



**Реферативный обзор материалов по теме «Измерение и оценка»,  
собранных в 2015 году в открытой библиотеке ЭИФ (E&P).**

**Раздел 1: Об оценке**

1. Измерение социального эффекта в филантропическом секторе [Social Impact Measurement in the Philanthropic Sector] Sinzer (Нидерланды). 2015 .....4
3. Получение обещанного социального эффекта. Роль аналитика эффективности. Эмма Томпкинсон [Delivering the Promise of Social Outcomes. The Role of the Performance Analyst. Emma Tompkinson] Laboratorio de Investimento Social (Португалия), Impetus-PEF (Великобритания), Think Impact (Австралия). Февраль 2015.....5
4. Рандомизированные контролируемые исследования – золотой стандарт или иллюзия? Роль экспериментальных методов в практике оценки социального эффекта в добровольном секторе. Салли Капитт [Randomised controlled trials – gold standard or fool’s gold? The role of experimental methods in voluntary sector impact assessment. Sally Cupitt] Charities Evaluation Services of the National Council for Voluntary Organizations (Великобритания). Май 2015 .....5
5. Формирование представления о статистической значимости: краткое руководство. Фарук Сабри, Трейси Гуатенг [Understanding Statistical Significance: A Short Guide. Farooq Sabri, Tracey Gyateng] New Philanthropy Capital (Великобритания). Сентябрь 2015 .....6
6. Клиенто-ориентированный подход. Оценка социального эффекта, создающая ценность для участников. Майкл Маккрилесс [A Client Centric Approach. Impact Evaluation That Creates Value for Participants. Michael McCreless.] Root Capital (США). Июнь 2015 .....6
7. Настольная книга по анализу социальных результатов. Яан Апс [Social Impact Analysis Handbook. Jaan Aps] The Social Entrepreneurship Support Network of the Baltic Sea Region, Erasmus+, The Estonian Social Enterprise Network. 2015 .....7
8. Лидерство и масштабные изменения. Как ускорить обучение и усилить социальный эффект. Дебра Миан, Клэр Райнелт, Салли Лейдерман [Leadership & Large-Scale Change. How to Accelerate Learning and Deepen Impact. Deborah Meehan, Claire Reinelt, Sally Leiderman] The Leadership Learning Community (США). Июнь 2015 .....7
9. Можно ли измерить медийный эффект? Читаем между строк. Аня Шиффрин, Этан Цукерман [Can We Measure Media Impact? Reading Between the Lines. Anya Schiffrin, Ethan Zuckerman] The Stanford Innovation Review (США). Осень 2015.....8

**Раздел 2: Кейсы**

1. Инвестиции в развитие сообществ: оценка десятилетней практики грантмейкинга, опирающегося на достоверные данные. Луис Греко, Мэгги Грив, Ира Гольдштейн [Investing in Community Change: An Evaluation of a Decade of Data-Driven Grantmaking. Lois Greco, Maggie Grieve, Ira Goldstein] The Foundation Review (США). Октябрь 2015 .....9

### **Раздел 3: Доказанность практик**

1. Использование результатов исследований: портфель социальных услуг. Сюзан Макьюлек [Use of Research Evidence: Social Services Portfolio. Susan Maciolek] William T. Grant Foundation (США). Июнь 2015 .....9
2. Рынок эффективных практик. Помощь лидерам в применении доказательств с целью принятия оптимальных решений. [The What Works Marketplace. Helping Leaders Use Evidence to Make Smarter Choices] The Bridgespan Group (США). Апрель 2015..... 10

### **Раздел 4: Эффективность**

1. Соответствие императиву эффективности с помощью 'подотчетности, ориентированной на результаты'. Адам Лукинг [Achieving the Performance Imperative with Results-Based Accountability. Adam Luecking] Results Leadership Group (США). 2015..... 10
2. Рамочная концепция оценки эффективности некоммерческих организаций. Чонмьян Ли. Бренда Ноуэлл. [A Framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations. Chongmyoung Lee. Branda Nowell.] American Journal of Evaluation, № 36 (3). 2015..... 11
3. Оценка с целью повышения эффективности: что делают НКО и чем могут помочь фонды. Элли Бутто, Рэмья Гопал, Дженифер Гликман [Assessing to Achieve High Performance. What Nonprofits are Doing and How Foundations Can Help. Ellie Buteau, Ramya Gopal, Jennifer Glickman] The Center for Effective Philanthropy (США). 2015..... 11
4. За рамками показателей тщеславия. На пути к более качественному измерению вовлеченности членов. Колин Хольц, Майкл Сиберман, Джеки Махиндра [Beyond Vanity Metrics. Toward better measurement of member engagement. Colin Holtz, Michael Silberman, Jackie Mahendra] Citizen Engagement Laboratory, Mobilisation Lab at Greenpeace (США). Апрель 2015 ..... 12

### **Раздел 5: Отчетность и коммуникации**

1. Инициатива ассоциации SIAA. Оценочная деятельность с призывом к действию. Кейт Рафф [SIAA Challenge. Measurement with a Message. Kate Ruff] The Social Impact Analysts Association (Великобритания). Декабрь 2015 ..... 12
2. Оценка, которая меняет мир [Evaluations that-make-a-difference] EvalPartners. 2015..... 13

### **Раздел 6: SROI**

1. Пособие для начинающих: социальный возврат на инвестиции. Узнайте больше о SROI и измерении социального эффекта. [The Beginners Guide to Social Return on Investment. Learn more about SROI and how you can measure your impact] Sinzer (Нидерланды)..... 13
2. Семь главных проблем «социального возврата на инвестиции». Дэниел Фудживара [The Seven Principal Problems of SROI. Daniel Fujiwara] Simetrica (Великобритания). Август 2015 ..... 14
3. Экономическая оценка: в чем ее польза? Руководство по принятию решений о необходимости проведения экономической оценки. Марина Свистак, Дэвид Притчард [Economic Analysis: What is It Good for? A guide for deciding whether to conduct an economic evaluation. Marina Svistak, David Pritchard] New Philanthropy Capital (Великобритания) ..... 15

### **Раздел 7: Работа с данными**

1. Инновации в сфере оценки социального эффекта. Том Эдамс, Рохит Гаванде, Скотт Овердаик [Innovations in Impact Measurement. Tom Adams, Rohit Gawande, Scott Overdyke] Acumen, Root Capital (США). Ноябрь 2015..... 15

2. Пособие по организации работы с полевыми данными. Рекомендации по сбору сведений о потребителях с целью построения более эффективного бизнеса [The Lean Data Field Guide. Tips for Collecting Data to Build More Impactful Business] Acumen (США). Ноябрь 2015 ..... 16
3. Значение экономичного подхода к работе с данными. Саша Дихтер, Том Адамс, Алнур Ибрагим [Power of Lean Data. Sasha Dichter, Tom Adams, Alnoor Ebrahim] Stanford Social Innovation Review (США). 2016 ..... 16

## **Раздел 8: Социальные инвестиции**

1. Социальная ценность сегодня. Ричард Томлинс [Social Value Today. Richard Tomlins] HouseMark (Великобритания). Сентябрь 2015..... 17
2. Измерение социального эффекта в сфере инвестиций, содействующих преобразованию общества. Эйблин Ни Оген [Impact Measurement in Impact Investing. Eibhlin Ni Ogain] Nesta Impact Investments (Великобритания). Июнь 2015..... 18
3. Влияние на социальную эффективность. Взгляд на измерение 'воздействия на общество' в сфере преобразующих инвестиций. Энн Т. Во, Кристина А. Кристи, Джонатан Джиллспай, Кристен Роханна [Influencing Impact. Understanding impact measurement in social investment. Anne T. Vo, Christina A. Christie, Jonathan Gillespie, Kristen Rohanna] SIAA Social Investment Working Group (Великобритания). Апрель 2015 ..... 18
4. Апельсины и лимоны: правила игры в сфере оценки социального эффекта, используемые британскими посредниками рынка социальных инвестиций. Сара Моро, Эдриан Хорнсби [Oranges & Lemons: The State of Play of Impact Measurement among UK Social Investment Finance Intermediaries. Sarah Moreau, Adrian Hornsby] Investing for Good (Великобритания). 2015..... 19
5. На пути к созданию протокола социального капитала. Призыв к сотрудничеству. [Towards Social Capital Protocol. A Call for Collaboration] World Business Council for Sustainable Development (Швейцария). Апрель 2015 ..... 20

## **Раздел 9: IT и сети**

1. Технологии и практики управления социальными изменениями: уроки из опыта крупных НКО. Дэн Ривас, Лора Куинн, Крис Бернارد [Technologies and Practices for Managing Outcomes: Lessons from Large Nonprofits. Dan Rivas, Laura Quinn, Chris Bernard] Idealware (США). Июнь 2015 ..... 20
2. Навигатор по программным продуктам для управления эффективностью. Пособие для некоммерческих организаций. Симон Чжан, Мэри К. Уинклер [Navigating Performance Management Software Options. A Guide to Choosing Nonprofit Management Software. Simone Zhang, Mary K. Winkler] The Urban Institute (США). Июль 2015..... 21
3. Практика оценки сетей. Подходы и применение результатов. Мадлен Тейлор, Энн Уотли, Джулия Коффман [Network Evaluation in Practice. Approaches and Applications. Madeleine Taylor, Anne Whatley, Julia Coffman] The Foundation Review (США). Июнь 2015 ..... 21
4. Приобретая программное обеспечение для измерения социальных результатов, внимательно изучите продукт. Анна Крэбб [Look before you leap into buying outcomes measurement software. Anna Crabb] SVA Consulting Quarterly (Австралия). Март 2015..... 22

## Аннотация

База знаний Evolution & Philanthropy (E&P) на платформе DropBox включает подборки материалов, посвященных таким важным темам, как «Оценка эффективности», «Фандрайзинг», «Отчетность», «Корпоративная социальная ответственность» и «Социальные финансы». Значительная часть материалов – на английском языке. Далее представлен реферативный обзор самых интересных и актуальных публикаций по теме «Измерение и оценка», появившихся на аккаунте E&P в 2015 году.

