

SOCIAL VALUE
INTERNATIONAL

Руководство по оценке
социального возврата на
инвестиции (SROI)

Январь 2012

CAF
Russia

Руководство по оценке социального возврата на инвестиции (SROI)

Исправленная и дополненная версия Руководства 2009 года

Это руководство — дополненная версия Руководства по оценке социального возврата на инвестиции (SROI) 2009 года, опубликованного Секретариатом кабинета министров Великобритании. Изменения в тексте не затронули принципов SROI и методики, которая используется для их реализации. При подготовке текста нового издания были изменены некоторые формулировки, чтобы сделать методику доступной на международном уровне, в различных секторах экономики и для разных типов организаций.

Кроме того, в новом издании исправлены несколько опечаток. В тексте представлен практический пример оценки SROI, чтобы продемонстрировать применение принципов, на которых основана методика, на практике. В качестве практического примера будет опубликовано приложение «Wheels to meals: год спустя», которое расскажет о том, как организация продолжила работу по измерению социального возврата на инвестиции после проведения первой прогнозной оценки. Мы будем публиковать приложения и дополнения к этому руководству, чтобы сформировать комплекс пособий для тех, кто хотел бы применять методику SROI на практике. На момент выхода этой версии руководства опубликовано приложение, в котором подробно рассмотрено понятие существенности в SROI. С ним можно ознакомиться в электронном виде на сайте Social Value International.

Январь 2012

Вступительное слово

Социальные проблемы, с которыми мы работаем, не имеют простых универсальных решений. Это сложные многофакторные проблемы и чтобы решить их, нужно тщательно планировать деятельность и отслеживать ее результаты. Опытные доноры и некоммерческие организации понимают, как важно измерять эффективность социальных программ. Однако недостаточно просто ответить на вопрос «работает наш подход или нет?» – нужно понять, что работает лучше всего и почему, и учитывать незапланированные результаты деятельности – как положительные, так и отрицательные.

Миссия CAF – содействовать росту объемов благотворительных пожертвований и повышению их эффективности. Мы реализуем ее, помогая донорам планировать и осуществлять благотворительные проекты и программы. Изучив различные подходы к измерению воздействия социальных программ, мы выбрали для себя социальный возврат на инвестиции (SROI). Для CAF и наших клиентов SROI имеет три ключевых преимущества: взаимодействуя со стейкхолдерами, мы понимаем, как наши программы способствуют социальным изменениям; выражая социальное воздействие в денежных единицах, мы можем наглядно продемонстрировать донорам эффект от их финансирования, а монетизация социальных благ позволяет раскрыть истинную ценность, которую создают НКО. Это особенно важно, когда сфера благотворительности динамично развивается, и необходимо укреплять доверие к НКО.

Анализ социального возврата на инвестиции (SROI) – инструмент оценки воздействия, который может помочь фондам, компаниям и НКО лучше понять воздействие своих благотворительных программ. SROI позволяет оценить все результаты деятельности количественно и представить их в денежных единицах, чтобы продемонстрировать ценность, которую создают социальные программы.

Филиал CAF в России в 2015 году первым в стране использовал методику SROI в полном соответствии с требованиями к ней для оценки программы «Будь здоров!», которую он реализует совместно и при поддержке Mondelēz International Foundation. Благодаря оценке, мы смогли понять, как именно программа «Будь здоров!» влияет на качество жизни школьников, их учителей и родителей. По результатам оценки на каждый рубль, вложенный в программу «Будь здоров!» она создает от 4 до 5 рублей в виде социальных ценностей. Это впервые позволило Mondelēz International Foundation оценить, насколько эффективна программа с инвестиционной точки зрения и какие ее аспекты оказались наиболее успешными и ценными для стейкхолдеров.

По результатам верификации отчета об анализе SROI программы «Будь здоров!» Юлия Ромашенко, директор CAF Россия по программной деятельности и отношениям с донорами, стала первым в России аккредитованным специалистом по SROI, и в настоящий момент мы проводим анализ социального возврата на инвестиции для других доноров и некоммерческих организаций.

Это руководство призвано помочь вам понять основные этапы анализа SROI, методы, которые применяются в процессе, и узнать, как SROI можно использовать для оценки воздействия социальных проектов. Мы надеемся, что эта информация позволит вам сделать вашу благотворительную деятельность более эффективной, чтобы она меняла к лучшему жизни как можно большего числа людей.

Благодаря SROI некоммерческие организации смогут наглядно продемонстрировать свое воздействие на жизни людей, узнать свои сильные стороны, и понять, как они могут работать еще эффективнее. Мы надеемся, что методика SROI получит дальнейшее распространение в России и позволит находить более эффективные методы решения наиболее актуальных социальных проблем в нашей стране.

Благодарности

Авторы руководства 2009 года — Джереми Николс (Jeremy Nicholls), Эйлис Лоулор (Eilis Lawlor), Эва Найтцерт (Eva Neizert) и Тим Гудспид (Tim Goodspeed), редактор — Салли Кьюпит (Sally Cupitt). В работе над руководством также приняли участие Шейла Дьюри (Sheila Durie), Дженни Инглис (Jenni Inglis), Карл Летем (Karl Leathem), Трис Люмли (Tris Lumley) и Ричард Пайпер (Richard Piper).

Мы хотим поблагодарить за комментарии, советы и помощь в работе над руководством членов сети SROI Network: Хелен Фитцхью (Helen Fitzhugh), Эдриана Энрикеса (Adrian Henriques), Мартина Кинселлу (Martin Kinsella), Дэвида Маршалла (David Marshall), Кэтлин Куинн (Kathleen Quinn), Кевина Робби (Kevin Robbie), Стефани Робертсон (Stephanie Robertson), Питера Шолтена (Peter Scholten) и Сару Уильямс (Sara Williams).

Большое спасибо за помощь членам консультативной группы: Саиде Ахмед (Saeeda Ahmed), Густаво Багаттини (Gustavo Bagattini), Саймону Берри (Simon Berry), Амитти КанагаРетна (Amitti CanagaRetna), Андрее Чохан (Andrea Chauhan), Кену Куперу (Ken Cooper), Терезе Кроули (Theresa Crawley), Элли де Декер (Elly de Decker), Дэвиду Эмерсону (David Emerson), Трейси Хьюстон (Tracy Houston), Прадипу Джети (Pradeep Jethi), Джону Кингстону (John Kingston), Мартину Кинселле (Martin Kinsella), Алану Найту (Alan Knight), Джорджу Лихи (George Leahy), Лиз Листон-Джонс (Liz Liston-Jones), Джозефу Лоу (Joseph Lowe), Фергюсу Лайону (Fergus Lyon), Клэр Мишле (Claire Michelet), Ральфу Митчеллу (Ralph Mitchell), Пенни Ньюмен (Penny Newman), Джеральду Оппенхайму (Gerald Oppenheim), Ахилу Пателю (Akhil Patel), Джону Пирсу (John Pearce), Тесс Пендл (Tess Pendle), Мэтью Пайку (Matthew Pike), Мартину Скотту (Martin Scott), Оливеру Шину Дэвису (Oliver Sian Davies), Ричарду Спенсеру (Richard Spencer), Джону Стюарту (John Stewart), Крису Уокеру (Chris Walker), Питеру Уэллсу (Peter Wells) и Джо Уилеру (Jo Wheeler). Дополнительно выражаем особую благодарность Густаво Багаттини (Gustavo Bagattini) и Джону Пирсу (John Pearce).

В развитие методики оценки социального возврата на инвестиции (SROI), основоположником которой стали Джед Эмерсон (Jed Emerson) и Roberts Enterprise Development Fund, внесли вклад ряд людей и организаций, включая nef (the new economics foundation — фонд новой экономики), Сару Олсен (Sara Olsen), Стефани Робертсон (Stephanie Robertson) и других членов сети SROI Network. Поддержку в развитии методики SROI оказывали Фонд Хьюлетта (Hewlett Foundation), Траст Хэдли (the Hadley Trust), Фонд Adventure Capital и шотландское партнерство Equal Social Economy Scotland Development Partnership.

Над новым изданием работал тот же коллектив авторов.

Содержание

Введение	7
1 Что такое социальный возврат на инвестиции (SROI)?	7
Принципы SROI	8
Этапы SROI	9
2 Как SROI может помочь вам	9
3 Кто может использовать SROI?	11
Типы организаций	11
Навыки, необходимые для проведения анализа SROI	12
Сколько потребуется времени?	12
4 Как пользоваться этим руководством?	12
Терминология	13
Практический пример	13
Ресурсы	14
5 Новые издания	14
Этап 1. Выбор объекта анализа и определение ключевых стейкхолдеров	15
1.1 Выбор объекта	15
1.2 Определение стейкхолдеров	17
1.3 Планируем взаимодействие со стейкхолдерами	21
Этап 2. Составление карты результатов	23
2.1 Начало построения карты воздействия	23
2.2 Определение вкладов	24
2.3 Оценка вкладов	25
2.4 Уточнение продуктов	26
2.5 Описание результатов	26
Этап 3. Подтверждение результатов и монетизация	29
3.1 Разработка индикаторов	29
3.2 Сбор количественных данных	31
3.3 Определение периода сохранения результатов	34
3.4 Определение денежных эквивалентов результатов	36
Этап 4. Оценка воздействия	42
4.1 «Мертвый груз» и перенос результата	42
4.2 Атрибуция	45
4.3 Сокращение результатов	46
4.4 Расчет воздействия	47
Этап 5. Расчет SROI	48
5.1 Прогнозирование	48
5.2 Расчет чистой приведенной стоимости	49
5.3 Расчет показателя SROI	50
5.4 Анализ чувствительности	51
5.5 Период окупаемости инвестиций	52
Этап 6. Отчетность, использование результатов и внедрение процессов	53
6.1 Отчетность для стейкхолдеров	53
6.2 Использование результатов	54
6.3 Верификация	56

Ресурсы

01	Формат отчета о SROI	57
02	Глоссарий	58
03	Рекомендации по отнесению затрат	60
04	Использование SROI в проектах капитального строительства и с использованием заемного финансирования	63
05	Справочные материалы и дополнительная информация	63
06	Документы для загрузки	65
07	Краткое сопоставление SROI и других подходов и методик	66
08	Семь принципов SROI	67
09	Чеклист для анализа SROI	69
10	Практический пример	72

Введение

Сегодня всё более очевидной становится потребность лучше учитывать социальные, экономические и экологические ценности, которые возникают в результате нашей деятельности. Их можно называть по-разному: «воздействие», «эффект», «блага». Но вопрос о том, какие изменения мы создаем и как их измерить, является общим для всех. И в государственном, и в частном секторе сегодня всё больше ощущается потребность в более широком понимании ценности и возможности управления ею. Это важно для организаций гражданского общества, которые работают для своих благополучателей; органов власти, которые распределяют бюджетные средства в социальной сфере; инвесторов, которые хотят убедиться в том, что их социальные инвестиции действительно помогут изменить мир к лучшему; и представителей бизнеса, стремящихся учитывать все риски и возможности, которые возникают в результате их деятельности.

Это значит, что сегодня особенно важно достичь соглашения о терминологии, которую мы используем, говоря о ценностях, и применять ее как можно более последовательно. Социальный возврат на инвестиции (SROI) — это подход к оценке, основанный на принципах и методологии, которые направлены на формирование такой общей терминологии, но одновременно признают, что ценности могут очень существенно различаться для разных людей, ситуаций и культур.

Первое издание этого руководства, которое было разработано на основе трех предшествовавших ему руководств по оценке SROI¹, было подготовлено в рамках трехлетней программы по измерению социальных ценностей, которая в 2008 году получила поддержку тогдашнего Комитета по развитию третьего сектора в рамках Секретариата кабинета министров Великобритании. Руководство разработано группой организаций, в которую вошли: Сеть SROI Network, Фонд nef (фонд новой экономики — the new economics foundation), Charities Evaluation Services, Британским национальным советом по делам добровольческих организаций (National Council for Voluntary Organisations) и New Philanthropy Capital. Кроме этой программы, разработка методики оценки и развитие базы данных индикаторов для SROI были поддержаны Правительством Шотландии.

Сегодня сеть SROI Network работает в разных странах и частях света, и это отражает второе издание Руководства, которое мы предлагаем вашему вниманию. Чтобы сохранить четкость и последовательность расчетов, мы использовали для них одну валюту — британский фунт стерлингов (£). Читатели могут найти примеры расчетов в других валютах и переводные издания Руководства на нашем сайте. Если вы хотите узнать больше о последних достижениях в области оценки SROI, посетите сайт сети SROI Network: www.thesroinetwork.org.

1. Что такое социальный возврат на инвестиции (SROI)?

Каждый день мы создаем и разрушаем ценности, меняя мир вокруг нас. Несмотря на то, что ценности, которые мы создаем, часто непросто оценить с точки зрения стоимости и финансов, в настоящий момент мы регулярно измеряем и отчитываемся только о финансовых ценностях. В результате то, что можно купить и продать, воспринимается как самое значимое, а многие другие важные вещи выпадают из нашего поля зрения. Если наши решения будут основаны на таких представлениях о ценностях, мы можем легко ошибиться, потому что у нас не будет полной информации о воздействии нашей деятельности.

Социальный возврат на инвестиции (SROI) — подход, который позволяет измерять и учитывать ценность в широком смысле слова. Он направлен на снижение социального неравенства, вредного воздействия на окружающую среду и повышение личного благополучия людей путем учета социальных, экологических и экономических издержек и выгод.

Методика SROI позволяет измерить изменения, действительно важные для людей и организаций, которые их совершают и для которых они совершаются. Она позволяет проследить изменения, измеряя социальные, экологические и экономические результаты и представляя их в денежном выражении. Таким образом, мы

1 The SROI Framework, разработанное Сарой Олсен (Sara Olsen) и Джереми Николсом (Jeremy Nicholls); A Guide to SROI Analysis Питера Шолтена (Peter Scholten), Джереми Николса, Сары Олсен и Бретта Галимиди (Brett Galimidi); и Measuring Social Value Эвы Нейтцерт (Eva Neitzert), Эйлис Лоулор (Eilis Lawlor) и Джереми Николса (new economics foundation).

можем рассчитать соотношение «затраты–выгоды». Например, соотношение 3:1 означает, что, вложив £1 в некий проект или деятельность, мы получим £3 в виде созданных этим проектом или деятельностью социальных ценностей.

Говоря о социальном возврате на инвестиции, мы имеем в виду прежде всего ценности, а не деньги. Деньги — это просто универсальная единица измерения, которая всем понятна, и потому ее удобно использовать, чтобы наглядно продемонстрировать ценности, которые мы создаем.

Точно так же, как бизнес-план содержит гораздо больше информации, чем просто финансовые выкладки, SROI — гораздо больше, чем просто число. Это история изменений с описанием конкретных примеров, а также качественными, количественными и финансовыми показателями, которая позволит принимать аргументированные стратегические решения.

Анализировать социальный возврат на инвестиции можно по-разному. Можно рассматривать социальные ценности, которые создает организация в целом, или сосредоточиться на одном направлении ее деятельности. Для практического осуществления оценки SROI также существуют разные возможности: можно сделать всё силами самой организации или привлечь внешнего консультанта.

Существуют два типа оценки социального возврата на инвестиции:

- оценочный (evaluative SROI) — когда коэффициент SROI рассчитывается ретроспективно на основании фактических результатов, которые уже были достигнуты;
- прогнозный (forecast SROI) — когда мы пытаемся предсказать, какой объем социальных ценностей будет создан, если наша деятельность достигнет запланированных результатов.

Прогнозная оценка SROI особенно полезна на этапе планирования деятельности. Благодаря ей можно понять, как максимизировать воздействие социальных инвестиций, и определить, какие показатели нужно будет отслеживать и измерять в ходе реализации проекта или деятельности.

Нехватка качественной информации о результатах проекта или деятельности — одна из основных трудностей, с которыми сталкиваются те, кто впервые проводит оценку социального возврата на инвестиции. Для того чтобы рассчитать оценочный SROI, вам понадобятся данные о достигнутых результатах, а прогнозный SROI обеспечит основу структуры сбора таких данных. Как правило, предпочтительнее начинать использовать SROI, чтобы спрогнозировать социальное воздействие, а не чтобы оценить, каким оно было: тогда у вас гарантированно будут инструменты и система сбора данных, которые в дальнейшем позволят провести полный оценочный анализ SROI.

