



**Реферативный обзор материалов по теме «Измерение и оценка»
на аккаунте Dropbox некоммерческой организации Evolution & Philanthropy (2016 г.)**

Оглавление

1. Состояние дел в сфере оценки - 2016. Практика оценки и её применение в некоммерческом секторе. Джоанна Морарию, Вина Панкай, Кэт Афанасиадес, Дебра Гроджики [State of Evaluation 2016. Evaluation Practice and Capacity in the Nonprofit Sector. Johanna Morariu, Veena Pankaj, Kat Athanasiades, Deborah Grodziki] The Innovation Network, Inc (США). 2016.....	3
2. Новая модель усиления воздействия на общество. «Измерение для общественных изменений» и управление эффективностью некоммерческих организаций. Бретт Теодос, Линдси Басс, Сара Мактарнаган [A New Model for Growing Impact. Measure4Change and Nonprofit Performance Management. Brett Theodos, Lindsey Buss, Mary Winkler, Sara McTarnaghan] Urban Institute (США). Ноябрь 2016.....	3
3. Продвижение практики применения экономических данных для принятия решений об инвестициях в поддержку детей, молодежи и семьи [Advancing the Power of Economic Evidence to Inform Investments in Children, Youth and Families] National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (США). 2016.....	4
4. Путь к благополучию детей и семей: прогресс, планы и перспективы. Оэн Коллинз, Элен Кларк, Дана Таплин [A Pathway to Well-Being for Children and Families: Progress, Plans and Potential. Eoin Collins, Heléne Clark, Dana Taplin] ActKnowledge (США). Январь 2016.....	4
5. Сравнительный анализ: оценочная практика фондов. [Benchmarking: Foundation evaluation practices] The Center for Effective Philanthropy (США). 2016.....	5
6. Рейтинги благотворительных организаций. Барис К. Йорук [Charity Ratings. Barış K. Yörük] Department of Economics, University at Albany, State University of New York (США). Journal of Economics & Management Strategy. Весна 2016	5
7. Кому нужна социальная ценность? Некоммерческие организации и оказание услуг по заказу государства. Эндрю О’Брайен [Whither value? Voluntary organisations and the delivery of public services] Charity Finance Group (Великобритания). Сентябрь 2015	6
8. От обычных данных к доказательствам эффективности и политике: рекомендации для Комиссии по вопросам доказательного нормотворчества в [From Data to Evidence to Policy: Recommendations for the Commission on Evidence-Based Policymaking] The William T. Grant Foundation, The Forum for Youth Investment (США). Май 2016	6
9. Курс покорения социального эффекта: как повысить компетентность организации в вопросах измерения социальных результатов. Мишель ДиСабато, Либби Виллавиченцио [Impact Crash Course: How to Advance Your Organization’s Outcomes Measurement Maturity. Michelle DiSabato, Libby Villavicencio] MicroEdge, Blackbaud, The Rensselaerville Institute (США). Июнь 2015..	7
10. Обзор литературы по теме оценки. Эндрю Тэйлор, Бен Ладски [Evaluation Literature Review. Andrew Taylor, Ben Liadsky] The Ontario Nonprofit Network (Канада). Январь 2016	7
11. Объединенная практика измерений: больше, чем результат простого сложения. Каким образом единые подходы к измерению формируют услуги и усиливают социальный эффект. Сара Хэндли, Фарух Сабри, Анна Казимирски [Shared measurement: Greater than the sum	

of its parts. How shared measurement approaches are shaping services and improving impact. Sarah Handley, Farooq Sabri, Anne Kazimirski] Inspiring Impact (Великобритания). Февраль 2016.....	8
12. Проект унификации социальных результатов: развитие оценочных компетенций, профессиональных сообществ и коучинга по вопросам оценки. Джей Уэйд, Линн Каллемейн, Дэвид Энсмингер, Тая Ремперт [The Unified Outcomes Project: Evaluation Capacity Building, Communities of Practice, and Evaluation Coaching. Jay Wade, Leanne Kallemeyn, David Ensminger, Molly Baltman, Tania Rempert] The Foundation Review № 1. Март 2016.....	8
13. Агрегирование данных о социальном эффекте: меняется ли что-то благодаря этим измерениям? [Aggregation of Impact: Does all this measurement add up?]. Social Value UK (Великобритания). 2016.....	9
14. Стоимость жизни. [Value of Life] Social Value UK (Великобритания). 2016	9
15. Социальный возврат на инвестиции (SROI) для развития спорта в Англии. Ларисса Дейвис, Питер Тейлор, Гриш Рамчандани, Элизабет Крсити [The Social Return on Investment (SROI) in Sport for England. Larissa Davies, Peter Taylor, Girish Ramchandani, Elizabeth Christy] The Sport Industry Research Centre at Sheffield Hallam University (Великобритания). Апрель 2015.....	10
16. Венчурная филантропия в Азии: Руководство по эффективной оценке воздействия на общество [Venture Philanthropy in Asia: A Guide to Effective Impact Assessment] The Asian Venture Philanthropy Network (AVPN, Сингапур). Май 2015	11
17. Особенности использования данных «для действий» и «получения социального эффекта». Джим Фрухтерман [Features: Using Data for Action and for Impact. Jim Fruchterman] The Stanford Social Innovation Review (США). Лето 2016.....	11
18. Почему и каким образом корпоративные доноры должны содействовать получению социальных результатов. [Why and how corporate funders should manage to outcomes] Social Ventures Australia (Австралия). 2016	12
19. Значение измерения социального эффекта в сфере бизнеса [The Business Value of Impact Measurement] The Global Impact Investing Network (США). Август 2016	12
20. Дополнение к отчету о значении измерения социального эффекта в сфере бизнеса: глубокое погружение в практику использования информации о воздействии на общество на протяжении всего инвестиционного процесса [Supplement to The Business Value of Impact Measurement: Deep Dives on the Use of Impact Data throughout the Investment Process] The Global Impact Investing Network (США). 2015.....	13
21. Больше, чем измерение. Практический взгляд на управление социальной эффективностью. [More than Measurement. A Practitioner’s Journey to Impact Management] The Scopos Impact Fund (Нидерланды), Bridges Ventures LLP (Великобритания). Октябрь 2016.....	13
22. Инвестиции в сообщества: комплекс показателей социальной эффективности. Руководство для финансовых институтов развития сообществ [Community Investing: Impact Metrics Set. Guidance Paper for CDFIs] Aeris, GIIN (США). Июнь 2015	14
23. Очерк: выход на рубежи профессионального воздействия на общество. Майкл Маккрилесс [Features: Toward the Efficient Impact Frontier. Michael McCreless] The Stanford Social Innovation Review (США). Зима 2017	15
24. Обзор расчетного возврата на шесть крупных инвестиций и их влияния на общий объем дохода на протяжении жизни. «Ставки на миллиарды долларов», нацеленные на создание экономических возможностей для каждого американца. Девин Мерфи, Мишель Бойд, Дебби Бьелак [Overview of Estimated Returns on Six Big Investments and Their Impacts on Lifetime Earnings. “Billion Dollar Bets” to Create Economic Opportunity for Every American. Devin Murphy, Michelle Boyd, Debby Bielak] The Bridgespan Group (США). Май 2016.....	15

Аннотация

База знаний Evolution & Philanthropy (E&P) на платформе DropBox включает подборки материалов, посвященных таким важным темам, как «Измерение и оценка», «Фандрайзинг», «Отчетность», «Корпоративная социальная ответственность», «Социальные финансы» и другим аспектам общественных преобразований. Значительная часть текстов – на английском языке. Далее представлен реферативный обзор самых интересных и актуальных публикаций по теме «Измерение и оценка», появившихся на аккаунте E&P в 2016 году.

Следует отметить, что в этой коллекции значительное число материалов посвящено практическому значению оценки: многие документы рассказывают о том, каким образом и в каких ситуациях измерение воздействия на общество, актуальные данные, доказательства эффективности или иные результаты работы экспертов и профессиональных оценщиков помогли изучить проблему, обозначить траекторию дальнейших действий, либо понять, что можно изменить в социально значимых программах или подходах к удовлетворению насущных потребностей общества.