### Раздел 1: Об оценке

#### 1. **Измерение социального эффекта в филантропическом секторе** [Social Impact Measurement in the Philanthropic Sector] Sinzer (Нидерланды). 2015

Чтобы изменить мир к лучшему, филантропические организации должны знать, какие программы и модели услуг работают эффективно, и какие не приводят к желаемым результатам. Измеряя социальный эффект поддержанных проектов и сравнивая полученные данные, фонды могут принимать взвешенные решения, корректировать стратегии, распространять передовой опыт, и отчитываться перед стейкхолдерами надлежащим образом. Опрос, проведенный в 2014 году Европейской ассоциацией венчурной филантропии (EVPA – The European Venture Philanthropy Association), показал, что (в отличие от измерения финансовой эффективности организаций) оценка социальных результатов проводится не так часто, как хотелось бы, но, тем не менее, постоянно развивается. Авторы публикации сообщают о том, что сегодня насчитывается более 100 инструментов, методик, информационных массивов, рейтинговых систем и иных ресурсов, ориентированных на оценку социального эффекта. Самыми известными и популярными среди них являются: **SROI** (Social Return on Investment / социальный возврат на инвестиции), **SIA** (Social Impact Assessment / оценка социального эффекта), **PVSc** (Public Value Scorecard / Карта общественной пользы), **PIA** (Participatory Impact Assessment / Оценка социального эффекта, основанная на участии причастных сторон) и ряд других концепций. Эти продукты рекомендуется использовать для освоения подхода к оценке, включающего пять этапов – определение целей и задач; анализ аудитории стейкхолдеров; измерение результатов; формирование доказательств и оценку изменений; и мониторинг и отчетность. Организации, приступающие к постановке оценочных процессов, также могут воспользоваться инструкциями по созданию Теории изменений (Theory of Change), образцами документов, краткими сведениями о базах данных (таких как **Global Value Exchange** и др.) и **стратегической концепцией**, включающей описание управленческих инструментов для инвесторов и доноров социальной сферы.

#### 2. **Исследовательская и оценочная политика.** [Research and Evaluation Policy] The MasterCard Foundation (Канада). Май 2015

Фонд MasterCard Foundation постоянно проводит исследования и оценку, которые (а) содействуют обучению сотрудников организации и разных групп стейкхолдеров, и (b) помогают совершенствовать программы финансовой инклюзивности и развития экономических возможностей для уязвимых граждан, проживающих в регионе Южнее Сахары. Данная деятельность - поставляющая новые знания и достоверную информацию для принятия решений и обучения - регулируется специальной Политикой, которая была разработана в тесном сотрудничестве с консультантами и экспертами международного уровня. В этом документе говорится о том, что оценка является для фонда систематическим процессом, основанным на следующих принципах:

- Исследования и оценка имеют стратегическое значение и содействуют получению лучших социальных результатов.
- Методы оценки соответствуют высоким стандартам этики и качества, и выбираются с учетом потребностей в обучении.
- Фонд и его партнеры активно взаимодействуют между собой с целью изучения мнений причастных сторон и обмена информацией о положении дел в местных сообществах.

Чтобы обеспечить полноценную реализацию Политики, организация довела принципы до сведения ключевых стейкхолдеров и обсудила пределы ответственности партнеров за их соблюдение в процессе исследовательской и/или оценочной деятельности.

3. **Получение обещанного социального эффекта. Роль аналитика эффективности.** Эмма Томпкинсон [Delivering the Promise of Social Outcomes. The Role of the Performance Analyst. Emma Tompkinson] Laboratorio de Investimento Social (Португалия), Impetus-PEF (Великобритания), Think Impact (Австралия). Февраль 2015

Данный сборник «историй из жизни» некоммерческих организаций демонстрирует отличия между существующими системами управления эффективностью социальных программ (PMS – performance management systems) и акцентирует внимание на преимуществах командной работы, эпицентром которой являются аналитики эффективности (PA - performance analysts). Эти специалисты формируют петли обратной связи с разными стейкхолдерами и содействуют формированию объективного представления о потребностях клиентов и пользователей продуктов / услуг. В силу того, что «КПД» социально значимой деятельности в последние годы стало предметом повышенного интереса со стороны государства, провайдеров услуг, рыночных посредников, благотворителей и социальных инвесторов, ожидания от работы аналитиков значительно возросли. Чтобы поддержать PA-специалистов в этот непростой момент, исследователи сформировали пакет наблюдений и советов, которые помогут скорректировать внутренние процессы и откликнуться на запросы многочисленных причастных субъектов:

- Следите за тем, чтобы все «истории» сопровождалось данными, а данные публиковались в связке с «историями».
- Объединенные базы данных существенно влияют на качество и полезную отдачу от услуг, предоставляемых многими организациями.
- Система должна служить людям – и только так!
- Аналитик эффективности намного ближе к процессу оказания услуг, чем специалист по маркетингу.
- Успешные системы управления эффективностью ориентируются на качество услуг и опираются на принципы подотчетности.
- Качественное и профессиональное управление расширяет перспективы получения социальных результатов и помогает коллективу организации воплотить идею подотчетности.
- Организация, заявляющая о своей «готовности к инвестициям» (readiness to investments), должна быть готова к получению социального эффекта.
- Сотрудники, участвующие в оказании услуг, являются главными сподвижниками аналитика.

В документе также обозначены (а) тенденции, свидетельствующие об усилении потребности в системах PMS, способных обеспечить высокую отдачу от социальных программ; и (b) проблемы, препятствующие созданию действенных систем управления эффективностью. Данная работа помогает осознать значение достоверной информации для ускорения общественного прогресса и стимулирует развитие аналитических компетенций.

4. **Рандомизированные контролируемые исследования – золотой стандарт или иллюзия? Роль экспериментальных методов в практике оценки социального эффекта в добровольном секторе.** Салли Капитт [Randomised controlled trials – gold standard or fool's gold? The role of experimental methods in voluntary sector impact assessment. Sally Cupitt] Charities Evaluation Services of the National Council for Voluntary Organizations (Великобритания). Май 2015

Некоммерческий сектор прошел долгий путь от оценки изменений среднесрочного характера (outcomes) до измерения долгосрочного социального эффекта (impact) и постепенно вступил в дискуссию о надлежащих методологиях оценки и стандартах качества доказательной информации (evidence). Более того, некоторые НКО разработали весьма сложные подходы к оценке и стали сторонниками «рандомизированных контролируемых исследований» (РКИ), за которыми закрепилась репутация золотого стандарта исследовательской научной практики. Однако в тех случаях, когда оценщики изучают комплексные преобразования, нацеленные на решение сложных социальных проблем, РКИ по многим параметрам уступают квази-экспериментальным методам, предполагающим формирование групп (для сравнения результатов) не по случайной выборке, а по определенным признакам и критериям. В целом можно сказать, что применение РКИ в социальной сфере является проблематичным по целому ряду причин:

- РКИ являются масштабным и затратным мероприятием: чем больше выборка, тем точнее и качественнее информация, и тем выше затраты. Кроме того, подобные исследования занимают много времени, а НКО не могут ждать слишком долго – им нужно оперативно отчитываться перед стейкхолдерами и постоянно привлекать новые ресурсы.
- Для проведения РКИ нужны специальные технические компетенции. Поэтому чаще всего НКО вынуждены искать и приглашать внешних консультантов.

- Когда НКО работают с уязвимыми гражданами (такими как женщины и дети, жертвы домашнего насилия и др.), возникают вопросы этического характера, ограничивающие возможности для получения необходимой информации.
- Результаты участников программ и контрольной группы нередко вызывают сомнения, потому что в повседневной жизни на людей воздействует множество неучтенных факторов. Также не стоит забывать о том, что участие в РКИ является добровольным делом, и субъекты, включенные в выборку исследования, могут «выйти из игры» в любой момент.
- РКИ успешно оценивают эффективность отдельной программы в определенном внешнем окружении, но не позволяют делать обобщения, которые необходимы для широкого применения успешных моделей или практик в разных контекстах.

Основываясь на этих наблюдениях, глава Службы оценки для НКО Национального совета добровольных объединений (CES NCVO) сделала вывод о том, что РКИ, безусловно, являются ценным инструментом некоммерческой оценочной практики, но когда речь идет об эффектах комплексных программ, подобную работу лучше проводить в сочетании с другими методами (кейс-стади, формативная оценка и т.д.), и активнее пропагандировать смешанный тип оценки.

5. **Формирование представления о статистической значимости: краткое руководство.** Фарук Сабри, Трейси Гуатенг [Understanding Statistical Significance: A Short Guide. Farooq Sabri, Tracey Gyateng] New Philanthropy Capital (Великобритания). Сентябрь 2015

Использование контрольной группы считается надежным способом измерения социального эффекта, однако подобные инициативы требуют проведения тщательного статистического анализа. В рамках проекта Data Labs («Лабораторные работы с данными»), команда NPC подготовила специальное пособие, которое разъясняет терминологию данного метода и подходы к интерпретации результатов. В частности, эксперты акцентируют внимание на том, что качественная оценка обязательно проясняет, «что (не) случилось бы, *если бы* запланированная программа не была выполнена» (counterfactual / альтернативное моделирование). И если разница, выявленная по итогам сравнения, является статистически значимой, то игнорировать ее нельзя. Но чтобы получить такую информацию, необходимо сделать сложные расчеты, особенно в тех случаях, когда польза для общества неочевидна. Предлагаемое пособие содержит подробные инструкции по работе с контрольными группами, а также общие выводы, суть которых заключается в следующем:

- Толкование результатов сопоставляемых контрольных групп требует отчетливого представления о том, как были получены статистические данные, и что лежит в основе гипотез. В силу того, что этот подход является в полной мере «количественным» (quantitative approach), он не всегда дает ответ на вопрос «Зачем?» или «Каким образом?».
- Если существуют определенные версии или «качественные» исследования (qualitative research), подвергающие сомнению результаты анализа, то социальный эффект соответствующей услуги или программы нуждается в повторной оценке.

Иными словами, никогда не пользуйтесь необоснованными результатами – лучше расширьте выборку исследования. Подобные изменения увеличивают стоимость работ, но это обоснованная мера, поскольку многие доноры и стейкхолдеры желают видеть результаты социальных программ только «в сравнении».

6. **Клиенто-ориентированный подход. Оценка социального эффекта, создающая ценность для участников.** Майкл Маккрилесс [A Client Centric Approach. Impact Evaluation That Creates Value for Participants. Michael McCreless.] Root Capital (США). Июнь 2015

Оценивая положительную отдачу от вложенных ресурсов, фонд социальных инвестиций Root Capital, содействующий развитию малого фермерства в Африке и Латинской Америке, получает достоверную информацию высокого качества и добивается того, чтобы данная работа была по-настоящему ценной для благополучателей. Специалисты организации обобщили накопленный опыт и подготовили описание «клиенто-ориентированной оценки» (client-centric evaluation), которая опирается на комплекс правил, обеспечивающих достижение максимального эффекта:

- Обязательно встречайтесь со своими клиентами, чтобы получить сведения об их предпочтениях, приоритетах и ожиданиях от программы или услуги.
- Пересматривайте планы и форматы оценки, если они не согласуются с потребностями стейкхолдеров.
- Внимательно изучайте результаты опросов и рыночных исследований, которые могут оказаться важным дополнением к оценке социального эффекта (impact evaluation).