Уровень детализации вашего исследования будет зависеть от его целей и задач. Экспресс-анализ ограниченного объема информации для решения внутренних задач потребует меньше времени и ресурсов по сравнению с подготовкой полного отчета об оценке социального возврата на инвестиции для внешней аудитории в соответствии с требованиями верификации.

Принципы SROI

Оценка социального возврата на инвестиции возникла на основе социального учета и отчетности и анализа «затраты–выгоды». Анализ SROI основан на семи принципах. Эти принципы содержат рекомендации по правильному практическому применению методике SROI и более полно описаны в разделе «Ресурсы» (см. с. 67–68). Эти принципы перечислены ниже.

- Вовлекать стейкхолдеров.
- Понимать изменения.
- Оценивать то, что действительно важно.
- Анализировать только существенные изменения.
- Не преувеличивать свой вклад.
- Действовать прозрачно.
- Подтверждать полученные результаты.

Как и любая исследовательская методика, оценка социального возврата на инвестиции требует от исследователя выносить суждения по ходу анализа, и эти суждения нельзя ничем заменить. В нашем руководстве отмечены те этапы в процессе анализа, где исследователю необходимо выносить суждения и принимать решения по поводу существенности изменений. Существенность — понятие, которое было заимствовано из бухгалтерской терминологии, где информация является существенной, если она может повлиять на принятие решений теми, кому она предназначена. С точки зрения SROI информация существенна, если, исключив ее из анализа, мы получим искаженное представление о деятельности организации. Для соблюдения принципа прозрачности все суждения о том, является ли та или иная информация существенной, должны быть задокументированы с указанием причин ее включения в анализ или исключения из него. Мы рекомендуем вам ознакомиться с понятием существенности более подробно, поскольку оно будет влиять на принятие решений в процессе анализа социального возврата на инвестиции².

Этапы анализа социального возврата на инвестиции

В процессе анализа SROI выделяют шесть этапов.

- 1. Выбор объекта анализа и определение ключевых стейкхолдеров.* На этом этапе важно задать четкие рамки анализа SROI и определить, кто будет участвовать в процессе оценки и каким образом это участие будет организовано.
- 2. Составление карты результатов.* Совместно со стейкхолдерами вы разработаете карту результатов или теорию изменений, которая будет показывать связи между вкладами (inputs) в проект или деятельность, его продуктами (outputs) и конечными результатами (outcomes).
- 3. Подтверждение результатов и монетизация.* На этом этапе происходит сбор данных, чтобы подтвердить или опровергнуть достижение результатов, а затем проводится подбор денежных эквивалентов результатов, которые не имеют общепризнанной рыночной стоимости (монетизация).
- 4. Оценка воздействия.* После того как были собраны данные о результатах проекта или деятельности и проведена их монетизация, из анализа исключаются те изменения, которые произошли бы в любом случае или которые стали возможны в результате воздействия других факторов³.
- 5. Расчет SROI.* На этом этапе все положительные результаты проекта или деятельности в денежном выражении суммируются, из них вычитаются все выявленные в процессе анализа отрицательные результаты и полученный итог сопоставляется с общей суммой инвестиций в проект или деятельность. На этом этапе также проводится анализ чувствительности построенной модели социального возврата на инвестиции к изменениям различных ее компонентов.
- 6. Отчет, обсуждение и использование результатов.* Этот очень важный последний этап анализа, о котором часто забывают, включает представление полученных результатов стейкхолдерам и их обсуждение, а также принятие решений и конкретные действия на основании результатов оценки SROI. Кроме того, на этом этапе может проводиться независимая верификация отчета об оценке SROI, а инструменты сбора данных о результатах проекта или деятельности могут использоваться организацией в дальнейшем на постоянной основе, чтобы анализировать изменения SROI во времени и под воздействием других факторов.

Анализ SROI имеет много сходств с другими методиками, которые подробно описаны в разделе «Ресурсы» (с. 66).

2. Как SROI может помочь вам

Анализ социального возврата на инвестиции решает несколько задач. Его можно использовать как инструмент стратегического планирования и развития, для привлечения инвестиций и информирования о воздействии вашей организации, а также для принятия решений о финансировании проектов или деятельности. SROI помогает руководителям организаций использовать время и ресурсы как можно более эффективно.

² Согласно рекомендациям AccountAbility, при вынесении суждений о существенности информации вам следует принимать во внимание взгляды стейкхолдеров, с которыми вы работаете, общественные нормы, опыт ваших коллег в аналогичных ситуациях, финансовые вопросы, а также политику и цели организации, деятельность которой вы анализируете.

³ Подтверждение результатов и монетизация: на этом этапе происходит сбор данных, которые свидетельствуют о достижении результатов, и определение денежных эквивалентов этих результатов.

SROI может помочь в развитии ваших услуг:

- помогает понять, какие социальные ценности вы создаете и как максимизировать положительное воздействие вашей деятельности, упрощая принятие стратегических решений;
- помогает предусмотреть незапланированные результаты деятельности (как положительные, так и отрицательные) и управлять ими;
- помогает понять, как важно взаимодействовать с другими организациями и людьми, которые вносят вклад в социальные изменения в вашей сфере деятельности;
- помогает выявить общие интересы организации и стейкхолдеров и максимизировать социальное воздействие;
- структурирует взаимодействие со стейкхолдерами, обеспечивая отчетность перед ними и их участие в разработке необходимых им услуг.

SROI может помочь вашей организации стать более устойчивой:

- улучшает вашу репутацию;
- обеспечивает доказательную базу для привлечения новых доноров;
- делает предложения более убедительными.

Оценка SROI менее полезна, если:

- стратегическое планирование уже состоялось и принятый по его итогам план находится в процессе реализации;
- стейкхолдеры не заинтересованы в результатах деятельности;
- анализ SROI проводится только для того, чтобы подтвердить ценность услуги, оказываемой организацией, и нет возможности изменить что-то по итогам анализа.

Сравнение показателей социального возврата на инвестиции в разных организациях

Организации работают с разными стейкхолдерами, и анализ социального возврата на инвестиции у них может быть основан на разных суждениях. Следовательно, некорректно сравнивать исключительно значения показателей социального возврата на инвестиции. Точно так же, как инвесторам для принятия решений нужна не только информация о том, какую прибыль они смогут получить, социальным инвесторам необходимо будет ознакомиться со всей информацией, полученной в ходе анализа SROI. Тем не менее, в организации можно отслеживать динамику социального возврата на инвестиции во времени и исследовать причины любых изменений этого показателя. Организациям следует также информировать своих доноров и инвесторов о том, что показатели социального возврата на инвестиции следует рассматривать только в контексте всего анализа.

В некоторых случаях необходим другой подход

Это руководство подходит для использования в большинстве ситуаций. Однако для случаев с инвестициями в активы или использованием заемного финансирования есть примечание в разделе «Ресурсы» (с. 63).

3. Кто может использовать SROI?

Типы организаций

Методика SROI используется различными организациями в некоммерческом, государственном и частном секторах экономики вне зависимости от их размера и опыта работы.

Некоммерческие организации и социальные предприятия

НКО и социальные предприятия могут использовать SROI в качестве инструмента управления, чтобы улучшить свою работу, эффективно расходовать средства и подчеркнуть социальную составляющую своей работы. Методика подходит как стартапам, так и более опытным организациям. При помощи SROI можно проанализировать воздействие деятельности организации вне зависимости от того, кто является ее клиентами: общество, государство или бизнес.

Коммерческие компании

Вне зависимости от размера бизнеса компании могут использовать SROI, чтобы оценить риски и возможности, которые их товары и услуги создают для различных стейкхолдеров: сотрудников, поставщиков, клиентов, окружающей среды и местных сообществ.

Небольшие компании также могут при помощи SROI оценить риски, связанные с их воздействием на стейкхолдеров, и определить, как их бизнес-цели соотносятся с приоритетами общества, что позволит им развивать и совершенствовать свои товары и услуги.

Доноры/инвесторы

Те, кто вкладывает средства в создание социальных ценностей, могут использовать SROI, чтобы принимать инвестиционные решения, а затем — оценивать результаты и достижение поставленных целей. Методика социального возврата на инвестиции позволяет инвестору оценить, как заявитель понимает социальные, экономические и экологические ценности и насколько он способен и готов эти ценности создавать.

Специалисты, которые работают в области социально-ответственных инвестиций, могут использовать SROI, чтобы убедиться в том, что компании, в которые они планируют вложить средства, эффективно управляют наиболее существенными социальными, экономическими и экологическими рисками.

Другим категориям инвесторов методика SROI позволит оценить социальные, экономические и экологические риски, которые возникнут с разной долей вероятности в результате их инвестиционной деятельности и могут повлиять на финансовые результаты.

Госслужащие

Чиновники, отвечающие за госзакупки в области социального обслуживания населения, должны обеспечить создание подрядчиками определенных социальных ценностей. Механизмы тут могут быть разными, но когда ценность может быть измерена количественно, процесс принятия решений становится более эффективным. В процессе госзакупок методика SROI может быть задействована на трех этапах.

- Разработка условий тендера — прогнозный анализ социального возврата на инвестиции может использоваться на стадии стратегического планирования, чтобы принимать решения о дизайне программы, тестировать рынок и определить содержание и технические задания контрактов.
- Подача заявок/торги — прогнозный анализ SROI можно использовать, чтобы оценить, кто из участников способен создать больше социальных ценностей. (Если заявители уже оказывают услуги, на которые объявлен тендер, на этой стадии можно использовать оценочный анализ SROI).
- Мониторинг и оценка/менеджмент контрактов — оценочный анализ SROI можно использовать для отслеживания результатов работы подрядчиков по госконтрактам.

Использование SROI при принятии решений в области госзакупок соответствует методике оценки «цена–качество»⁴. Она, как правило, основана на поиске «оптимального соотношения общей стоимости товаров и услуг и их качества (или соответствия назначению) с точки зрения потребителя». При этом стоимость и качество должны включать также «социальные и экологические издержки и выгоды в широком смысле, которые не имеют рыночной стоимости»⁵.

Разработка политики в социальной сфере

Методика SROI может использоваться организациями, которые принимают участие в разработке политики и принятии решений в социальной сфере, когда необходимо принимать во внимание социальные ценности. В частности, SROI применяли для сравнения результатов инвестиций в общественные работы по сравнению с тюремным заключением для женщин, совершивших правонарушения⁶, а также для оценки выгоды (или издержек) от строительства дополнительной взлетно-посадочной полосы в аэропорту Хитроу⁷.

Навыки, необходимые для проведения анализа SROI

Специалист, который занимается SROI, должен обладать разнообразными навыками. Хорошо, если у вас уже есть опыт взаимодействия со стейкхолдерами, измерения показателей или оценки проектов и программ, вы умеете работать с программой Microsoft Excel и имеете базовые знания и навыки в области бухгалтерского учета. Но даже если у вас есть все перечисленные знания и опыт, вам может понадобиться специализированный тренинг. Кроме того, по мере необходимости вы можете привлекать к анализу специалистов из вашей организации или внешних консультантов.

Сколько потребуется времени?

Сложно сказать точно, потому что время зависит от многих других факторов, в том числе объекта исследования, доступности необходимых данных и профессионализма исследователя. Кроме того, нужно понимать, где и как будет использоваться отчет по SROI: внутри организации для принятия управленческих решений или для отчетности перед внешней аудиторией.

Для внедрения новых систем измерения результатов всегда необходимы дополнительные ресурсы, однако есть способы минимизировать расходы. При использовании SROI лучше начинать с одного проекта или контракта, а не оценивать всю организацию. Если вы имеете дело с молодой организацией или новой сферой деятельности, можно начать с прогнозного анализа SROI. Прогноз SROI для внутренних управленческих целей, например для разработки системы сбора информации, потребует значительно меньше ресурсов, чем подготовка полного публичного отчета.

Оценочный анализ SROI занимает больше времени и может продолжаться несколько месяцев, но это время можно значительно сократить, если организация уже собирает качественные данные о результатах своей деятельности или имеет систему социального учета. Тем не менее следует учесть, что для внедрения системы измерения результатов тоже нужно время. Прогноз SROI в этом случае может помочь спланировать внедрение новой системы сбора информации и измерения результатов.

4. Как пользоваться этим руководством?

Это руководство представит вам процесс анализа SROI поэтапно. По ходу анализа будет происходить заполнение таблицы, которая называется «Картой воздействия» (Impact map). В печатной версии этого руководства вы сможете найти незаполненную карту воздействия. Ее также можно скачать в электронном виде с сайта SROI Network — www.thesroinetwork.org.

Если вы только начинаете знакомиться с методикой SROI, мы рекомендуем вам сначала прочесть руководство полностью. Это очень важно: хотя руководство пошаговое, некоторые этапы исследования

4 http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20130129110402/http://www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_money_sustainability.htm.

5 Более подробные рекомендации по использованию методики SROI в сфере госзакупок доступны на сайте SROI Network: www.thesroinetwork.org.

6 *Unlocking value*, nef.

7 *Grounded: a new approach to valuing Runway 3*, nef.

можно совместить. Если вы сначала прочтете его полностью, это позволит вам сэкономить время работы при работе над вашим исследованием. После прочтения руководства вы сможете вернуться к началу и приступить к использованию рекомендаций на практике. Имейте в виду, что для вашего исследования актуальной может быть не вся информация в руководстве.

Если у вас уже есть опыт в области SROI, вы можете использовать это руководство как справочник. Социальные инвесторы и госслужащие, которые интересуются методикой SROI, могут обратить особое внимание на введение, принципы SROI и отдельное руководство для инвесторов и госслужащих на сайте SROI Network — www.thesroinetwork.org.

Условные обозначения

В тексте руководства вы увидите следующие условные обозначения.



Пора применить полученные знания на практике. Ваша очередь!



Подсказка: сделает вашу жизнь гораздо проще.



Внимание: знак, который предупреждает о наиболее распространенных ошибках.



Этот знак показывает, что, возможно, вам нужно вернуться к предыдущему этапу исследования.



Важно помнить, что анализ SROI основан на принципах. Зачастую на вопросы, которые будут возникать в процессе исследования, нельзя ответить однозначно, и вам придется выносить суждения по этим вопросам самостоятельно. Этим знаком отмечены основные моменты в процессе исследования, когда это может понадобиться.



Спросите стейкхолдеров. Этим знаком отмечены те этапы исследования, когда вам следует обратиться к стейкхолдерам, чтобы подтвердить или откорректировать свои решения.

Терминология

Чтобы облегчить понимание материала, в тексте руководства мы использовали следующие термины:

- «социальная ценность» для обозначения социальных, экономических и экологических ценностей;
- «социальный возврат на инвестиции в деятельность» используется в том числе для обозначения «социального возврата на инвестиции в организацию». Если вы анализируете социальный возврат на инвестиции во все виды деятельности вашей организации, это будет то же, что и социальный возврат на инвестиции в вашу организацию;
- «воздействие» (impact) — это результаты деятельности, скорректированные с учетом того, что случилось бы в любом случае, кто еще повлиял на их достижение и в течение какого времени они будут сохраняться;
- в пособии авторы обращаются к «вам», имея в виду одного человека или команду.

Wheels-to-Meals — практический пример

В этом пособии мы будем использовать в качестве примера вымышленный проект Wheels-to-Meals. Он поможет нам продемонстрировать на практике принципы и процесс анализа SROI. В руководство включены некоторые элементы карты воздействия, чтобы предоставить читателям наглядный пример ее использования.

Wheels-to-Meals — это проект, который возник из волонтерской службы доставки горячих обедов нуждающимся. По мере развития этой службы ее работники поняли, что их клиентам нужна не только качественная горячая еда: общение с волонтерами, которые привозят еду, так же важно для них. Служба Wheels-to-Meals обеспечивает горячее питание и досуг для пожилых и малоимущих жителей района, а большинство волонтеров службы — тоже пожилые люди. Работа клуба обеспечивается из тех же

источников, что и служба доставки горячих обедов. Отличие в том, что теперь клиентов привозят туда, где они могут пообедать, вместо того чтобы доставлять им питание на дом. Проект обеспечивает участников сбалансированными горячими обедами, предоставляет транспортные услуги, пространство для общения, а также возможность позаниматься физкультурой в щадящем режиме. Пользователями услуги являются примерно 30 местных жителей, она предоставляется 5 дней в неделю в течение 50 недель в год.

