



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Центр исследований гражданского общества и
некоммерческого сектора НИУ ВШЭ

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Наталья Иванова, старший научный сотрудник Центра исследований
гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ

Москва, 2020



ВОЛОНТЕРСКИЙ ТРУД КАК ОБЪЕКТ ОЦЕНКИ

Макроуровень: влияние на страны и регионы, общество в целом

Мезоуровень: влияние на конкретную организацию и местное сообщество

Микроуровень: влияние на благополучателей, влияние на самого добровольца



ДЛЯ ЧЕГО НУЖНА ОЦЕНКА ВОЛОНТЕРСКОГО ТРУДА

То, что нельзя измерить, нельзя улучшить.
Невозможно управлять тем, что нельзя измерить

Peter Drucker



БАРЬЕРЫ В ОЦЕНКЕ ТРУДА ВОЛОНТЕРОВ

Стереотипы:

- восприятие безвозмездного труда как абсолютного блага, не подлежащего оценке;
- мнение о том, что безвозмездный труд «незатратен», ничего не стоит организации.

Многообразие волонтерских проектов, результаты которых не сводятся к единым показателям



КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Смешанная ценность – сплав и взаимопроникновение экономических, социальных и экологических результатов (blended value).

Двойная результативность: неразрывная связь экономических и социальных результатов (double bottom line)

Тройная результативность: связь экономических, социальных и экологических результатов (triple bottom line)

(Emerson, J. (2003). The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns//California Management Review. Vol. 45, No. 4)



КОНЦЕПЦИЯ СМЕШАННОЙ ЦЕННОСТИ КАК НЕРАЗРЫВНОГО СПЛАВА ЭКОНОМИЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ





ДВА БАЗОВЫХ ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Подход 1. Анализ затрат и выгод

Результаты минус затраты

или

Результаты, поделенные на затраты

Сложности:

- 1) учесть и перевести в денежное выражение все затраты и выгоды, включая нематериальные
- 2) включить в состав выгод экономию затрат, которые бы понесла организация, если бы не привлекала волонтеров



ДВА БАЗОВЫХ ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Подход 2. Логическая цепочка проекта

Определение	В чем выражается
Ресурсы, вложенные в программу (Input)	Объем средств, количество времени, сотрудников, единицы оборудования
Продукт или услуга, являющиеся непосредственным результатом программы (Outputs)	Количество участников, благополучателей, услуг
Опосредованные результаты, которые позволяют оценить произошедшие изменения (Outcomes)	% снижения рецидива преступности % снижения заболеваемости % повышения информированности
Долгосрочное воздействие (Impact)	Улучшение состояния здоровья Повышение толерантности Улучшение взаимоотношений



ТРАНСФОРМАЦИЯ АНАЛИЗА ЗАТРАТ И ВЫГОД – СОЦИАЛЬНЫЙ ВОЗВРАТ НА ИНВЕСТИЦИИ (SROI)

1. Карта стейкхолдеров: для каждой группы определяются свои результаты, непосредственные и опосредованные
2. Приблизительная «монетизация» всех результатов
3. Приблизительная оценка «мертвого груза» /атрибуции
4. Из стоимости каждого результата вычитается величина «мертвого груза»/атрибуции, и определяется финансовая величина воздействия по каждому результату.
5. Общее социальное воздействие проекта определяется сложением значений воздействия по каждому результату (с учетом дисконтирования)
6. Коэффициент социального возврата на инвестиции рассчитывается по формуле: стоимость общего социального воздействия по проекту, деленная на величину инвестиций в проект



ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ, КОТОРЫЕ РЕАЛИЗУЮТСЯ В МЕТОДЕ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗВРАТА НА ИНВЕСТИЦИИ (SROI)

- Монетизация социальных результатов
- Учет широкого круга социальных результатов для различных категорий стейкхолдеров; составление карты значимых стейкхолдеров; консультации со стейкхолдерами
- Консервативный подход к оценке результатов:
 - исключение «мертвого веса» и атрибуции, учет только того, что обусловлено воздействием данного проекта
 - дисконтирование: снижение стоимости результата в последующие годы



ТРАНСФОРМАЦИЯ АНАЛИЗА ЗАТРАТ И ИЗДЕРЖЕК – АУДИТ ИНВЕСТИЦИЙ В ВОЛОНТЕРСТВО И СОЗДАВАЕМОЙ ЦЕННОСТИ (VOLUNTEER INVESTMENT AND VALUE AUDIT ИЛИ VIVA)