- Не прекращайте собирать и анализировать данные, пока клиенты не получат ответы на все интересующие вопросы – даже если собственные цели исследователей уже достигнуты.
- Направляйте результаты оценки всем субъектам, которые предоставили информацию или приняли участие в оценке иным способом.
- Обсуждайте с клиентами возможности для сотрудничества в рамках оценки и всегда предоставляйте обратную связь.

Эти принципы сопровождаются подробными рекомендациями и примерами из практики, которые помогут финансовым институтам сферы развития, корпорациям, некоммерческим провайдером услуг и инвесторам, содействующим преобразованию общества, решить целый ряд важных задач:

1. Обозначить круг потенциальных партнеров - провести скрининг клиентов;
2. Определить масштабы и дизайн оценки с учетом пожеланий благополучателей;
3. Подготовить инструкторов из числа местного населения, которые будут разъяснять клиентам специфику сбора данных; и
4. Проанализировать, обобщить и представить результаты причастным субъектам.

**7. Настольная книга по анализу социальных результатов.** Яан Апс [Social Impact Analysis Handbook. Jaan Aps] The Social Entrepreneurship Support Network of the Baltic Sea Region, Erasmus+, The Estonian Social Enterprise Network. 2015

Этот учебный материал, разработанный сетевыми структурами Балтийского региона, предназначен для социальных предприятий и других игроков сферы общественных преобразований, которые желают улучшить навыки, необходимые для анализа и формирования представления о социальном эффекте (social impact). Документ предлагает воспользоваться «стандартизированной методологией» создания Теории изменений (ТоС - Theory of Change), оснащенной подробными инструкциями:

- *Точно обозначьте аудиторию потенциальных благополучателей.* Как правило, организации используют слишком широкое определение целевой группы, которая звучит почти как миссия (например, «мы защищаем права юных граждан нашей страны»). Конкретизируйте, кто именно будет получать услуги или участвовать в данной программе – укажите территорию проживания, возраст, национальность / этническую группу, социальный и/или экономический статус и т.д.
- *Сформулируйте потребность или проблему.* Трудности, с которыми сталкиваются будущие участники программы, зачастую являются результатом невнимания со стороны других граждан или организаций. Обсуждая проблемы и подходы к их решению, не упускайте из вида подобные обстоятельства.
- *Опишите промежуточные результаты (outcomes) и ожидаемые устойчивые изменения (impact).* Для многих организаций местного уровня сбор данных о результатах является сложной задачей. Тем не менее, для получения адекватных сведений надо сделать все возможное, опираясь на доступные ресурсы. Чем точнее обозначена целевая группа и желаемый результат, тем проще собрать информацию об изменении эмоционального состояния людей, их поведения, планов на будущее и т.д.
- *Описание деятельности (activities) и результатов краткосрочного характера (outputs).* Мероприятия проекта и продукты, создаваемые в рамках программы – это краеугольные камни грядущих изменений. Это шаги из неудовлетворительного настоящего в лучшее будущее. Поэтому каждый этап работы необходимо наполнить смыслом и обеспечить соответствующими показателями.
- *Предпосылки и условия успеха.* Чтобы воссоединить теорию с практикой, следует оценить вероятность успеха и обозначить его критерии, исходя из тех возможностей и тенденций, которые наблюдаются на этапе разработки и запуска программы (компетенции сотрудников; готовность целевой аудитории к переменам; общественное мнение относительно проблемы и т.д.).

Также, эксперты советуют регулярно проверять и перепроверять концепцию, на которую опирается Теория изменений. Только так можно своевременно обнаружить отклонения от выбранного курса и скорректировать траекторию движения к намеченной цели без ущерба для благополучателей и провайдера услуг.

**8. Лидерство и масштабные изменения. Как ускорить обучение и усилить социальный эффект.** Дебра Миан, Клэр Райнелт, Салли Лейдерман [Leadership & Large-Scale Change. How to Accelerate Learning and Deepen Impact. Deborah Meehan, Claire Reinelt, Sally Leiderman] The Leadership Learning Community (США). Июнь 2015

Данный отчет посвящен методологиям оценки, содействующим формированию представления о вкладе лидеров в широкомасштабные социальные преобразования; опыту лидерских программ; и потребностям в лидерах, способных решать разные задачи. Основываясь на результатах интервью с донорами, оценщиками, практикующими специалистами и исследователями, авторы документа пришли к выводу, что развитию лидерства препятствуют: (1) отсутствие понимания в отношении результатов локального и системного уровня, (2) недооценка значения лидерства для индивидуального роста, и (3) недостаток информации о вкладе лидерских сетей в общественный прогресс. Чтобы справиться с этими проблемами, эксперты советуют игрокам социальной сферы освоить существующий оценочный инструментарий и воспользоваться следующими рекомендациями:

- *Сделайте оценку фундаментом лидерской программы:* с самого начала обозначьте предпосылки, желаемые результаты, и сценарии преобразований. Включите обсуждение результатов оценки в обучающий процесс сетевых структур.
- *Формируйте кейсы:* описывайте примеры успешной лидерской практики (индивидуальной, организационной, сетевой и т.д.) в рамках крупных инициатив.
- *Создавайте систему знаний* или массив информации об оценке лидерских программ и обсуждайте методологические трудности с коллегами и стейкхолдерами.
- *Разрабатывайте и тестируйте показатели,* необходимые для оценки работы лидеров. Используйте их в процессе изучения разных программ или кластеров, и проводите сравнительный анализ полученных данных с целью выявления лучших практик и распространения успешного опыта.

9. **Можно ли измерить медийный эффект? Читаем между строк.** Аня Шиффрин, Этан Цукерман [Can We Measure Media Impact? Reading Between the Lines. Anya Schiffrin, Ethan Zuckerman] The Stanford Innovation Review (США). Осень 2015

Медийные каналы нового формата (мобильные новости или интернет-издания, такие как ProPublica), существующие на средства доноров, становятся островками подлинной журналистики и обладают независимостью, гарантирующей свободу слова. Однако современные благотворители (Гейтс, Омидьяр и др.), как правило, являются пришельцами из мира бизнеса, и в своих решениях всегда полагаются на показатели эффективности. Они хотят знать, способна ли журналистика влиять на положение дел в обществе; если «да», то каким образом; и какова степень / глубина происходящих изменений. Однако ответить на эти вопросы бывает непросто, потому что мастера острого пера не являются специалистами по измерению социального эффекта. На помощь новым медиа поспешили крупные исследовательские центры, частные фонды и школы журналистики. Разработанные ими подходы концентрируются на трех аспектах:

- *Охват аудитории* – сколько людей изучают контент СМИ;
- *Влияние* – каким образом данный контент влияет на публичный диалог;
- *Эффект* – каким образом контент содействует изменению социально-экономической политики либо формированию общественных движений.

Данная поддержка, с одной стороны, становится значительным шагом вперед, но, с другой стороны, порождает новые поводы для сомнений, поскольку чрезмерное внимание к социальному эффекту может создать преимущества для отдельных тематических направлений, и отодвинуть на задний план менее популярные, но не менее важные вопросы. Поэтому лидеры некоммерческих медиа продолжают дискуссии, акцентируя внимание на том, что показатели эффективности должны учитывать интересы множества причастных сторон, включая фонды, инвесторов, содействующих социальным преобразованиям, рекламодателей, членов высших руководящих органов, сотрудников и читателей.



## Раздел 2: Кейсы

1. **Инвестиции в развитие сообществ: оценка десятилетней практики грантмейкинга, опирающегося на достоверные данные.** Луис Греко, Мэгги Грив, Ира Гольдштейн [Investing in Community Change: An Evaluation of a Decade of Data-Driven Grantmaking. Lois Greco, Maggie Grieve, Ira Goldstein] The Foundation Review (США). Октябрь 2015

Начиная с 2003 года, Региональный фонд американской банковской компании Wells Fargo (WFRF - The Wells Fargo Regional Foundation) выполняет Грантовую программу развития сообществ на территориях присутствия корпорации (The Wells Fargo Regional Community Development Corp.'s Neighborhood Grants Program), в рамках которой низкодоходные муниципалитеты восточной Пенсильвании, Делавара и Нью-Джерси получили средства на повышение качества жизни населения. При этом проведение оценки являлось неотъемлемой частью программы и, в частности, предполагало: (a) участие граждан и других причастных субъектов в обсуждении плана оценки, (b) неоднократный сбор и сравнительный анализ данных о потребностях целевых аудиторий - для каждой инициативы, (c) непрерывный поиск и привлечение как государственных, так и частных инвестиций, и (d) постоянный мониторинг прогресса в период реализации проектов. Тем не менее, чтобы лучше понять, (1) каким образом грантовая программа меняет жизни людей на местах и в масштабах регионов, (2) в какой мере оказалась верной выбранная стратегия решения социальных проблем, и (3) какие подходы к выполнению грантовых программ оказались эффективными (и, соответственно, заслуживают более внимательного изучения и внедрения в других регионах), в 2014 году фонд WFRF пригласил опытных оценщиков из реинвестиционного фонда TRF (The Reinvestment Fund) и социального предприятия Success Measures at NeighborWorks America («Показатели успеха для сообществ Америки»). Оценив 140 грантов, выданных в период с 2003 по 2013 гг. (на общую сумму 41,69 млн долларов), эксперты выяснили, что благодаря оказанной помощи исполнители проектов улучшили условия жизни малоимущих детей и семей, и дополнительно привлекли 231,5 млн долларов в виде прямых и косвенных инвестиций. Оценка помогла фонду WFRF убедиться в правильном выборе миссии, скорректировать отдельные компоненты грантовой программы, и усилить новый стратегический план за счет таких направлений, как «формирование благоприятных условий для сотрудничества» и «взаимное обучение» в сообществе филантропических организаций.

## Раздел 3: Доказанность практик

1. **Использование результатов исследований: портфель социальных услуг.** Сьюзан Макьолек [Use of Research Evidence: Social Services Portfolio. Susan Maciolek] William T. Grant Foundation (США). Июнь 2015

Фонд Уильяма Т. Гранта определяет «доказательную информацию» (evidence) как «эмпирические выводы, сделанные по итогам применения систематических методов исследования и анализа» и стремится расширить представление о том, в каких случаях, каким образом и в каких условиях эти сведения могут внести существенный вклад в создание эффективной социально-экономической политики. Чтобы найти ответы на эти вопросы, в 2009 году фонд учредил специальную грантовую программу, участники которой изучили возможности для практического использования результатов исследований, и представили свои наработки в виде трех концепций:

1. *Виды знаний:* сведения о проблеме, информация о причастных сторонах, подтверждение эффективности программ/продуктов/услуг, описание передового опыта с целью их дальнейшего распространения и практического применения.
2. *Применение:* инструментальное (использование знаний для принятия решений), концептуальное (опосредованное влияние на взгляды и представления лиц, принимающих решения), стратегическое или тактическое (подтверждение или корректировка политического курса, либо аргументация «за» или «против»), процессное (участие ключевых стейкхолдеров в разработке дизайна и выборе методов исследования) и вмененное (выполнение требований доноров).
3. *Практические модели:* исследование как неотъемлемая часть системы услуг и рабочих процессов; организационная культура, ориентированная на исследования; практика, основанная на применении результатов исследований (когда конкретные специалисты обязаны обращаться к новым знаниям).

