Когда мы говорим об инструментах оценки, мы часто представляем себе методики, разработанные экспертами. К ним относятся такие инструменты, как например, метод «Наиболее существенного изменения»² или Логико-структурной схемы проекта³. Однако есть и более органичные инструменты. Их не разрабатывали эксперты, они касаются нашего способа мышления. Макс Пибоди из ассоциации ИНТРАК⁴ называет их «ментальными инструментами» – ключевые вопросы, которые мы должны задать себе каждый раз, когда мы планируем провести любой мониторинг или оценку.

Три ключевых вопроса

Перед тем, как начать планировать любую деятельность по мониторингу и оценке, будет полезным дать ответы на три простых вопроса.

- **Для кого** мы делаем оценку?

Проводим ли мы оценку для команды проекта? Для Правления или попечительского совета организации? Для доноров? Или эта оценка нужна тем, кто получает выгоду от проекта – благополучателям⁵? Ведь они главные стейкхолдеры⁶ (заинтересованные группы) нашей работы.

- **Что** мы собираемся мониторить или оценивать?

Стейкхолдеры заинтересованы в различных результатах оценки в зависимости от своих интересов и приоритетов. При оценке результатов критерии успеха могут выглядеть по-разному у разных стейкхолдеров. Например, органы местного самоуправления могут руководствоваться достижением целей стратегии социально-экономического развития региона. А женщины из небольших поселков могут назвать проект успешным, если в результате их повседневная жизнь стала легче.

- **Как** мы будем проводить мониторинг и оценку?

Какими ресурсами мы располагаем: временными, денежными и человеческими?

Методика проведения оценки, которая должна быть сделана за несколько дней без дополнительных ресурсов, будет отличаться от оценки, которую нужно проводить несколько месяцев, с большим бюджетом и профессиональной командой оценщиков.

Только когда мы ответим на эти вопросы, мы сможем начать думать о процессе проведения мониторинга и оценки.

2 MostSignificantChange – метод оценки результатов проекта

3 LogicalFrameApproach – методика планирования, мониторинга и создания проекта, http://ozenka.info/usefuldata/seminars/balakirev_logic/109_file_1.pdf

4 <http://www.intrac.org/sitemap.php?lang=ru>

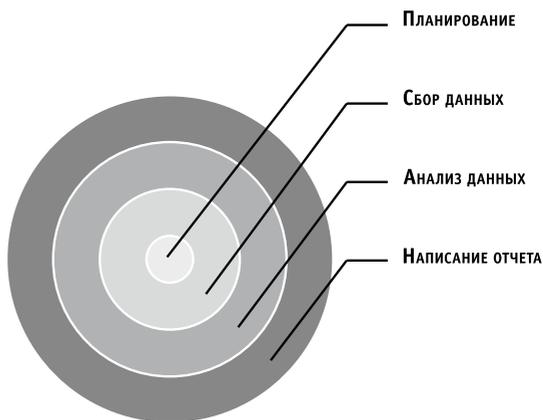
5 См. словарь терминов, благополучатель

6 См. словарь терминов, стейкхолдер

3.1. Процесс оценки

Перед тем как подойти к планированию оценки и мониторинга, будет удобно, если мы посмотрим на все этапы, которые необходимо выполнить при проведении оценки:

- планирование;
- сбор данных;
- анализ данных;
- написание отчета.



Рассмотрим эти этапы подробнее.

3.2. Планирование

Проведение оценки – не важно, промежуточной, финальной или оценки воздействия – всегда является весьма сложным мероприятием, требующим тщательной подготовки и достаточных ресурсов (управленческих, финансовых, человеческих и технологических). Поэтому планирование является важным этапом, который включает следующие шаги.

1. Определение цели оценки.
2. Определение уже имеющейся в организации/проекте информации и выявление информационных пробелов.
3. Разработка вопросов, ответы на которые предполагается получить в ходе оценки.
4. Определение возможных подходов к проведению оценки, сбору и анализу данных, новым источникам информации и т.п.
5. Принятие решения о том, будет ли это внутренняя или внешняя оценка; определение умений и навыков, которые необходимы отдельному эксперту или команде для проведения оценки.
6. Составление примерного графика и сметы работ.

Примеры планирования оценки.

Источники информации и инструменты сбора данных

Источники информации	Инструменты сбора данных
Участники конференции	Анкетирование Интервью
Годовые отчеты и данные по проектам НКО, сотрудники которых участвовали в конференции	Контент-анализ
Работа НКО, сотрудники которых участвовали в конференции	Включенное наблюдение
Календарь событий и конференций по теме конференции на территории РФ	Контент-анализ
Участники конференций и событий по теме конференции	Анкетирование
Потенциальные доноры и бизнес-партнеры НКО, сотрудники которых участвовали в конференции	Анкетирование Интервью
Активные доноры и бизнес-партнеры в деятельности сектора	Анкетирование
Непосредственные исполнители проекта и сотрудники организации-исполнителя	Групповое обсуждение Интервью
Документация по проекту (бюджет, письменные отчеты еженедельных собраний, программа конференции, анкеты участников мероприятия с их последующим качественным анализом, результаты внутреннего итогового собрания по завершению конференции, пресс-релиз, отзывы участников и экспертов)	Контент-анализ

График проведения оценки

Этапы оценки	1-2 неделя	3-4 неделя	5-6 неделя	7-8 неделя
Планирование, изучение задач, выбор методов	X			
Подготовка, разработка и тестирование инструментария	X			
Сбор данных	X	X		
Анализ данных		X	X	
Подготовка, отчета, презентация		X	X	
Обсуждение и внесение изменений			X	X
Доработка отчета и подготовка окончательного документа				X

Расчет количества рабочих дней

Этап оценки	Количество дней	Специалист по оценке	Специалист по анализу данных	Эксперты на местах
Планирование	10	2		
Подготовка	10	2		13
Сбор данных	20	5	1	13
Анализ данных	20	2	4	13
Подготовка отчета, презентация	20	2	1	13
Обсуждение и внесение изменений	20	2	1	
Доработка отчета и подготовка окончательного документа	10	2		

Оплата труда (или надбавка к з/п в случае штатных сотрудников)

Сотрудник	Дни	Ставка в день, руб.	Число сотрудников на ставке	Всего, руб.
Сотрудник, задействованный в проведении оценки полный рабочий день				
Сотрудник, задействованный в проведении оценки частично				
Сотрудник НКО-партнера				
ВСЕГО				

Если вы приняли решение провести внешнюю оценку проекта, вам нужно будет сформулировать внешнему эксперту свои пожелания относительно того, что и как будет оцениваться. Будет полезно эти пожелания оформить письменно в виде технического задания (ТЗ) или документа, описывающего необходимый объем работ, и закрепить его как приложение к договору на выполнение работ (см. Приложение 1).