Ресурсы

В печатной версии этого руководства вы сможете найти незаполненную Карту воздействия. Ее также можно скачать в электронном виде с сайта SROI Network, www.thesroinetwork.org.

Раздел «Ресурсы» на с. 57 также включает:

- формат отчета об анализе SROI;
- глоссарий;
- примечание об отнесении затрат на проект;
- примечание для проектов капитального строительства и проектов с заемным финансированием;
- список источников для дальнейшего чтения;
- электронные ресурсы;
- анализ сходств и различий между SROI и другими подходами;
- семь принципов SROI;
- чеклист для отчета об анализе SROI — вы можете отмечать в нем завершенные этапы по мере работы над исследованием;
- карта воздействия к практическому примеру, рассмотренному в руководстве.

5. Новые издания

Как и финансовый учет и отчетность, а также любые другие аналитические инструменты, методика SROI будет дальше совершенствоваться и развиваться. Мы рекомендуем вам регулярно посещать сайт www.thesroinetwork.org, где будут в первую очередь публиковаться все обновления. Через этот сайт вы также можете направить нам свои замечания и предложения по совершенствованию и развитию методики.

Этап 1

Выбор объекта анализа и определение ключевых стейкхолдеров

Прежде чем приступить к анализу SROI, вам необходимо четко определиться с тем, что вы будете анализировать, каким образом будут получены данные для анализа и главное — зачем вы собираетесь это делать.

Если вы собираетесь проводить оценочный анализ SROI, возможно, вам следует сформировать команду, которая будет заниматься планированием SROI. Если уже на этом этапе вам удастся заручиться поддержкой руководства, это поможет вам получить доступ к необходимым ресурсам, что, в свою очередь, позволит расширить объект исследования.

В рамках этого этапа можно выделить три основные стадии.

1.1. Выбор объекта.

1.2. Определение стейкхолдеров.

1.3. Планирование взаимодействия со стейкхолдерами.

1.1. Выбор объекта

Объект анализа SROI представляет собой четкое описание границ исследуемого материала. Часто выбор объекта зависит от ваших возможностей: какие данные вы в состоянии собрать, какие изменения хотели бы провести и какую информацию представить вовне по итогам анализа. Вам необходимо очень четко представлять себе, зачем проводится анализ, какие ресурсы у вас имеются, и определиться с приоритетами исследования. На данном этапе вам нужно убедиться в том, что вы справитесь с анализом, который хотите провести.

Ниже приведен пример того, как принял решение об объекте анализа SROI фонд кооперативного жилищного строительства.

Пример. Определение объекта анализа SROI

Крупный фонд кооперативного жилищного строительства хотел проанализировать социальный возврат на инвестиции, чтобы отчитаться о результатах работы перед своим основным учредителем. В фонде работают 35 сотрудников, и он занимается различными проектами: от организации молодежных клубов до проектов по ремонту и реставрации зданий. Поскольку у фонда не было отдельного бюджета на анализ SROI, было принято решение провести его внутри организации и назначить ответственным менеджера фонда по вопросам качества.

Результаты анализа SROI предполагалось опубликовать с финансовым отчетом за год через 4 месяца. Таким образом, принимая во внимание сжатые сроки, ограниченные ресурсы и решение проводить анализ SROI силами самой организации, в качестве объекта анализа был выбран один проект фонда, а анализ других проектов был запланирован на будущее.

Далее было принято решение проанализировать проект консультаций по заемному финансированию для арендаторов жилья. Этот проект выбрали, потому что учредитель фонда был непосредственно заинтересован в его результатах: по итогам проекта должно было увеличиться количество арендаторов жилья, которые своевременно вносят арендную плату.

Что нужно учитывать при выборе объекта анализа

При выборе объекта анализа обратите внимание на следующие моменты.

1. Цель. С какой целью вы проводите анализ SROI? Почему вы решили сделать это сейчас? Обусловлена ли ваша работа какими-то конкретными требованиями, в частности необходимостью провести стратегическое планирование или отчитаться перед донорами?

2. Аудитория. Для кого вы проводите анализ? Здесь также необходимо подумать о том, как вы будете представлять им результаты исследования.

3. Исходные данные. Обратитесь к целям и задачам вашей организации, вспомните, что она хочет изменить и каким образом должны произойти изменения (т. е. какова ее теория изменений). Если вы решили сосредоточить свой анализ на конкретных видах деятельности, вам нужно четко определить их цели. Важно, чтобы вы имели ясное представление о том, чем занимается ваша организация, к чему она стремится в своей деятельности и каков масштаб проблем, с которыми она работает. В разделе «Ресурсы» вы найдете список источников для дальнейшего ознакомления по этой теме.

4. Ресурсы. Какие ресурсы (денежные и человеческие) потребуются для проведения анализа? Есть ли у вас эти ресурсы в достаточном количестве?

5. Кто будет выполнять работу? Сможете ли вы провести анализ SROI силами своей организации или вам нужно будет привлекать внешних консультантов? Убедитесь на начальном этапе, что у вас есть необходимые человеческие ресурсы и экспертная поддержка. В целом вам понадобятся люди, которые разбираются в финансах, бухгалтерском учете, оценке, а также те, кто имеет навыки и опыт работы со стейкхолдерами.

6. Какую деятельность вы будете анализировать? Всю деятельность вашей организации или только конкретные проекты? Возможно, вы захотите выделить только деятельность, которая финансируется из определенного источника, или рассмотреть только приоритетные направления вашей работы. Мы рекомендуем вам для первого анализа SROI четко ограничить и по возможности минимизировать объект исследования.

Четко опишите, что вы собираетесь измерять. Например, если одно из направлений вашей деятельности — «работа с молодежью», в нем могут принимать участие различные подразделения вашей организации; возможно, вам необходимо описать деятельность, которую вы хотите исследовать, более четко, например «наставничество для молодежи».

7. Период реализации деятельности, которая является объектом анализа. Часто SROI анализируют ежегодно параллельно с финансовой отчетностью, однако возможны варианты. Например, ваш заказчик может захотеть провести оценку результатов своей деятельности за определенный период.

8. Проводите ли вы прогнозный или оценочный анализ. Когда вы осуществляете анализ SROI впервые, прогнозный анализ займет гораздо меньше времени по сравнению с оценочным, если у вас нет качественных данных о результатах, которые вы собираетесь анализировать. Кроме того, проведя прогнозный анализ SROI, вы сможете разработать и внедрить систему сбора количественных данных, которая в будущем значительно упростит проведение оценки SROI по итогам деятельности.

Подсказка. Записывайте информацию обо всем, что вы делаете

Хорошая документация процесса SROI упростит проведение анализа. Когда вы доберетесь до 6-го этапа исследования, то поймете, что в отчете по SROI должен содержаться не только расчет показателя возврата на инвестиции, но и все сопутствующие данные, чтобы читатель мог понять, как был получен этот результат. В отчете должны быть отражены и аргументированы все решения, которые вы приняли, и суждения, которые вы вынесли в процессе анализа. Если вы будете тщательно документировать весь процесс планирования и проведения анализа SROI, вам будет намного проще потом писать отчет.

Корректировка объекта анализа

Корректировать объект исследования исходя из новых данных, полученных в процессе работы, — общепринятая практика. В частности, вы можете принять решение об изменении объекта после определения групп стейкхолдеров, их численности и методов взаимодействия с ними. От этого зависят ресурсы, необходимые для проведения исследования. Возможно, вам нужно будет еще ограничить объект анализа, чтобы быть уверенным в том, что имеющихся у вас ресурсов достаточно.

Практический пример. Объект анализа

Wheels-to-Meals — проект для пожилых людей. В рамках проекта участники могут воспользоваться транспортными услугами, чтобы приехать в досуговый центр, где они получают сбалансированное горячее питание. Находясь в центре, они могут общаться друг с другом, посещать занятия по различным проблемам здоровья и делать несложные упражнения.

Муниципальный контракт на оказание этих услуг предполагается заключить, используя «объединенный социальный заказ» (joint commissioning)⁸. Проект Wheels-to-Meals хочет внести свой вклад в этот процесс, наглядно продемонстрировав социальные ценности, которые он создает. Сотрудники и попечители Wheels-to-Meals совместными усилиями определили объект будущего анализа SROI и решили, что анализ:

- предоставит информацию для объединенного социального заказа;
- оценит результаты всех видов деятельности организации за один календарный год;
- позволит сделать прогноз SROI, используя информацию о достигнутых ранее результатах;
- будет проведен силами сотрудников организации.

Обратите внимание, что этот пример приведен для наглядности и не представляет собой полный анализ объекта анализа SROI.

Ваша очередь. Определите объект и спланируйте анализ SROI

В процессе выбора объекта и планирования анализа SROI вам необходимо ответить на следующие вопросы.

1. С какой целью вы проводите анализ SROI?
2. Для кого вы проводите анализ SROI?
3. Какую деятельность предполагается анализировать?
4. Какими ресурсами вы располагаете?
5. Кто будет проводить анализ SROI?
6. Какие виды деятельности вы включите в анализ?
7. Каков временной промежуток анализируемой деятельности?
8. Вы делаете прогноз, сравниваете фактические и прогнозные данные или проводите оценочный анализ SROI?

Запишите ответы на эти вопросы: они понадобятся вам в процессе работы и для справок при написании отчета.

1.2. Определение стейкхолдеров

Список стейкхолдеров

Когда вы четко определились с объектом вашего анализа, вам необходимо определить стейкхолдеров и начать взаимодействие с ними. Стейкхолдеры — это люди или организации, с которыми происходят

⁸ Процесс принятия решения о том, каким образом использовать все доступные ресурсы для достижения устойчивых результатов максимально эффективно.

изменения (как положительные, так и отрицательные) в результате анализируемой деятельности или которые способны на эту деятельность влиять (как положительно, так и отрицательно). При анализе социального возврата на инвестиции нас будет прежде всего волновать, какие ценности мы создали или разрушили, в каком количестве и для кого.

Чтобы определить стейкхолдеров, перечислите всех, кто влияет на деятельность, которая является объектом вашего анализа, или на кого влияет она, вне зависимости от того, положительным или отрицательным является воздействие и запланировано ли оно.

Вот пример по проекту Wheels-to-Meals:

- пожилые люди и люди с ограниченными возможностями;
- члены семей пожилых и людей с ограниченными возможностями;
- местная администрация;
- волонтеры;
- соседи;
- служба здравоохранения.

Ваша очередь. Составьте список ваших стейкхолдеров

Принятие решения о включении стейкхолдеров в анализ

Как видно из примера, приведенного выше, если мы решим организовать взаимодействие со всеми возможными стейкхолдерами, процесс анализа SROI может стать трудно осуществимым.

Принимая решение о том, стоит ли включать стейкхолдеров в анализ, вам нужно ответить на вопрос о том, какие группы стейкхолдеров в результате вашей деятельности претерпели существенные изменения. На следующей стадии вы будете спрашивать об этом самих стейкхолдеров. Возможно, вам придется изменить свое представление о том, какими были результаты вашей деятельности для них. Например, если, имея ограниченные ресурсы, вы сужаете границы объекта оценки и рассматриваете только небольшое число стейкхолдеров, вы можете упустить из вида какие-то важные источники социальных ценностей. Чтобы ваш отчет соответствовал принципу понимания изменений, вам нужно включить в анализ всех стейкхолдеров, с которыми, с вашей точки зрения, в результате вашей деятельности могут произойти существенные изменения (т. е. для них будут достигнуты значимые результаты).

Без подтверждения от самих стейкхолдеров мы не можем утверждать, что определили всех, кто испытал существенные изменения, но нам нужна отправная точка для анализа. В процессе анализа мы можем убедиться в правильности нашего решения или в необходимости его изменить, поэтому нужно быть готовым на разных этапах менять свое мнение по поводу включения в анализ тех или иных стейкхолдеров.

Разговаривая со стейкхолдерами, спросите: «Может быть, вы заметили, что что-то изменилось у других людей?» В зависимости от ответов вы сможете уже на начальном этапе включить в анализ дополнительные группы стейкхолдеров.

Часто исследователи склонны сосредоточиваться исключительно на положительных изменениях, которые были запланированы (или ожидались) для ваших стейкхолдеров, особенно если вы рассматриваете деятельность только с точки зрения целей и задач вашей организации, которые, как правило, не предусматривают незапланированных или отрицательных результатов. Следует помнить, что для анализа SROI важны как запланированные, так и незапланированные результаты и как положительные, так и отрицательные изменения.

Некоторые незапланированные результаты могут быть положительными. Например, программа в области экономического развития местных сообществ по итогам оценочного анализа SROI выявила, что положительные результаты ее деятельности не ограничивались трудоустройством участников. Те, у кого были дети, говорили о том, что теперь они чувствуют себя лучшими родителями, поскольку трудоустройство улучшило их общее психологическое состояние и материальное положение. В некоторых случаях незапланированные результаты для стейкхолдеров могут оказаться важнее запланированных.

Но некоторые незапланированные результаты могут быть отрицательными. Например, благотворительная организация отправляет молодых людей из малоимущих семей на летние каникулы за границу самолетами, чтобы они могли отдохнуть и получить дополнительное образование. Наряду со множеством положительных результатов, которые получают участники программы, есть незапланированный отрицательный эффект от роста выбросов углекислого газа в атмосферу из-за авиаперелетов. Включив этот незапланированный отрицательный результат в анализ, мы привлекаем внимание к существующей проблеме, не подвергая сомнению положительные результаты программы. Возможно, сотрудники организации смогут придумать, как достичь ее целей, одновременно снизив вредные выбросы в атмосферу.

Еще один пример незапланированных изменений — когда ваша деятельность не решает проблему, а просто переносит ее в другую область. Например, в результате деятельности по борьбе с преступниками в одном районе города они могут переместиться в соседний район, и уровень преступности там возрастет. В этом случае вам необходимо включить в анализ в качестве стейкхолдеров жителей соседнего района и, возможно, пересмотреть объект вашего анализа.

Подсказка. Незапланированные результаты и прогнозный анализ

Если вы прогнозируете возврат на инвестиции, вам и вашим стейкхолдерам, возможно, будет сложнее оценить возможные незапланированные результаты деятельности. В этом случае вы можете воспользоваться опытом аналогичных проектов, которые были реализованы ранее, чтобы определить потенциальные незапланированные результаты.

Мы продолжаем рассматривать наш практический пример Wheels-to-Meals. Посмотрим, как было принято решение о включении стейкхолдеров в анализ или их исключении из него. Как вы увидите, в каждом случае решение было обоснованным, часто исходя из общего представления о результатах деятельности для данного стейкхолдера.

Пример. Выбор стейкхолдеров проекта Wheels-to-Meals

Ключевые стейкхолдеры	Обоснование для включения в анализ
Пожилые люди и люди с ограниченными возможностями	Группа стейкхолдеров, с которой в результате проекта должны произойти наиболее существенные положительные изменения
Местная администрация	Обеспечивает финансовую поддержку проекта и влияет на него
Волонтеры	Являются ключевыми исполнителями услуг, оказываемых в рамках проекта, и получают положительные результаты для себя от участия в нем
Соседи пожилых людей и людей с ограниченными возможностями	В данный момент оказывают поддержку основной целевой группе проекта
Исключенные стейкхолдеры	Обоснование для исключения из анализа
Служба здравоохранения	Государственная служба здравоохранения не включена в анализ, поскольку у организации не было достаточно ресурсов для анализа дополнительных стейкхолдеров
Семьи пожилых людей и людей с ограниченными возможностями	Семьи не включены в анализ, потому что у организации не было достаточно ресурсов для анализа дополнительных стейкхолдеров

Эти стейкхолдеры исключены из рассмотрения, поскольку в данном примере был пересмотрен и дополнительно ограничен объект анализа SROI. Это соответствует принципу прозрачности. Но если бы анализ SROI проводился с целью представления результатов проекта общественности, он бы не соответствовал критерию понимания изменений: есть риск, что он не включает существенные изменения,

которые произошли в результате деятельности у этих стейкхолдеров. С другой стороны, при более подробном рассмотрении исключенных стейкхолдеров может оказаться, что результаты деятельности для них не являются существенными. Это сделало бы их исключение обоснованным в любом случае. На данном этапе результаты должны оцениваться с точки зрения значимости (предварительная оценка существенности). Суть такой оценки заключается в том, что мы определяем изменения для стейкхолдеров, а затем последовательно оцениваем их на предмет существенности. На этом этапе исключать стейкхолдеров из анализа на основании ограниченности ресурсов было бы неправильно.