Эти концепции формируют базис для применения знаний, но реализация существующих возможностей будет зависеть от наличия конструктивного многостороннего диалога между всеми вовлеченными субъектами. Поэтому авторы документа призывают исследователей и экспертов активнее включаться в

работу действующих дискуссионных площадок, либо создавать новые форумы, привлекающие нормотворцев, практиков и ученых.

## 2. **Рынок эффективных практик. Помощь лидерам в применении доказательств с целью принятия оптимальных решений.** [The What Works Marketplace. Helping Leaders Use Evidence to Make Smarter Choices] The Bridgespan Group (США). Апрель 2015

Эксперты американской организации Bridgespan Group отмечают, что участники социальных преобразований стремятся использовать общественные ресурсы с максимальной отдачей, однако эффективность федеральных государственных затрат на социальную сферу подтверждается надежными доказательствами (evidence) всего лишь в 1% случаев. Проблема заключается в том, что распознать самые эффективные решения достаточно сложно, потому что многие оценочные исследования показывают «смешанные» результаты, и многое зависит от дальнейшего использования полученных данных. Кроме того, социально-экономическая ситуация в разных городах и регионах постоянно меняется, и модели социальных услуг, однажды подтвердившие свою эффективность, нуждаются в адаптации к местным контекстам. Чтобы продвинуться в понимании возможностей для практического применения результатов оценки, команда Bridgespan Group провела более 80 индивидуальных интервью с провайдерами и пользователями данных, и выяснила, что лица, принимающие решения, желают видеть систематизированную информацию по широкому спектру инициатив с разными уровнями эффективности; нуждаются в сведениях о реализации программ и опыте похожих проектов; а также испытывают потребность в методических материалах по теме поиска необходимых сведений и разработки информационной политики. Восполнить эти пробелы, по мнению экспертов, поможет деятельность по трем ключевым направлениям:

1. *Формирование предложения:* увеличение количества оценочных исследований и объема доступной информации о социальных программах;
2. *Формирование спроса:* использование действующих сетей для распространения сведений об источниках данных; снятие ограничений на доступ к существующим информационным ресурсам; и консультирование тех, кто принимает решения, по вопросам доступа к необходимым данным;
3. *Развитие инфраструктуры:* разработка единых стандартов; усиление взаимодействия между провайдерами данных; и расширение сегмента консалтинговых услуг.

Воплощение этих рекомендаций зависит от всех присутствующих на рынке субъектов, включая государственные агентства, частных доноров, фонды, исследователей и аналитиков, а также организации, которые отвечают за создание и обновление информационных массивов. В силу того, что игроков и причастных сторон очень много, в ближайшем будущем будут особенно востребованы партнерские и сетевые инициативы.

## Раздел 4: Эффективность

1. **Соответствие императиву эффективности с помощью 'подотчетности, ориентированной на результаты'.** Адам Лукинг [Achieving the Performance Imperative with Results-Based Accountability. Adam Luecking] Results Leadership Group (США). 2015

Рабочая группа, объединяющая более 50 прогрессивно мыслящих экспертов сферы социальных преобразований, объявила эффективностью требованием времени (The Performance Imperative) и обозначила для организаций некоммерческого сектора семь слагаемых эффективности:

1. Чуткое восприятие изменений и смелое руководство, осуществляемое при активном содействии со стороны совета директоров;
2. Дисциплинированное управление, ориентированное на людей;
3. Тщательно проработанные и последовательно выполняемые программы и стратегии;
4. Финансовая стабильность и здоровье организации;
5. Культура, в которой ценится обучение;
6. Постоянный внутренний мониторинг возможностей для развития и поиска новых идей;
7. Внешняя оценка прогресса на пути к выполнению миссии.

Основываясь на информации по каждому из этих параметров, НКО смогут определить слабые места в своей работе и наметить план действий по развитию культуры и практики. В этом им поможет управленческая концепция «подотчетности, ориентированной на результаты» (RBA - results-based accountability), которая укрепляет идеологическую платформу соответствующими действиями, направленными на повышение качества жизни детей, семей, уязвимых граждан и сообществ. RBA оперирует простыми категориями и предлагает найти ответы вопросы, которые, на первый взгляд,

выглядят слишком обыденно: «Насколько мы продвинулись в выполнении миссии?», «Насколько хорошо мы работали?» и «Кто получил пользу?». Тем не менее, использование концепции заметно структурирует рабочие процессы и повышает отдачу от инициатив, ускоряющих общественный прогресс.

2. **Рамочная концепция оценки эффективности некоммерческих организаций.** Чонмьян Ли. Брэнда Ноуэлл. [A Framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations. Chongmyoung Lee. Branda Nowell.] American Journal of Evaluation, № 36 (3). 2015

Опытные эксперты и консультанты американского профессионального издания изучили существующие модели оценки эффективности НКО (PM - performance measurement) и составили интегрированную концепцию, которая рассматривает эффективность некоммерческих институтов по семи позициям:

1. Способность привлекать ресурсы, обеспечивать надлежащее управление доступными активами и находить им лучшее применение в сложных условиях;
2. Подходы к развитию внутреннего организационного потенциала;
3. Результаты краткосрочного характера - непосредственная отдача от социально значимой деятельности (outputs);
4. Отложенные результаты – перемены в жизни людей и сообществ (outcomes), и, в том числе, изменения моделей поведения и общего контекста, которые оцениваются по показателю удовлетворенности клиентов;
5. Общественная ценность, возникающая вследствие выполнения программ и/или оказания услуг;
6. Институциональная легитимность; и
7. Сетевое взаимодействие с другими организациями.

Данную концепцию предлагается использовать для дальнейшего развития оценочной практики по каждому из семи обозначенных направлений. Авторы документа небезосновательно полагают, что совершенствуя подходы к оценке, НКО-сектор сможет усилить подотчетность перед ключевыми стейкхолдерами и усилит свои позиции на общественной арене.

3. **Оценка с целью повышения эффективности: что делают НКО и чем могут помочь фонды.** Элли Бутто, Рэмья Гопал, Дженифер Гликман [Assessing to Achieve High Performance. What Nonprofits are Doing and How Foundations Can Help. Ellie Buteau, Ramya Gopal, Jennifer Glickman] The Center for Effective Philanthropy (США). 2015

В ходе онлайн опроса более 12 000 лидеров некоммерческих организаций эксперты американского Центра эффективной филантропии (СЕР) выяснили, что практически все опрошенные НКО собирают сведения для оценки своей эффективности, но считают, что этой информации недостаточно, и что качество данных необходимо улучшить. На эти цели организации в среднем затрачивают не более 2% от общей суммы бюджета, и в очень редких случаях нанимают специалиста на полный рабочий день. Поступающие сведения в основном используются для развития программ, корректировки стратегий и отчетности перед стейкхолдерами. К сожалению, лишь немногие НКО получают поддержку со стороны доноров. Данная ситуация возникла в силу следующих обстоятельств:

1. Сложившаяся в фондах культура годового планирования не способствует распространению практики многолетних грантов, позволяющих инвестировать ресурсы в инфраструктуру оценки.
2. Фонды, как правило, не покрывают программные расходы в полном объеме, и в первую очередь сокращают затраты на оценку.
3. Среди сотрудников НКО практически нет профессиональных оценщиков.
4. Фонды тоже проводят оценку, но при этом руководствуются собственными интересами, не заботясь о потребностях грантополучателей.

Авторы отчета советуют фондам активнее предоставлять многолетние гранты; инвестировать ресурсы в развитие потенциала НКО; интересоваться информационными запросами своих непосредственных благополучателей; и поощрять деятельность по сбору и анализу данных, необходимых для принятия взвешенных решений.

4. **За рамками показателей тщеславия. На пути к более качественному измерению вовлеченности членов.** Колин Хольц, Майкл Сиберман, Джеки Махиндра [Beyond Vanity Metrics. Toward better measurement of member engagement. Colin Holtz, Michael Silberman, Jackie Mahendra] Citizen Engagement Laboratory, Mobilisation Lab at Greenpeace (США). Апрель 2015

По мнению авторов данной работы, «показатели тщеславия» (VM – vanity metrics) - это такие сведения, которыми можно манипулировать, чтобы представить в розовом свете результаты программы или проекта; и которые не помогают улучшить стратегию коммуникации с единомышленниками и донорами. Как показывает практика, таковыми являются данные о посещаемости сайтов, об открытии и просмотре файлов, о количестве людей, подписавших какое-либо обращение и т.п. Чаще всего подобная информация встречается в отчетах организаций, которые проводят в открытом пространстве различные онлайн кампании и фандрайзинговые мероприятия. Проблема заключается в том, что VM вводят в заблуждение людей, принимающих решения, и затрудняют поиск потенциальных партнеров, доноров и новых членов. Участники опроса признают, что показатели эффективности должны стимулировать, а не сдерживать развитие программ, но также отмечают, что совершенных оценочных критериев не бывает, и любые сведения можно истолковать по-разному. Поэтому многое зависит от этики и компетентности пользователей. Тем, кто уже готов отказаться от VM и сделать шаг вперед, эксперты советуют действовать следующим образом:

- Определить новые показатели, руководствуясь миссией организации;
- Уделять больше внимания особенностям программ, являющихся этапами на пути к выполнению миссии;
- Разработать специальные комплексы критериев для решения таких задач, как мониторинг прогресса в рамках отдельных проектов; изучение жизненного цикла сторонников и членов организации; измерение эффективности многоканальных коммуникаций; оценка социального эффекта - устойчивых изменений долгосрочного характера; и составление прогнозов на будущее;
- Периодически пересматривать и обновлять показатели, чтобы двигаться в ногу со временем.