Для оценщика будет необходимо понять, в чем заключается ваш проект, узнать его основную цель и задачи, а также то, на каком этапе реализации находится проект. Обычно эта информация представлена во вводной части ТЗ. В основной части нужно будет описать цели и вопросы оценки, указать инструменты ее проведения, а также указать сроки, в которые оценка должна быть произведена, и ресурсы, которые вы планируете на нее потратить. Выбор метода планирования оценки организацией, включая методики, инструменты и схемы, будет зависеть от многих факторов. Например, какие приоритеты и требования к отчетности у доноров, какой опыт и квалификация сотрудников и насколько сложны проекты и программы у организации. В этой брошюре мы рассмотрим распространенную сегодня методику планирования, основанную на логико-структурной схеме проекта.

Логико-структурная схема проекта

Логико-структурная схема проекта – одна из самых распространенных методик планирования в мире НКО. Характер и структура этой методики позволяет широко ее применять: от небольших независимых проектов до широких комплексных программ, включающих в себя множество разноуровневых подпроектов. В основе методики лежит простая таблица 4x4, в которой детально прописываются конкретные действия, которые нужно сделать, чтобы задачи и основная цель проекта были достигнуты.

	Индикаторы и показатели достижений	Источники и средства верификации	Риски и предположения
	Что мы будем измерять, чтобы показать достижение целей и задач проекта. А также чтобы доказать, что результаты возникли в результате наших действий	Как именно индикаторы будут измерены, т.е. источники проверки (верификации)	Внешние события, которые могут помешать выполнению целей проекта
Общие цели Долгосрочный социальный эффект, который произойдет после окончания проекта			
Цели/задачи проекта Выгоды, которые проект принесет своим благополучателям			
Ожидаемые результаты Ощутимые вещи, которые принесет проект			
Мероприятия, действия Какие действия приведут к достижению результатов и целей проекта			

Логико-структурная схема проекта может стать не только хорошим инструментом планирования проекта, но и помогать в дальнейшем управлении проектом на этапе его осуществления. Если при планировании проекта использовать эту методику, можно уже на этапе написания проекта продумать и описать предполагаемую систему оценки и мониторинга.

Пример заполнения логико-структурной схемы проекта «ВНИМАНИЕ – ТУБЕРКУЛЕЗ»

Проект осуществляется в городе X с населением 500 тыс. человек крупной молодежной НКО, сотрудничающей с местным комитетом здравоохранения. Актуальность проекта обусловлена прошедшей недавно амнистией, увеличивающимся притоком беженцев и разрушением системы обязательного флюорографического обследования. Продолжительность проекта 1,5 года

	Описание основных частей проекта	Индикаторы и показатели достижений	Источники и средства верификации	Риски и предположения
Общие цели	Улучшение состояния здоровья горожан, снижение риска инфекционных заболеваний	<i>Увеличение числа случаев выявления латентного туберкулеза</i> <i>Снижение заболеваемости туберкулезом в городе X на 5%</i>	<i>Данные медицинской статистики</i>	
Цель проекта	Изменить отношение горожан к мерам профилактики туберкулеза и повысить их действенность	<i>Изменение у не менее чем 25% населения отношения к профилактике туберкулеза и готовности ее проводить</i>	<i>Выборочный репрезентативный опрос населения в начале и в конце проекта</i>	
Ожидаемые результаты	Улучшилась информированность горожан о мерах профилактики туберкулеза Горожане стали более активно принимать участие в мероприятиях по профилактике туберкулеза Подготовлены агитаторы, которые могут работать в различных организациях	<i>Повышение информированности жителей о мерах профилактики туберкулеза в 4 раза</i> <i>Повышение посещаемости флюорографии молодежью и трудоспособным населением на 20%</i> <i>Снижение вдвое числа отказов от прививок детей</i> <i>Подготовленные агитаторы смогли привлечь не менее 50 новых волонтеров</i> <i>Подготовлено не менее 50 агитаторов</i>	<i>Выборочный репрезентативный опрос населения в начале и в конце проекта</i> <i>Данные тубдиспансеров, роддомов и флюорографических станций</i> <i>Списки участников курса</i>	
Мероприятия, действия	Курс по подготовке агитаторов из числа членов организации (3 дня, 50 участников) Проведение лекций в школах (не менее 300) Изготовление и трансляция видеороликов перед киносеансами (2 ролика, 3 месяца трансляций...) Печать и распространение листовок в общественных местах (...) Публикация материалов в СМИ (...)	<i>Затраты соответствуют бюджету</i> <i>Мероприятия проекта выполнены в срок и в полном объеме</i>	<i>Финансовый и содержательный отчет по проекту</i>	

Индикаторы

В разных источниках используют разные определения индикаторов. Возможно, самое простое определение – «количественная или качественная информация, которая доказывает, что произошло изменение ситуации». Индикаторы всегда должны быть приведены в соответствие с целями, задачами или продуктами проекта. Они должны демонстрировать, что изменения произошли в результате наших действий. В качестве индикаторов часто используются, например, снижение заболеваемости, повышение образовательного уровня, снижение численности и состава групп риска, расширение сферы деятельности лиц с ограниченными возможностями, повышение качества природной среды.

Помимо термина «индикаторы» также используется термин «показатели» – строго говоря, индикатор является параметром измерения (например, температура), а показатель – его конкретным выражением (например, не менее 80 градусов), но часто «индикаторы» и «показатели» используют как синонимы – так поступим и мы в этой брошюре.

Решение о выборе индикаторов зависит от организации и благополучателей. Индикаторы могут появляться разными способами. Часть индикаторов может определиться в ходе консультаций с широким кругом заинтересованных сторон, например, с помощью фокус-групп либо интервью с благополучателями. Также индикаторы могут вытекать из описания проблемы или могут высказываться стейкхолдерами в качестве ожиданий от проекта. Еще одна часть индикаторов может быть включена донорами в требования к отчетам.