Убедитесь, что результаты, полученные стейкхолдерами, связаны с вашей деятельностью

Внимательно следите за тем, чтобы изменения для стейкхолдеров, включенных в анализ, происходили в связи с той деятельностью, которую вы анализируете. Часто в анализ ошибочно включают стейкхолдеров, которые значимы для организации, а не для деятельности, ставшей объектом анализа SROI. Например, если вы анализируете SROI одного проекта, будьте внимательны и исключите стейкхолдеров, с которыми изменения происходят в результате другого проекта.

Убедитесь в том, что между стейкхолдерами внутри групп нет значительных различий

Когда мы определяем группы стейкхолдеров, подразумевается, что между ними достаточно общего, чтобы объединить их в одну группу, например «местных жителей», или «участников проекта», или «молодежи». Тем не менее, люди внутри этих групп могут иметь разные цели и получать разные результаты в зависимости от их возраста, материального положения и других факторов. Если вы полагаете, что такие различия внутри групп стейкхолдеров могут быть значимыми, следует разделить их на подгруппы.

Иногда то, что происходило с людьми в прошлом, сильно влияет на достижение ими определенного результата. Например, если ваша организация работает с молодежью, вы можете заметить, что молодые люди, которые уже имели опыт взаимодействия с похожими проектами и организациями, показывают более высокие результаты, когда вы работаете с ними. Если вы разделите эту группу стейкхолдеров на подгруппы, вы сможете более четко определить ваш личный вклад в изменения, которые происходят с ними.

Ваша очередь. Определите, каких стейкхолдеров вы включите в свой анализ

Нарисуйте таблицу по образцу, приведенному ниже. В первом столбце перечислите всех стейкхолдеров из вашего списка и укажите, как, по вашему мнению, на них влияет анализируемая деятельность или они влияют на нее. Учитывайте положительные и отрицательные воздействия. По мере работы в соответствии с этим руководством вы будете выносить суждения, которые могут привести к исключению некоторых стейкхолдеров из анализа. Теперь решите, какие группы стейкхолдеров будут включены в ваш анализ. Укажите ваше решение и обоснуйте его в третьем столбце. Три оставшихся столбца оставьте пока незаполненными. Включение в анализ стейкхолдеров, которые не получают существенных результатов, — такая же ошибка, как и исключение тех, кто получает существенные результаты. Убедитесь, что вы можете четко обосновать ваше решение о включении в анализ всех стейкхолдеров на данном этапе.

Стейкхолдеры и как на них влияет наша деятельность или они влияют на нее	Какие изменения, положительные и отрицательные, происходят с ними, по нашему мнению	Включить/исключить?	Метод взаимодействия	Сколько?	Когда?

1.3. Планируем взаимодействие со стейкхолдерами

В этом разделе мы расскажем о методах взаимодействия со стейкхолдерами. До сих пор при оценке стейкхолдеров и изменений, которые происходят у них, вы руководствовались личными знаниями и опытом.

Взаимодействие со стейкхолдерами поможет вам понять, что действительно важно для них, определить сильные и слабые стороны анализируемой деятельности и может стать источником ценных сведений о том, как сделать вашу работу лучше и эффективнее.

Методы взаимодействия со стейкхолдерами

Собирать информацию от стейкхолдеров можно по-разному: просто позвонить им и задать несколько вопросов или пригласить специалиста и провести обсуждение в фокус-группе. Когда вам нужно собрать информацию, спросите у сотрудников, которые работают с вашими стейкхолдерами, как лучше всего взаимодействовать с ними.

Ниже приведен перечень возможных методов взаимодействия со стейкхолдерами.

- Проведите групповое интервью со стейкхолдерами.
- Организуйте обсуждение и запишите основные мысли на флипчарте.
- Попросите стейкхолдеров заполнить анкету во время одного из запланированных мероприятий, например ежегодного собрания членов организации.
- Позвоните представителям ключевых групп стейкхолдеров и проведите телефонные интервью.
- Направьте короткий опросник представителям ключевых групп стейкхолдеров по электронной почте.
- Организуйте неформальное мероприятие, в ходе которого сотрудники организации смогут побеседовать со стейкхолдерами.
- Проведите серию индивидуальных интервью.

В идеале вам следует стремиться собирать информацию непосредственно от стейкхолдеров. Тем не менее, в условиях нехватки времени и ограниченности ресурсов вы можете воспользоваться уже имеющимися данными исследований, которые проводились со стейкхолдерами. Хорошо, если это будут данные исследований, в которых стейкхолдеры принимали непосредственное участие в качестве респондентов. Кроме того, существуют группы стейкхолдеров, с которыми вы не сможете организовать взаимодействие в момент проведения анализа, например будущие поколения. В таком случае вам нужно определить, кто может предоставить вам необходимую информацию от имени этих стейкхолдеров.

Подсказка. Пусть взаимодействие со стейкхолдерами будет удобным для всех

Чрезвычайно важно с пониманием относиться к тому, сколько времени и ресурсов могут посвятить вашему анализу стейкхолдеры, вне зависимости от того, являются ли они сотрудниками организации, донорами или благополучателями. Хорошо подумайте о вкладе каждого стейкхолдера в проект, продуктах и результатах проекта для него, чтобы использовать время вашего взаимодействия максимально эффективно. Если есть вероятность, что вам придется снова общаться со стейкхолдерами, чтобы собрать дополнительную информацию для вашего анализа, сообщите им об этом, чтобы они были готовы к новой встрече.

Подумайте, на каких мероприятиях вы сможете увидеть стейкхолдеров в большом количестве (например, тренинги и собрания) и нельзя ли этим воспользоваться, чтобы не планировать ничего отдельно. Кроме того, если вы просите людей серьезно включиться в процесс сбора информации и это отнимает много времени, но не имеет очевидных положительных результатов для них, подумайте о том, как поощрить их за участие, например, покрыв расходы на проезд и питание или вручив подарочные сертификаты.

Насколько интенсивным должно быть взаимодействие?

На начальном этапе вам не нужно беспокоиться о том, чтобы получить достаточно большую репрезентативную выборку стейкхолдеров. Вы вправе прекратить сбор данных в тот момент, когда перестанете слышать новую информацию, и таким образом сможете обоснованно предположить, что основные сведения вы уже собрали. Этот принцип широко распространен в социальных исследованиях и называется «насыщение» (saturation).

Используйте время эффективно

Взаимодействие со стейкхолдерами не должно быть изнурительным для участников и занимать много времени. Часто это просто способ проверки и уточнения данных для вашей работы⁹. Вы можете сократить время, необходимое для взаимодействия, используя творческий подход.

Благодаря планированию вы сможете эффективно использовать свое время и время стейкхолдеров и собрать информацию, которая потребуется вам на разных этапах исследования. Но не следует думать, что вам нужно постоянно поддерживать связь со стейкхолдерами в процессе анализа.

При прогнозном анализе SROI вы, как правило, можете одновременно собрать данные для 2, 3 и 4-го этапов исследования.

При оценочном анализе SROI вы можете одновременно собрать информацию для этапов 2 и 3.1, а для этапа 3.2 вам придется проводить сбор информации отдельно еще раз. Поэтому информацию, которая вам понадобится для завершения этапа 3 и на этапе 4, можно собрать, когда вы общаетесь со стейкхолдерами в первый раз или во время сбора данных для этапа 3.2.

Вне зависимости от того, какой тип анализа SROI вы проводите, вам также нужно будет взаимодействовать со стейкхолдерами на этапе 6.

Ваша очередь. Спланируйте взаимодействие со стейкхолдерами

Когда вы определили ключевых стейкхолдеров для вашего анализа, заполните три оставшихся столбца в таблице плана взаимодействия со стейкхолдерами, которую вы начали заполнять в разделе 1.2. Укажите, как вы планируете взаимодействовать с ними, сколько стейкхолдеров вы предполагаете опросить и когда это будет сделано. Этот план станет затем частью вашего отчета.

⁹ В Зеленой книге Министерства финансов Великобритании изложен принцип пропорциональности, согласно которому время, потраченное на анализ какой-либо деятельности, должно быть пропорционально времени, потраченному на саму деятельность.

Этап 2

Составление карты результатов

В этом разделе мы построим карту воздействия (*Impact Map*) на основании данных, полученных от стейкхолдеров. Она нужна для того, чтобы показать, как анализируемая программа или проект используют определенные ресурсы (вклады — *inputs*), чтобы осуществить деятельность (которая количественно характеризуется продуктами — *outputs*), приводящую к достижению результатов (*outcomes*) для разных стейкхолдеров. Карта воздействия — основа анализа SROI. Иногда схема отношений между вкладами, продуктами и результатами деятельности, которая показывает, как ваша деятельность меняет мир, называется теорией изменений (*theory of change*) или логической моделью (*logic model*).

Действуя по плану, который вы составили на предыдущем этапе, вы соберете данные от стейкхолдеров. Привлекая их к построению карты воздействия, вы обеспечиваете включение в анализ и оценку именно тех результатов, которые важны для них.

При работе над картой воздействия необходимо выполнить пять шагов.

- 2.1. Начало построения карты воздействия.
- 2.2. Определение вкладов.
- 2.3. Оценка вкладов.
- 2.4. Уточнение продуктов.
- 2.5. Описание результатов.

2.1. Начало построения карты воздействия

Незаполненная форма карты воздействия включена в печатную версию этого руководства. Вы можете использовать ее или создать собственную в Microsoft Excel либо Word. Файл .pdf с картой воздействия также можно загрузить с сайта www.thesroinetwork.org.

Верхний раздел карты воздействия предназначен для информации о вашей организации и объекте анализа SROI. Под ним первые два столбца нижнего раздела («стейкхолдеры» и «запланированные или незапланированные изменения») заполняются на основании анализа стейкхолдеров, который вы провели на этапе 1.3. Последний столбец предназначен для записи того, что вам нужно сделать далее по мере выполнения анализа. На данном этапе происходит постепенное заполнение карты воздействия, и мы проиллюстрируем каждый шаг на нашем примере.

Подсказка. Карта воздействия

Если вы работаете с картой воздействия первый раз, вам будет проще проделать весь процесс с вкладами, продуктами и результатами сначала для одного стейкхолдера, а потом повторить его с другими стейкхолдерами.

Практический пример. Начинаем заполнять карту воздействия

Сначала для Wheels-to-Meals была заполнена верхняя часть карты воздействия с информацией об объекте анализа (карта воздействия для практического примера полностью представлена на с. 72-75 руководства).

Организация	Wheels-to-Meals	
Цели	Обеспечить транспортные услуги для 30 пожилых людей и людей с ограниченными возможностями для посещения досугового клуба с горячим питанием, возможностями для общения и поддержания здоровья	
Объект анализа	Деятельность	30 мест для представителей целевой группы, 5 дней в неделю, 50 недель в год
	Контракт/финансирование/ подразделение	Грант местной администрации

Далее необходимо было заполнить два первых столбца. Посмотрите на карту воздействия Wheels-to-Meals на с. 72: малиновым цветом выделен раздел, который был заполнен на этом этапе.

Для Wheels-to-Meals были проанализированы стейкхолдеры, которые влияют на деятельность организации, и те, на кого влияет она. Однако не все они были включены в анализ. Например, служба здравоохранения, которая могла бы быть одним из стейкхолдеров, не рассматривалась, поскольку для анализа был выбран ряд других важных стейкхолдеров, и их круг был ограничен из-за ограничений в ресурсах организации.

Ваша очередь. Приступайте к заполнению карты воздействия

Заполните верхний раздел и первые два столбца вашей карты воздействия.

2.2. Определение вкладов

Далее необходимо заполнить столбец карты воздействия с информацией о вкладах. В анализе SROI под инвестицией подразумеваются ресурсы, вложенные в деятельность, в финансовом выражении. Вам необходимо определить, какие стейкхолдеры вкладывают в деятельность ресурсы. Вклады, например деньги или время, расходуются в процессе деятельности.

Стоимость финансовых вложений, как правило, легко установить, особенно если речь идет об отдельном контракте или гранте. Но при этом следует помнить, что в расчетах нужно учитывать общую стоимость оказания услуги. В некоторых случаях имеют место другие вложения в деятельность, в том числе неденежные, которые необходимо оценить. Информация об оценке неденежных вкладов содержится в разделе «Ресурсы» (см. с. 60).

Когда вы анализируете социальную ценность, созданную в результате деятельности, которая финансируется из нескольких источников, необходимо провести предварительный анализ расходов на эту деятельность. На этот счет есть отдельные рекомендации, которые приведены в разделе «Ресурсы» (см. с. 60).

Избегайте задвоения вкладов

Убедитесь в том, что все учтенные вами вклады действительно используются для осуществления анализируемой деятельности. Возможно, ваша организация использует на эти цели не все полученное финансирование; в этом случае «излишек» средств — это финансирование, которое не является необходимым для ведения анализируемой деятельности. Тогда нужен другой подход: или включить в расчеты

дополнительную социальную ценность, которая может быть создана за счет излишков финансирования, или уменьшить соответственно сумму вкладов в деятельность.

2.3. Оценка вкладов

При заполнении карты воздействия вы можете столкнуться с необходимостью учета неденежных вкладов в деятельность. Это могут быть любые нефинансовые вложения, например время, потраченное волонтерами. Если деятельность в том же объеме не была бы возможной без этих вкладов, вам необходимо их учесть и, соответственно, оценить. Благодаря этому вы обеспечите соблюдение принципа прозрачности при оценке расходов на оказание анализируемой услуги. Этот раздел предназначен для тех, кому необходимо оценить неденежные вклады в деятельность.

Как правило, в процессе анализа SROI значимыми являются два вида неденежных вкладов: работа волонтеров и материальная помощь в виде товаров и/или услуг. Работу волонтеров порой сложно оценить. Часто она оценивается по средней часовой ставке за тот вид работы, которым они занимаются. Например, если волонтер выполняет административную работу безвозмездно в течение 5 часов в неделю там, где администратор в среднем получает £5 в час, его еженедельный вклад в деятельность составит £25. Эта сумма учитывается вне зависимости от того, получает ли волонтер при этом какие-либо деньги. Это просто стоимость его вклада, которую можно суммировать с другими вкладами.

При оценке вклада волонтеров можно также учитывать накладные расходы, которые возникли бы в том случае, если бы работу выполнял сотрудник, имеющий трудовой договор с организацией. В эти расходы входят отчисления на медицинское и пенсионное страхование, а также аренда офиса и рабочего места, оплата коммунальных услуг и т. п.

В настоящий момент в сфере анализа SROI существует договоренность о том, что временные затраты на участие в программе ее благополучателей не учитываются в денежном выражении в качестве одного из вкладов в нее¹⁰.

Прогнозный анализ SROI

Если вы прогнозируете социальный возврат на инвестиции, оценка вкладов, необходимых для реализации анализируемой деятельности, будет основана на сочетании:

- вашего собственного опыта;
- данных о деятельности в предыдущие годы, если они у вас есть;
- данных исследований, описывающих опыт аналогичных проектов, и объем вложений, необходимый для их осуществления.

Оценочный анализ SROI

Если вы проводите оценку социального возврата на инвестиции, вам следует запросить данные управленческого и бухгалтерского учета организации, в частности информацию о том, сколько часов в день работали волонтеры. Если таких данных у вас нет, можно использовать примерные оценочные данные, полученные от стейкхолдеров, и учесть этот момент на будущее для совершенствования системы сбора данных.

Практический пример. Вклады в проект

Посмотрите на карту воздействия Wheels-to-Meals на с. 72: розовым выделены ячейки с информацией о вкладах в проект.

¹⁰ Этот вопрос в настоящий момент активно обсуждается в рамках SROI Network.

Для выбранного объекта анализа и стейкхолдеров существенными в основном являются время и деньги. В нашем примере работа волонтеров учтена по ставке £6/час, что соответствует минимальному размеру оплаты труда в 2010 году (на конец прогнозного периода). Существуют различные подходы к оценке труда волонтеров в зависимости от того, какую работу они выполняют. В данном случае стоимость их труда оценена в соответствии с данными организации Volunteering England (www.volunteering.org.uk) по стоимости работы вспомогательного персонала на кухне и в кейтеринге.