## Раздел 5: Отчетность и коммуникации

1. **Инициатива ассоциации SIAA. Оценочная деятельность с призывом к действию.** Кейт Рафф [SIAA Challenge. Measurement with a Message. Kate Ruff] The Social Impact Analysts Association (Великобритания). Декабрь 2015

Ассоциация аналитиков социальных результатов (SIAA; г. Лондон) предлагает консультантам и сотрудникам НКО упорядочить работу по подготовке публичных отчетов, информирующих внешних стейкхолдеров об эффективности социально значимых программ и проектов. Чтобы сделать первый шаг и продвинуться в решении этой задачи, эксперты SIAA организовали конкурс «Отчет за пять часов» и по итогам анализа комментариев жюри составили описание «образцового отчета», который (помимо выводов и наблюдений) должен включать доказательную информацию (evidence) и соответствовать следующим критериям:

- **Ясность:** пользуйтесь простым и доступным языком; иллюстрируйте основные выводы и важные моменты инфографикой, диаграммами или таблицами; кратко разьясняйте значение терминов.
- **Баланс:** акцентируйте внимание на программах, которые вызывают у стейкхолдеров наибольший интерес; говорите не только об успехах, но также о допущенных ошибках; качественные показатели сопровождайте сведениями за предыдущие годы; размышляйте, но не утверждайте; вдохновляйте, но убеждайте.
- **Содержание:** не увлекайтесь пространным анализом; в сносках сообщайте информацию о методах оценки; подробные таблицы и большие графики включайте в отчеты в виде приложений.
- **Объем:** как показывает практика, даже самый большой отчет читается на одном дыхании, если он не перегружен терминами и легко воспринимается читателем.

Также, авторы документа советуют заранее определить читательскую аудиторию: если это доноры и сторонники, то отчет должен быть кратким и наглядным, а если это «дэшборд» для лидеров и/или менеджеров организации, то терминов и количественных сведений может быть больше, но не в ущерб общей логике. А если в роли потребителя информации выступает «широкая общественность», то отчет должен быть не слишком длинным и понятным для людей со средним образованием.

Ценность оценки определяется практическим применением ее результатов. Чтобы укрепить позиции оценщиков, содействующих общественному прогрессу в разных странах, глобальное движение за развитие национальных оценочных компетенций EvalPartners подготовило сборник «рассказов об оценке», который помогает понять, какую пользу приносят социально значимые инициативы; в чем эта польза выражается; как ее можно измерить; и как описать ее в экономических или иных терминах. А тщательно подобранные примеры из жизни показывают, что результаты оценки способны заметно ускорить социальные преобразования и улучшить положение людей, которые нуждаются в поддержке больше всего. Авторы документа считают, что игроки социальной сферы должны внести посильный вклад в развитие оценки и, в частности, советуют *оценщикам* сконцентрировать усилия на оценке социального эффекта; внимательно изучать мнения благополучателей; и обеспечивать высокое качество данных. А *пользователям информации* (представителям разных групп стейкхолдеров), предлагается поддерживать оценочную деятельность и активно пользоваться материалами оценки в процессе принятия решений. Также, эксперты рекомендуют продолжить дискуссию о значении оценки и дополнить повестку дня двумя важными вопросами:

1. Каким образом можно активизировать применение результатов профессиональной, высококачественной оценки для принятия решений, определяющих содержание и приоритеты социально-экономической политики?
2. Какими компетенциями должны обладать оценщики, чтобы ускорить положительные изменения в жизни людей?

Поиск ответов на эти вопросы будет стимулировать появление новых идей и вовлекать в дискуссию государственные и общественные институты, заинтересованные в эффективном использовании ресурсов и повышении качества жизни населения.

## Раздел 6: SROI

1. **Пособие для начинающих: социальный возврат на инвестиции. Узнайте больше о SROI и измерении социального эффекта.** [The Beginners Guide to Social Return on Investment. Learn more about SROI and how you can measure your impact] Sinzer (Нидерланды).

Данное руководство представляет собой краткий вводный курс для тех, кто намерен воспользоваться методикой «социального возврата на инвестиции» (SROI - Social Return On Investment), предназначенной для оценки эффективности вложений в общественно значимые проекты. Прежде всего, авторы документа озвучивают семь принципов SROI, которые формируют основу для практического применения концепции:

1. *Привлекайте стейкхолдеров* – информируйте их о том, «что» будете измерять, и «каким образом».
2. *Выясняйте, что изменилось* – рассказывайте о том, как происходят перемены, и оценивайте результаты.
3. *Оценивайте то, что имеет значение* – чтобы определить ценность «гибких» социальных результатов, пользуйтесь близкими по значению финансовыми эквивалентами.
4. *Принимайте в расчет только существенную информацию* - выясняйте, какие данные и какие виды доказательств необходимы для подтверждения результатов.
5. *Не преувеличивайте своих достижений* – сообщайте только о том, что создали сами.
6. *Действуйте прозрачно* - сообщайте причастным сторонам о методиках сбора и анализа данных.
7. *Подтверждайте факты получения результатов* – ссылайтесь на независимые и авторитетные источники информации.

Использование SROI открывает перед организациями новые возможности, и, в частности, содействует развитию организационной культуры и практики:

- Активизирует стратегическую дискуссию, нацеленную на получение максимальной отдачи от вложенных ресурсов;
- Структурирует и совершенствует управленческую практику, ориентированную на усиление положительных и снижение отрицательных эффектов;
- Помогает осознать значение сотрудничества с другими субъектами, заинтересованными в преобразовании общества;
- Стимулирует поиск общих интересов, способных объединить организацию с единомышленниками и потенциальными партнерами;
- Помогает вовлекать стейкхолдеров в разработку дизайна услуг и подходов к оценке результатов.

Коэффициент SROI могут применять многие игроки социальной сферы - некоммерческие институты, государственные агентства, социальные предприятия, а также «инвесторы, содействующие преобразованию общества» (impact investors). При этом следует понимать, что для каждой организации уровень сложности при расчете коэффициента будет разным, поскольку его определяют цели и структура программ, характер социальных проблем, и запросы потенциальных пользователей информации.

## 2. **Семь главных проблем «социального возврата на инвестиции».** Дэниел Фудживара [The Seven Principal Problems of SROI. Daniel Fujiwara] Simetrica (Великобритания). Август 2015

По сравнению с хорошо известным анализом «затраты – выгоды» (CBA - Cost Benefit Analysis: его история начитывает более 300 лет), «социальный возврат на инвестиции» (SROI – social return on investments) является новой концепцией, которая используется для измерения социальной эффективности программ некоммерческих организаций и отдельных представителей корпоративного мира. К сожалению, SROI пока не получил ощутимого отклика со стороны участников нормотворческого процесса, вовлеченных в создание социально-экономических политик разного уровня. Углубленный анализ существующей методологической литературы, посвященной теоретическим и практическим аспектам применения нового коэффициента, выявил семь проблем, определяющих текущее положение дел и дальнейшую судьбу SROI:

1. *SROI не обеспечен базовыми нормативами* – этическими и понятийными ориентирами, необходимыми для учета и оценки создаваемых благ. Данная ситуация объясняется отсутствием официального толкования «социального эффекта» (social impact) и единых критериев «пользы для общества» (benefit for society). Кроме того, наиболее распространенная интерпретация коэффициента SROI (например: «Каждый вложенный фунт помог создать ценность, эквивалентную трем фунтам») не дает отчетливого представления о произошедших изменениях (Что именно оценили в три фунта?). В подобных обстоятельствах сопоставить результаты социальных преобразований очень сложно или просто невозможно.
2. *SROI не уделяет внимания «межличностным сравнениям»* (interpersonal comparisons), учитывающим как «взлеты», так и «падения» участников программ, из которых в итоге складывается «средневзвешенный» общий эффект. Следовательно, мы не можем знать, в какой мере полученный результат отражает состояние уязвимых граждан, которые (в отличие от более успешных людей) неохотно вступают в контакт с оценщиками. Данная проблема требует скорейшего решения.
3. *SROI слишком настаивает на вовлечении стейкхолдеров* – даже в тех случаях, когда можно (или целесообразно) сделать исключение. Это ситуации, когда (а) блага получают дети раннего возраста или люди с психическими заболеваниями, (b) заинтересованные стороны недостаточно осведомлены о программе, (c) ограничен бюджет оценки, (d) держателями ценностей являются как причастные, так не причастные субъекты (это пожертвования по завещанию; распространение социального эффекта на граждан, не входящих в целевую аудиторию программы; целенаправленное создание благ для других людей и т.п.).
4. *На показатель SROI влияет методика расчета коэффициента.* Если «отрицательный эффект» (negative benefit) учитывается как разновидность затрат, то коэффициент становится ниже, а в случае использования других формул результат выглядит более впечатляющим. Очевидно, что отсутствие единого подхода к расчету SROI вводит в заблуждение как исполнителей проектов, так и внешних стейкхолдеров.
5. *Использование статистических методов для установления причинно-следственных связей нуждается в поощрении.* Квази-экспериментальные методы оценки (такие как «контрольные группы» / control groups или «разность разностей» / differences-in-difference / DiD) постепенно обретают почву под ногами и занимают собственную нишу, однако существующие пособия не уделяют должного внимания техническим критериям подобной работы.
6. *SROI опирается на устаревшую оценочную методологию и теорию*, которая не способна обеспечить объективность и точность результата. В данной ситуации необходимо изучить достижения CBA и современных экономических школ.
7. *Значение термина SROI остается неясным* в силу отсутствия единого подхода к измерению затрат (собственно «инвестиций»). Для сравнения: в процессе анализа CBA учитываются все общественные затраты, а SROI в основном рассматривает расходы конкретной организации на выполнение программ. Этот нюанс показывает, что предельно точное определение «затрат» имеет для дальнейшего прогресса SROI очень важное значение.

Помимо критического взгляда на ситуацию в документе представлены основные тенденции и концепции, которые помогут причастным субъектам составить план действий на ближайшее будущее и приступить к работе по развитию методологии SROI.

3. **Экономическая оценка: в чем ее польза? Руководство по принятию решений о необходимости проведения экономической оценки.** Марина Свистак, Дэвид Притчард [Economic Analysis: What is It Good for? A guide for deciding whether to conduct an economic evaluation. Marina Svistak, David Pritchard] New Philanthropy Capital (Великобритания)

Экономическая оценка помогает организациям и донорам сопоставлять стоимость полученного общественного блага с расходами на его создание. Для использования в некоммерческом секторе больше всего подходят такие ее виды, как анализ «снижение затрат» (cost-minimisation analysis), анализ эффективности затрат (cost-effectiveness analysis), анализ безубыточности (break-even analysis), анализ «затраты-выгоды» (cost-benefit analysis), и социальный возврат на инвестиции (SROI - social return on investment). Полученная информация позволяет благотворительным институтам (и/или социальным предприятиям) объективно оценивать свою деятельность, концентрировать усилия на самых актуальных задачах социального развития, принимать взвешенные решения, укреплять позиции в обществе, и бережно распоряжаться ограниченными ресурсами. Чтобы понять, нужен ли организации экономический анализ (и если «да», то какая его разновидность), эксперты рекомендуют ответить на три вопроса:

1. Есть ли у вас (или способны ли вы подготовить) достоверные прогнозы относительно социального эффекта вашей программы или услуги?
2. Поддаются ли ожидаемые результаты переводу в денежный эквивалент?
3. Проводите ли вы сравнительный анализ различных программ, нацеленных на получение одинаковых или похожих результатов?