1. **Состояние дел в сфере оценки - 2016. Практика оценки и её применение в некоммерческом секторе.** Джоанна Морариу, Вина Панкай, Кэт Афанасиадес, Дебра Гроджик [State of Evaluation 2016. Evaluation Practice and Capacity in the Nonprofit Sector. Johanna Morariu, Veena Pankaj, Kat Athanasiades, Deborah Grodziki] The Innovation Network, Inc (США). 2016

Американская исследовательская организация Innovation Network («Инновационная сеть») провела опрос, в котором приняли участие 1125 некоммерческих институтов, имеющих льготный налоговый статус 501(с)3. Сопоставив полученные результаты с данными за 2012 год, эксперты выяснили, что количество НКО, «уделяющих вопросам оценки определенное внимание», за прошедший период возросло на 2% - с 90% до 92%. Также, большинство респондентов (92%) получили средства на развитие оценки «по меньшей мере из одного источника» (в то время как в 2012-ом таких «счастливых» было намного меньше – всего 66%). При этом более двух третей НКО (85%) согласились с тем, что оценка выполняет важную функцию - помогает подтвердить эффективность стратегий и подходов, используемых для решения социальных проблем (в 2012-ом такого же мнения придерживались только 68% опрошенных - прогресс очевиден). А что касается оценочных компетенций, то они остались на прежнем уровне – 28%. Таковы хорошие новости. Однако в НКО-секторе сохраняется ряд проблем, которые ждут своего решения не первый год. В частности, число организаций, расходующих на оценку более 5% годового бюджета, снизилось с 27% до 12%, а доля НКО, имеющих в штате «людей, отвечающих за оценку», составила всего 8%, хотя в 2012 году было намного лучше - 25%. Иными словами, основными препятствиями для оценки является недостаток кадров и слишком сдержанное ресурсное обеспечение. Авторы документа рассчитывают на то, что результаты опроса помогут благотворительным организациям увидеть свои недоработки и скорректировать внутреннюю политику, а донорам и оценщикам – разобраться в трудностях НКО и оказать поддержку, отвечающую потребностям благополучателей и клиентов.

2. **Новая модель усиления воздействия на общество. «Измерение для общественных изменений» и управление эффективностью некоммерческих организаций.** Бретт Теодос, Линдси Басс, Сара Мактарнаган [A New Model for Growing Impact. Measure4Change and Nonprofit Performance Management. Brett Theodos, Lindsey Buss, Mary Winkler, Sara McTarnaghan] Urban Institute (США). Ноябрь 2016

Американские НКО хорошо осведомлены о преимуществах и возможностях, возникающих благодаря измерению эффективности социальных программ. Однако для создания систем и постановки оценочных процессов некоммерческим организациям очень часто не хватает знаний и ресурсов. Чтобы восполнить эти пробелы, Институт города (The Urban Institute; г. Вашингтон, США) при финансовой поддержке Группы Мирового банка (The World Bank Group) запустил программу Measure4Change («Измерение для общественных изменений»), в ходе которой местные НКО столичного региона приняли участие в тренингах, обсудили перспективы развития оценки с коучами, получили гранты для воплощения своих намерений, и обменялись опытом с коллегами. Все ценные идеи, возникшие в процессе данной работы, были представлены в виде кратких обзоров, которые помогут сотрудникам НКО «начать с малого» и постепенно переключиться на долгосрочные горизонты (материалы представлены в формате «Вопрос – Ответ»); расширить аудиторию

благополучателей и усилить воздействие на общество; выбрать из предлагаемой подборки подходящий оценочный инструментарий; и воспользоваться «уроками» и достижениями коллег для освоения различных методик сбора и анализа данных, техник трансляции сведений внешним стейкхолдерам, и способов применения результатов оценки для развития программ и услуг. Ценность программы Measure4Change заключается в том, что она предлагает филантропическим институтам и другим заинтересованным субъектам новую, действенную *модель развития оценочной практики в НКО-секторе*, включающую три взаимосвязанных компонента: (1) грантовую поддержку организаций, усиленную услугами коучинга, (2) становление сообщества специалистов, ответственных за измерение и оценку, и (3) обобщение приобретенных знаний в виде материалов практического характера. На следующем этапе команда Института города (а) дополнит программу предварительной проработкой вопросов оценки с советами директоров и менеджерами НКО; (б) сформирует консультативный совет из самых «продвинутых» и активных участников; (с) скорректирует и расширит учебный план; и... (d) проведет оценку своей работы, чтобы вывести модель на новый виток эволюции.

3. **Продвижение практики применения экономических данных для принятия решений об инвестициях в поддержку детей, молодежи и семьи** [Advancing the Power of Economic Evidence to Inform Investments in Children, Youth and Families] National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (США). 2016

Инвестируя ресурсы в детей и укрепление семьи, нация заботится о своем будущем. Стремясь повысить отдачу от ресурсных вливаний в данную сферу, законодатели, доноры и многие другие игроки в последние годы стали уделять экономическим свидетельствам эффективности повышенное внимание. Однако информация порой не соответствует ожиданиям пользователей, желающим получить ответы на очевидные вопросы: Во сколько обойдется реализация программы «А» на территории «Б»? Каким будет ее социальный результат, и как определить его ценность в денежном выражении? Кто получит этот результат и когда? Почему стоит финансировать именно эту программу – в чем ее преимущество перед другими услугами?

Как правило, заинтересованные субъекты не удовлетворены качеством информации и отсутствием сведений о системе и контексте социальных преобразований. Чтобы откликнуться на этот запрос, Комитет по применению экономических данных для принятия решений об инвестициях в поддержку детей, молодежи и семьи (The Committee on the Use of Economic Evidence to Inform Investments in Children, Youth, and Families) инициировал исследование, которое изучило практику использования различных методик экономической оценки, и выявило их слабые места и ограничения. По итогам этой работы была подготовлена серия рекомендаций для разных групп стейкхолдеров:

- Поставщики доказательной информации могут *повысить качество экономических данных*, освоив методики анализа затрат (cost analyses), экономической эффективности (cost-effectiveness analyses) и/или анализа «затрат и выгод» (benefit-cost analyses).
- Государственным и частным донорам необходимо *расширить практику использования доказательств для принятия решений, а также содействовать тому, чтобы эти сведения обладали высокой практической ценностью*. Для получения желаемого эффекта они должны обеспечивать поддержанные инициативы всеми необходимыми ресурсами, заблаговременно планировать оценку, и следить за тем, чтобы предлагаемые оценочные методики соответствовали специфике программ.
- Разработчикам программ, донорам, законодателям и другим причастным сторонам следует *работать вместе, добиваясь того, чтобы экономические данные приносили детям, молодежи и семье максимальную пользу*. Для этого необходимо (1) расширить доступ к информации государственных органов; (2) поддерживать в актуальном состоянии базы данных, содержащие сведения о расчетной стоимости работ по созданию социальных результатов; (3) формировать архивы лонгитюдных данных для перспективного планирования и развития; (4) обучать будущих поставщиков информации; и (5) разрабатывать инструментарий для контроля за потреблением внебюджетных ресурсов.

Отчет включает краткое описание передовых практик, которые помогут пользователям справиться с выполнением рекомендаций.