Ваша очередь. Вклады

Задайте стейкхолдерам вопрос об их вкладах в анализируемую деятельность и заполните столбец со вкладами вашей карты воздействия. Если необходимо, проведите оценку вкладов.

2.4. Уточнение продуктов

Продукты (outputs) представляют собой количественные характеристики деятельности. Например, в рамках нашей деятельности мы «проводим обучение», и продуктом нашей деятельности являются «50 человек, успешно прошедших обучение». Вы можете обратиться к вашему списку стейкхолдеров и описать продукты вашего проекта для каждой группы.

Иногда один и тот же продукт повторяется у нескольких стейкхолдеров, которые включены в анализ SROI на данном этапе, поскольку они являются частью теории изменений. Продукты не учитываются при расчете SROI, поэтому здесь нет риска их задвоения. Если стейкхолдеры вкладывают в проект временные ресурсы, продуктом будет количество часов, как и в случае со вкладами в проект.

Практический пример. Продукты

Посмотрите на карту воздействия Wheels-to-Meals на с. 72: желтым выделен столбец с информацией о продуктах деятельности.

Деятельность в нашем примере для всех стейкхолдеров одинакова — участие в работе досугового клуба. Таким образом, досуговый клуб сам по себе является важной составляющей проекта, однако на карте воздействия также приведены продукты этой деятельности: занятия в группах, транспортные услуги и обеды.

Ваша очередь. Продукты

Задайте стейкхолдерам вопрос о продуктах деятельности, которую вы анализируете, и заполните столбец с информацией о них на вашей карте воздействия.

2.5. Описание результатов

Результаты для стейкхолдеров

SROI представляет собой инструмент для измерения, основанный на результатах (outcomes): только измеряя результаты деятельности, вы можете убедиться в том, что у ваших стейкхолдеров происходят запланированные изменения. Будьте внимательны при разграничении продуктов (outputs) и результатов (outcomes) деятельности. Например, если цель обучающей программы — трудоустройство, сам факт успешного прохождения обучения является продуктом, а устройство на работу — результатом этой программы. Результаты не всегда просто определить, поэтому мы рекомендуем вам тщательно проработать теорию изменений, чтобы убедиться в том, что вы будете измерять нужные показатели.

 Вы уже сформулировали свои представления о запланированных и незапланированных результатах вашей деятельности. Теперь вам необходимо проконсультироваться со стейкхолдерами, чтобы убедиться в том, что это представление соответствует действительности. Они могут описывать воздействие деятельности на них иначе по сравнению с вашими представлениями, даже удивить вас. Возможно, вы поймете, что в анализ нужно включить новых стейкхолдеров. В связи с этим столбец карты воздействия с информацией о результатах заполняется после взаимодействия со стейкхолдерами. Информацию о результатах проекта

можно получить, задавая стейкхолдерам определенные вопросы, например: «Как бы вы описали изменения, которые произошли в вашей жизни?» или «Что вы теперь делаете по-другому?». Помните о том, что вы можете собрать у стейкхолдеров данные для нескольких этапов вашего анализа одновременно (см. с. 22).

Правильно соотносите результаты и стейкхолдеров

Не записывайте для одного стейкхолдера изменения, которые произошли с другим. Например, если на этапе 1.3 вы написали «улучшение в области интеграции беженцев в общество» в качестве запланированного результата для вашего донора, вам нужно отметить, что на самом деле этот результат относится к беженцам. Если учитывать этот результат также для донора, произойдет удвоение в расчетах. Иногда, несмотря на то, что стейкхолдер вносит значительный вклад в определенную деятельность, для него в результате этой деятельности не происходит значимых изменений. Если деятельность, которую вы анализируете, получает финансовую поддержку государства, возможно, вы сможете учесть изменения в обществе. В случае с приведенным выше примером интеграция беженцев в общество иногда снижает потребность в государственных выплатах для них, что может быть учтено в анализе как результат деятельности для государства.

Вынесение суждений о результатах

При принятии решений о результатах деятельности вам следует учитывать другие факторы, в частности цели организации, а также взгляды ваших стейкхолдеров. Последние важны, однако они не являются единственным определяющим фактором при принятии решения о том, какие результаты деятельности значительны. SROI — это подход, основанный на консультациях со стейкхолдерами, а не исключительно на их мнении.

С практической точки зрения это имеет определенные последствия. Например, потребитель психоактивных веществ может хотеть продолжить их употребление. В этом случае вы вправе принять решение не включать в анализ результаты, желательные для одного из ваших стейкхолдеров, поскольку они противоречат ценностям и целям деятельности вашей организации.

Подсказка. Измеряемые и неизмеряемые результаты

Иногда результаты описывают как «измеряемые» (hard outcomes) и «неизмеряемые» (soft outcomes), подразумевая, что первые проще измерить общеизвестными методами, а для вторых это очень сложно. Лучше избегать такого разделения: если «неизмеряемый» результат важен для стейкхолдеров, вам необходимо включить его в анализ SROI и придется найти способ измерить его.

Промежуточные результаты или прогресс

Иногда для достижения конечного результата необходимы годы. Например, так обстоит дело, когда мы говорим о снижении темпов глобального изменения климата. Однако на этом долгом пути мы можем отметить другие заметные перемены. Возможно вы сталкивались с описанием таких изменений, которые обозначаются терминами «прогресс» (distance travelled), «промежуточные результаты» (intermediate outcomes) или «последовательность событий» (chain of events). Важно определить, как выглядит полностью последовательность событий, в том числе потому, что ваша деятельность может способствовать наступлению только некоторых из них.

Когда в процессе взаимодействия со стейкхолдерами или анализа других факторов возникает новый результат, вам необходимо принять решение, является ли он самостоятельным или представляет собой звено в уже определенной вами последовательности событий, ведущих к изменениям.

Практический пример. Описание результатов

Посмотрите на карту воздействия Wheels-to-Meals на с. 72. Желтым обозначен столбец с описанием результатов деятельности.

Когда проводился первичный анализ, было сделано предположение о том, что участники проекта должны улучшить свое здоровье.

Однако, когда этот вопрос обсуждался со стейкхолдерами, вскоре стало понятно, что для многих из них это был не конечный результат. Благодаря упражнениям, которые участники проекта делали в досуговом центре, они стали более крепкими физически. В результате снизилось количество падений. Несколько респондентов отметили: «Ну, прежде всего, я теперь гораздо реже попадаю в больницу!» — когда их спросили об изменениях, которые произошли с ними благодаря клубу. Этот результат впоследствии был выделен как значительный, поскольку оказалось, что он является важной составляющей теории изменений для многих участников проекта. Чтобы понять это, сотрудники Wheels-to-Meals построили последовательность событий, которые происходили в результате деятельности организации. Так, например, для снижения числа падений была выстроена такая последовательность событий.

Деятельность	Примеры продуктов	Результат 1	Результат 2	Результат 3
Досуговый клуб	Групповые занятия, в том числе физические упражнения	В результате участники стали крепче физически	В результате они стали реже падать	В результате они реже попадали в больницу

Эти три результата описывают различные этапы достижения одного изменения.

Виды деятельности и продукты перечислены в столбце «Примеры продуктов».

Результаты перечислены в столбцах «Результат».

Взаимодействуя со стейкхолдерами, организация Wheels-to-Meals также выявила важный незапланированный отрицательный результат своей деятельности: имея возможность посещать досуговый клуб, многие пожилые люди и люди с ограниченными возможностями перестали получать поддержку соседей, которые раньше приходили их проведать и приносили продукты. Соседи — новая группа стейкхолдеров, поэтому в карту воздействия была добавлена соответствующая строка, где были отражены вклады, продукты и результаты деятельности для нее.

 Рассматривая последовательности событий, вы заметите, что они могут быть разными для разных подгрупп внутри одной группы стейкхолдеров. В таком случае, если вы чувствуете, что различия существенны, можно разделить группу стейкхолдеров на подгруппы и описать изменения для каждой из них по отдельности.

Ваша очередь. Определите результаты для измерения

По итогам взаимодействия со стейкхолдерами и анализа других факторов заполните столбец с результатами на вашей карте воздействия. Последовательность событий часто называют теорией изменений. Теперь вы можете описать ее для каждой группы стейкхолдеров и ее связь с деятельностью, которую вы анализируете. В дальнейшем это описание станет частью вашего отчета.

На этом этапе также полезно проверить вашу карту воздействия, чтобы убедиться, что вы включили в нее только существенные результаты, и внести изменения при необходимости. Убедитесь, что вы не пропустили ничего важного и не включили то, что не имеет значения. Внимательно посмотрите на карту воздействия еще раз, прежде чем приступить к сбору количественных данных. Если вы решите исключить из анализа какие-либо результаты, это необходимо задокументировать и обосновать для вашего отчета.

Этап 3

Подтверждение результатов и монетизация

До сих пор мы выявляли и описывали результаты деятельности для стейкхолдеров. На этом этапе мы разработаем индикаторы результатов и будем использовать их для сбора количественных данных, которые призваны подтвердить наличие описанных результатов.

Этап 3 включает следующие 4 шага.

- 3.1. Разработка индикаторов.
- 3.2. Сбор количественных данных.
- 3.3. Определение продолжительности существования результатов.
- 3.4. Определение денежных эквивалентов результатов.

На этом этапе мы разработаем индикаторы и используем их для сбора количественных данных о результатах деятельности, а затем оценим относительную важность результатов для стейкхолдеров, определив их стоимостные эквиваленты.

3.1. Разработка индикаторов

Индикаторы — это то, что свидетельствует о наличии изменений. В анализе SROI они используются для результатов, которые и являются мерой интересующих нас изменений. Следующий этап работы над картой воздействия связан с определением одного или нескольких индикаторов для каждого отмеченного результата. Вам нужны будут индикаторы, которые подтверждают наличие результата и позволяют охарактеризовать его количественно.

Спросите стейкхолдеров

Стейкхолдеры очень часто могут помочь вам определить индикаторы результатов, поэтому спросите прежде всего у них, как они понимают, что с ними произошли изменения.

Например, если результат, который необходимо подтвердить и измерить, — повышение уверенности в себе, спросите людей, которые стали более уверенными в себе, что они теперь могут делать благодаря этому, или попросите их рассказать, что они имеют в виду под уверенностью в себе. Так вы можете получить информацию о том, что можно измерить. Они могут сказать, например: «Раньше (до проекта) я предпочитал сидеть дома, а теперь езжу на автобусе в город и встречаюсь с друзьями». В этом примере индикатором уверенности в себе может быть то, что люди больше выходят из дома и проводят время в компании.

Баланс субъективных и объективных индикаторов

Иногда вам нужно больше одного индикатора. Старайтесь использовать одновременно субъективные (то, что люди сами говорят о себе) и объективные индикаторы, чтобы они дополняли друг друга. Использование объективных индикаторов позволяет снизить риск, связанный с применением исключительно субъективных индикаторов. Обсудите индикаторы со стейкхолдерами. Например, частота визитов к врачу часто используется в качестве индикатора результатов, связанных со здоровьем, но может иметь как положительное, так и отрицательное значение в зависимости от обстоятельств и контекста (например, в случае с бездомными рост числа визитов к врачу свидетельствует о положительных результатах для их здоровья, потому что они, как правило, неохотно идут к специалистам даже при наличии проблем со здоровьем).

Ниже приведен пример индикаторов для службы дневного пребывания для людей с психиатрическими проблемами.

Пример. Выбор индикаторов

Результат	Индикатор
Снижение социальной изоляции	<ul style="list-style-type: none">■ Принимают ли клиенты участие в новых видах деятельности (например, начинают заниматься новыми видами спорта или хобби, посещают места, в которых они раньше не бывали).■ Говорят ли клиенты о том, что у них стало больше друзей.■ Уровень социальных навыков клиентов.■ Пользуются ли клиенты общественными услугами, которые не использовали раньше, например общественным транспортом
Снижение стигматизации людей с психиатрическими проблемами	<ul style="list-style-type: none">■ Число видов деятельности, в которых клиенты принимают участие вне службы.■ Число случаев дискриминации, о которых сообщают клиенты.■ Участие представителей местного сообщества в деятельности организации.■ Изменение отношения к клиентам в местном сообществе

Практический пример. Индикаторы

Посмотрите на карту воздействия Wheels-to-Meals на с. 73: синим выделены столбцы с индикаторами.

Индикаторы некоторых результатов было достаточно просто определить. Например, для результата «стейкхолдеры реже попадают в больницу» индикатором будет число госпитализаций, и это просто и понятно.

В других случаях, например когда речь идет об улучшениях здоровья участников, выбрать подходящие индикаторы сложнее. В данном случае Wheels-to-Meals использовала объективный индикатор (меньше визитов к врачу) и субъективный (число участников, которые отмечают улучшение здоровья и самочувствия). Таким образом, субъективный и объективный индикаторы поддерживают друг друга.

Проверка индикаторов

Когда вы определили индикаторы в соответствии с результатами для разных стейкхолдеров, вам необходимо убедиться в том, что их можно измерить, и главное — что вы сможете их измерить с учетом объекта анализа и ресурсов, которыми вы располагаете.

Если вы проводите прогнозный анализ SROI, вам необходимо убедиться, что вы сможете собрать данные по выбранным вами индикаторам в будущем. Если вы проводите оценочный анализ SROI, вам нужно определить стоимость сбора данных о результатах, когда информация недоступна. Это иногда дорого: вам, возможно, понадобится опросить людей, которые больше не работают в вашей организации. Если же, например, провести опрос невозможно, вероятно, на будущее вам стоит пересмотреть методы сбора информации о результатах вашей деятельности.

Бывает так, что ваши стейкхолдеры достигают желаемых результатов через некоторое время после завершения проекта, когда у вас уже нет с ними связи. В таком случае вам нужно поддерживать отношения с ними, чтобы отследить эти отложенные результаты и выбрать соответствующие индикаторы для них. Это можно сделать, проведя опрос по телефону или по почте и ограничившись репрезентативной выборкой. Возможно, вам придется простимулировать стейкхолдеров, чтобы они приняли участие в таком опросе.

Измерять то, что важно

Распространенная ошибка на этом этапе — неправильный подход к сбору количественной информации. Основной принцип SROI заключается в том, что мы должны измерять только те результаты, которые значимы

для стейкхолдеров. Это значит, что нам нужно найти для наших результатов измеримые индикаторы, а не искать результаты, которые легко измерить.

Избегайте соблазна использовать неподходящие индикаторы просто потому, что они у вас уже есть. Если результат, который сложно выразить количественно, важен, вам придется найти способ измерить его.

Подсказка. Знайте цифры

На карте воздействия индикаторы очень часто описываются словами «больше», «меньше», «выше», «ниже», например «на 20 % меньше случаев исключения из школы». Строго говоря, индикатор — это количество исключений. Чтобы узнать, понято ли изменилось это количество, вам нужно знать количество исключений из школы до и после проекта.

Ваша очередь. Выберите индикаторы

Продолжите работу с вашей картой воздействия. Для каждого результата выберите индикаторы, которые будут свидетельствовать о том, что он достигнут, и позволят выразить его количественно. Постарайтесь выбрать для каждого результата больше одного индикатора, чтобы подтвердить полученные данные и быть уверенным в том, что результат был достигнут.

3.2. Сбор количественных данных

Теперь вам нужно собрать количественные данные по вашим индикаторам. Их можно получить из доступных источников (внутренних или внешних) или собирать отдельно. Если вы проводите прогнозный анализ SROI, используйте, где это возможно, существующие данные. Если вы уже имеете опыт аналогичной деятельности, ваши оценки могут основываться на нем. Если вы будете реализовывать проект впервые, ваши оценки могут быть основаны на данных доступных исследований или опыте других людей, которые занимались аналогичной деятельностью. Источниками информации могут стать:

- членские организации, департаменты органов власти, фирмы маркетинговых исследований, консалтинговые компании, организации-партнеры;
- исследования университетов, органов власти всех уровней и исследовательских организаций.

По итогам прогнозного анализа SROI важно внести необходимые изменения в систему сбора данных, чтобы в дальнейшем вы могли использовать их для проведения оценочного анализа. Подумайте о том, как сделать систему сбора данных частью вашей ежедневной работы, чтобы она была как можно менее затратной и трудоемкой. Например, если вы оказываете услуги по уходу за детьми, то можете беседовать с родителями через определенные промежутки времени, когда они приходят забирать детей домой, и собирать данные о результатах вашей работы таким образом.