Основные вопросы при выборе индикаторов

1. Сможете ли вы собрать информацию об индикаторе? Если да, то где вы сможете получить эту информацию?
2. Будет ли информация точной (можно ли ей доверять)?
3. Сколько будет стоить получение информации с точки зрения
 - времени сотрудника;
 - времени клиента;
 - денег.
4. Как часто вы сможете получать информацию?
5. Будет ли у ваших сотрудников возможность (или желание) собирать информацию честно и точно?
6. Сможете ли вы обосновать, что индикатор демонстрирует изменения в результате ваших действий?

7. Показывает ли он то, чего вы не знали раньше?
8. Поможет ли он принимать решения, которые улучшат следующие результаты?
9. Поможет ли индикатор продемонстрировать результаты деятельности разным стейкхолдерам?
10. Поможет ли он в дальнейшем исследовании ситуации или последующей оценке?

Индикаторы могут быть количественными и качественными.

Количественные индикаторы – это числовые меры: например, процент или доля, уровень (например, уровень рождаемости) или соотношение (например, числа жителей и врачей).

Качественные индикаторы можно определить как суждения и восприятие людей. Например, число людей в деревне, у которых есть швейные машинки – это количественный индикатор, а уверенность в завтрашнем дне, которую дает этим людям обладание швейной машинкой как инструментом финансовой независимости, – это качественный индикатор. Обратите внимание, что индикаторы «качества жизни», с помощью которых, например, измеряют здоровье, образование и занятость населения, часто путают с качественными индикаторами, так как в обоих случаях употребляется слово «качество». На самом деле для измерения здоровья, образования или других предметов можно использовать и качественные, и количественные индикаторы.

Вот список основных отличий между количественными и качественными индикаторами.

Количественные	Качественные
Выражаются в цифрах	Выражаются в словах
Процедуры измерения стандартизованы, легко могут дублироваться	Процедуры измерения дублируются редко, часто отражают индивидуальный исследовательский подход
Часто нуждаются в качественной интерпретации	Часто используются в локальных ситуациях или с небольшим количеством людей
Представляются в виде статистических данных, графиков и диаграмм, результатов измерений и взаимосвязей	Представляются в виде высказываний, фрагментов документов, наблюдений
Анализ проводится статистическими и математическими методами	Анализ проводится путем выделения ключевого содержания или обобщения тем из количественных данных; организация данных нацелена на получение целостной картины.

Примеры индикаторов и показателей

Оценивая результаты проекта в количественных индикаторах, мы можем подсчитывать:

- количество программ, проектов, мероприятий, курсов и партнеров;
- количество клиентов и/или участников, получивших услуги/принявших участие в проекте;
- количество публикаций и их тираж;
- число обращений в организацию;
- некоторые характеристики проведенных мероприятий (например, частота и продолжительность семинаров, консультаций и т.д.);
- количество волонтеров, занятых в проекте;
- количество человеко-часов, отработанных волонтерами и сотрудниками организации.

Используя качественные индикаторы, мы можем оценивать:

- удовлетворенность клиентов полученными услугами;
- достижения клиентов, изменения в их жизни.

Качественные индикаторы влияния на сообщество могут демонстрировать:

- воздействие на причины возникновения проблемы,
- улучшение или изменение условий жизни.

Описывая повышение качества предоставляемых услуг, мы можем использовать такие индикаторы, как

- расширение ассортимента/объемов предоставляемых услуг;
- повышение доступности услуг;
- распространение положительного опыта оказания услуг.

Примеры индикаторов для оценки обучения

1. Оценка действия (реакции на тренинг)

Вопросы:

- Насколько тренинг понравился участникам?
- Насколько выполнены согласованные ожидания участников?

Индикаторы:

- % участников, которые оценивают степень исполнения своих ожиданий как высокую/среднюю/низкую;
- появление у участников новых идей;
- сбалансированность и уместность форм проведения тренинга;
- желание применять полученные знания;
- доступность изложения материала;
- степень вовлеченности участников в процесс;
- помощь раздаточных материалов;
- новизна полученной информации;
- тренерский стиль.

2. Оценка продуктивности (усвоения знаний, умений, установок)

Вопросы:

- Правильно ли были определены цели, задачи тренинга?
- Достигнуты ли цели, выполнены ли задачи тренинга?

Индикаторы:

- попытка применения полученных знаний;
- выполнение «домашних заданий»;
- способность участника применить умения в конкретных ситуациях;
- активность участников после семинара;
- мнение коллег о работе участника;
- заказ руководителя организации на проведение тренинга для всей организации, группы сотрудников;
- контрольное тестирование (начало – конец);
- проявление личностного роста участника;
- изменение поведенческих реакций.

3. Оценка изменений (влияния на организацию)

Вопросы:

- Насколько полученные знания и умения применяются в повседневной практике?
- Как это повлияло на деятельность организации?

Индикаторы:

- возникновение новых связей и партнеров, улучшение старых;
- модификация услуг, появление новых услуг, новых направлений деятельности;
- создание команды;
- использование инструментов, полученных на тренинге, в целом в организации;
- практические действия (проекты, истории успеха) после тренинга в организации;
- % выполнения индивидуальных планов участников, заявленных во время тренинга;
- удовлетворенность клиентов, оценка клиентами изменений в организации;
- решение каких-либо организационных проблем, затруднений;
- рост бюджета организации / количества проектов / внешних связей.

Представление количественных индикаторов в результатах может выглядеть в отчете достаточно сухо. Важно постараться сделать цифры наглядными, чтобы читатель мог себе представить масштабность и эффект проделанной работы. Кроме общих индикаторов можно искать и формулировать свои уникальные индикаторы, которые помогут продемонстрировать результаты проекта.

Например, **экологический центр «Стриж»** (<http://strizh.tsu.ru/>), описывая результаты своей деятельности в годовом отчете, не ограничился упоминанием только количества проведенных экспедиций и рейдов по предотвращению нарушений природоохранного законодательства:

Мы проехали во время научных экспедиций более 150 тыс. км, что практически равнозначно 4 путешествиям вокруг Земного шара.

Добились того, что 86% населения Карасука информированы о савке (исчезающий вид утки) и важности ее сохранения.

Изяли более 12 000 самоловных снастей, а это 6 км браконьерской снасти.