Тип расходов	Детализация расходов	Сумма
Координатор или менеджер по работе с волонтерами	Годовой оклад	
Ассистент координатора по работе с волонтерами	Годовой оклад	
Другие штатные сотрудники	% годового оклада в соответствии с временем, затраченным на работу с волонтерами	
Подготовка и обучение волонтеров	Стоимость учебных материалов, кофе-брейки, время сотрудников; стоимость учебного курса	
Расходы волонтеров, подлежащие возмещению	Проезд, мелкие расходы	



ПРОДОЛЖЕНИЕ ТАБЛИЦЫ «АУДИТ ИНВЕСТИЦИЙ В ВОЛОНТЕРСТВО И СОЗДАВАЕМОЙ ЦЕННОСТИ»

(Источник: Gaskin, K. VIVA – The Volunteer Investment and Value Audit. A Self-Help Guide. 2011. Institute for Volunteering Research. (URL: <http://www.ivr.org.uk/component/ivrr/viva--the-volunteer-investment-and-value-audit-a-self-help-guide&qh=YToxOntpOjA7czo0OiJ2aXZhljt9>)

Тип расходов	Детализация расходов	Сумма
Административные и накладные расходы,	Встречи волонтеров, расходные материалы, призы, сертификаты и пр.	
Форменная одежда	Форма, бейджи	
Питание	Питания, которым волонтеры обеспечиваются бесплатно во время работы	
Страховка	Стоимость страхового полиса волонтера или % страховых взносов, выплачиваемых организацией	



РАСЧЕТ ЗАМЕЩАЮЩЕЙ СТОИМОСТИ ВОЛОНТЕРСКОГО ТРУДА, КОТОРАЯ ВЫРАЖАЕТ ЦЕННОСТЬ, СОЗДАННУЮ ТРУДОМ ВОЛОНТЕРОВ

(Источник: Gaskin, K. VIVA – The Volunteer Investment and Value Audit. A Self-Help Guide. 2011.)

Обязанности волонтера	Эквивалентная должность на рынке труда	Оплата эквивалентной должности (в час)	Занятость волонтера (час/неделю)	Занятость/неделю X кол-во недель	Стоимость оплаты труда, сэкономленная организацией за счет волонтера
Водитель-волонтер	Водитель такси	£6,67	30 час	30 час. X 48 недель	Общее время, отработанное волонтером X оплату/час = £9 604,80



ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ РАНЖИРОВАНИЯ ПРИ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВОЛОНТЕРСКОГО ТРУДА БЕЗ ПРИВЕДЕНИЯ К ФИНАНСОВЫМ ЭКВИВАЛЕНТАМ

- Выделено и проранжировано 26 функций волонтеров в больницах Канады
- Выявлено 5 наиболее важных и 5 наименее важных функций
- Из 5 наиболее важных функций три группы респондентов оценили работу волонтеров по шкале от 0 до 10:
 - координаторы волонтеров (9)
 - сотрудники больницы (8, 43)
 - сами волонтеры (8,7)



ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Нет единой, общепризнанной методики оценки. Не существует правильных и неправильных методов.
- Что есть? Попытки оценки интегрального результата (экономической и социальной эффективности) через сочетание различных методов на основе развития двух базовых подходов, приведения к финансовым эквивалентам и без приведения к ним.
- Творческое применение сочетаний не только методов, но и их отдельных элементов .
- Общие принципы:
 - максимальный учет всех затрат и выгод
 - максимальный учет результатов для всех значимых категорий стейкхолдеров
 - консервативный подход в оценке результатов (учет по возможности результатов только данного проекта)



К проблеме разработки инструментария для комплексной оценки проектов событийного волонтерства

Проект разработан участниками Летней школы в 2018 году под научным руководством Ивановой Н.В.



СОБЫТИЙНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО (СВ)

Событийное волонтерство — добровольческая помощь на мероприятиях местного, регионального, федерального и международного уровней. Волонтеры принимают участие в проведении спортивных, культурно-массовых, экологических и других мероприятий.



СТЕПЕНЬ РАЗРАБОТАННОСТИ ТЕМЫ

Данная тема частично рассматривается в работах зарубежных исследователей, таких как:

- K.A. Smith, L. Lockstone – «Event Volunteering: International Perspectives on the Event Volunteering».
- N.O. Nassar, N.M. Talaat, S. Khoo, R. Engelhorn, C.R. Bladen и др.



БАРЬЕРЫ НА ПУТИ ОЦЕНКИ СВ

- Краткосрочность
- Диффузность групп выгодоприобретателей
- Сложность идентификации необходимых данных
- Отсутствие литературы по рассматриваемой проблематике



ЦЕЛЬ

Разработка подходов к созданию инструментария оценки проектов событийного волонтерства.



МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В ходе исследования ведется поиск комбинации методов оценки социальных эффектов и экономической эффективности, создаваемых проектами событийного волонтерства, которые бы принимали во внимание специфику барьеров для изучения этих проектов.