4. **Путь к благополучию детей и семей: прогресс, планы и перспективы**. Оэн Коллинз, Элен Кларк, Дана Таплин [A Pathway to Well-Being for Children and Families: Progress, Plans and Potential. Eoin Collins, Heléne Clark, Dana Taplin] ActKnowledge (США). Январь 2016

Данный документ подготовлен по заказу Building Bright Futures (BBF; «Построение светлого будущего») - некоммерческой организации, выполняющей опорные функции (backbone organization) в рамках «инициативы коллективного воздействия» (CI - collective impact), объединившей представителей разных секторов для реформирования системы раннего развития детей в штате Вермонт (США). Команда оценщиков ActKnowledge изучила шаги, предпринятые BBF в 2014-2015 гг. в целях создания структуры, необходимой для продуктивной работы участников CI, и отметила ряд существенных достижений. Оценка показала, что Консультативный совет, сформированный на уровне штата (SAC - State Advisory Council), привлек людей с необходимыми профессиональными компетенциями и четко сформулировал миссию партнерства; а координаторы и окружные советы стали действовать более активно и приступили к планированию работ в местных сообществах. Помимо этого, была создана интерактивная система сбора данных Vermont Insights, отражающая сведения о качестве жизни/благополучии детей и поставляющая актуальную информацию для принятия решений. Однако наряду с положительными моментами оценка выявила некоторые обстоятельства, которые отрицательно повлияли на деятельность BBF в качестве опорной организации: это недостаточная степень доверия между участниками CI; неравнозначное участие агентств, от которых зависит успех конкретных тематических направлений; непрочная связь между региональными и окружными структурами CI; наличие вредоносного мифа о том, что развитие оценочной системы оттягивает ресурсы от оказания прямых услуг; и нежелание некоторых учреждений делиться информацией. Основываясь на полученных сведениях, оценщики рекомендовали команде BBF развивать контакты между штатом и округами; наладить отношения с поставщиками данных; активнее взаимодействовать с законодателями и разработчиками социально-экономических программ; и регулярно оценивать свой прогресс с интервалом в полтора года. А чтобы поддержать стремление BBF и партнеров к дальнейшему развитию CI, эксперты разработали для них Теорию изменений и План оценки.

5. **Сравнительный анализ: оценочная практика фондов.** [Benchmarking: Foundation evaluation practices] The Center for Effective Philanthropy (США). 2016

Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy) и Центр инноваций в сфере оценки (The Center for Evaluation Innovation; США) объединили усилия, чтобы собрать актуальные данные и провести сравнительный анализ оценочной практики фондов. По итогам опроса, в котором приняли участие 127 управленцев высшего звена американских и канадских филантропических организаций, эксперты сделали ряд положительных и не очень оптимистичных заключений. Выяснилось, что главным предназначением оценки фонды считают формирование объективного представления о собственных инициативах и программах (такое мнение озвучили более 50% респондентов), а также разработку (34%) или корректировку (26%) стратегий грантмейкинга. Данным видам деятельности участники опроса посвящают 88%, 86% и 87% процентов рабочего времени соответственно. Но что касается грантополучателей, то здесь картина оказалась не слишком благополучной: развитие оценочных компетенций НКО является приоритетом только для 14% фондов (при затратах времени 69%), а проведение опросов с целью определения удовлетворенности клиентов - всего лишь для 7% респондентов (60% времени). Публикация результатов оценки тоже не вошла в категорию важных задач (исключение составили лишь 9% опрошенных), но, тем не менее, такое отношение к делу не помешало значительному числу фондов (57%) разместить отчеты на открытых ресурсах. Естественным следствием сложившейся ситуации стали трудности, связанные с «извлечением уроков» из полученного опыта и распространением информации среди грантополучателей и провайдеров услуг на местах. Исследователи считают, что представленные в отчете сведения помогут фондам осознать свои проблемы и понять, какие системы и подходы лучше всего согласуются с их стратегиями, культурой и миссиями; и какой объем ресурсов необходим для улучшения и обновления оценочной практики.

6. **Рейтинги благотворительных организаций.** Барис К. Йорук [Charity Ratings. Barış K. Yörük] Department of Economics, University at Albany, State University of New York (США). Journal of Economics & Management Strategy. Весна 2016

Как доноры реагируют на независимые рейтинги, характеризующие практику некоммерческих организаций? И как позиции НКО в «списках лучших» влияют на объем поступающих благотворительных взносов? Чтобы ответить на эти вопросы, американский адъюнкт-профессор экономики Барис К. Йорук обратился к базе данных информационного агентства Charity Navigator (CN) и проанализировал сведения 5 400 НКО, которые получали определенное количество

рейтинговых звезд и ежегодно обновляли свою информацию в период с 2007 по 2010 гг. Результаты аналитической работы показали, что если взглянуть на ситуацию «в общем и целом», то независимые рейтинги лишь в «некоторой» или даже в «незначительной» степени сказываются на показателях пожертвований. Но при этом финансовые данные небольших организаций однозначно говорят о том, что более высокое положение НКО в рейтинге приводит к росту благотворительных поступлений. В частности выяснилось, что получив одну дополнительную «звезду», малые НКО в среднем увеличивают объем пожертвований на 19,5%. И чем выше строка в рейтинге, тем значительнее положительный эффект дополнительной «звезды». Вот такая оптимистичная арифметика, которая, к сожалению, на крупные НКО не распространяется. Немаловажно, что выводы профессора Йорука согласуются с результатами других похожих исследований.

7. **Кому нужна социальная ценность? Некоммерческие организации и оказание услуг по заказу государства.** Эндрю О'Брайен [Whither value? Voluntary organisations and the delivery of public services] Charity Finance Group (Великобритания). Сентябрь 2015

В 2015 году британский Альманах гражданского общества (The UK Civil Society Almanac) сообщил о том, что начиная с 2010 года бюджетные вливания в НКО-сектор сократились на 1,9 млрд фунтов стерлингов (на 12,5%). В ходе этих резких непродуманных перемен коммерческие компании не только захватили стратегические позиции на рынке социальных услуг, но и существенно увеличили свои доходы, в то время как положение благотворительных организаций заметно пошатнулось. Больше всего в этой ситуации пострадали НКО местного уровня, которые на протяжении многих лет приобретали уникальные знания о своих целевых аудиториях и оказывали услуги, стремясь к существенным изменениям в жизни людей. Чтобы сохранить эти достижения и повлиять на «расстановку сил», финансовые специалисты объединения Charity Finance Group (CFG) изучили сложившуюся систему распределения госзаказов и разработали «документ для дискуссии», содержащий обзор проблемных моментов и серию рекомендаций для всех причастных субъектов. Эксперты отмечают, что система тендеров нуждается в радикальной реформе, и призывают игроков благотворительного сектора принять в этой работе самое активное участие. НКО должны настаивать на том, чтобы перспектива получения максимального социального эффекта имела преимущество перед «чисто техническим» оказанием услуг, свойственным представителям частного сектора. А чтобы эта точка зрения была аргументированной, нужно провести серию дополнительных исследований и оценок, которые помогут извлечь уроки из накопленного опыта, выявить примеры успешной некоммерческой практики, и распространить эту ценную информацию среди заказчиков и провайдеров услуг. Наряду с этим, государственные структуры, НКО и фонды должны обсудить возможности для развития «рынка поддерживающих сервисов», которые жизненно необходимы местным НКО для участия в тендерах и получения разумной доли бюджетных средств на конкурсной основе.

8. **От обычных данных к доказательствам эффективности и политике: рекомендации для Комиссии по вопросам доказательного нормотворчества в [From Data to Evidence to Policy: Recommendations for the Commission on Evidence-Based Policymaking] The William T. Grant Foundation, The Forum for Youth Investment (США). Май 2016**

По итогам совместной работы департаментов образования, юстиции, трудовых ресурсов, здравоохранения и социального обеспечения, американский Форум по инвестициям в молодежные инициативы в партнерстве с Фондом Уильяма Т. Гранта подготовил рекомендации, которые помогут Комиссии по доказательному нормотворчеству отрегулировать процессы использования официальных информационных массивов в практике государственного управления. Благодаря тому, что в создании документа приняли активное участие оценщики Корпорации служения нации и обществу (The Corporation for National and Community Service) и профессиональные исследователи Национального научного фонда (The National Science Foundation), рекомендации приобрели «преобразовательный» смысл и практическое значение.

Эксперты посоветовали членам Комиссии действовать следующим образом:

- акцентировать внимание целевых аудиторий на способах применения актуальных данных для оценки социальной эффективности и развития программ/услуг;
- создавать условия для углубленного изучения конкретных вопросов и потребностей населения в процессе подготовки законопроектов и социально-экономических программ;
- искать возможности для применения «*доказательств, полученных в ходе исследований*» (*RE – research evidence*) в работе законодателей и государственных структур, действующих в разных сегментах рынка социальных услуг.