Несмотря на то, что выше мы говорим о возможности оценки на всех этапах проекта и выборе индикаторов на всех уровнях проекта от целей до результатов, следует

отметить, что в документации конкурса субсидий требуются именно количественные показатели результатов. Чаще всего в формах отчетов органов государственной власти можно встретить такие индикаторы, как

- количество предоставленных услуг;
- численность граждан, получивших услуги;
- численность добровольцев, привлеченных некоммерческой организацией для предоставления услуг.

Для такого отчета по субсидии мы собираем списки участников мероприятий и ведем статистику оказанных услуг.

Однако мы можем пойти дальше в оценке проекта. Указать не только количество проведенных мероприятий и охваченных социальной услугой людей, но и отразить, что изменилось в жизни наших клиентов, как изменилась наша жизнь, какой вклад сделала организация в решение социальной проблемы.

Ниже приведен пример из годового отчета за 2010-2011 гг. благотворительного фонда содействия образованию детей-сирот **«Большая Перемена»** (<http://www.bigchange.ru/>). Сначала в нем приводятся количественные показатели, которые иллюстрируются жизненными историями ребят. Потом описываются качественные показатели, чтобы продемонстрировать глубину и важность изменений, происшедших за время проекта.

«Этот год был особенно ответственным для «Большой Перемены», так как почти 30% наших студентов учились в выпускных группах и готовились к аттестационным экзаменам: По результатам года 17 студентов успешно сдали ЕГЭ и закончили 11 класс, из них летом 2011 года:

- 3 студентов поступили в вузы (МИРЭА, РГСУ и МГПИ);
- 13 студентов поступили в колледжи;
- 8 студентов получили аттестаты за 9 класс.

Для большинства ребят получение аттестата о среднем образовании – долгожданная мечта. Так, Люде К. потребовалось 8 лет упорного труда, чтобы освоить программу за 9 классов (Люда пришла к нам из ПНИ, едва умея читать).

Ребята из коррекционных интернатов осваивают программу общеобразовательной школы в среднем за 3-5 лет. В 2010-2011 году было проведено более 10 000 часов занятий по 11 предметам школьной программы.

Академические результаты, безусловно, важны для наших студентов. Однако не менее значимо развитие личностных качеств, таких, как самостоятельность, ответственность, а также развитие жизненно важных навыков планирования, способности общения с другими людьми, др.

Оценить и измерить эти результаты непросто. Тем не менее, наши педагоги постоянно работают над тем, чтобы выявить объективные критерии, на основании которых можно было бы анализировать развитие личностных качеств и навыков.

Исходный уровень студентов очень разный, поэтому динамика развития оценивается индивидуально и может отражать разные достижения. Так, для одного студента результатом будет уже то, что он научился вовремя приходить на занятия, а достижением другого студента будет то, что он сам организовал переезд в новую квартиру. И в том, и в другом случае эти достижения будут оценены как «улучшение навыков самоорганизации и планирования».

Ниже приведены результаты развития некоторых навыков и качеств, которые студенты показали в 2010-2011 году. Оценка данных результатов основана на наблюдениях педагогов и кураторов.

- 60% студентов улучшили компьютерные навыки – освоили базовые программы / изучили основы программирования / т.д.
- 85% студентов продемонстрировали развитие аналитических способностей – научились анализировать тексты, выделять главное, строить логические заключения.
- 70% студентов существенно улучшили навыки самоорганизации и планирования задач, времени, личного бюджета.
- 65% студентов сумели показать хорошую динамику развития коммуникационных и презентационных навыков (стали увереннее и успешнее общаться с людьми, выступать на публике).

Резюмируя этот раздел, заметим, что для того чтобы показать достижение целей и задач проекта, а также для доказательств того, что изменение ситуации возникло в результате действий проекта, у организации есть много вариантов и большое поле для творчества. Можно выбрать различные индикаторы, как качественные, так и количественные, исходя из требований донора и из собственного понимания ситуации.

3.3. Сбор данных

.....

Существует много способов для сбора, записи и анализа информации для оценки. Большинство из них основано на следующих ключевых методах сбора данных:

- анкетирование;
- интервью;
- наблюдение;
- изучение документации.

Преимущества и ограничения различных методов⁷

Метод	Преимущества	Ограничения
Анкетирование	<ul style="list-style-type: none"> • Большой охват • Стандартизация • Удобство обработки данных • Гарантия анонимности 	<ul style="list-style-type: none"> • Сложно получить достаточное количество ответов • Нельзя менять «фокусировку» в процессе проведения • Не узнаем того, о чем не спросим
Интервью	<ul style="list-style-type: none"> • Очень большой объем детальной информации. • Возможность смены «фокусировки» в процессе проведения • Возможность уточнить и вопросы, и ответы • В некоторых случаях только так можно узнать действительное положение вещей 	<ul style="list-style-type: none"> • Большая трудоемкость (продолжительность) • Требуется особых условий для проведения • Зависимость от психологического контакта и эмоционального состояния участников • Обработка данных занимает много времени
Наблюдение	<ul style="list-style-type: none"> • Жизнь программы изучается, как она есть, а не опосредованно • Возможность получения новых, незапланированных и непредвиденных данных • Не требует ни создания особых условий, ни дополнительных действий со стороны проекта 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможно влияние наблюдателя, которое сложно исключить • Этические ограничения – не все, что важно для оценки, можно наблюдать • Сложность регистрации и обработки данных требует времени
Изучение документации	<ul style="list-style-type: none"> • Неизменность информации, возможность многократного обращения к одному и тому же документу, перепроверки • Не требует создания специальных условий: можно проводить, когда удобно и где удобно • Может отражать официальную точку зрения, а также содержать нормы и стандарты 	<ul style="list-style-type: none"> • Не всегда адекватно отражает проект • Слишком большой объем «лишней» информации • Трудоемкость изучения • Неудобство работы с документами на разных носителях • Недоступность некоторых документов по причине конфиденциальности

Выбор инструментов будет определяться планом программы оценки.

Например, в плане оценки может быть указано, что % клиентов для опроса выберут определенным образом и у них выяснят мнение о преимуществах конкретного проекта. Инструментом будет анкета, которая будет использована в интервью.

⁷ «Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.Н. Кузьмина, Р. О’Салливан, Н.А. Коселевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, стр. 70-71

Пример оценки для конкурса субсидий

Один из самых частых видов деятельности, которые оказывают социально-ориентированные некоммерческие организации, это оказание социальных услуг. На примере проекта АНО «Партнерство каждому ребенку», который подавался на конкурс субсидий, мы рассмотрим, как мог бы выглядеть процесс оценки.