Если организация не прогнозирует свои результаты или создает эффект, не поддающийся денежному выражению, то тратить время и ресурсы на экономическую оценку не стоит. Несмотря на ряд трудностей и проблемных моментов, связанных с возможными неточностями и неверным толкованием данных, экономический анализ является важной работой, которая не только повышает эффективность некоммерческой практики, но также положительно влияет на социальную политику национального уровня.

## Раздел 7: Работа с данными

1. **Инновации в сфере оценки социального эффекта.** Том Эдамс, Рохит Гаванде, Скотт Овердаик [Innovations in Impact Measurement. Tom Adams, Rohit Gawande, Scott Overdyke] Acumen, Root Capital (США). Ноябрь 2015

Сфера «инвестиций, содействующих преобразованию общества» (impact investments) развивается быстрыми темпами. Согласно данным Комитета инвесторов Глобальной сети GIIN (The Global Impact Investing Network's Investor's Council), в 2015 году стоимость активов, находящихся в управлении на рынке «преобразующих инвестиций» (ПИ), составляла 60 млрд долларов. При этом практически все опрошенные инвесторы (95%) сообщили о получении положительного социального эффекта. Однако значительная часть показателей в основном вращалась вокруг результатов краткосрочного характера (outputs), таких как количество участников программ, или количество созданных рабочих мест. Данная ситуация объясняется тем, что сбор данных об эффективности является дорогостоящим и непростым занятием. А некоторые инвесторы и предприятия также считают, что оценка оттягивает ресурсы от основной деятельности. Десять лет назад так и было, но за прошедшие годы многое изменилось: современные технологии (текстовые сообщения, сбор данных на планшете, голосовая почта и т.д.), позволяют устанавливать прямую связь с широкой аудиторией потребителей и получать ценную информацию, не затрачивая значительных средств. Изучив успешный опыт пилотных предприятий, фонды Acumen и Root Capital решили распространить практику использования мобильных технологий за пределы своих программ. Для этого они подготовили обзор опыта, полученного участниками инициатив «Данные с нуля» (Lean Data; Acumen)<sup>1</sup> и «Клиенто-ориентированное измерение с помощью мобильных приложений» (Client-Centric Mobile Measurement; Root Capital)<sup>2</sup>, и разработали серию пошаговых рекомендаций для начинающих:

<sup>1</sup> См. также «Пособие по организации работы с полевыми данными. Рекомендации по сбору сведений о потребителях с целью построения более эффективного бизнеса» [The Lean Data Field Guide. Tips for Collecting Data to Build More Impactful Business] Acumen

<sup>2</sup> См. также «Клиенто-ориентированный подход. Оценка социального эффекта, создающая ценность для участников» [A Client Centric Approach. Impact Evaluation That Creates Value for Participants] Root Capital

- Выберите инструментарий, отвечающий потребностям и специфике вашей организации.
- Получите номера мобильных телефонов потенциальных участников дистанционного опроса.
- Разработайте дизайн опроса, проведите «тест-драйв» и скорректируйте план действий (если необходимо).
- Проведите опрос и внедрите его в рабочие процессы предприятия.
- Если опрос проводится впервые, организуйте повторное анкетирование (5%-10% от общей аудитории), чтобы убедиться в отсутствии существенных расхождений в ответах на одинаковые вопросы.

Данный документ является синтезом уроков, извлеченных из опыта предприятий-получателей инвестиций, а также рекомендаций и кейсов, с помощью которых можно настроить процессы управления мобильными данными и сделать поступающую информацию ценным ресурсом для повышения эффективности социально значимых программ.

## 2. **Пособие по организации работы с полевыми данными. Рекомендации по сбору сведений о потребителях с целью построения более эффективного бизнеса** [The Lean Data Field Guide. Tips for Collecting Data to Build More Impactful Business] Acumen (США). Ноябрь 2015

Lean Data («Данные с нуля») – это экономичный подход к оценке социального эффекта, разработанный венчурным фондом Acumen, который (а) предлагает переместить акцент с отчетности и соблюдения требований законодательства (compliance) на создание ценности для организации и ее клиентов; (b) формируется благодаря применению методов и технологий сбора данных, отвечающих высоким стандартам качества; и (с) обеспечивает оперативное получение ответов на актуальные вопросы. Чтобы выполнить эти условия, авторы пособия рекомендуют действовать следующим образом:

- Сформулировать ожидания от проекта Lean Data;
- Определить технологию взаимодействия с потребителями, способную обеспечить оперативность и эффективность коммуникации; и
- Действовать, основываясь на полученной информации.

Главная цель подобного проекта заключается в том, чтобы выяснить, в какой мере «ценностное предложение» (value proposition), адресованное потребителям, согласуется с практикой организации и результатами ее деятельности. Для этого предлагается проводить опросы, позволяющие определять потребительскую мотивацию и получать ответы на вопросы, касающиеся использования, качества и социальной полезности продуктов и услуг. В документе представлены подробные инструкции для каждого этапа работы и приведены примеры анкет, которые можно использовать в качестве основы в рамках собственных проектов.

## 3. **Значение экономичного подхода к работе с данными.** Саша Дихтер, Том Адамс, Алнур Ибрагим [Power of Lean Data. Sasha Dichter, Tom Adams, Alnoor Ebrahim] Stanford Social Innovation Review (США). 2016

Высокая стоимость работ считается одним из главных препятствий на пути к распространению оценочной практики среди социальных предприятий (СП), претендующих на получение венчурного и/или филантропического капитала. Однако в рамках программы фонда Acumen (США) Lean Data («Данные с нуля»)<sup>3</sup> некоторые компании смогли применить к оценке «принципы экономичного дизайна» (lean design principles) и доказали, что измерение социальной эффективности проектов является возможным и доступным занятием. Побудительными мотивами к поиску низкозатратных и эффективных подходов послужили особые условия, которые являются для инновационных стартапов частью в повседневной жизни. Прежде всего, это:

- *Динамичный контекст*, вынуждающий проверять инновации и принимать решения в условиях неопределенности;
- *Финансовые ограничения*, заставляющие бережно относиться к каждому доллару;
- *Трудности, связанные с формированием человеческого капитала* и привлечением «сезонных менеджеров»;
- *Неразвитые системы управления данными*, требующие ресурсов для сбора, хранения и обработки информации;

<sup>3</sup> См. также «Пособие по организации работы с полевыми данными. Рекомендации по сбору сведений о потребителях с целью построения более эффективного бизнеса [The Lean Data Field Guide. Tips for Collecting Data to Build More Impactful Business] Acumen



- *Внимание к ожиданиям клиентов*, чье мнение помогает дорабатывать и улучшать новые модели или продукты;
- *Практическое значение результатов оценки*, необходимых для корректировки работ по тестированию и продвижению инноваций.

Экономичный подход к организации оценки позволяет оптимизировать внутренние процессы и структурировать работу по обновлению, анализу и демонстрации данных. В частности, механизм Lean Data выглядит следующим образом:

- *Поиск ответа на вопрос о «Зачем?»*: Определите, что именно вы хотите выяснить с помощью экономичного подхода к управлению данными - распознать риски, изучить предпосылки, проверить гипотезы или решить иные задачи?
- *Проработка технологии*: Какая технология способна обеспечить быстрое и эффективное взаимодействие с клиентами?
- *Выбор инструментария*: Какие инструменты помогут получить от клиентов информацию высокого качества?
- *Реализация*: Разработайте план запуска технологии и применения инструментов для сбора сведений от целевой аудитории, представленной в вашем сегменте рынка. Подумайте, сколько времени и ресурсов потребуется на воплощение этого плана, и есть ли у вас контакты клиентов, которыми вы могли бы воспользоваться?
- *Обучение*: Используйте полученные данные, чтобы (а) выяснить сильные и слабые стороны продукта / услуги, и (б) получить больше информации о жизненных обстоятельствах и запросах потребителей.
- *Действия*: Решите, какие дальнейшие действия предпримет ваша организация, чтобы усовершенствовать продукт / услугу и принести обществу более значительную пользу.

Опыт участников программы фонда Asumen показал, что проекты Lean Data помогают социальным предприятиям (1) своевременно принимать решения стратегического значения, (2) восполнять дефицит информации о клиентах и усиливать подотчетность перед ключевыми стейкхолдерами, и (3) собирать информацию с минимальными затратами. [Для установления обратной связи с клиентами требуется от 500 до 15 000 долларов при продолжительности сбора данных от 10 дней до 4 месяцев.] Однако эксперты предупреждают о том, что постановка процессов не всегда проходит гладко, и советуют периодически возвращаться к исходному пункту и корректировать технологию работы с данными.

## Раздел 8: Социальные инвестиции

### 1. **Социальная ценность сегодня.** Ричард Томлинс [Social Value Today. Richard Tomlins] HouseMark (Великобритания). Сентябрь 2015

Специалисты некоммерческой организации HouseMark, являющейся официальным поставщиком информации о социальном жилье в Соединенном Королевстве, подготовили отчет о «социальной ценности» (SV – social value) и ее измерении и, в частности, озвучили следующие наблюдения и выводы:

- Оценка SV становится важным пунктом в повестке дня государственных агентств, фондов, организаций социального сектора, социально ориентированного бизнеса, «инвесторов, поддерживающих преобразование общества» (impact investors), потребителей услуг и пользователей информационных ресурсов.
- Отчетность по тройному показателю (triple bottom line), охватывающая ключевые аспекты устойчивого развития - «люди», планета» и «выгода» - стала частью жизни для многих крупных организаций и продолжает распространяться в корпоративном сообществе.
- Частный сектор чаще всего рассматривает SV в качестве потенциальной выгоды для бизнеса, которая может выражаться в укреплении бренда и/или рыночных позиций.
- Интерес правительства к деятельности социальных предприятий (СП) подогревает стремление крупных провайдеров услуг в жилищной сфере к развитию СП в качестве одного из компонентов создаваемой социальной ценности.
- Европейская Комиссия отмечает, что добровольный характер отчетности о создании SV не оправдал себя, и субъектам жилищной сферы стоит ждать поправок к действующему законодательству.
- Крупные игроки жилищного сегмента Англии и Уэльса готовы сделать «создание и измерение SV» обязательным пунктом требований к соискателям заказов. Северная Ирландия в дискуссию пока не вступает, но это всего лишь вопрос времени.