ВЫБОРКА

В рамках проекта исследовались три проекта:

- Открытие парка «Зарядье» - 204 волонтера
- «Московский урбанистический форум» - 250 волонтеров
- Чемпионат мира по футболу «FIFA 2018» в Москве - 1850 волонтеров (2220 с учетом резерва)



ПРЕДПОЛАГАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

В ходе исследования разработан комплексный инструментарий для оценки проектов событийного волонтерства.



ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

При разработке инструментария для оценки финансовой эффективности проектов событийного волонтерства были выявлены 2 критерия для оценки:

- Расчет замещающей стоимости волонтерского труда, которая выражает ценность, созданную трудом волонтеров.
- Анализ затрат и издержек – аудит инвестиций в волонтерство.



РАСЧЕТ ЗАМЕЩАЮЩЕЙ СТОИМОСТИ ВОЛОНТЕРСКОГО ТРУДА НА ПРИМЕРЕ «МОСКОВСКОГО УРБАНИСТИЧЕСКОГО ФОРУМА»

Обязанности волонтера	Стоимость оплаты труда, сэкономленная организацией за счет волонтера (рублей)
PR-менеджер	11 250
Администратор	2 194 500
Сопровождение переводчиками	9 557 625
Гардеробщик	52 780
Администратор	3 748 250
Хостесс	402 019
Хостесс	1 033 168
Логистик	418 848
Маркетолог	379 500
Администратор	88 000
Фотограф	337 500
Менеджер по персоналу/офис менеджер	1 350 000
Хостесс	3 278 642
Помощник офис-менеджера	250 000
Общая сумма	23 102 082 руб.



РАСЧЕТ ЗАМЕЩАЮЩЕЙ СТОИМОСТИ ВОЛОНТЕРСКОГО ТРУДА НА ПРИМЕРЕ ВОЛОНТЕРСКОГО КОРПУСА ПАРКА «ЗАРЯДЬЕ»

Обязанности волонтера	Стоимость оплаты труда , сэкономленная организацией за счет волонтера (рублей)
Администратор	22 000
Смотритель парка	15 000
Сопровождающий	14 000
Помощник гида	20 000
Администратор	22 000
Личный помощник	18 000
Фотограф	80 000
Администратор	22 000
Общая стоимость	213 000 руб.

Примечание. Расчет замещающей стоимости произведен за один день функционирования проекта.



АНАЛИЗ ЗАТРАТ И ИЗДЕРЖЕК – АУДИТ ИНВЕСТИЦИЙ В ВОЛОНТЕРСТВО НА ПРИМЕРЕ «МОСКОВСКОГО УРБАНИСТИЧЕСКОГО ФОРУМА»

Тип расходов	Сумма (рублей)
Координатор по работе с волонтерами	34 100
Ассистент координатора волонтеров	30 100
Другие штатные сотрудники	25 000
Подготовка и обучение волонтеров*	81 398
Расходы волонтеров, подлежащие возмещению*	50 000
Административные и накладные расходы*	1 000 000
Форменная одежда	75 000
Питание*	32 500
Страховка	15 000
Общая сумма	1 343 098 руб.

Примечание. Расчет замещающей стоимости произведен за один день функционирования проекта.



АНАЛИЗ ЗАТРАТ И ИЗДЕРЖЕК – АУДИТ ИНВЕСТИЦИЙ В ВОЛОНТЕРСТВО НА ПРИМЕРЕ ВОЛОНТЕРСКОГО КОРПУСА ПАРКА «ЗАРЯДЬЕ»

Тип расходов	Сумма (рублей)
Координатор по работе с волонтерами	34 100
Ассистент координатора волонтеров	30 100
Другие штатные сотрудники	25 000
Подготовка и обучение волонтеров	59 797
Расходы волонтеров, подлежащие возмещению	22 000
Административные и накладные расходы	10 000
Форменная одежда	16 000
Питание	38 760
Страховка	15 000
Общая сумма	250 757 руб.

Примечание. Расчет замещающей стоимости произведен за один день функционирования проекта.



ФОРМУЛА ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ СВ

В рамках данной оценки, мы готовы предложить формулу позволяющую оценить финансовую эффективность проектов событийного волонтерства: $X = m * n$

Где: m – Оплата эквивалентной должности (руб.)

n – Занятость волонтера (час)

X – Стоимость оплаты труда, сэкономленная организацией за счет волонтера (руб.)



ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВОЛОНТЕРОВ

Данный инструмент позволяет получить оценку качества деятельности, производимой волонтерами.

- Субъект оценки. Супервайзер / «Полевой» руководитель.
- Объект оценки. Качество деятельности волонтеров, качество организации работы волонтеров.



ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВОЛОНТЕРОВ

Главным преимуществом данного инструмента состоит в том, что он позволяет представить качество работ в процентном соотношении, позволяя оценивать их качество на конкретных местах, направлениях и проектах в целом.

Главным недостатком является то, что из-за простоты и универсальности инструмента, он является уязвимым для социально желаемых ответов.



ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВОЛОНТЕРОВ

Разработать критерии оценки, достоверно характеризующие качество выполняемой работы, при этом наглядные и запоминающиеся, так как оценка предполагается по окончании проекта.

Разработать трёхбалльную систему оценки качества выполненной работы, где:

1 балл – полная неудовлетворенность качеством работы волонтеров

2 балла – средняя степень удовлетворенности качеством работы

3 балла – высокая степень удовлетворенности качеством работы



ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВОЛОНТЕРОВ

Максимальное количество баллов всех оцениваемых анкет = 100%

Пример 1. 1 анкета – 3 критерия – максимум 9 баллов ($1а. \cdot (3к. \cdot 3б.)$).

100% = 9 баллов.

Пример 2. 150 анкет – 3 критерия – максимум 1350 баллов ($150а. \cdot (3к. \cdot 3б.)$).

100% = 1350 баллов.

Процент качества выполненных работ = количеству набранных баллов относительно 100%

Пример 3. 150 анкет – 3 критерия – набрано 1000 баллов.

$(1000/1350 \cdot 100 = 74)$ – Оценка качества выполненных работ составляет 74%



ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВОЛОНТЕРОВ

Функция: Входная группа (работа на КПП)

Задачи: Информирование гостей о работе Парка, Координация, Формирование очередей и потоков гостей, Ассистирование операторам пропускной системы.

Предлагаемые критерии:

- Наличие больших скоплений людей, «пробок».
- Сохранение доброжелательности при общении с гостями.
- Мнение операторов пропускной системе о качестве сотрудничества с волонтерами.

Открытый вопрос по типу: «Какие организационные меры позволят улучшить качество работы волонтеров?» - позволит получить оценку качества работы организаторов мероприятия, а так же может открыть пути улучшения качества работы на уровне организации.



ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНЫХ ЭФФЕКТОВ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРОЕКТАХ СОБЫТИЙНОГО ВОЛОНТЕРСТВА

При специфике проектов данного рода, мы приходим к выводу, что социальный эффект волонтерства неразрывно слит с социальным эффектом производимым мероприятием.

Причинами такого слияния служит краткосрочность проекта, вследствие чего взаимодействие с выгодоприобретателем единоразово, их группы имеют диффузный характер, а также велика степень безразличия к лицу, предоставляющему услуги.



ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНЫХ ЭФФЕКТОВ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРОЕКТАХ СОБЫТИЙНОГО ВОЛОНТЕРСТВА

В применении к отдельному типу проектов, ввиду большого количества волонтеров и специфики проекта можно считать волонтеров благополучателями данного проекта.

Поэтому, в рамках оценки проектов событийного волонтерства мы считаем возможным предложить инструмент оценки влияния социальных эффектов порождаемых проектом и волонтерством, в частности, на волонтеров, принимающих участие в данных событиях.



ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНЫХ ЭФФЕКТОВ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРОЕКТАХ СОБЫТИЙНОГО ВОЛОНТЕРСТВА

Суть данного инструмента заключается в его максимальной простоте и охвате максимально широкого спектра изменений, спровоцированных социальными эффектами проекта и волонтерства.

Полученные ответы анализируются и группируются, таким образом можно диагностировать не только наиболее типичную динамику под воздействием социальных эффектов мероприятия и волонтерства, но и получить информацию о личности самого опрашиваемого.



ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНЫХ ЭФФЕКТОВ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРОЕКТАХ СОБЫТИЙНОГО ВОЛОНТЕРСТВА

Пример анкеты обратной связи:

1. Скажите, произошли ли с вами какие либо изменения, либо новые открытия в течении вашей работы на проекте?
2. Пожалуйста, опишите их...

Предполагаемый результат: Получение обобщенной картины о изменениях личности волонтеров, порождаемых социальным эффектом мероприятия и волонтерством в частности.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог, можно сказать, что нами предложен ряд инструментов для комплексной оценки проектов событийного волонтерства, который позволяет расширить наши представления о возможностях оценки данного специфического типа проектов.



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Наталья Владимировна Иванова
nvivanova@hse.ru

Центр исследования гражданского общества и некоммерческого сектора

<https://grans.hse.ru>

Телефон.: +7(495) 623 88 03
imersianova@hse.ru

Адрес: 101978, Москва, ул.Мясницкая, д. 20