1. Краткое описание проекта

«Передышка» – кратковременное размещение детей с особыми потребностями в профессиональные принимающие семьи, которое позволит на короткие периоды времени передать заботу и уход о ребенке специально подготовленной принимающей семье. Временное размещение детей в принимающие семьи является ресурсом, который используется, когда семейная поддержка не доступна или не достаточна. Такие «передышки» позволят родителям сохранить свою энергию и энтузиазм для дальнейшего ухода за ребенком, что в результате позволяет изменить ситуацию в семье к лучшему и снизить риск помещения ребенка в интернатное учреждение.

2. Целевая группа проекта

В 2013 году услуга предоставляется 133 детям из 114 семей. Семьи, получающие «Передышку», проживают в 14 районах Санкт-Петербурга и в 2-х районах Ленинградской области. На данный момент услуга предоставляется силами 42 принимающих семей, которые прошли обучение и допущены к работе. Принимающие семьи осуществляют присмотр и уход за детьми, занимаются их развитием и обеспечивают привычный уклад жизни детей.

3. Цель проекта

Добиться ситуации, когда дети с инвалидностью в Санкт-Петербурге воспитываются в собственных семьях при поддержке специализированной социальной услуги «Передышка».

Индикаторы цели:

- удовлетворенность проектом родителей, осуществляющими ежедневный уход за ребенком с особыми потребностями;
- все заявки, поступившие на услугу из 144 семей, удовлетворены.

Способ измерения: журнал приема заявок; журнал учета оказанных услуг.

4. Задачи проекта

4.1. Предотвращение разлучения ребёнка с особыми потребностями с его семьей путем повышения потенциала родителей (качества жизни) по уходу за ребенком с инвалидностью.

Индикаторы задачи:

- дети с особыми потребностями не разлучены с семьей;
- семьи в трудной жизненной ситуации получают необходимую поддержку;
- как минимум 70% родителей детей с инвалидностью повысят свой потенциал по уходу за ребенком, и у них произойдет улучшение качества жизни.

Способ измерения:

- результаты опроса принимающих семей и семей, которым оказывалась услуга;
- данные интернатов Санкт-Петербурга и ЛО об отсутствии поступления детей с особыми потребностями из числа обслуживаемых в проекте.

4.2. Повышение качества жизни семей, воспитывающих детей с множественными нарушениями, оценка и мониторинг качества жизни ребенка и семьи.

Индикаторы задачи:

- создан инструмент оценки качества жизни ребенка с инвалидностью и его семьи;
- издано «Исследование по оценке качества жизни ребенка с инвалидностью и его семьи».

Способ измерения: макет и сигнальный экземпляр «Исследования...»

5. Мероприятия проекта

5.1. Оказание услуги «Передышка»

- Включение семьи в программу – выход психолога и специалиста по социальной работе в семью, оценка потребностей ребенка.
- Подбор принимающих семей для конкретного ребенка-инвалида и его семьи – на основании анализа потребностей и пожеланий семей и возможностей принимающих семей.
- Размещение ребенка в принимающей семье – координатор проекта и психолог осуществляют социальное и психологическое сопровождение семей в зависимости от ситуации и потребностей ребенка, а также контроль размещения.

Индикаторы:

- оказано х услуг;
- родители из 114 семей смогли отлучиться для поправки здоровья / получения дополнительного дохода;
- физическое и эмоциональное состояние ребенка после проживания в при-

нимающей семье, по данным мониторинга, приближено к уровню показателей его состояния в родной семье.

Способ измерения:

- заполненные анкеты по оценке потребностей ребенка для выбора принимающей семьи;
- перечень собранных документов для составления индивидуальной программы сопровождения ребенка и его семьи;
- данные статистики по социально-психологическому сопровождению семей.

5.2. Оценка и мониторинг качества жизни ребенка и семьи с целью повышения качества услуг семьям с детьми с инвалидностью, способствующих их оптимальному функционированию, росту потенциала, преодолению социальной изолированности, улучшению взаимодействия таких семей с социальным окружением.

Индикаторы:

- данные мониторинга качества жизни и удовлетворенности услугой семей.

Способ измерения:

- обработанные данные мониторинга;
- статистика по проекту.

3.4. Анализ данных

.....

Анализ собранных данных является процессом изучения данных, извлечения полезной информации и предложения выводов. Есть статистические программы, которые могут облегчить анализ количественных данных, включая такие программы, как SPSS и Excel. С качественными данными работают по-другому, извлекая и классифицируя информацию из текстовых источников.

Независимо от характера и объема данных, общая схема анализа при проведении оценки программы выглядит следующим образом.

- Что обнаружено? Излагаются факты, данные наблюдения.
- Как это можно объяснить? Эти факты и взаимосвязи между ними обсуждаются, интерпретируются, наполняются смыслом.
- Какой из этого следует вывод? На основании интерпретаций делаются выводы, выносятся суждения: хорошо или плохо, много или мало, в нужном ли направлении развивается или нет и т.п.
- Что теперь делать? На основании выводов даются рекомендации.

3.5. Отчет об оценке

Существует много способов сообщить и распространить результаты оценки различным заинтересованным сторонам. Каждая организация ищет свои форматы отчетов для разных уровней мониторинга и оценки. Например, отчет для малолетних матерей будет очень отличаться от отчета по программе корпоративной поддержки для директора крупного холдинга. Одни отчеты могут просто описывать, какие действия были совершены в проекте. Другие отчеты могут содержать сложные аналитические данные, которые обеспечат информацией донора большой программы.

Какой бы ни была цель отчета, он должен быть хорошо систематизирован, описывать и анализировать совершенные действия и достигнутые результаты. В каждом отчете должны содержаться:

- список совершенных действий или достигнутых результатов;
- интерпретация значимости действий или мероприятий;
- оценка фактов или результатов представленной информации;
- обсуждение результатов решений или выбранной стратегии реализации проекта;
- выводы;
- рекомендации.

Отчет должен быть точным, кратким, ясным, хорошо структурированным.

Значимая часть многих отчетов – это описание изменений, которые произошли в рамках проекта. Многие организации не очень сильны в этой области. Вот несколько типичных ошибок.

- Отчеты призванные описать изменения, произошедшие в результате проекта, сосредотачиваются на результатах или мероприятиях.
- Отчеты сосредоточены только на позитивных изменениях, не описывая нежелательные изменения или изменения, которые были ожидаемы, но не произошли.
- Отчеты утверждают, что изменения произошли в результате деятельности проекта, в то время как они могут происходить и под влиянием внешних факторов.