Если вы проводите оценочный анализ SROI, используйте по возможности данные, которые ваша организация уже собирает, а также доступные из других источников. Собирать данные о результатах после завершения проекта очень дорого и сложно, поэтому, возможно, вам придется довольствоваться имеющимися и информацией стейкхолдеров о произошедших с ними изменениях.

Новые данные, как правило, можно собрать у людей, которые принимали непосредственное участие в создании социальных ценностей (например, участников или сотрудников проекта), причем силами вашей организации. Возможно, вам удастся договориться с местной государственной или частной организацией, которая проводит опросы, чтобы они включили ваши вопросы в свои анкеты. Наиболее распространенные методы сбора первичных данных:

- индивидуальные интервью;
- документирование информации (кейсы);
- фокус-группы;
- семинары и дискуссии;
- анкетирование (лично, по телефону, по почте, через интернет).

Часто на этом этапе возникает вопрос о рекомендуемом размере выборки ваших стейкхолдеров. На него нет единственно верного ответа. Если вы работаете с 20 молодыми людьми, вам следует попробовать поговорить с каждым. Если численность ваших стейкхолдеров — несколько тысяч, вам следует использовать репрезентативную выборку и статистический контроль, чтобы подтвердить ваши выводы. Если вы не можете это сделать, мы рекомендуем вам использовать приемлемый для вас и вашего бюджета размер выборки. В разделе «Ресурсы» (с. 63) приведены ссылки на источники, в которых вы можете найти больше информации по расчету размера выборки и работе с данными, полученными на ее основе.

Найти нужные данные бывает непросто, поэтому используйте доступную вам информацию для выводов и оценок. Не беспокойтесь о том, что вы не смогли собрать все данные. Вы даже можете прийти к выводу о том, что вам нужно вновь вернуться к этапу 1 и определить объект исследования заново с учетом ресурсов и приоритетов вашей организации.

Помните, что для соблюдения принципа прозрачности вам необходимо объяснить и обосновать все ваши действия.

В таблице ниже приведен ряд примеров организации сбора данных по программе наставничества на рабочем месте.

Стейкхолдер	Результат	Индикатор	Сбор данных
Безработный	Получает работу и сохраняет ее	Трудоустроен ли человек по истечении 12 месяцев	Ежегодный опрос стейкхолдеров по почте с дополнительным оповещением по телефону
Участник с инвалидностью	Снижение социальной изоляции	Частота социальных контактов с друзьями	Систематически раз в полгода во время беседы сотрудника проекта с клиентом
Подросток	Снижение поведенческих проблем	Число и причины исключений из школы	Отчеты учителей
Местные органы власти	Рост объемов переработки отходов	Количество отходов на свалках	Мониторинг количества отходов на свалках
Местное сообщество	Снижение страха преступности	Число местных жителей, которые чувствуют себя более безопасно	Государственный инструмент мониторинга преступности

Подсказка. Используйте инновационные методы сбора данных

Иногда вы оказываетесь в ситуации, когда у вас есть индикатор, но в данный момент вы не можете его измерить и нужно придумать новые методы¹¹. Раньше, например, общепринятым было мнение, что результаты, связанные с уверенностью в себе, самооценкой и другими субъективными ощущениями человека, измерить невозможно. А сегодня существует множество методов измерения различных результатов в области личного благополучия человека, которые одобрены и используются как благотворительными организациями, так и органами государственной власти.

Посмотрите, что уже делается в этой области и что можно адаптировать и использовать для ваших целей, или подумайте, с кем вы могли бы совместно разработать новые подходы к измерению результатов.

Локальный коэффициент (Local Multiplier, LM3) — пример нового инструмента измерений, который был разработан нег для измерения локальных денежных потоков. Подробная информация о нем доступна на сайте www.procurementcupboard.org. Инструмент под названием «звезда результатов» (Outcomes Star) был

¹¹ Информация о базе индикаторов доступна по ссылке www.thesroinetwork.org/vois-database.

разработан для того, чтобы благотворительным организациям, которые работают с бездомными, было проще отслеживать прогресс своих клиентов. Это хороший пример того, как можно измерить прогресс на пути к достижению результата. Подробную информацию об этом инструменте вы найдете на сайте www.outcomesstar.org.uk.

Практический пример. Источники информации и значения индикаторов

Посмотрите на карту воздействия Wheels-to-Meals на с. 73: раздел с информацией об источниках и значении индикаторов выделен синим.

Не допускайте дублирования индикаторов

Когда вы анализируете последовательность событий, будьте внимательны, чтобы избежать дублирования. Например, 10 человек хотят найти работу, проходят специализированный тренинг и получают соответствующие квалификации. Однако только 5 из них устраиваются на работу. Когда вам нужно оценить результат для 5 человек, которые нашли работу, может произойти дублирование, если вы учтете сначала полученную ими квалификацию, а затем новую работу, которую они нашли благодаря ей.

Другая ситуация с повышенным риском дублирования результатов — когда рассматривается экономия государственных средств. Например, в рамках анализа SROI может быть учтена экономия для государства за счет снижения числа бездомных. Она включает в том числе снижение расходов государственной системы здравоохранения. В таком случае вам не следует отдельно учитывать экономию расходов системы здравоохранения: это приведет к задвоению результатов. Здесь нужно быть очень внимательным. Например, если человек с ограниченными возможностями получает работу, выгодоприобретателями являются он сам (в том числе за счет нового источника доходов), тот, кто за ним ухаживает (отдых), и государство (поступления в виде налогов и экономия пособий). В данном случае, если будут учтены все три результата, задвоения не возникнет, потому что они индивидуальны для разных стейкхолдеров.

Чтобы разграничить эти две ситуации, спросите себя: а не учитываю ли я дважды одну и ту же выгоду для одного и того же стейкхолдера?

Ваша очередь. Сбор данных о результатах

Заполните столбец карты воздействия с источниками информации об индикаторах. После сбора данных заполните столбец со значениями индикаторов.

Не забывайте, что вы работаете с разными аудиториями и вам могут понадобиться разные виды информации. Люди в большинстве случаев лучше понимают, что вы делаете и как ваша деятельность способствует изменениям, если вы можете представить им небольшие кейсы с историями людей или организаций из разных групп стейкхолдеров. Эти кейсы станут затем частью вашего отчета. В данный момент у вас должно быть достаточно информации, чтобы их подготовить.

3.3. Определение периода сохранения результатов

Эффект от некоторых результатов сохраняется дольше, чем от других. Какие-то существуют только в процессе осуществления деятельности, другие сохраняются после ее завершения. Например, если вы помогли кому-то начать свое дело, логично, что оно будет существовать некоторое время после завершения вашей поддержки. И напротив, если вы предоставляете услугу, благодаря которой люди могут реже обращаться к врачу, для сохранения положительного воздействия вам необходимо делать это постоянно.

Если вы считаете, что достигнутый вами результат будет существовать после завершения деятельности, он будет также продолжать создавать ценность для стейкхолдеров. Как правило, период сохранения результатов исчисляется в годах и указывает, как долго, по вашему мнению, результат будет существовать после завершения вашей деятельности. Этот период называется «срок действия результата» (duration of the outcome) или «период получения выгоды» (benefit period).

Вам необходимо установить срок действия для каждого из ваших результатов. В идеале — спросить у людей, с которыми вы работаете, как долго они пользовались результатами вашей деятельности. Это даст вам представление о сроке их действия. Если информация о сроке действия различных результатов недоступна, вы можете воспользоваться данными других исследований по аналогичным проектам, например использовать данные о вероятности повторных правонарушений или того, что люди, которые имеют работу, лишатся ее в течение некоторого периода. Обратитесь к исследованиям, чтобы аргументировать ваши решения. Важно при этом использовать данные, которые максимально соответствуют анализируемой деятельности и стейкхолдерам, чтобы не проводить необоснованных обобщений. Здесь есть риск преувеличить ваши заслуги, в результате информация утратит достоверность.

Иногда срок действия результата составляет 1 год, и он сохраняется только в процессе деятельности. В других случаях результаты могут существовать на протяжении 10 или даже 15 лет. Например, если программа направлена на работу с родителями детей из социально неблагополучных районов, есть вероятность, что она будет влиять на жизнь этих детей на протяжении всего детства и далее, когда они станут взрослыми. Чтобы подтвердить срок действия ваших результатов, вам необходимо получить данные лонгитюдных исследований в соответствующей области или подумать о том, чтобы собирать такие данные силами вашей организации, если вы еще этого не делаете. Чем дольше срок действия результата, тем выше вероятность, что на него будут влиять другие факторы, и тем меньше у вас оснований считать, что этот результат существует благодаря вашей деятельности. Это выражается математически посредством введения коэффициента снижения результата (outcome drop-off rate), который подробно рассмотрен в описании этапа 4.4.

Благополучатель	Срок действия результата	Обоснование
Участники годичной обучающей программы в области ИТ, которые получили после нее работу по специальности	4–5 лет	Получив хорошую работу, участники программы могут начать движение по карьерной лестнице. Хотя они могут работать долго (например, 15 лет), срок действия результата сокращен до 4–5 лет, поскольку постепенно эффект обучения будет снижаться и более важными станут опыт и профессионализм участников
Лица, осуществляющие уход за людьми с ограниченными возможностями, которые получают возможность отдохнуть в течение недели	До 1 года	Отдых должен предоставляться регулярно для сохранения положительного эффекта

Предприятия, которые получили поддержку в виде льготных условий аренды офиса	3–4 года	Благодаря поддержке могут возникнуть предприятия, которые будут существовать гораздо дольше 3–4 лет. Тем не менее, вероятно, после того как предприятие начинает работать, более серьезное воздействие на него начнут оказывать другие факторы (например, экономический климат в стране)
Участники проекта, которые получили в личное пользование новые, современные инвалидные кресла	2 года	Положительный эффект от нового инвалидного кресла будет сокращаться по мере его износа

Срок действия отличается от срока эксплуатации

В случае с проектами капитального строительства важно разграничить срок действия результата и срок эксплуатации объекта. Например, новое здание может эксплуатироваться в течение 20 лет и каждый год создавать результаты, которые будут действовать несколько лет. Более подробная информация по вопросу использования SROI в проектах капитального строительства приведена в разделе «Ресурсы».

Обязательно записывайте, чем вы руководствовались при определении срока действия каждого результата: это необходимо будет включить в ваш отчет об анализе SROI.

В данный момент в области анализа SROI общепринятым является подход, при котором результаты учитываются с момента окончания деятельности, даже если они достигаются в процессе деятельности¹².

Практический пример. Срок действия результатов

Посмотрите на карту воздействия Wheels-to-Meals на с. 73: столбец с информацией о сроке действия результатов выделен синим.

В случае Wheels-to-Meals результаты в основном возникают в процессе деятельности и не будут сохраняться, если клуб прекратит работать. Тем не менее, в соответствии с общепринятым подходом, результаты учитываются так, как если бы они возникли после осуществления деятельности. Рассмотрим два примера: снижение числа падений и сокращение числа визитов к врачу в результате практических занятий в клубе.

1. Снижение числа падений. Деятельность организации была разработана для содействия повышению личного благополучия пожилых людей и людей с ограниченной мобильностью. Мы исходим из того, что если бы они не посещали клуб, то не стали бы делать упражнения, поэтому на нашей карте воздействия, когда по истечении года люди прекращают посещать клуб и заниматься, результат для них не сохраняется. Срок действия результата — 1 год.

2. Меньше визитов к врачу. Здесь изменения происходят за счет дополнительных знаний участников о своем здоровье и факторах, которые на него влияют. Люди получают знания. Когда теоретические занятия в клубе прекращаются, знания они не теряют. Возможно, со временем они будут реже эти знания использовать (что для целей нашего анализа будет выражаться в виде коэффициента снижения результата (drop-off)), но изменения для них сохраняются. Таким образом, этот результат сохраняется после завершения деятельности. По нашим оценкам, срок его действия составит 5 лет.

Ваша очередь. Срок действия результатов

Заполните на вашей карте воздействия столбец с информацией о сроке действия ваших результатов.

¹² Это упрощенный вариант подхода, используемого в Зеленой книге Министерства финансов Великобритании, где результаты учитываются в том периоде, в котором возникают. Есть риск, что такое упрощение в SROI может в некоторых случаях отразиться на точности расчетов. Хотя это упрощение сейчас является общепринятым при анализе SROI, возможно рассчитать его с учетом периодов, когда возникают те или иные результаты, сопроводив расчет соответствующими четкими пояснениями.

3.4. Определение денежных эквивалентов результатов

Введение начинается с обоснования важности проведения стоимостной оценки социальных результатов. Цель монетизации — проиллюстрировать ценность результатов и показать, насколько они важны по сравнению с другими результатами. Помимо включения в анализ упущенных ценностей, она позволяет нам определить, насколько значим результат.

Таким образом, следующий этап анализа заключается в определении финансовых эквивалентов социальных результатов, которые позволили бы в том числе дать представление об относительной значимости соответствующих изменений для стейкхолдеров. Помните, что ваша задача — определить стоимостный эквивалент результата, а не индикатора. По итогам этого этапа вы сможете заполнить на карте воздействия столбцы с описанием значениями и источниками данных о «финансовых прокси» (proxies¹³) — приблизительных денежных эквивалентах результатов.

Что такое монетизация?

Процесс подбора денежных эквивалентов результатов часто называют монетизацией, поскольку он заключается в стоимостной оценке того, что традиционно не имеет рыночной стоимости. Все цены, которые мы используем в повседневной жизни, являются приблизительными обозначениями — «прокси» — ценности, которую приобретают и передают соответственно покупатель и продавец в результате транзакции. При этом потребительская ценность будет разной для разных людей в разных ситуациях.

Для определенных товаров, например пакета молока, существует общепринятое представление о цене, и она используется на рынке достаточно последовательно. Если же, например, мы говорим о продаже дома, спектр цен будет значительно шире. А в случаях с инновационными продуктами, которые не имеют эквивалентов и не были ранее представлены на рынке, их может быть не с чем сравнить.

Потребительская ценность по сути субъективна. Рынок выступает в данном случае в роли посредника, связывая людей, чьи представления о потребительской ценности тех или иных товаров совпадают. В некоторых случаях это более очевидно, чем в других. Однако даже в том случае, когда цены стабильны и нам кажется, что они отражают «объективную» или «подлинную» потребительскую ценность товаров, это на самом деле не так.

Вернемся к нашему примеру с продажей дома. Его потребительская ценность будет зависеть от того, кто ее оценивает. Если вы продаете дом, у вас есть представление о том, сколько вы хотели бы за него получить, и это отражает ценность дома для вас. Если же я хочу купить ваш дом, у меня есть свои представления о том, сколько я готов за него заплатить, и эта сумма является отражением ценности дома для меня.

Функция рынка заключается фактически в том, чтобы связывать покупателей и продавцов, чьи представления о ценности тех или иных товаров в данный момент совпадают. Это совпадение называется «открытием цены» (price discovery), однако в процессе не выявляется некая «истинная» или «неоспоримая» ценность: скорее происходит взаимодействие людей, которые в широком смысле согласны, сколько стоит определенный товар.

Аналогично происходит оценка социальных ценностей. Единственное отличие заключается в том, что они не являются рыночными товарами и, соответственно, к ним неприменим процесс «открытия цены». Однако это вовсе не означает, что эти социальные «товары» не имеют ценности для людей. Если я хочу купить дом, но его никто не продает, это не значит, что он не имеет для меня ценности или у меня нет о ней представления. Аналогично, если организация создала для местных жителей парк, куда я теперь могу ходить на прогулку, он тоже имеет ценность для меня, несмотря на то, что мне не пришлось за него платить.

В анализе SROI финансовые прокси используются для определения ценности нерыночных товаров для различных стейкхолдеров. Как люди могут быть несогласны по поводу стоимости товара, который представлен на рынке (и сделка в этом случае не состоится), разные стейкхолдеры могут иметь разные представления о ценности разных социальных результатов для них. Используя стоимостную оценку этой ценности в виде финансовых прокси и суммируя данные, полученные от разных стейкхолдеров по разным

¹³ От англ. *approximation* — приближение.

результатам, мы получим приблизительную оценку социальной ценности, полученной в результате нашей деятельности.