Фонд У.Т. Гранта определил RE как «тип доказательной информации, которая формируется в результате применения методов систематического анализа (проведения описательных исследований, мета-анализа данных, оценки экономической эффективности программ и т.д.) в целях проверки гипотез или поиска ответов на конкретные вопросы». Немаловажно, что департаменты труда, здравоохранения и защиты детства уже приобрели некоторый опыт получения и применения RE, и готовы поделиться своими знаниями с коллегами из других подразделений.

9. **Курс покорения социального эффекта: как повысить компетентность организации в вопросах измерения социальных результатов.** Мишель ДиСабато, Либби Виллавиченцио [Impact Crash Course: How to Advance Your Organization's Outcomes Measurement Maturity. Michelle DiSabato, Libby Villavicencio] MicroEdge, Blackbaud, The Rensselaerville Institute (США). Июнь 2015

Филантропические организации желают знать, «что» и «каким образом» меняется в жизни целевых групп населения благодаря выполнению грантовых программ, но порой не знают, как сформировать полноценное представление о социальном эффекте. Эксперты-разработчики программного обеспечения компаний MicroEdge и Blackbaud в партнерстве с консультантами по вопросам «инвестиций в развитие общества» (impact investing) института The Rensselaerville Institute подготовили практическое пособие, которое охватывает полный цикл работ, касающихся оценки социальной эффективности грантмейкинга, начиная с определения желаемых результатов, и заканчивая «извлечением уроков» и обменом информацией с коллегами по сектору. Изучив опыт фондов и грантовых инициатив, авторы документа подразделили оценочную деятельность грантмейкеров на пять степеней профессиональной зрелости:

1. Базовый уровень - разработка общих показателей для всех получателей поддержки, и наличие в требованиях к оформлению заявок/отчетов специальных разделов, посвященных социальным изменениям, критериям успеха, и способам подтверждения результатов;
2. Поддержка инициатив, направленных на реформу устаревших или неэффективных систем;
3. Финансирование проектов, содействующих развитию оценочных компетенций некоммерческих организаций;
4. Стратегический уровень – оценка рисков и принятие решений на основе сведений о социальной эффективности выполненных программ и проектов;
5. Экспертный уровень – оценка социальных результатов/эффектов программ; разработка рекомендаций по развитию отдельных инициатив и тематических/приоритетных направлений; и поставка актуальных данных высшим руководящим органам для принятия взвешенных решений.

Опираясь на профессиональные советы авторов документа, фонды смогут понять, на какой ступени эволюции находятся их организации, и приступят к постановке процессов, позволяющих (a) отслеживать прогресс в достижении поставленных целей, (b) поддерживать стремление грантополучателей к приобретению новых знаний, (c) сопоставлять показатели эффективности с результатами других игроков, и (d) планировать развитие оценочной практики.

10. **Обзор литературы по теме оценки.** Эндру Тэйлор, Бен Ладски [Evaluation Literature Review. Andrew Taylor, Ben Liadsky] The Ontario Nonprofit Network (Канада). Январь 2016

Канадская Сеть НКО штата Онтарио (ONN) представляет интересы НКО-сектора в органах власти и, в частности, активно обсуждает вопросы оценки, которая нуждается в поддержке и развитии. Как показывает практика, результаты сбора и анализа данных чаще всего используются для отчетности о целевом использовании грантов, а мероприятия по обучению и обмену опытом пока остаются редким явлением. Такое положение дел объясняется чрезмерным вниманием к задачам подотчетности (в сравнении с более скромной заботой о развитии программ и корректировке стратегий), разногласиями между распространенными подходами к оценке и собственными информационными потребностями НКО, недостаточным финансированием инициатив по развитию оценочных компетенций, и отсутствием эффективных каналов коммуникации между НКО и донорами. Чтобы активизировать дискуссию и ускорить эволюционные процессы, сеть ONN подготовила обзор литературы, который охватил широкий спектр вопросов, затрагивающих проблемы общей терминологии, методов работы с данными, предназначения и целей оценки, интересов ключевых стейкхолдеров, и практического применения полученных сведений. Помимо этого, авторы документа обсудили особенности законодательства, требования контролирующих органов, а также трудности и перспективы, касающиеся ресурсного обеспечения оценочной деятельности.

Для целей данного обзора эксперты ONN воспользовались широким, «инклюзивным» определением оценки, включающим измерение эффективности социально значимых инициатив, оценку отдельных программ, и оценочную практику системного уровня.

11. **Объединенная практика измерений: больше, чем результат простого сложения. Каким образом единые подходы к измерению формируют услуги и усиливают социальный эффект.** Сара Хэндли, Фарух Сабри, Анна Казимирски [Shared measurement: Greater than the sum of its parts. How shared measurement approaches are shaping services and improving impact. Sarah Handley, Farooq Sabri, Anne Kazimirski] Inspiring Impact (Великобритания). Февраль 2016

Британская программа Inspiring Impact («Содействие эффективному преобразованию общества») стремится к тому, чтобы к 2022 году оценка социального эффекта стала для некоммерческих организаций (НКО) и социальных предприятий (СП) нормой жизни. Для достижения этой амбициозной цели команда Inspiring Impact приступила к пропаганде «объединенной оценки» (SM - shared measurement), суть которой заключается в том, что благотворительные институты и социальные предприятия, выполняющие похожие программы или вовлеченные в решение одной и той же проблемы, договариваются о том, что именно следует измерять для получения представления о социальном эффекте, и совместными усилиями разрабатывают общие оценочные системы - инструменты, показатели эффективности, способы создания информационных массивов, каналы распространения данных и т.д. Основываясь на успешных примерах из национальной и международной практики, эксперты показали, что SM открывает значительные преимущества, как на уровне процесса (единого подхода к оценке), так и на уровне продукта (общих данных). *Процесс* объединения ресурсов для создания общего инструментария, сбора сведений и постоянного обновления/пополнения баз данных, ускоряет внедрение оценочной культуры в повседневную жизнь отдельных организаций и суб-секторов, существенно укрепляет внутрисекторные отношения, и способствует появлению партнерских инициатив. *А продукт* представляет собой ценную информацию, позволяющую расширять представление о потребностях целевых аудиторий, совершенствовать услуги, и влиять на стратегии государственных заказчиков услуг, законодателей и доноров. Чтобы создать благоприятные условия для развития SM, специалисты Inspiring Impact создали на портале программы **специальный раздел**, где пользователи могут скачать тематические публикации и поделиться с коллегами и единомышленниками собственными идеями и материалами.

12. **Проект унификации социальных результатов: развитие оценочных компетенций, профессиональных сообществ и коучинга по вопросам оценки.** Джей Уэйд, Линн Каллемейн, Дэвид Энсмингер, Тания Ремперт [The Unified Outcomes Project: Evaluation Capacity Building, Communities of Practice, and Evaluation Coaching. Jay Wade, Leanne Kallemeyn, David Ensminger, Molly Baltman, Tania Rempert] The Foundation Review № 1. Март 2016

По мере усиления подотчетности фондов и внимания общества к эффективности грантовых программ, в некоммерческом секторе начинает развиваться культура работы с данными, нацеленная на подтверждение социальных результатов и получение более значительной отдачи от вложенных ресурсов. Чтобы поддержать этот процесс, Фонд Роберта Р. Макормика (The Robert R. McCormick Foundation; США) в сотрудничестве с газетой Chicago Tribune запустил специальный проект, в рамках которого 29 грантополучателей приобрели новые знания и приняли участие в *разработке общего оценочного инструментария*. С появлением новых ресурсов фонд получил возможность сравнивать показатели поддержанных проектов и совершенствовать подходы к финансированию социально значимых инициатив. Помимо этого, чтобы установить с получателями грантов партнерские отношения, сотрудники фонда провели серию индивидуальных интервью, в ходе которых озвучили идеи создания *профессиональных сообществ (communities of practice)*, основанных на принципах инклюзивности и равенства, а также планы мероприятий по *развитию оценочных компетенций (evaluation capacity building)*, включающие (в том числе) постоянную работу коуча (coach). В период реализации проекта (18 месяцев) коуч выполнял функции фасилитатора и координатора, обеспечившего успешное выполнение работ по созданию инструментов, предназначенных для сбора/анализа данных и отчетности; проведению дискуссии, нацеленной на определение ожиданий и информационных потребностей ключевых стейкхолдеров; и организации обучающего процесса с участием НКО, выполняющих похожие программы. В целом можно сказать, что благодаря проекту грантополучатели объединились в сообщества «по тематическому признаку» (по направлениям деятельности); повысили степень осведомленности о значении и преимуществах оценки; усовершенствовали оценочные процессы; и включились в процессы взаимного обучения.