Иногда такие неточности происходят из-за несоответствующих систем оценки, которые не фиксируют изменения. Однако часто это просто проблемы того, как описывают изменения. Когда работаешь в проекте, может быть трудно оценить, сколько информации нужно представить в отчете, чтобы описать действия, приведшие к изменениям. Если написать слишком много, то описание изменений можно похоронить под грудой страниц отчета. Если написать мало, то тем, кто всесторонне не наблюдал за деятельностью организации, трудно будет представить важность или актуальность изменений.

Когда вы представляете отчеты для внешней аудитории (для людей, которые не работают в рамках вашего проекта), вы должны предоставить необходимую информацию об изменениях, которые произошли в результате вашей работы⁸. Список, приведенный ниже, описывает некоторые моменты, которые нужно рассмотреть, когда вы описываете произошедшие изменения:

Изменилась ли ситуация? Ключевой вопрос, что произошло с проблемой, на решение которой был направлен проект. Изменения могут быть положительными или отрицательными. В некоторых случаях полезно обратить внимание на изменения, которые были ожидаемы, но не произошли.

Насколько значительным было изменение? Некоторые изменения сравнительно невелики, в то время как другие могут быть судьбоносным. Стоит решить, нужно ли подчеркнуть значимость изменения в вашем отчете.

Сколько людей затронуло изменение? Иногда говорят об изменениях, которые затронули группу людей. В других случаях можно поместить в отчет кейс-стади⁹, в которых фигурируют один или два человека. В любом случае, полезно описать сколько людей затронуло изменение и как именно оно на них повлияло.

Какие целевые группы затронуло изменение? Изменение обычно происходит неравномерно в разных группах стейкхолдеров. Некоторые благополучатели получают больше выгод, чем другие. Из отчета должно быть понятно, какие именно целевые группы затронуло изменение.

В чем состоял долгосрочный результат для групп или подгрупп? Если есть достаточно информации, в отчете важно подчеркнуть любые нюансы для разных целевых групп. Например, некоторые изменения могли затронуть мальчиков больше, чем девочек, или касаться только лиц с ограниченными возможностями. Если мы будем описывать целевые группы по общим признакам, в отчете могут не отразиться все изменения.

Было ли запланировано данное изменение? Такое описание может быть очень ценным источником для извлечения уроков на будущее. Иногда самые глубокие изменения – это те, которые не были запланированы первоначально. Описание изменений такого типа будет чрезвычайно полезно для планирования дальнейших проектов.

Благодаря чему произошли изменения? Описание в отчете изменения само по себе интересно. Однако, если в таком описании есть история того, как это изменения появилось, или какими были ключевые процессы, которые привели к изменениям, другие могут использовать описанную социальную технологию и воспроизвести работу (или избежать ошибок, если мы описываем негативное изменение). Включение в отчет ключевых процессов, которые привели к изменению, также поможет обосновать, что изменения произошли в результате именно нашей работы.

8 По материалам Анн Гарбутт, «Руководство по мониторингу и оценке», ИНТРАК, 2013, <http://www.intrac.org/sitemap.php?lang=ru>

9 Кейс-стади – анализ конкретных примеров из практики

Как изменение приведет к улучшениям в жизни людей? Иногда значение изменения неясно сторонним читателям (которые не принимали участие в проекте). Если вы описываете социальное влияние – долгосрочное стабильное изменение в жизни людей – обычно понятно, какие выгоды они получили. Однако когда вы описываете результаты – непосредственные изменения, произошедшие в ходе вашей работы – значение изменения может быть не всем ясно. Например, вы фиксируете в отчете, что население в регионе повысило гражданское участие в местном самоуправлении. Тем, кто был вовлечен в ваш проект, значение этого изменения может быть понятно. Но для постороннего читателя, возможно, стоит объяснить, почему вы считаете это изменение важным, и каких долгосрочных результатов вы ожидаете достигнуть.

Какие изменения произошли относительно первоначальной ситуации (проблемы, на решение которой был направлен проект)? Если вы пишете, что 50% молодых инвалидов получают возможность трудоустроиться благодаря системе трудового сопровождения, это можно расценивать как чрезвычайно важное изменение. С другой стороны ситуация может быть хуже, чем в прошлом году! Описывая происшедшие изменения в отчете, указывайте везде, где возможно, описание первоначальной ситуации, чтобы люди могли понять, насколько большим или важным было изменение. Это относится как к количественным, так и к качественным индикаторам.

Как происшедшие изменения сравнить с ожидаемыми? Если вы пишете, что не меньше 15 профсоюзов регистрируются на предприятиях региона, без сомнения – это положительное изменение. Однако, если вы планировали, что с вашей помощью организуется 100 таких групп, эта информация разворачивается к нам под другим углом. Поэтому часто бывает полезно описать то, что было первоначально запланировано, чтобы люди смогли увидеть масштаб изменения относительно ваших ожиданий.

Какие доказательства вы приводите для описания изменения? Это, наверное, самый важный аспект, который вы указываете в отчете, описывая происшедшее изменение. Мы по-разному опишем результаты крупномасштабного профессионального проводимого исследования и результаты беседы с несколькими поселковыми жителями. При этом описание доказательств не должно быть многословным. Достаточно ограничиться вступительной фразой «результаты фокус-групп, проведенных в трех поселках, показали, что...» или «по неофициальным данным предполагается...», или «независимое исследование, проведенное государственными структурами, обнаружило...». Такое изложение позволит читателю самому сформировать мнение о ценности ваших доказательств. Нет никакой причины не указывать в отчете неофициальные доказательства происшедшего изменения. Если из отчета понятно, что доказательство происшедшего изменения основывается не на строгих методах сбора и анализа данных, впечатления об изменении все еще могут быть полезными. Опасность возникает, когда о неподтвержденной информации сообщают так, будто это убедительное заключение, основанное на строгих доказательствах, а не предварительные выводы, которые могут быть дальше исследованы.

Конечно, не стоит описывать в отчете все перечисленные области изменений. Иначе ваши отчеты будут длиной в сотни страниц, и никто никогда не прочтет их! Тем не менее, вы должны стремиться предоставить достаточно информации, чтобы ваши читатели могли сделать собственные выводы о ценности или важности изменений, которые вы описываете. Другой путь уменьшить количество страниц в отчете – это предоставить понятные ссылки на исходные данные, чтобы те, кого это заинтересуют, смогли получить дополнительную информацию.