Этот подход аналогичен используемому при оценке ценных бумаг на фондовых рынках, которая представляет собой просто отражение субъективных мнений покупателей и продавцов об их ценности. В случае со SROI стоимостная оценка, вероятно, все же более обоснованна. Почему? Стоимость ценных бумаг определяется очень ограниченной группой заинтересованных лиц (институциональными и частными инвесторами), в то время как анализ SROI, если он выполнен с соблюдением всех принципов, отражает различные виды ценностей, связанных с деятельностью, проектом или организацией, с точки зрения тех, на кого они воздействуют, т. е. стейкхолдеров.

Монетизация давно и повсеместно используется в экономике здравоохранения и защиты окружающей среды. SROI использует аналогичные методы для работы в новых областях. Несмотря на то, что при первом знакомстве методика может показаться сомнительной, она достаточно проста и понятна и со временем ее становится всё проще использовать. По мере распространения SROI методы монетизации будут совершенствоваться и будут доступны качественные данные о различных финансовых прокси. В этом разделе мы дадим вам некоторые рекомендации по подбору финансовых прокси для различных результатов.

Финансовые прокси, для которых легко найти данные

Иногда монетизацию провести достаточно просто, например если мы имеем дело с экономией расходов. Это происходит, например, если вы оцениваете результат, связанный с улучшением здоровья людей, с точки зрения государства. В этом случае в качестве финансового прокси вы можете использовать стоимость визита к врачу.

Иногда в таком случае на самом деле экономии не происходит, потому что масштаб программы слишком мал, чтобы значительно отразиться на государственных расходах (см. ниже раздел о маргинальных издержках), но этот результат всё равно имеет определенную ценность, в том числе в денежном выражении.

Обратная сторона экономии — рост доходов. Рост доходов людей за счет зарплат или рост доходов государства за счет налогов — наиболее очевидные примеры. В этом случае следует быть осторожным, чтобы не возникло дублирования результатов. Например, если человек устраивается на работу, у него увеличиваются доходы и государство начинает получать больше налогов. В этом случае доход человека следует учитывать после вычета налогов, которые получит государство.

При трудоустройстве у человека и государства не обязательно возрастают доходы. Например, рост доходов сотрудника может нивелироваться за счет роста налогов или потери пособий, которые он получал. Для государства рост собираемых налогов приведет к росту его доходов только в том случае, если никто в стране не потеряет работу и общая занятость возрастет. Тем не менее, для государства трудоустройство этого человека все равно может представлять определенную ценность, например в связи со снижением социального неравенства.

Помните, что в данном случае мы говорим о финансовых прокси, поскольку некоторые результаты никак не связаны с экономией или дополнительными доходами в денежном выражении. Тем не менее, для некоторых стейкхолдеров, например доноров, вам будет важно продемонстрировать экономию средств. Если вы хотите сделать это убедительно, вам необходимо строго подойти к процессу оценки и ознакомиться с рекомендациями по маргинальным издержкам и переносу результатов (displacement). Информация об издержках может оказаться для вас полезной, но, возможно, ее придется рассчитать отдельно.

Более сложные финансовые прокси

В рамках SROI стоимостные оценки также получают результаты, которые оценить в денежном выражении сложнее и которые в связи с этим, как правило, исключаются из экономических оценок. Для этого существует ряд техник монетизации.

При монетизации с использованием метода **заявленного предпочтения (stated preference) или условной оценки (contingent valuation)** мы спрашиваем у людей напрямую, как они оценивают те или

иные результаты по сравнению с товарами, которые имеют рыночную стоимость, или сколько они готовы заплатить, чтобы получить что-то либо, наоборот, чего-то избежать. В рамках данного подхода оценивается желание платить или получать компенсацию за некое гипотетическое благо. Например, вы можете спросить людей, во сколько они оценивают снижение шума от самолетов в своем городе — сколько они готовы за это заплатить. И наоборот, вы можете спросить, за какую компенсацию они были бы готовы смириться с ростом преступности в их районе.

Метод **выявленного предпочтения (revealed preference)** предполагает проведение монетизации на основании рыночной стоимости определенных товаров. Наиболее распространенная техника выявления предпочтений — анализ расходов. Во многих странах службы государственной статистики публикуют информацию о расходах домохозяйств, которые подразделяются на категории «досуг», «медицинские расходы», «ремонт жилья» и т. п. Несмотря на некоторые недостатки метода, в том числе связанные с тем, что он исключает стоимость государственных услуг, он тоже может оказаться полезным.

Одна из форм выявленного предпочтения — **гедонистическое ценообразование** — метод, в рамках которого оценка проводится посредством анализа составляющих цены некоторого продукта или услуги. Этот метод можно использовать для оценки влияния окружающей среды на стоимость жилья. Например, с его помощью мы можем узнать стоимость чистого воздуха (или, наоборот, загрязнения), проанализировав, насколько дороже стоит дом в районах с чистым воздухом или насколько дешевле обойдется покупка такого дома в районе, где воздух загрязнен. Еще один пример такого рода оценки — разница в зарплатах людей, работа которых предполагает некоторую степень риска, дающая представление о том, как они оценивают для себя этот аспект жизни.

Еще один подход к монетизации основан на том, что люди в целом готовы преодолеть некоторое расстояние или потратить время, чтобы получить доступ к некоторым товарам и услугам, которые ценны в их восприятии. Это неудобство, с которым они готовы мириться, можно выразить в денежном эквиваленте и получить примерную оценку выгод, приобретаемых людьми с указанными товарами и услугами. Этот метод называется **методом транспортных расходов/временных затрат (travel cost/time value)**.

При определении финансовых прокси важно помнить, что нас не интересует, происходит ли на самом деле передача денег. Нам также не важно, могут ли стейкхолдеры позволить себе что-то купить: оно может быть ценным для них вне зависимости от этого. Мы предполагаем, что здоровье имеет одинаковую ценность для людей независимо от их уровня доходов. Поэтому, например, вы можете решить использовать среднюю стоимость медицинской страховки в качестве финансового прокси для результата, связанного с улучшением здоровья детей в учреждениях. Не важно при этом, что дети не смогут купить себе медицинскую страховку. Наш прокси дает общее представление о том, какую ценность здоровье имеет для людей.

Все перечисленные методы монетизации имеют свои слабые стороны, и нет четких рекомендаций по поводу того, какой из них следует использовать в данной ситуации. Мы привели их здесь, чтобы помочь вам подобрать финансовые прокси. Однако этот этап исследования потребует от вас творческого подхода и исследовательской работы. Очевидно, вы можете обратиться к стейкхолдерам, но с этим нужно быть очень осторожным. Стейкхолдеры могут дать вам полезную информацию, особенно с точки зрения значимости различных ценностей. Но некоторым из них может быть сложно оценивать результаты в денежном выражении. Вам вновь необходимо будет выносить некоторые суждения о том, как организовать взаимодействие со стейкхолдерами, чтобы помочь им оценить относительную ценность достигнутых ими результатов.

В таблице ниже приведены примеры финансовых прокси, которые использовались в различных отчетах по SROI ранее. Для большинства результатов мы предлагаем ряд различных прокси, чтобы продемонстрировать разные подходы для вашего анализа. Чтобы узнать больше, мы предлагаем вам ознакомиться с дополнительным руководством SROI Network и базой данных результатов и индикаторов для стейкхолдеров (VOIS)¹⁴.

14 www.thesroinetwork.org/vois-database.

Стейкхолдер	Результат	Индикатор	Возможные финансовые прокси
Человек с психиатрическими проблемами	Улучшение психического здоровья	<ul style="list-style-type: none"> ■ Количество времени, которое человек проводит в обществе. ■ Участие в новых видах деятельности ■ Потребность в психиатрическом лечении 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Стоимость членства в клубе по интересам/членской организации ■ Процент дохода, который люди тратят на организацию досуга. ■ Стоимость консультаций психотерапевта
Местное сообщество	Повышена доступность социальных услуг	<ul style="list-style-type: none"> ■ Показатели использования услуг: кто пользуется, какими услугами и в каком объеме 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Экономия времени и транспортных расходов за счет возможности пользоваться услугами в своем районе
Человек, испытывающий проблемы со здоровьем	Улучшение здоровья	<ul style="list-style-type: none"> ■ Число визитов к врачу. ■ Показатели улучшения здоровья (субъективные) ■ Как часто человек занимается физическими упражнениями 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Стоимость визита к врачу в частной клинике ■ Стоимость медицинской страховки ■ Стоимость членства в спортивном клубе
Окружающая среда	Снижение количества отходов	<ul style="list-style-type: none"> ■ Количество отходов на свалках ■ Уровень выбросов углеводородов в атмосферу 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Тарифы на хранение отходов. ■ Стоимость углеводородных выбросов
Правонарушители	Снижение числа повторных правонарушений	<ul style="list-style-type: none"> ■ Частота правонарушений среди участников. ■ Характер правонарушений 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Потери в заработной плате из-за необходимости отбывать срок или участвовать в исправительных работах
Выпускник учреждения	Снижение числа бездомных	<ul style="list-style-type: none"> ■ Число выпускников учреждения, имеющих доступ к жилью. ■ Удовлетворенность условиями проживания 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Арендная плата. ■ Стоимость размещения в хостеле
Женщины-правонарушители	Улучшение отношений в семье	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ребенок продолжает воспитываться в семье 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Среднегодовые расходы родителей на нужды детей ■ Альтернативная стоимость времени, которое родители проводят с детьми ■ Стоимость детского сада
Местное сообщество	Большая удовлетворенность районом, в котором проживают люди	<ul style="list-style-type: none"> ■ Жители отмечают положительные изменения в районе 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Изменение цен на недвижимость ■ Стоимость ремонта

Выбор финансовых прокси

Мы рекомендуем вам начать со стейкхолдеров: только они знают точно, что ценно для них и как можно достоверно передать эту ценность. Если они и не смогут указать точные денежные эквиваленты изменений, которые с ними произошли, то подскажут, насколько ценны для них эти изменения.

Если при обсуждении финансовых прокси со стейкхолдерами вы видите, что большинство согласно с вашими оценками, значит, они достаточно точно отражают действительность. В случае серьезных разногласий между стейкхолдерами вам, возможно, придется оценить результаты иначе. Другой вариант решения в данном случае в том, чтобы, получив спектр стоимостных оценок от стейкхолдеров, рассчитать на его основании среднее значение.

Иногда вы сможете найти информацию о стоимостных оценках социальных результатов в научных статьях или исследованиях. В этом случае вам необходимо убедиться, что эта информация может быть использована для вашего анализа. Возможными источниками такой информации являются:

- сайты стейкхолдеров, которые получают выгоду за счет экономии расходов (например, департаменты правительства);
- исследования в области государственных расходов, публикуемые органами власти или независимыми организациями. Например, в Великобритании Отдел исследований индивидуальных социальных услуг (www.pssru.ac.uk) ежегодно публикует данные о расходах государства на здравоохранение и социальное обслуживание населения;
- ваши собственные исследования и данные о том, какой может быть экономия для стейкхолдеров.

Информацию о результатах также можно получить из разных источников:

- опрос стейкхолдеров;
- средние данные об изменениях в выборке ваших стейкхолдеров;
- данные других исследований о средних изменениях, которые происходят по аналогичным проектам с похожими результатами.

Будьте внимательны: удельные затраты при расчете экономии

Информация об экономии средств часто дается в формате удельных затрат (затраты в расчете на единицу). Последние иногда рассчитываются делением суммы всех затрат на деятельность на число благополучателей. В эту сумму входят как постоянные затраты, например стоимость здания, так и переменные, например расходы непосредственно на деятельность. Постоянные расходы остаются неизменными вне зависимости от количества участников деятельности. Например, удельные затраты на заключенного в регионе составляют £40 000, если разделить общую сумму затрат на количество заключенных. Однако если в результате нашей деятельности 100 человек смогли избежать тюремного заключения, это не влияет на сумму постоянных затрат, и вряд ли достигнутая экономия на одного заключенного покроет всю сумму удельных затрат.

Используя удельные затраты, избегайте завышенных оценок экономии. Для расчета экономии следует использовать изменение затрат в результате вашей деятельности, или предельные издержки. Предельные издержки меняются в зависимости от масштаба деятельности.

Проблема здесь в том, что данные об удельных издержках рассчитываются регулярно и легко доступны, тогда как данные о предельных издержках получить сложнее.

Следует также учитывать, что экономия не обязательно возникает у департамента, который вкладывает средства в деятельность. Часто бывает так, что от местных или региональных инициатив выгоду получают федеральные органы власти (например, экономия расходов на содержание заключенных за счет снижения уровня преступности) и наоборот. Даже в пределах одной организации возможно, что экономия возникнет не у того подразделения, которое финансирует деятельность. Разобраться в этом и правильно представить результаты поможет выделение групп стейкхолдеров.

Выбор достоверных финансовых прокси

Когда вы рассказываете о социальных ценностях, необходимо помнить, что разные стейкхолдеры могут доверять одним финансовым прокси больше, чем другим. Наиболее достоверными представляются прокси, которые уже использовались ранее заслуживающими доверия внешними организациями или хотя бы основаны на данных вашего собственного исследования.

Другие прокси представляют собой сравнение с товарами и услугами, которые имеют рыночную стоимость (сколько пришлось бы заплатить, чтобы получить такой же результат), или допущения, которые должны стать предметом дальнейшего исследования и обоснования. Эти два вида финансовых прокси могут быть необходимы для вашего анализа, но следует учитывать, что им обычно доверяют меньше.

В разделе, посвященном анализу чувствительности, вы сможете протестировать и оценить влияние финансовых прокси на результаты вашего анализа. Если вам сложно выбрать один из двух прокси, запишите оба и протестируйте их, чтобы посмотреть, как это отразится на результате SROI.

Практический пример. Финансовые прокси

Посмотрите на карту воздействия *Wheels-to-Meals* на с. 73: столбец с информацией о финансовых прокси выделен синим.

Например, для результата «снижение числа госпитализаций» кабинетное исследование показало, что его нельзя выразить одной цифрой, а госпитализация включает ряд услуг: поступление в больницу, осмотр и лечение¹⁵. Кроме того, затраты для разных групп пациентов были разными, поэтому *Wheels-to-Meals* выбрала финансовые прокси, специфические для пациентов старшего возраста. Эту информацию можно взять из данных государственной статистики: например, в Великобритании таким источником является расчетная книга Национальной системы здравоохранения.

Эти финансовые прокси являются примерами косвенной экономии расходов. Изменение само по себе не приведет к сокращению бюджета или уменьшению расходов местных больниц в ближайшее время, поскольку их услуги потребуются многим другим людям. Кроме того, снижение числа госпитализаций на 7 случаев не представляется существенным по сравнению с остальными факторами, которые влияют на бюджет. Тем не менее, выбранные финансовые прокси соответствуют результату и дают возможность оценить ресурсы, высвободившиеся для службы здравоохранения, которая теперь может их использовать на другие нужды.

Также были определены прокси для отрицательного результата «Снижение поддержки от соседей и разрушение неформальных связей в сообществе». Сотрудники *Wheels-to-Meals* хотели уточнить, не является ли альтернативная стоимость времени, которое соседи тратили на взаимодействие с участниками проекта, более точным финансовым прокси. Они узнали средний размер оплаты труда, воспользовавшись NOMIS (Ежегодное исследование рабочего времени и зарплаты — www.nomisweb.co.uk). Поскольку соседи одновременно покупали продукты для участников проекта и для себя, то учитывалось только время, которое они проводили с ними до и после поездки в магазин; по приблизительным оценкам, оно составило где-то полчаса. При медиане заработной платы в £11,97 в час финансовый прокси для получасового общения в течение одной поездки составит £5,99. Поскольку значение получилось таким же, как и использованная в карте воздействия стоимость доставки продуктов из онлайн-супермаркета, это добавило уверенности в том, что прокси был определен правильно.

Ваша очередь. Финансовые прокси

Теперь вы можете заполнить раздел карты воздействия с информацией о финансовых прокси.

Помните, что вы должны обосновать выбор прокси для читателей. Ваши решения должны быть четко логически обоснованы. Если прокси будут выглядеть недостоверно, это поставит под сомнение результат анализа в целом. Уделите этому этапу достаточно времени и внимания. Как правило, вам необходимо будет включить в текст отчета обоснование выбора прокси и описание хода ваших мыслей. Вам нужно также включить в отчет любые факты в пользу выбора использованных вами прокси и рассмотреть (при наличии)

¹⁵ Монетизация результатов была усовершенствована в приложении *Wheels to Meals*: год спустя.