Авторы отчета считают, что данный проект является успешной моделью развития оценки в НКО-секторе, и предлагают коллегам из других фондов воспользоваться опытом Фонда Р.Р. Маккормика.

13. **Агрегирование данных о социальном эффекте: меняется ли что-то благодаря этим измерениям?** [Aggregation of Impact: Does all this measurement add up?]. Social Value UK (Великобритания). 2016

Все познается в сравнении. Чтобы узнать, какие инициативы или стратегии более эффективны, а какие не дают максимального результата, организации, инвестирующие ресурсы в социальные преобразования, агрегируют данные и производят сравнительный анализ показателей. Профессиональные оценщики национальной сети Social Value UK провели ряд встреч, в ходе которых эксперты семи авторитетных организаций - венчурного фонда Acumen (США), управляющей компании Bridges Ventures (Соединенное Королевство), американской аудиторской фирмы KPMG, британской консалтинговой организации Ashley Insight, Европейской ассоциации венчурной филантропии (The European Venture Philanthropy Association), сети Social Value UK и инвестиционного фонда Big Society Capital (BSC; «Капитал Большого общества»; Великобритания) - рассказали о своей практике, либо поделились опытом своих клиентов. Собеседования показали, что обобщенные данные активно используются для описания воздействия на общество, определения величины социального эффекта на уровне портфеля или фонда, принятия решений о размещении активов, а также для отчетности перед стейкхолдерами и корректировки стратегий. Однако, помимо положительных моментов, команда Social Value UK выявила две общие трудности, и озвучила варианты превентивных мер:

- *Для развития программ нужна подробная информация о социальных результатах, отражающая особенности и нюансы конкретных услуг. Но чем больше организации углубляются в специфику, тем сложнее укрупнять показатели.* – Чтобы справиться с этой проблемой, можно обратиться к последней версии базы данных GVE2.0 (The Global Value Exchange / «Всемирный обмен ценностями»), которая предлагает двухуровневую систему работы с показателями: (1) «для принятия решений» – подробные сведения, которые чаще всего используются провайдерами услуг; и (2) «для формирования общей картины» - агрегированные показатели, которыми, как правило, интересуются инвесторы и доноры.
- *Качество и достоверность данных зависит от степени подотчетности исполнителей программ.* – Чтобы сведения, необходимые для принятия решений о размещении капитала, были достаточно подробными, корректными и всеобъемлющими, инвесторы и доноры должны уделять больше внимания развитию оценочных компетенций провайдеров услуг, а также заботиться о том, чтобы формирование информационно-аналитических ресурсов на основе единых показателей осуществлялось в условиях строго соблюдения принципа прозрачности.

14. **Стоимость жизни.** [Value of Life] Social Value UK (Великобритания). 2016

Человеческая жизнь бесценна, с этим согласны все. Тем не менее, для разработки законопроектов, подготовки программ или выполнения функций, затрагивающих аспекты безопасности и охраны здоровья людей, показатели стоимости жизни являются важной фундаментальной информацией. Например, британский Департамент транспорта (The Department for Transport) постоянно использует эти данные для определения экономической эффективности мер, предпринимаемых муниципалитетами и дорожными службами для обеспечения безопасности движения. Принимая во внимание эти обстоятельства, организация профессиональных оценщиков Social Value UK обратилась к базе данных социально-экономических показателей GVE (The Global Value Exchange / «Всемирный обмен ценностями») и подготовила обзор методик и параметров, определяющих финансовый эквивалент ценности жизни. В частности, в документ вошли следующие показатели:

1. *Стоимость среднестатистической жизни (VSL - value of a statistical life), представляющая собой денежную сумму, которую общество или люди готовы и способны заплатить за спасение человеческой жизни. Для ее исчисления, как правило, применяются следующие техники:*
 - *Человеческий капитал (HC - human capital)* – общая сумма потенциального заработка индивида. Ее повышение или понижение может свидетельствовать об улучшении или ухудшении состояния здоровья человека или изменении условий безопасности на рабочем месте, влияющих на продолжительность жизни.
 - *Условная оценка (contingent valuation)* – ее цель заключается в том, чтобы выяснить, во сколько люди оценивают свою жизнь, риски для жизни и т.п.
 - *Метод изучения рынка труда (labor market method)* - акцентирует внимание на различиях в уровне компенсации за выполнение работ с разной степенью риска для жизни и здоровья.

- *Анализ потребительских предпочтений* (consumer preference) – изучает готовность людей платить за свою безопасность.
2. *Микроморт* (micromort) – вероятность смерти, составляющая один шанс на миллион. Эта «единица риска» используется для измерения и поиска возможностей для снижения ежедневных рисков человека.
 3. *Стоимость одного года среднестатистической жизни* (VSLY - value of a statistical life year) – часто рассматривается в процессе анализа «затраты-выгоды» применительно к медицинским услугам. Также, этот показатель часто используется в паре с *Годом жизни с учетом ее качества* (QALY - quality adjusted life year), где «1» - это год, проведенный человеком в полном здравии, «0,5» может означать реабилитацию после операции, а «0» - это смерть.
 4. *Стоимость самоубийства* (cost of a suicide) – эта методика учитывает прямые расходы (такие как оказание экстренной помощи), косвенные затраты (утрата потенциального вклада в экономику) и издержки нематериального характера (переживания семьи). В стратегии предотвращения самоубийств в Северной Ирландии (The Northern Ireland Suicide Prevention Strategy) говорится о том, что стоимость 313 самоубийств составляет 539 330 400 фунтов. Из этого следует, что одно самоубийство обходится ирландскому обществу в 1,7 млн фунтов стерлингов.

Несмотря на деликатность изучаемого предмета, оценка человеческой жизни не только не утрачивает своей актуальности, но также постоянно совершенствуется. Потому что «вопросы жизни и смерти» имеют большое значение для принятия взвешенных решений и рационального распределения общественных ресурсов.

15. **Социальный возврат на инвестиции (SROI) для развития спорта в Англии.** Ларисса Дейвис, Питер Тейлор, Гриш Рамчандани, Элизабет Крсити [The Social Return on Investment (SROI) in Sport for England. Larissa Davies, Peter Taylor, Girish Ramchandani, Elizabeth Christy] The Sport Industry Research Centre at Sheffield Hallam University (Великобритания). Апрель 2015

Опираясь на выводы коллег из разных научных организаций, эксперты Исследовательского центра спортивной отрасли (SIRC) напоминают о том, что регулярные занятия физкультурой и спортом сохраняют физическое и психическое здоровье населения, снижают расходы государства на здравоохранение, предотвращают асоциальное поведение, и закладывают фундамент для успешной самореализации молодежи в дальнейшей жизни. Тем не менее, несмотря на столь значительные преимущества, попытки измерить социальную эффективность спорта до сих пор носили локальный или «контекстуальный» характер. Чтобы исправить это упущение и составить широкое представление о значении спорта для общества, команда SIRC последовала примеру других отраслей, и воспользовалась методикой измерения «*социального возврата на инвестиции*» (SROI - social return on investment), предназначенной «*для определения денежного эквивалента и качественных параметров нерыночной экономической, социальной или экологической отдачи от какой-либо услуги, преобразующей практики, деятельности организации, применения закона или реализации государственной программы*». В ходе исследования рассматривались сведения о добровольных занятиях спортом, и не принимались в расчет показатели крупных мероприятий. При этом работа SIRC осуществлялась в шесть этапов, как того требует методика SROI:

1. *Определение круга ключевых стейкхолдеров.* В данном случае это были государственные департаменты и бюджетные учреждения, местные органы власти, общеобразовательные школы и университеты, коммерческие провайдеры услуг, общественные спортивные клубы, участники спортивных мероприятий и добровольные любители спорта.
2. *Составление карты социальных результатов.* Специалисты SIRC изучили добровольную, организованную, неформальную, индивидуальную («элитную») и массовую практики, а также услуги в сфере спорта «для всех желающих». Ресурсные вклады стейкхолдеров в данную деятельность (включая часы, отработанные добровольцами) в общей сумме составили 23,46 млрд фунтов стерлингов.
3. *Измерение и оценка социальных результатов.* Исследователи зафиксировали снижение количества противоправных действий, улучшение индивидуальных показателей благополучия и здоровья, улучшение результатов образования, усиление волонтерской активности и, как следствие, повышение качества человеческого капитала. Эти достижения были оценены в 44,75 млрд фунтов стерлингов.
4. *Документальное оформление социального эффекта.* Команда SIRC зафиксировала сведения и факты, установленные в ходе предыдущих этапов.
5. *Расчет коэффициента социального возврата на инвестиции* был произведен следующим образом: 44,75 млрд фунтов (стоимость социальных результатов) / 23,46 млрд фунтов

(ресурсный вклад) = 1,91 фунт – социальный эффект, полученный в 2013/14 финансовом году с каждого вложенного фунта.