4. ДЕЙСТВИЯ ПО ИТОГАМ ОЦЕНКИ

И вот наступает время, когда не только реализован проект, но и проведена его оценка. Результаты оценки можно использовать многогранно.

- По итогам оценки организация может принять управленческие или организационные решения. Например, в организации может быть принято правило ведения «внутреннего паспорта» проекта. В такой паспорт команда проекта вносит основные контакты, которые были установлены за время проекта, описание нормативно-правовой базы, перечень внешних документов, которые были использованы во время проекта. Таким образом, сохраняется преемственность дел в организации, и по прошествии времени любой сотрудник сможет воспользоваться наработанным опытом.
- Проведя оценку выполнения проекта, коллектив и руководство организации могут принять решение об изменении работы команды.
- Частично оценка, как было описано выше, включается в содержательный отчет по проекту (см. брошюру из этой серии: Д. Шубина «Содержательная и финансовая отчетность по проектам, реализованным за счет государственных субсидий»).
- Результаты оценки, особенно яркие «истории успеха» можно использовать для продвижения организации, повышения ее известности в местном сообществе (см. брошюру из этой серии Ю. Крылова «PR и продвижение некоммерческого проекта»).
- А наиболее яркие изменения социальной ситуации, к которым был причастен ваш проект, можно поместить в годовой отчет.

План распространения результатов оценки

Важно рассмотреть, среди кого должны быть распространены результаты оценки. План распространения – удобный инструмент, в котором указывается, для каких аудиторий было бы полезно получить результаты оценки. Нет никакого единого правила о том, кто должен получить результаты оценки. Хорошо проведенная оценка и грамотный отчет могут:

- Указать, где необходима корректировка действий;
- Улучшить процессы контроля;
- Указать, где необходима техническая помощь или обучение;
- Улучшить организационные процессы;
- Улучшить управленческие процессы;
- Помочь с принятием решения;
- Помочь с определением стратегии действия.

Читая любую документацию, полученную в ходе сбора данных оценки, полезно удерживать фокус внимания на том, как полученная информация могла бы помочь организации улучшить упомянутые выше области.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В брошюре мы осветили основные компоненты, которые лежат в основе любой оценки. Также в брошюре были прояснены понятия, связанные с оценкой, и некоторые примеры, как их применять в своей организации и проектах. К сожалению, не существует единого рецепта и сценария, какие конкретно методы и инструменты нужно использовать при проведении оценки. Однако если вы готовы потратить время на создание системы оценки своего проекта, вы сможете измерить, что вы делаете и что вы меняете в жизни. Мы надеемся, что брошюра поможет НКО разобраться в многочисленных доступных инструментах и подходах к проведению оценки, а также повысит шансы организаций на получение грантов от органов власти.

Благополучатель (потребитель социальных услуг) – гражданин или юридическое лицо, в интересах которого осуществляется благотворительная деятельность.

Стейкхолдер (заинтересованная сторона) – физическое лицо, группа или организация, которая каким-либо образом имеет возможность влиять на принятие решений.

Проект – это комплекс взаимосвязанных работ, направленных на достижение поставленных целей, для выполнения которых выделяются соответствующие ресурсы и устанавливаются определенные сроки.

Социальный проект – проект, направленный на достижение социальных целей, т.е. на достижение большего благополучия отдельного человека, группы людей, общества. Социальный проект предполагает наличие целевой группы благополучателей, т.е. тех лиц, которые «выигрывают» от реализации данного проекта, и стремление разработчиков решить какую-то актуальную социальную (общественную) задачу.

Показатель/индикатор. Индикатор является параметром измерения (например, температура), а **показатель** – его конкретным выражением (например, не менее 80 градусов), но часто «индикаторы» и «показатели» используют как синонимы.

Эффективность – это соотношение между результатами и затраченными на их достижение ресурсами.

Экономичность – это экономическая результативность, измеряемая в денежном выражении

Результативность – это степень достижения запланированных результатов в ходе реализации проекта.

Донор – частное лицо или организация, которые жертвуют личные/семейные средства/ресурсы на некоммерческие цели. Наиболее часто в роли доноров выступают фонды, банки, крупные компании. В брошюре чаще всего упоминаются органы государственной власти, финансирующие проекты некоммерческих организаций в рамках конкурсов субсидий.

Государственная субсидия (от лат. *subsidium* – помощь, поддержка) – денежные средства, предоставляемые из бюджетов органов государственной власти юридическим лицам. Основные свойства субсидии:

- безвозмездная, безвозвратная передача средств;
- целевой характер.

ПОЛЕЗНЫЕ ССЫЛКИ

1. Оценка в социальном проектировании. Методическое пособие, Автономов А.С., Хананашвили Н.Л.: Национальная Ассоциация благотворительных организаций, 2010. – 150 с.
2. Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.И. Кузьмина, Р. О’Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, –396 с.
3. Как подготовить финансовый и содержательный отчеты по проекту/ Пособие, М.Н. Дмитриева, Л.И. Кантор, Е.В. Мачнев, Д.А. Шубина //Центр РНО. 2008 г.
4. Оценка проектов и программ: курс лекций. Кн. IV/ Под ред. ЦП НКО. – М.: ЦПНКО, 2003. – 232 с.
5. Инструмент самооценки НКО: Руководство к повышению эффективности организации./Методическое пособие, В. Гросс. – Краснодар: Южный региональный ресурсный центр, 2000 – 71 с.
6. Совершенствуя процесс развития. Практическое пособие по мониторингу и оценке, Бейквел О. //INTRAC. 2004.
7. Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения, Борисова Е.И., Полищук Л.И.: Препринт WP10/2008/02. — М.: ГУ ВШЭ, 2008.
8. Использование модели человеческого капитала в рамках системного подхода к оценке и разработке социальных программ, Кошелева Н.А. // Проектирование, мониторинг и оценка. – 2011. – №1. – С. 52-56.
9. Логическое согласование компонентов программы, Кузьмин А.И.// Проектирование, мониторинг и оценка. – 2011. – №1. – С.8-14.
10. Оценка эффективности деятельности учреждений социальной поддержки населения/ Под ред. П.В. Романова и Е.Р. Ярской-Смирновой. Серия «Научные доклады: независимый экономический анализ». – М.: Московский общественный научный фонд; Центр социальной политики и гендерных исследований, 2007. –234 с.
11. Группа в фейсбуке «Оценка и развитие социальных программ, услуг и деятельности организаций» (События и материалы по оценке и развитию социальных программ, услуг и деятельности организаций в социальной сфере негосударственных некоммерческого и коммерческого секторов и государственных учреждений), <https://www.facebook.com/groups/199866580137874/>
12. Руководство по измерению результатов для практических целей//Фонд Билла и Мелинды Гейтс, http://eval-net.org/online_library/Guide-to-actionablemeasurement-Rus.pdf