- Семь принципов, предложенных сетью SROI Network<sup>4</sup>, могут послужить основой для разработки стандартизированного подхода к измерению SV, который позволит проводить сравнительный анализ и сопоставлять результаты похожих инициатив.

Эксперты также отмечают, что давление на провайдеров жилья усиливается - стейкхолдеры желают знать, насколько эффективно используются ресурсы налогоплательщиков. Прежде всего, это касается предприятий, выполняющих государственные заказы. Поэтому дискуссия о социальной ценности набирает обороты и приобретает практическую направленность: в настоящий момент обсуждаются возможности для «оцифровки» SV и ведется проработка терминологии, необходимой игрокам ЖКХ для общения на одном языке и согласования единых показателей высокого порядка.

## 2. **Измерение социального эффекта в сфере инвестиций, содействующих преобразованию общества.** Эйблин Ни Оген [Impact Measurement in Impact Investing. Eibhlin Ni Ogain] Nesta Impact Investments (Великобритания). Июнь 2015

«Инвесторы, содействующие построению лучшего общества» (impact investors), заинтересованы в положительном социальном эффекте, и лишь во вторую очередь – в получении финансовых результатов. Поэтому «измерение воздействия на общество» (measurement of social impact) является для участников инвестиционных сделок одной из самых важных задач. Чтобы откликнуться на этот запрос, в 2012 году британский фонд поддержки инноваций Nesta Impact Investments разработал специальные Стандарты доказательной информации для инвестиционной деятельности в сфере общественных преобразований (The Standards of Evidence for Impact Investing), которые определяют пять степеней профессионализма для работы с информацией – от базового уровня [Уровень 1: Организация способна логично и последовательно рассказать о том, что она делает, почему это важно; и привести убедительные аргументы.] до «продвинутого» [Уровень 5: Организация разработала или использует пособия, создала системы и утвердила порядок проведения оценки и применения ее результатов с целью достижения положительных социальных результатов.]. Специалисты фонда проанализировали двухгодичный опыт применения Стандартов и представили заинтересованным читателям пять «уроков из практики»:

1. Благодаря гибкому подходу к оценке на этапах тестирования и доработки инноваций стартапы обретают финансовую стабильность в течение пяти лет.
2. Оценка помогает социальным предприятиям строго следовать своей миссии и воплощать идею подотчетности перед инвесторами.
3. Если оценка является важной частью жизни организации, то ей нужен человек, который примет на себя всю полноту ответственности за постановку и поддержание рабочих процессов.
4. Выход на новый профессиональный уровень происходит только в процессе проведения оценки и анализа полученного опыта.
5. Если инвестор осведомлен о состоянии дел предприятия и помогает устранять недостатки в работе, то со временем наблюдается прогресс как в коммерческом, так и в социальном сегменте деятельности.

Эксперты Nesta рассчитывают на то, что данный документ продолжит дискуссию об оценке, поможет социальным предприятиям улучшить практику сбора доказательной информации, и сделает успехи и неудачи предметом открытой и конструктивной дискуссии между инвесторами и получателями поддержки.

## 3. **Влияние на социальную эффективность. Взгляд на измерение ‘воздействия на общество’ в сфере преобразующих инвестиций.** Энн Т. Во, Кристина А. Кристи, Джонатан Джиллспай, Кристен Роханна [Influencing Impact. Understanding impact measurement in social investment. Anne T. Vo, Christina A. Christie, Jonathan Gillespie, Kristen Rohanna] SIAA Social Investment Working Group (Великобритания). Апрель 2015

«Инвестиции, содействующие преобразованию общества» (impact investments), которые также называют «преобразующими инвестициями» (ПИ), открывают возможности для создания общественных благ и – при условии успешной реализации программы - обеспечивают получение финансового дохода. Чтобы убедиться в наличии положительного воздействия (или «социального эффекта» / impact) и, соответственно, подтвердить выполнение главного условия сделки, вовлеченные субъекты должны научиться его измерять и оценивать. Стремясь откликнуться на эту потребность,

<sup>4</sup> См. «Пособие для начинающих: социальный возврат на инвестиции. Узнайте больше о SROI и измерении социального эффекта.» [The Beginners Guide to Social Return on Investment. Learn more about SROI and how you can measure your impact] Sinzer

члены Ассоциации аналитиков социальных результатов (SIAA - The Social Impact Analysts Association) создали специальную рабочую группу, которая изучила состояние оценки в сфере ПИ и подготовила ответы на два важных вопроса:

1. *Какие факторы и обстоятельства определяют цели и задачи оценки?* Изучая социально значимые инициативы, аналитики, как правило, стремятся повлиять на мнение тех, кто принимает решения; сформировать отчетливое представление об изменениях, происходящих в жизни людей и сообществ; повысить эффективность программ; и, в некоторой степени, удовлетворить информационные потребности благополучателей. Что касается инвесторов, администраторов программ и посредников, то их чаще всего волнует финансовая состоятельность социальных предприятий (СП) на разных этапах инициативы. Намерения и ожидания заинтересованных сторон (равно как и степень сложности программ) существенно влияют на вид/тип, дизайн и стратегию оценки.
2. *Что делают аналитики, когда организации просят оценить социальные результаты?* Исследование показало, что для оценки работы СП в контексте ПИ используется сочетание количественных и качественных методологий. Сбор данных обычно осуществляется посредством проведения интервью, фокус-групп и опросов, в том числе – включающих анкетирование «до» и «после». При этом оценщики взаимодействуют как с участниками программ, так и со специалистами организаций, непосредственно вовлеченных в процессы оказания услуг. Сложные техники статистических расчетов и метод контрольных групп сегодня используют не более половины из 75 изученных организаций.

Основываясь на результатах опроса игроков сферы ПИ, эксперты сделали вывод о том, что подходы к оценке во многом зависят от образования / специализации (чаще всего это «экономика», «бизнес» или «политология») и профессионального опыта людей, которые занимаются оценкой. Кроме того, не последнюю роль в этом деле играют такие факторы, как контекст социальной программы, междисциплинарный характер инициативы, аудитория потенциальных пользователей информации, и финансовые возможности СП. Авторы отчета рассчитывают на то, что их работа (а) послужит основой для продолжения дискуссии о развитии оценки в новом инвестиционном сегменте, и (б) поможет наметить повестку дня для дальнейших исследований.

4. **Апельсины и лимоны: правила игры в сфере оценки социального эффекта, используемые британскими посредниками рынка социальных инвестиций.** Сара Морро, Эдриан Хорнсби [Oranges & Lemons: The State of Play of Impact Measurement among UK Social Investment Finance Intermediaries. Sarah Moreau, Adrian Hornsby] Investing for Good (Великобритания). 2015

Чтобы выяснить, как «финансовые посредники рынка инвестиций, содействующих преобразованию общества» (SIFIs - Social Investment Finance Intermediaries), работают с такой сложной категорией как «социальный эффект» (social impact), британский фонд «Капитал Большого общества» (BSC - Big Society Capital) профинансировал изучение оценочной практики, и с учетом полученной информации обновил специальное пособие для инвесторов. В ходе данной инициативы выяснилось, что требования к соискателям инвестиций и отчетности постоянно усложняются, и SIFIs нередко запрашивают намного больше информации, чем это необходимо для реализации проектов. В результате все участники сделок тонут в сведениях, а представление о воздействии на общество более четким не становится. Желая гармонизировать процессы сбора, анализа и применения данных, авторы пособия посоветовали участникам рынка «преобразующих инвестиций» (ПИ) решать проблему в два этапа:

1. Обозначить подходы к изучению социального эффекта в отдельном руководстве, ориентируясь на разные типы ПИ – в зависимости от их продолжительности, целей и иных условий. [В настоящий момент нет литературы, которая учитывала бы эти особенности.]
2. Сформировать рабочую группу, в рамках которой SIFIs могли бы обсуждать отчеты о социальном эффекте и давать друг другу рекомендации по улучшению оценочной стратегии.

Помимо этого, эксперты подготовили советы практического характера и представили их в виде трех тематических блоков:

1. *Анализ и стоимость.* На этапе обсуждения сделки социальный эффект существует только в виде прогноза. Поэтому инвесторы не поощряют лучших соискателей капитала более низкими процентами (например: 3% для тех, кто обещает впечатляющий результат, и 7% для обладателей более скромного прогноза). А если вспомнить о том, что информации о неудачных программах пока нет, то фактические результаты сравнивать тоже не с чем. Тем не менее, инвесторам следует стремиться к тому, чтобы предварительный скрининг (которому сегодня уделяется очень много внимания) плавно перетекал в мониторинг прогресса (который фактически отсутствует) и, затем, в оценку конечных результатов (которая тоже нуждается в развитии).
2. *Системы и стандарты.* Подходы к измерению в значительной степени зависят от типа ПИ. Прямые инвестиции, например, требуют строгого анализа, контроля, активного мониторинга,

точных показателей и систематизации, в то время как работа с заемным капиталом практически освобождена от отчетности. Не удивительно, что универсального рецепта по созданию системы оценки в сфере ПИ не существует. Следовательно, SIFIs должны выстраивать оценочные процессы с учетом специфики каждой инициативы, собственных целей и потребностей социальных предприятий (СП).

3. **Отчетность и работа с данными.** SIFIs не знают, как обращаться с информацией, которую они собирают в процессе оценки. Нередки случаи, когда одни и те же результаты считают «своими» сразу несколько организаций, а структура отчета о воздействии на общество не имеет четких очертаний. Эти обстоятельства препятствуют проведению сравнительного анализа похожих инициатив, и снижают эффективность оценки до минимума. Качество данных, поступающих от получателей инвестиций, тоже оставляет желать лучшего.

Чтобы устранить существующие недостатки и оптимизировать оценочную практику, SIFIs должны, с одной стороны, приветствовать стремление СП к развитию компетенций, необходимых для получения актуальных и достоверных данных и, с другой стороны, тщательно прорабатывать собственные политики, постоянно советуясь с коллегами по сектору и опытными консультантами.