6. *Подготовка отчета*. С этим кратким интересным документом, который сопровождается наглядными схемами и расчетами (понятными даже тем, кто не читает по-английски), можно ознакомиться [здесь](#), либо заглянуть в папку E&P на Dropbox.

16. Венчурная филантропия в Азии: Руководство по эффективной оценке воздействия на общество [Venture Philanthropy in Asia: A Guide to Effective Impact Assessment] The Asian Venture Philanthropy Network (AVPN, Сингапур). Май 2015

В 2012 году команда Азиатской сети венчурной филантропии (AVPN) опубликовала доклад «Проектирование оценки социального эффекта» (Blueprint on Impact Assessment), в котором представила методику «социального возврата на инвестиции» (SROI - Social Return on Investment), а в 2015 году приступила к поиску историй успеха. Однако выяснилось, что «организации венчурной филантропии» (VPOs - Venture Philanthropy Organisations) либо так и не разработали концепций оценки, либо не были уверены в том, что двигаются в правильном направлении. Оказалось, что многие VPOs не знают ответов на основополагающие вопросы: с чего начать? как организовать оценку? и какие VPOs уже наработали ценный опыт? Побудительные мотивы к освоению SROI тоже были разными: одни организации нуждались в информации для принятия решений, а другие хотели надлежащим образом отчитаться перед донорами. Чтобы направить энергию VPOs в нужное русло, специалисты AVPN подготовили пособие, в котором дали определение оценки социального эффекта (в сравнении с другими подходами, применяемыми как в сфере бизнеса, так и в социальном секторе), рассмотрели варианты использования результатов оценки, и представили инструкции по разработке Теории изменений (Theory of Change), Логической модели (Logic Model) и бюджета оценки. Помимо этого, авторы документа рассказали о том, в каких случаях следует придерживаться общих стандартов, и в каких ситуациях необходимо адаптировать методики к своей специфике; стоит ли агрегировать данные до уровня портфеля, и при каких условиях можно сопоставлять свои результаты с показателями других организаций. Вся информация распределена по трем ключевым разделам: (1) *Существующие концепции* – У кого можно учиться? (2) *Проведение оценки* – Как оптимизировать процесс и сделать его рациональным по времени и затратам? и (3) *Презентация* – Как использовать результаты оценки для отчетности перед стейкхолдерами и транслировать информацию внешним аудиториям? Эти разделы органично дополняются кейсами – примерами из практики, которые показывают, как работают различные подходы к оценке в различных сферах деятельности.

17. Особенности использования данных «для действий» и «получения социального эффекта». Джим Фрухтерман [Features: Using Data for Action and for Impact. Jim Fruchterman] The Stanford Social Innovation Review (США). Лето 2016

В силу того, что стоимость технологий, необходимых для сбора данных, постепенно снижается, некоммерческие организации (НКО) и социальные предприятия (СП) будут совершенствовать процессы работы с информацией. При ином подходе они просто не смогут демонстрировать свои преимущества и получать необходимую поддержку в условиях высокой конкуренции за ограниченные ресурсы. В данной статье рассматриваются два варианта практического применения данных: «для действий» (*for action*), нацеленных на удовлетворение общественных потребностей, развитие управленческих компетенций и повышение полезной отдачи от работы организации; и «для получения социального эффекта» (*for impact*) - осуществления преобразований, способствующих появлению глубоких, устойчивых изменений в обществе. На начальном этапе организации должны научиться отвечать на три основных вопроса: Сколько мы тратим на программы? Какой объем работ мы выполняем с помощью этих средств? И в какой мере мы оправдываем эти затраты и усилия? Такова фундаментальная информация, которую можно использовать для решения многих задач. Однако сложность предлагаемых сценариев заключается в том, что НКО и СП, стремящиеся стать «организациями, принимающими решения на основе достоверных данных» (data-driven organizations), не могут ограничиваться полумерами технического свойства. Для обретения нового качества им придется действовать более открыто, и, в частности, изменить отношение к собственным ошибкам - воспринимать их как обучающую информацию (позволяющую распознавать эффективные и неэффективные практики), и делиться своими выводами с другими ключевыми игроками – коллегами по сектору, государственными агентствами, донорами и инвесторами, вовлеченными в процессы общественных реформ. Поэтому процесс управления данными в социальном секторе необходимо воспринимать как «цепочку поставки

сведений» (data supply chain), включающую следующие последовательные звенья: Благополучатель – Специалист организации-провайдера услуги – Руководитель проекта – Директор НКО/СП – Программный сотрудник филантропической организации – Совет директоров фонда/иного донора – Законодатели национального уровня – Разработчики программ и политик международного уровня. И чтобы эти цепочки действовали эффективно и безотказно, должна измениться культура всей социальной сферы – всех участников общественных преобразований. Это значит, что донорам следует увеличить вклад в развитие оценочных компетенций НКО и СП, а экспертное сообщество должно активизировать дискуссию о роли качественных данных в развитии общества и способах трансляции этой ценной информации всем причастным сторонам.

18. Почему и каким образом корпоративные доноры должны содействовать получению социальных результатов. [Why and how corporate funders should manage to outcomes] Social Ventures Australia (Австралия). 2016

Крупным корпорациям приходится лавировать между акционерами, ожидающими высокой прибыли, и другими стейкхолдерами, требующими отчетности о поддержке местных сообществ. Изучив ситуацию, консультанты австралийской организации SVA обозначили пять причин, по которым корпоративным донорам следует оценивать свой вклад в развитие общества и постоянно совершенствовать данную практику:

- *Желание убедиться в том, что инвестиции в сообщества способствуют получению максимального социального эффекта.* Чтобы получить необходимые доказательства, социально значимые инициативы должны быть изначально оснащены четкими целями и показателями успеха, по которым можно оценить качество исполнения намеченных планов и степень устойчивости общественных изменений.
- *Поиск моделей для применения в широких масштабах.* Каждый благотворитель стремится к положительным изменениям системного уровня, но чтобы найти возможности для таких преобразований, нужна оценка, позволяющая распознавать эффективные и неэффективные практики.
- *Подотчетность.* Стейкхолдеры и акционеры хотят видеть, как работают корпоративные инвестиции – какую пользу приносят обществу, и каким образом создание социальных благ укрепляет репутацию компании, продвигает ее бренд и создает рыночные преимущества. В повседневной практике корпорации постоянно оценивают состояние своего бизнеса по множеству параметров, и эту практику следует распространить на социальные инициативы.
- *Конструктивное взаимодействие с внутренними и внешними стейкхолдерами.* Разрабатывая социально значимые инициативы, прогнозируя их результаты и способы оценки, корпорации четко формулируют свои цели и принимают взвешенные, обоснованные решения. Такой подход к делу вызывает доверие у коллектива организации и внешних игроков, формирует круг единомышленников, и помогает привлекать дополнительные ресурсы.
- *Развитие потенциала организаций, получающих поддержку.* Чтобы добиться лучших результатов и собрать доказательства происходящих изменений, многие компании заботятся о развитии оценочных компетенций исполнителей программ и/или провайдеров услуг. Действуя подобным образом, они, с одной стороны, закладывают фундамент для глубоких изменений в обществе, и, с другой стороны, формируют благоприятную среду для собственной деловой активности в расчете на долгосрочную перспективу.