13. Руководство по планированию, мониторингу и оценке результатов развития// Программа развития Организации Объединенных Наций: <http://web.undp.org/evaluation/handbook/Russian/pme-handbook-Russian.pdf>
14. Построение теории изменений на примере Проекта «Суперженщина»// ActKnowledge & The Aspen Institute Roundtable on Community Change (перевод Evolution and Philanthropy): https://docs.google.com/file/d/0Bph8xEzigN_YzY4Yzk5MzItZGJjMy00ZDcwLWJjYjktMWVjNWY4NTdkNWUy/edit?hl=en_US&pli=1
15. Оценка в сфере благотворительности.// Grantmakers for Effective Organizations and Council on Foundations (перевод Evolution and Philanthropy): https://docs.google.com/file/d/0Bph8xEzigN_NmYxYWU1MWItYVWjMCO0ZGQ5LThiYWUyZi5ZmYwZjdmNzA2/edit?hl=en_US&pli=1
16. 3 этапа планирования оценки, основанной на обучении: Пример из практики Фонда Уоллеса.// McKinsey&Company (перевод Evolution and Philanthropy: https://docs.google.com/file/d/0Bph8xEzigN_MzUzMmNkMWQtNjRjYi00NDA3LWJkMWQtMTQzM2E1MjM4OTgy/edit?hl=en&pli=1
17. Принципы оценки программ Международной сети «Оценка программ» (IPEN) опубликованы на сайте IPEN (<http://www.eval-net.org/?id=3>)
18. Библиотека Международной сети «Оценка программ», опубликована на сайте Международной сети «Оценка программ» – IPEN (<http://www.eval-net.org/?id=63>).
19. Электронный журнал «Проектирование, мониторинг и оценка» <http://www.ptojournal.ru/>
20. Википедия «Оценка программ»: http://ru.wikipedia.org/wiki/Оценка_программ
21. Путеводитель по оценке программ, Валюшицкая И.В., Красноярская, региональная молодежная общественная организация Центр «Сотрудничество на местном уровне», 2005. http://www.kccp.ru/lib/putevoditel_po_otsenke.zip
22. Трансформационная оценка на сайте Международной сети оценки программ IPEN <http://www.eval-net.org/>
23. Отчет о внешней оценке и мониторинге программы Сообщества и Альянсы на местном уровне ХКБОО «Зеленый дом» http://www.зелдом.рф/realizovannye_proekty/programma_soobshhestva_i_alyansy_na_municipalnom_urovne
24. Пример экономического и социального эффекта деятельности СО НКО <http://dops.nso.ru/forum/Pages/vzaimodejstvie.aspx>

ТИПОВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТЕХНИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВНЕШНЕГО ОЦЕНЩИКА

1. Краткое описание проекта или программы, оценка которых должна быть проведена.

В этом разделе обычно описывается концепция программы или проекта, ее место в общей стратегии организации, основные этапы и направления программы и некоторые важные результаты. Задача этого раздела – дать максимально ясное представление об объекте (предмете) оценки и объяснить причины, по которым было принято решение о проведении оценки.

2. Краткое определение цели оценки.

В Техническом задании должна быть представлена цель оценки, или цели оценки, если их несколько. Полезно не просто перечислить сформулированные ранее цели оценки, но и пояснить, почему именно эти цели были выбраны для проведения оценки. Это позволяет с самого начала прояснить, почему проводимая оценка важна для организации и/или проекта.

3. Базовая информация: ход выполнения проекта на данный момент; является ли данная оценка первой и пр. Иногда эту информацию включают в краткое описание проекта или программы.

4. Описание работы или перечень вопросов для проведения оценки.

Вы можете описать только цели оценки и предоставить внешнему специалисту разработать список вопросов. Иногда список получается слишком детальным, а вопросы разными по важности. В этом случае имеет смысл определить приоритеты и отметить, какие ответы должны быть получены обязательно, а какие – по возможности.

5. Описание идей, которые могут быть у вас относительно общей структуры оценки, сбора данных, анализа данных и т.п.

Обязательная часть этого раздела – перечень имеющихся источников информации о программе и сроки проведения оценки с указанием даты, к которой должен быть представлен окончательный отчет, а также описание той роли, которую организация-заказчик и другие заинтересованные стороны будут играть в процессе проведения оценки. Полезно также представить описание системы мониторинга проекта, т.е. механизма постоянного сбора данных, который поможет ответить на вопросы в ходе оценки.

6. Описание умений и навыков, которые, по вашему мнению, необходимы эксперту для проведения оценки.

В зависимости от целей оценки вы должны определить, какие именно специалисты вам нужны и в каком количестве (естественно, с учетом финансовых возможностей). Если вы затрудняетесь с ответом на этот вопрос, просто перечислите навыки, которые, по

вашему мнению, потребуются для проведения оценки. Тогда специалисты в области оценки могут на основе этого перечня сами сформировать команду и принять участие в конкурсе.

7. Определение требований к отчету о проведении оценки.

8. График работ.

Если эксперты будут отбираться на конкурсной основе, то вы можете включить финансовые вопросы в критерии отбора победителей. В этом случае в техническом задании не приводится смета оценки, а указывается только максимальная сумма, которую организация готова выделить на ее проведение.

9. Смета.

Об авторе



Гусева Екатерина Георгиевна –

менеджер проектов Центра развития некоммерческих организаций с 2011 года, в некоммерческом секторе – с 1998 года.

Фасилитатор, тренер, медиатор, автор и выпускающий редактор изданий, посвященных вопросам деятельности инициативных групп граждан, опыту миротворческих миссий по предотвращению и регулированию конфликтов и др.

Член East Europe GPPAC Network – Восточно-Европейской Сети Глобального Партнерства по предотвращению вооруженных конфликтов.