5. **На пути к созданию протокола социального капитала. Призыв к сотрудничеству.** [Towards Social Capital Protocol. A Call for Collaboration] World Business Council for Sustainable Development (Швейцария). Апрель 2015

Определение «социального капитала» (SC - social capital), используемое Всемирным деловым советом по устойчивому развитию (WBCSD), охватывает такие понятия, как «человеческий капитал» (навыки, компетенции и опыт людей), «социальные активы» (общественные нормы, институты и ценности), «капитал отношений» (связи и сети), «благополучие» (материальные активы, безопасность и т.д.) и «социально-экономические эффекты» (которые могут быть как положительными, так и отрицательными). В сочетании друг с другом эти концепции помогают формировать представление о существующих ресурсах и потоках социального капитала, циркулирующих наряду с финансовым и природным капиталом. Чтобы компании смогли увидеть недостатки в своих отношениях с обществом и найти управленческие решения, увеличивающие вклад бизнеса в устойчивое развитие, эксперты WBCSD предложили создавать Протоколы социального капитала (The Social Capital Protocols). Цель данной работы заключается в совершенствовании бизнес-стратегии посредством решения двух задач – (1) оптимизации процессов измерения социального эффекта, и (2) оценки зависимости предприятия от качества и состояния SC. Основные элементы предлагаемой практики (а) опираются на Концепцию измерения социального эффекта (The Measuring Impact Framework), Протокол о парниковых газах (The GHG Protocol) и Протокол о природном капитале (The Natural Capital Protocol); и (b) включают следующие этапы:

- Формулировку ожидаемых социальных результатов и последствий (положительных и отрицательных) для бизнес-модели и цепочки поставок;
- Постановку целей и определение масштабов и границ оценочного проекта;
- Измерение социальных эффектов и определение зависимости бизнеса от внешних факторов (включая деятельность по сбору данных согласно утвержденным показателям и интерпретацию полученной информации);
- Анализ социальной ценности посредством «монетизации» результатов;
- Использование результатов проделанной работы для повышения эффективности бизнеса, принятия обоснованных решений и корректировки стратегии.

Создание гармоничного и сбалансированного протокола – непростая задача, однако некоторые компании уже приступили к оценке социального капитала. Во многих случаях организации разрабатывают собственный инструментарий и пользуются подходами, которые являются неотъемлемой частью корпоративной практики. Чтобы ускорить освоение нового опыта и поддержать первопроходцев, WBCSD планирует создать общую платформу, которая послужит фундаментом для совместной работы предприятий и широкого внедрения нового опыта.

## Раздел 9: IT и сети

1. **Технологии и практики управления социальными изменениями: уроки из опыта крупных НКО.** Дэн Ривас, Лора Куинн, Крис Бернард [Technologies and Practices for Managing Outcomes: Lessons from Large Nonprofits. Dan Rivas, Laura Quinn, Chris Bernard] Idealware (США). Июнь 2015

Специалисты компании Idealware провели серию интервью, в ходе которых представителями девяти крупных институтов НКО-сектора рассказали о трудностях и задачах, которые приходится решать в процессе разработки стратегий, определяющих подходы к измерению «гибких» результатов - таких как, усиление прозрачности, влияние на законодательство, социальную политику и практику и т.п. Опираясь на полученную информацию, эксперты разработали общую концепцию, которая поможет благотворительным организациям (в том числе – малым и средним) отрегулировать процессы сбора и анализа сведений, необходимых для измерения эффективности программ и проектов:

- *Проработка вопросов стратегического характера.* Какие показатели лучше всего отражают ваши ценности и цели? Что интересует доноров и других ключевых стейкхолдеров? Какие компетенции нужны вашей организации, чтобы улучшить сложившуюся практику?
- *Сбор данных о социальных результатах.* Кто будет заниматься вводом данных в компьютерную программу? Откуда будут поступать сведения, и каким образом сотрудники обеспечат их ввод в базу данных? В какой мере используемое программное обеспечение (ПО) учитывает специфику работы с клиентами? Является ли ПО удобным и доступным для использования?
- *Хранение данных.* Где будет храниться поступающая информация? Каким образом сотрудники будут получать доступ к сведениям и применять их в своей работе?
- *Отображение данных.* Какие наиболее важные показатели следует включать в общие / сводные отчеты, и в каком формате их следует представлять?

Концепция задает общие рамки, позволяющие организациям планировать работу с учетом специфики своих инициатив и внутренних потребностей. А более подробную информацию по каждому из четырех компонентов можно почерпнуть в примерах из практики (кейсах), демонстрирующих опыт использования разных программных продуктов для построения систем оценки в НКО-секторе.

2. **Навигатор по программным продуктам для управления эффективностью. Пособие для некоммерческих организаций.** Симон Чжан, Мэри К. Уинклер [Navigating Performance Management Software Options. A Guide to Choosing Nonprofit Management Software. Simone Zhang, Mary K. Winkler] The Urban Institute (США). Июль 2015

Программное обеспечение (ПО), предназначенное для управления эффективностью, необходимо для сбора данных на основе утвержденных показателей, а также для постановки и поддержания процессов обработки и анализа информации о социально значимых инициативах. В целом все предлагаемые системы можно условно подразделить на две большие категории: это (1) кейс-менеджмент (СМ - case management) – ПО для управления проектами, и (2) управление отношениями с целевыми аудиториями (CRM - constituent relationship management) – ПО, которое, как правило, используется для формирования массива данных об участниках социальных программ, донорах, добровольцах и т.д. Кроме того, «продвинутое» ПО CRM, позволяют фиксировать историю отношений практически с каждым клиентом / стейкхолдером и могут «доразвивать» свои возможности за счет функций СМ. Все продукты обладают рядом похожих характеристик и, в частности, обеспечивают ввод / хранение данных и помогают организовать и структурировать информационные ресурсы. Но чтобы приобрести продукт, отвечающий особенностям, потребностям и текущим задачам конкретной организации, следует внимательно изучить такие параметры ПО, как цена, функции, потенциальные / дополнительные возможности, и техническая поддержка. Если ваша НКО только приступает к сбору данных или занимается подобной работой на «сезонной» основе, то это пособие для вас. Приобретая «правильное» ПО, вы сможете оптимизировать процессы мониторинга деятельности, повысить отдачу от своих инициатив, и достойно представить результаты и достижения ключевым стейкхолдерам.

3. **Практика оценки сетей. Подходы и применение результатов.** Мадлен Тейлор, Энн Уотли, Джулия Коффман [Network Evaluation in Practice. Approaches and Applications. Madeleine Taylor, Anne Whately, Julia Coffman] The Foundation Review (США). Июнь 2015

Особенность сетей заключается в том, что они не нуждаются в централизованном (т.н. «нисходящем») управлении (top-down) – их необходимо координировать. При этом они способствуют созданию общественных благ тремя способами: (1) создают новые сочетания талантов и ресурсов, которые стимулируют инновационную деятельность, (2) ускоряют мобилизацию, перегруппировку и концентрацию активов на стратегически важных направлениях, а также (3) помогают реализовать потенциал разных сообществ и освоить новые возможности. Сети подразделяются на разные виды и типы по таким признакам, как *цели* (обучение, оказание услуг, продвижение инноваций, влияние на политику и т.п.), *структура* (членская или обычная организация, объединение частных лиц и др.), *сфера деятельности* (образование, здравоохранение, ..., межсекторная или междисциплинарная

инициатива), «география» (один или несколько городов / районов, регион, национальный уровень), размер (малые, средние, крупные), жизненный цикл (временная, постоянно действующая, др.) и источники финансирования (муниципальные программы, доноры национального масштаба, семейные фонды, государственные агентства, корпорации и т.д.). Все эти обстоятельства в значительной мере влияют на дизайн и задачи оценочных проектов, нацеленных на оценку сетевых структур. Являясь действенным механизмом социальных преобразований, сети все чаще привлекают внимание доноров и других заинтересованных субъектов. В связи с этим вопросы оценки приобретают особое значение и выходят на передний план. Стремясь откликнуться на этот запрос, группа американских экспертов изучила существующий опыт (в таких сферах, как «развитие аграрных территорий», «борьба с бездомностью», «социальная адаптация беженцев» «гражданские инициативы») и разработала концепцию оценки, которая опирается на три базовых критерия:

1. **Интенсивность и стабильность внутрисетевого взаимодействия.** В децентрализованной структуре связи выполняют функцию «цементирующего материала», повышающего степень готовности членов к совместным действиям и обмену полезной информацией.
2. **Здоровье сети.** Оно измеряется по трем параметрам: материальные ресурсы, необходимые для стабильной работы (например, внешнее финансирование); внутренняя инфраструктура и системы (правила, процессы, коммуникации); и способность создавать ценности совместными усилиями (если сеть привлекает и удерживает членов, вдохновляя их общими идеями, то она сможет решать свои задачи на протяжении запланированного периода времени).
3. **Результаты сетевой работы.** Фонды отдают предпочтение сетям, которые стремятся изменить общество определенным образом, и оценивают (а) их внутренние результаты (способность выполнять намеченные планы), и (б) внешний социальный эффект, возникающий благодаря выполнению программ.

Все выводы и наблюдения экспертов сопровождаются примерами оценки разных типов сетей и подробными комментариями относительно дизайна, методов и результатов работы оценщиков.

4. **Приобретая программное обеспечение для измерения социальных результатов, внимательно изучите продукт.** Анна Крэбб [Look before you leap into buying outcomes measurement software. Anna Crabb] SVA Consulting Quarterly (Австралия). Март 2015

Правильный выбор программного обеспечения (ПО) может облегчить работу по измерению и оценке социальных результатов. Автор статьи рекомендует социальным предприятиям и организациям, которые ставят перед собой общественно значимые цели, выполнить ряд пошаговых инструкций:

1. **Проясните задачи, которые вы планируете решить с помощью оценки.** Составьте Теорию изменений или Логическую модель программы. Она поможет понять, что именно необходимо измерить, чтобы подтвердить наличие прогресса и усилить социальный эффект. Также следует прояснить, кому организация будет демонстрировать свои достижения. Это очень важно, поскольку государственные структуры, фонды и частные инвесторы, как правило, озвучивают разные информационные запросы.
2. **Точно обозначьте желаемые результаты.** Определите, что вы хотите изменить в жизни целевой группы или сообщества (повысить качество обучения детей, создать условия для трудоустройства молодежи и т.п.), разработайте план действий, и сформулируйте результаты, которые будете измерять. Они должны отражать главную суть перемен, которые должны произойти благодаря выполнению программы.
3. **Решите, что именно необходимо отслеживать, и как будет организован мониторинг.** Проведите дискуссию и найдите ответы на следующие вопросы: Какую информацию необходимо получить от благополучателей? Как будет происходить наполнение базы данных? Готовы ли сотрудники к сбору данных? Какие сведения нужны для отчетности перед донорами и другими заинтересованными сторонами?
4. **Изучите существующие предложения и протестируйте ПО.** Имея отчетливое представление об источниках и видах информации, о подходах к анализу данных, о будущих потребителях результатов оценки и типах отчетности, вы сможете задать параметры ПО и выбрать подходящий продукт, отвечающий потребностям вашей организации. Затем поработайте с демоверсией ПО и убедитесь в том, что программа совместима со сложившейся информационной системой.

Продуманный подход к поиску ПО поможет структурировать оценочную деятельность и сэкономит время, деньги и другие ценные ресурсы.