Измерение социального эффекта является сложной задачей, и чтобы структурировать работу компаний, авторы документа советуют заранее формулировать ожидаемые социальные результаты и критерии успеха, обсуждать планы оценки с получателями инвестиций, и внедрять методики измерения социальной эффективности в процессы управления инвестиционными портфелями.

19. Значение измерения социального эффекта в сфере бизнеса [The Business Value of Impact Measurement] The Global Impact Investing Network (США). Август 2016

Для сферы «инвестиций, содействующих развитию общества» (impact investing) измерение социального эффекта (IM - impact measurement) имеет определяющее значение, поскольку интерес к этой деятельности (равно как и ее результаты) демонстрируют приверженность инвесторов идее общественного прогресса и/или сохранения окружающей среды. В силу данного обстоятельства Глобальная сеть по инвестициям в преобразование общества (GIIN – [The Global Impact Investing Network](#)) уделяет данному направлению особое внимание и, в частности, предлагает ознакомиться с успешным опытом первопроходцев. Помимо этого, эксперты акцентируют внимание на типичных проблемах оценочной практики и предлагают варианты их устранения:

1. *Держатели капитала иногда увлекаются подсчетом результатов краткосрочного характера (outputs) и не пытаются понять, каким образом предоставленные ресурсы влияют на эффективность социальных программ или услуг.* Инвесторы должны исходить из того, что «измерительная деятельность» приносит максимальную пользу только в том случае, если ее результаты используются для усиления воздействия на общество и поиска новых, более перспективных инвестиционных возможностей.
2. *Многие игроки, вступающие на рынок «преобразующих инвестиций» (ПИ), считают, что эффективная стратегия ИМ всегда является слишком сложной и затратной.* Если дизайн оценки хорошо продуман и ориентируется на поиск ответов на конкретные вопросы, то он не требует больших затрат и успешно генерирует информацию, необходимую инвестору для принятия решений и корректировки дальнейших стратегий.

Особо следует отметить, что практическое использование сведений, полученных в ходе оценки, не только улучшает подходы к инвестициям, но также приносит пользу основному бизнесу компаний-инвесторов. Как правило, новые рыночные преимущества выражаются в более глубоком понимании запросов потребителей услуг, качественной постановке процессов заключения сделок, и построении конструктивных отношений с ключевыми стейкхолдерами и сообществами. Такова связь между социальной эффективностью инвестиций и финансовыми аспектами бизнеса. Основываясь на этом заключении, авторы документа подчеркивают, что измерение социального эффекта – это не «обязательная статья расходов», но, скорее «неотъемлемая часть управленческой практики», от которой во многом зависит эффективность бизнеса.

20. **Дополнение к отчету о значении измерения социального эффекта в сфере бизнеса: глубокое погружение в практику использования информации о воздействии на общество на протяжении всего инвестиционного процесса** [Supplement to The Business Value of Impact Measurement: Deep Dives on the Use of Impact Data throughout the Investment Process] The Global Impact Investing Network (США). 2015

Данное приложение к отчету о значении измерения социального эффекта в сфере бизнеса (см. выше) отражает результаты интервью с «инвесторам, содействующими развитию общества» (impact investors) – представителями управляющих компаний Beartooth Capital (США) и Bridges Ventures (Великобритания и США), немецкого банка Deutsche Bank, американского фонда Ecotrust и ряда других организаций. Полученные данные свидетельствуют о том, что на этапе принятия инвестиционных решений информация о потенциальной социальной эффективности проектов помогает распорядителям/держателям капитала (а) выбирать подходящий инвестиционный инструментарий (долговые обязательства, прямые инвестиции, займы), и/или (b) определять оптимальные подходы к финансированию общественно значимых проектов (поддержка инноваций или повторное финансирование). А на этапах управления активами и выхода из инвестиций каждая компания формирует собственный комплекс параметров успеха, учитывающий ожидания инвесторов и специфику проектов. Например, если инициативы направлены на реализацию принципа финансовой инклюзивности (на охват уязвимых групп населения граждан финансовыми услугами), то специалисты компаний следят за тем, чтобы получатели поддержки стремились к выполнению социально значимых целей, с уважением относились к своим сотрудникам и клиентам, разрабатывали продукты с учетом потребностей целевых аудиторий, и соблюдали баланс финансовых и социальных интересов. Каждый из восьми кейсов, вошедших в данный документ, включает описание показателей эффективности и комментарии относительно их выбора/практического применения. Немаловажно, что все упомянутые показатели согласуются с общими критериями эффективности, включенными в каталог IRIS (Impact Reporting and Investment Standards), который был создан по инициативе Глобальной сети GIIN (США) с целью широкого внедрения стандартов инвестиционной деятельности и отчетности в практику организаций и частных лиц, заинтересованных в том, чтобы их капитал содействовал общественному прогрессу и одновременно с этим приносил небольшую прибыль.

21. **Больше, чем измерение. Практический взгляд на управление социальной эффективностью.** [More than Measurement. A Practitioner's Journey to Impact Management] The Scopus Impact Fund (Нидерланды), Bridges Ventures LLP (Великобритания). Октябрь 2016

Глобальный частный фонд Skoros, содействующий развитию общества (impact investor), выяснил, что существующая практика измерения социальной пользы инвестиционных проектов не всегда дает полноценное представление об успехе или неудаче той или иной инициативы. Объединив усилия с управляющей компанией Bridges, фонд разработал подход, целью которого является

получение социального эффекта наряду с достижением финансовых целей (impact management approach). Авторы документа представили свою разработку в виде трех этапов итеративного процесса:

- *Шаг 1. Выясните, как должен выглядеть успех.* Для этого необходимо определить вид и тип ожидаемых положительных изменений, которые должны произойти в обществе благодаря выполнению программы или проекта [Goals], и сформулировать показатели для их дальнейшей оценки [Indicators]. Например, если инвестор стремится к тому, чтобы малоимущие жители сельских районов Танзании повысили свои доходы, то критерием успеха будет количество людей, достигших прожиточного минимума.
 - *Шаг 2. Выберите стратегии, которые обеспечат успех с наибольшей долей вероятности.* Опираясь на целевые показатели успеха [Targets], следует определить самые перспективные инвестиционные стратегии [Strategies]. Например, существует множество бизнес-моделей и практик, способных повлиять на заработки тружеников села. Это может быть (а) ремонт дорог (инфраструктурный сектор), (b) расширение доступа к услугам мобильной связи (телекоммуникации) или (c) улучшение семенного фонда и условий хранения продукции (аграрная отрасль). Чтобы понять, является ли последний вариант самым лучшим, необходимо изучить сведения, посвященные применению похожих стратегий, и взвесить все возможные преимущества и риски.
 - *Шаг 3. Убедитесь в наличии прогресса в достижении поставленных целей.* Оценивая ход выполнения стратегии по целевым показателям [Measurement], можно убедиться в том, что проект приближается к желаемым результатам в нормальном темпе (и, соответственно, оставить все как есть), либо скорректировать стратегию, индикаторы успеха и даже главные цели [Analysis]. Например, если стратегия хранения сельскохозяйственной продукции в холодильных камерах ориентируется на то, чтобы прожиточный минимум стал реальностью для 50 000 людей, а в результате получается только 30 000 человек, то, значит, данную стратегию необходимо пересмотреть (даже если «в изолированном виде» итоговая цифра выглядит впечатляюще).
- Авторы документа рассчитывают на то, что данный подход произведет должное впечатление на потенциальных и действующих инвесторов, найдет применение в сфере филантропии, и привлечет внимание субъектов, реализующих программы устойчивого развития.

22. Инвестиции в сообщества: комплекс показателей социальной эффективности. Руководство для финансовых институтов развития сообществ [Community Investing: Impact Metrics Set. Guidance Paper for CDFIs] Aeris, GIIN (США). Июнь 2015

Инвестируя ресурсы в программы, способствующие решению социальных, экономических и экологических проблем (impact investing), «финансовые институты развития сообществ» (CDFIs - community development financial institutions) показали неплохие результаты. Тем не менее, для расширения и развития контактов с инвесторами, которые готовы поддержать социально значимые проекты и в случае успеха получить небольшую прибыль (impact investors), им необходимо улучшить информационно-аналитическое обеспечение данного направления. Чтобы откликнуться на эту потребность, информационная служба Aeris в партнерстве с Глобальной сетью по инвестициям в преобразование общества (GIIN; США) разработала комплекс стандартизированных показателей социальной эффективности, которые CDFIs могут использовать для отчетности, презентации достижений, описания новых проектов и принятия инвестиционных решений. Для удобства пользователей, показатели (отобранные командой Aeris из базы данных Стандартов инвестиционной деятельности и отчетности IRIS) распределяются по пяти программным областям, соответствующим ключевым приоритетам CDFIs (это жилье, экономическая безопасность, образование, экологическая устойчивость, охрана здоровья и здоровое питание), и по 11 целевым аудиториям, которые в основном представлены уязвимыми категориями населения (семьи с малым и средним достатком, этнические группы, женщины, дети, молодежь, сельские жители и др.). Каждый показатель сопровождается определением и комментарием с рекомендацией по его применению и/или ссылкой на существующий опыт. В силу того, что сфера «преобразующих инвестиций» (impact investments) пока является новым, развивающимся сегментом рынка, социально ориентированные инвесторы пребывают в состоянии эксперимента и активного поиска инструментов и методов, необходимых для измерения воздействия на общество, усиления социального эффекта, и управления этими процессами. Стандартизированные показатели помогут держателям/распорядителям капитала и получателям инвестиций (а) оценить социальную эффективность отдельных программ, (b) сформировать отчетливое представление об агрегированном эффекте на уровне инвестиционных портфелей, и (c) сопоставить полученные данные с другими инициативами и скорректировать стратегии поддержки сообществ.

23. **Очерк: выход на рубежи профессионального воздействия на общество.** Майкл Маккрилесс [Features: Toward the Efficient Impact Frontier. Michael McCreless] The Stanford Social Innovation Review (США). Зима 2017

Стремясь получить масштабный социальный эффект, управляющие компании занимаются поиском аналитических инструментов, благодаря которым они могли бы принимать инвестиционные решения, оперируя конкретными цифрами и взвесив все «за» и «против». Американский фонд Root Capital, поддерживающий развитие малого фермерства в Африке и Латинской Америке, разработал такой инструментарий для оптимизации своих процессов и убедился в его эффективности. Желая воспользоваться этим опытом должны исходить из того, что Root Capital работает на пересечении традиционной филантропии (когда доноры предоставляют гранты – целевые средства, не подлежащие возврату и не приносящие прибыли) и обычной практики финансовых рынков (когда частные ресурсы поступают в социально значимые проекты в виде заемного капитала). Ключевым моментом инвестиционной стратегии фонда является субсидирование инвестиций; а субсидированные инвестиции, в свою очередь, получают поддержку в виде грантов. Данная деятельность условно подразделяется на три компонента:

- **Сбор данных.** Все начинается с определения финансового возврата (чистой прибыли и/или вероятных потерь) и социального эффекта. Чтобы упростить задачу, специалисты Root Capital объединили финансовые риски и возврат на инвестиции в один комбинированный показатель – «*финансовый возврат, скорректированный на риск*» (*risk-adjusted financial return*). Для каждого займа рассчитывается «премия за превышение нормы риска» (*risk premium*), и потом эта сумма вычитается из ожидаемого возврата; а предполагаемые потери приравниваются к гранту на соответствующую сумму (это вполне типичная ситуация, поскольку многие займы не приносят прибыли).
Что касается воздействия на общество (последствий реализации проекта в виде устойчивых изменений), то оно должно быть соразмерным объему субсидии. Менеджеры фонда могут обоснованно подтвердить или опровергнуть данное предположение с помощью методики определения «*величины ожидаемого социального эффекта*» (*expected impact rating*) – инструмента, который синтезирует различные виды данных о социальной эффективности каждого заемщика, и выдает агрегированный количественный показатель (от 0 до 10 - в зависимости от «дополнительной ресурсности»/additionality, отражающей «степень, в которой данная инвестиция формирует ресурсы, дополняющие то, что могли бы создать другие инвесторы»). Эта величина позволяет оценить будущий результат в сравнении с прежними займами.
- **Анализ инвестиций.** Чтобы понять, какой уровень доходов можно ожидать от инвестиций с определенным уровнем социальной эффективности, команда фонда использует «*минимальную ставку социального эффекта/возврата*» (*impact/return hurdle rate*). С ее помощью формируются портфели с конкретными параметрами доходности, рисков и воздействия на общество.
- **Разметка границ.** «*Границы эффективного воздействия на общество*» (*the efficient impact frontier*) – это еще один инструмент, предназначенный для анализа и оптимизации инвестиционных портфелей. С его помощью определяется количество и характер займов, подлежащих скринингу в данном портфеле, и прогнозируется (вкуче с другими показателями) вероятность достижения поставленных целей.

Комплексное применение всех перечисленных инструментов позволяет фонду Root Capital получать от своих инвестиций и грантов максимальную отдачу в виде существенных благ и положительных изменений в обществе и/или окружающей среде. Авторы статьи считают, что распространение информации об этих методиках поможет держателям активов, соискателям поддержки и другим заинтересованным сторонам (а) понимать ожидания друг друга, (б) формулировать финансовые и социальные цели инвестиций, опираясь на общий базис, и (с) умело сочетать гранты с заемным капиталом для улучшения результатов социальных преобразований.

24. **Обзор расчетного возврата на шесть крупных инвестиций и их влияния на общий объем дохода на протяжении жизни.** «Ставки на миллиарды долларов», нацеленные на создание экономических возможностей для каждого американца. Девин Мерфи, Мишель Бойд, Дебби Бьелак [Overview of Estimated Returns on Six Big Investments and Their Impacts on Lifetime Earnings. “Billion Dollar Bets” to Create Economic Opportunity for Every American. Devin Murphy, Michelle Boyd, Debby Bielak] The Bridgespan Group (США). Май 2016

«Наследственная бедность» (когда дети живут и вырастают в нищете, так же как их родители) является признаком низкой социальной мобильности. В США эта проблема не утрачивает своей актуальности на протяжении ста лет и отрицательно сказывается на качестве жизни миллионов американцев. Чтобы ускорить решение этой сложной проблемы, команда Bridgespan Group провела встречи/интервью с представителями фондов, научных центров, общественности и некоммерческих организаций, и в ходе консультаций выявила серию перспективных идей, нацеленных на расширение масштабов социальных преобразований. В рамках этого проекта эксперты ознакомились с отчетами значительного числа социальных программ, изучили сведения об их эффективности (установленной в процессе мета-анализа данных, рандомизированных контролируемых исследований, наблюдательных исследований и т.д.), оценили типичные риски, и определили величину потенциального «возврата на инвестиции» (ROI - return on investment). [Например, исследователи сообщают о том, что благодаря использованию современных средств контрацепции дети чаще рождаются в экономически стабильных семьях, чьи доходы на протяжении жизненного цикла (lifetime family income) на 52 000 долларов превышают показатели семей, которые не смогли запланировать беременность.] В результате сформировалась подборка из шести концепций, предназначенных для крупных социально ориентированных инвесторов, которые готовы взвесить все «за» и «против», объективно оценить экономические и политические риски, и вложить в общественные преобразования не менее 1 млн долларов.

В «списке лучших идей» оказались следующие подходы:

- широкое распространение экономических технологических решений, способствующих развитию детей раннего возраста;
- создание рыночных стимулов, побуждающих образовательные учреждения отказаться от выдачи дипломов на основании «прослушанных» курсов, и переместить акценты на реальные навыки студентов;
- конкурсное распределение государственных грантов, предназначенных для профилактики или снижения уровня преступности;
- просветительская работа с молодежью и консалтинг по вопросам планирования семьи на базе учреждений первичной медицинской помощи;
- усиление экономической интеграции сообществ посредством распространения жилищных ваучеров и расселения неблагополучных районов;
- распределение государственных заказов с учетом информации о программах, подтвердивших свою эффективность.