альтернативные варианты, чтобы дать читателям представление о том, почему были использованы те или иные значения.

Этап 4

Оценка воздействия

В этом разделе представлены методы, позволяющие оценить, насколько анализируемые результаты связаны с вашей деятельностью. Они помогают установить, какие изменения произошли бы в любом случае и какие обусловлены вашей деятельностью. Именно это мы имеем в виду, когда говорим о воздействии.

Оценка воздействия важна, потому что она снижает риск переоценки вашего вклада в изменения. А это значит, что ваш анализ будет более достоверным. Только учитывая и включая в анализ все перечисленные факторы, можно получить объективное представление о воздействии вашей деятельности. Иначе существует риск, что вы вложите средства в инициативы, которые не дадут результата вообще или принесут результаты ниже запланированных. Как вы увидите, оценка воздействия также поможет вам выявить важных стейкхолдеров, которых вы могли упустить из виду на предыдущих этапах анализа.

Этот раздел состоит из четырех частей.

4.1. «Мертвый груз» (deadweight) и перенос результата (displacement).

4.2. Атрибуция (attribution).

4.3. Сокращение (drop-off).

4.4. Расчет воздействия.

4.1. «Мертвый груз» и перенос результата

Мертвый груз (Deadweight) — показатель, который дает представление о том, какая часть изменений произошла бы в любом случае, даже если бы вы ничего не предпринимали. Выражается в процентах. Например, при оценке программы модернизации был зафиксирован рост экономической активности в регионе на уровне 7 %. Но за тот же период в национальной экономике был отмечен рост на уровне 5 %. Необходимо провести дополнительное исследование, чтобы установить, насколько экономический рост в регионе является результатом изменений в экономике в целом и насколько обусловлен конкретной деятельностью, которую мы анализируем.

Для расчета «мертвого груза» полученные результаты сопоставляются с данными контрольной группы или другими данными¹⁶. Идеальный вариант — провести сравнение изменений с тем, что произошло бы с той же группой стейкхолдеров при отсутствии воздействия с вашей стороны.

Поскольку идеальное сравнение невозможно, измерение «мертвого груза» всегда будет оценочным и приблизительным. Вам нужно попытаться найти для сопоставления информацию, которая как можно больше соответствует вашему проекту. Чем более группа сравнения похожа на ваших стейкхолдеров, тем точнее будет оценка. Если вы не можете подобрать подходящую группу для сравнения, придется воспользоваться данными в наибольшем приближении.

Спросите стейкхолдеров об услугах

При проведении оценочного анализа SROI информацию о «мертвом грузе» можно получить в процессе сбора данных о результатах. Например, вы можете спросить стейкхолдеров, какими еще услугами они пользуются и насколько те полезны для них. Возможно, они скажут вам, что могли бы воспользоваться другими аналогичными услугами в том же регионе.

¹⁶ Также используется термин «случай отсутствия вмешательства» (counterfactual).

Однако часто вам придется искать информацию для оценки «мертвого груза» в других источниках. Данные по некоторым результатам можно получить от органов власти: отдельных департаментов или аналитических организаций, например Национальной статистической службы Великобритании. Иногда нужную информацию дают инфраструктурные, членские, профессиональные или секторные организации, которые представляют интересы определенных групп стейкхолдеров.

Самый простой способ оценки «мертвого груза» — проследить тренд интересующих вас результатов во времени и посмотреть, изменился ли он после начала деятельности по сравнению с тем, что было до ее начала. Любой рост тренда после начала работы показывает, насколько она повлияла на результат.

Существует риск, что тренд одинаково меняется везде, а не только для ваших стейкхолдеров. В связи с этим рекомендуем вам также сопоставить тренд для рассматриваемого результата у стейкхолдеров и в целом среди населения.

Кроме того, хотя по сравнению с населением в целом для группы стейкхолдеров отмечаются изменения, есть вероятность, что они произошли с аналогичными группами стейкхолдеров везде, даже там, где деятельность не велась. Это следует учесть и сравнить изменения в вашей группе стейкхолдеров и других аналогичных группах.

Ниже приведены несколько примеров данных, которые можно использовать для расчета «мертвого груза» по разным видам результатов.

Результат	Индикатор для расчета «мертвого груза»
Снижение числа повторных правонарушений среди молодых (от 16 до 24 лет), которые принимают участие в реабилитационной программе	Среднее число повторных правонарушений среди лиц в возрасте от 16 до 24 лет в стране
Повышение успеваемости у подростков в учреждениях высокого уровня	Успеваемость подростков в учреждениях в целом
Увеличение числа людей, долгое время бывших безработными, которые получили работу после участия в специализированном тренинге	Средний темп устройства на работу людей, которые долгое время были безработными, в данном регионе
Снижение уровня преступности в городском округе после увеличения числа сотрудников полиции на улицах	Изменения уровня преступности в городском округе со схожими социально-экономическими характеристиками, в котором никаких инициатив по снижению уровня преступности не предпринималось

Независимо от того, хотите ли вы лучше представлять свое влияние или быть более убедительными для стейкхолдеров, преимущество учета «мертвого груза» в том, что социальная ценность, которую вы создаете, будет тем больше, чем он ниже. Для представителей так называемых труднодоступных групп «мертвый груз» скорее всего окажется ниже, чем для других стейкхолдеров. Например, вероятность того, что человек, который долгое время не имеет постоянного места жительства, устроится на работу без посторонней помощи, очень низка. Скорее всего, изменение в основном или полностью обусловлено оказанной человеку поддержкой. Таким образом, если для двух групп стейкхолдеров был достигнут одинаковый результат, то воздействие будет выше в той из них, которая более труднодоступна.

Чем больше «мертвый груз», тем меньше ваш вклад в достижение результата. Если его объем велик, это может означать, что результат больше не существенен для вашего анализа.

«Мертвый груз» измеряется в процентах и вычитается из общего результата.

Перенос результата — еще один аспект анализа воздействия. Это количество результата, которое было «перенесено» в другое место или на иную группу стейкхолдеров. Это бывает не всегда, но важно помнить о такой возможности. Ниже приведены два наиболее ярких примера переноса результатов.

1. В процессе оценки государственной программы установки уличного освещения было выявлено, что в одном из районов города преступность снизилась, но в соседнем за тот же период ее уровень возрос. Таким образом, возможно, снижения преступности на самом деле не было, а имел место ее перенос.

2. Для проект, в рамках которого бывшие правонарушители получали поддержку при трудоустройстве, оценивался вклад в экономические результаты: снижение выплат пособий по безработице и рост поступлений в бюджет за счет налогов. С точки зрения государства для этих результатов отмечается высокая степень переноса, потому что, устроив на работу одного человека, проект, скорее всего, лишил возможности трудоустройства другого, который точно так же платил бы налоги, а теперь будет получать пособие. Это не зависит от любых других экономических выгод для участников проекта.

Если вы думаете, что в вашем случае возможен перенос результатов, у вас может появиться новая группа стейкхолдеров, на которую этот перенос повлияет. Вы можете добавить нового стейкхолдера на карту воздействия или посмотреть, какой процент ваших результатов учтен дважды в результате их переноса, и убрать удвоение.

Подсказка. Четко спланируйте сроки сбора данных для анализа воздействия

Не стоит тратить слишком много времени на поиск информации. Для этого этапа анализа нужно установить четкие временные рамки. Всегда помните: вы анализируете воздействие, чтобы помочь своей организации управлять изменениями. Не тратьте слишком много времени, стремясь к ненужной точности. Вас вполне устроят приблизительные цифры, основанные на доступной вам достоверной информации.

Практический пример. «Мертвый груз» и перенос результатов

Посмотрите на карту воздействия Wheels-to-Meals на с. 74: красным цветом выделены столбцы с информацией о переносе результатов.

Например, для результата «улучшение здоровья волонтеров», хотя участие в работе клуба заметно отразилось на уровне физической активности волонтеров, было решено, что если бы они не были волонтерами Wheels-to-Meals, возможно, они стали бы волонтерами в другой организации или использовали свое время как-то иначе (например, для прогулок), и это привело бы к таким же результатам. Однако в процессе ежегодного опроса волонтеров выяснилось, что работа в клубе предполагала более высокую физическую активность, чем могла бы быть в других местах. Волонтеров попросили оценить, насколько большая физическая активность от них требовалась. В среднем была указана цифра 45 %. Таким образом, если принять базовый уровень физической активности за 100 %, потому что все волонтеры в любом случае как-то занимались бы спортом, рост физической активности за счет участия в работе клуба составит 145 %. При этом «мертвый груз» составит 100 % из 145 %, или 70 % результата. Такая логика была использована при расчетах уровня физической активности волонтеров без программы.

Для результата «участники получают сбалансированное питание» питание и, следовательно, положительные результаты для здоровья участников, — изменения, которых в результате программы ожидали местные органы власти. Однако они произошли бы в любом случае: если бы по этому договору не работала Wheels-to-Meals, нашелся бы другой подрядчик, который, например, развозил бы обеды по домам в соответствии со стандартными условиями контракта.

Таким образом, в данном случае «мертвый груз» составляет 100 % результата. Для этой строки в нашей карте воздействия итоговый результат будет нулевым, но нам он все равно нужен для понимания полной картины изменений.

Для нашего примера случаев переноса результата обнаружено не было.

Ваша очередь. «Мертвый груз» и перенос результатов

Теперь вы можете заполнить столбцы вашей карты воздействия с информацией о «мертвом грузе» и переносе результатов. В таблице нет места для записи обоснования и источников информации, но вам нужно сохранить эти данные: они понадобятся для подготовки отчета.

4.2. Атрибуция

Атрибуция — оценка того, какая часть воздействия была достигнута благодаря вкладу других организаций или людей. Она рассчитывается в процентах (т. е. указывает, какая часть результата обусловлена вашей деятельностью). Атрибуция — это информация о «мертвом грузе», который вы можете отнести на счет других людей или организаций.

Например, во время проекта по развитию велодорожек в городском округе снижаются выбросы углеводородов в атмосферу. Но одновременно там проходят программа платного въезда в центр и программа экологического образования. Известно, что инициатива по созданию велодорожек влияет на эти изменения: есть информация о том, сколько водителей пересели на велосипеды. Но нужно будет определить, какая доля изменений может быть отнесена на ее счет и сколько было достигнуто благодаря другим программам.

Точно оценить атрибуцию невозможно. Этот этап анализа нужен прежде всего для того, чтобы понять: помимо вашей деятельности, на изменения могут влиять другие факторы, — и еще раз проверить список ваших стейкхолдеров.

Пересмотрите список стейкхолдеров

Сначала вам нужно решить, не упустили ли вы организации или людей, которые влияют на интересующие вас изменения, и включить их при необходимости в список стейкхолдеров.

Кроме того, возможно, вам нужно учесть прошлую деятельность других организаций и людей. Например, человек, которому вы помогли устроиться на работу, возможно, получил ее не только благодаря вашей поддержке, но и потому, что раньше в другой организации его научили правильно составлять резюме и проходить собеседования.

Если в вашем случае некоторые стейкхолдеры в прошлом получали помощь от других организаций, возможно, их стоит выделить в отдельную группу. Например, дети могут попадать в различные учреждения по разным причинам и из разных сред, и это нужно учитывать при оценке воздействия.

На этом этапе вам, возможно, придется пересмотреть список стейкхолдеров и разбить их на подгруппы в зависимости от их опыта до участия в вашей деятельности. Если вы не включаете в карту воздействия новых стейкхолдеров и не учитываете их вклад в вашу деятельность, необходимо оценить атрибуцию. Иными словами, вам нужно или увеличить количество вкладов в деятельность, или уменьшить свою долю в достигнутых результатах.

Существуют три основных подхода к оценке атрибуции. Их можно сочетать, чтобы получить как можно более точный результат.

1. Вы можете основываться на собственном опыте. Например, если вы работаете вместе с различными организациями в своей области уже несколько лет и имеете представление о том, как каждый из участников деятельности влияет на ее результат.

2. **Спросите стейкхолдеров** — и тех, с кем вы уже говорили на более ранних этапах анализа, и новых, которые выявились на данном этапе, — каков, с их точки зрения, ваш вклад в изменения, которые с ними происходят. При оценочном анализе SROI эти вопросы можно включить в опросник на этапе сбора количественных данных или задать стейкхолдерам во время интервью и фокус-групп.

3. Обратитесь к другим организациям, которые могут влиять на результаты анализируемой деятельности. Вы можете спросить у них, сколько они вкладывают в соответствующую работу, и оценивать атрибуцию пропорционально вкладам. В этом случае приходится исходить из допущения, что все расходы, связанные с достижением анализируемых результатов, одинаково эффективны.

Другой вариант — поговорить с этими организациями (возможно, на общей встрече), чтобы понять, как именно они влияют на стейкхолдеров, и на основании этой информации установить их долю в общем объеме получаемых результатов.

Наиболее распространенные ошибки в атрибуции

При оценке атрибуции обычно совершают три основные ошибки.

1. Помните, что вы проводите анализ атрибуции, чтобы помочь своей организации управлять изменениями, и результат всегда будет приблизительным. Не тратьте слишком много времени на этом этапе, но включите в отчет четкое обоснование ваших оценок.
2. Будьте внимательны и не учитывайте вклад тех людей или организаций, которым вы платите за счет вкладов в деятельность (инвестиций): их влияние уже отражено при учете инвестиций.
3. Частично атрибуция может входить в состав «мертвого груза», который вы уже учли. Помните об этом, чтобы не преуменьшать свои результаты. Тщательно выбирайте показатели для сравнения при оценке «мертвого груза».

Практический пример. Атрибуция

Посмотрите на карту воздействия Wheels-to-Meals на с. 74. Красным выделен столбец с информацией об атрибуции.

Для атрибуции результата «больше общения» в Wheels-to-Meals использовали опросник, в котором участникам программы задавали вопрос о том, начали ли они посещать какие-либо клубы, встречи и другие мероприятия благодаря участию в программе. Поскольку в данном случае сложно сказать, произошло ли это исключительно благодаря Wheels-to-Meals, в опросник также включили вопрос о том, рекомендовали ли им эти клубы друзья, знакомые или представители каких-либо организаций, и если да, насколько это было важно для них при принятии решения. Из полученных ответов следовало, что 35 % результата было достигнуто благодаря влиянию других людей и организаций.

Ваша очередь. Атрибуция

Теперь вы можете заполнить раздел вашей карты воздействия с информацией об атрибуции, указав значение в процентах. В таблице нет места для записи обоснования и источников информации, но вам нужно сохранить эти данные: они понадобятся для подготовки отчета.

Вам необходимо задокументировать информацию об организациях и людях, которые внесли вклад в полученные результаты, и описать, как они связаны с вашей деятельностью. Это описание затем станет частью вашего отчета.

4.3. Сокращение результатов

На этапе 3.3 мы рассматривали срок действия результатов. После завершения деятельности результат скорее всего будет сокращаться или на него будет влиять больше внешних факторов и поэтому снизится его атрибуция. Для оценки изменений используется показатель сокращения результатов (drop-off), срок действия которых составляет более года.

Например, в рамках инициативы по внедрению энергосберегающих технологий в социальном жилье удалось снизить суммы счетов за электроэнергию и объемы выбросов углекислого газа в атмосферу. Однако со временем оборудование изнашивается, и его заменяют более дешевыми, но менее эффективными системами.

Если у вас нет более ранних данных о том, насколько быстро происходит сокращение ваших результатов, необходимо провести оценку этого показателя. При отсутствии иной информации здесь предусмотрен стандартный подход. Вы можете обосновать свою оценку данными исследований или задать необходимые вопросы людям, которые принимали участие в аналогичной деятельности раньше.

Сокращение результата, как правило, можно рассчитать путем вычитания из текущего результата определенной доли (%) в конце каждого года в течение срока его действия. Например, результат, равный 100, со сроком действия 3 года и ежегодным сокращением на 10 % в первый год будет равен 100, во второй — 90 (100 минус 10 %), а в третий — 81 (90 минус 10 %).

В долгосрочной перспективе вам потребуется система сбора данных, которая позволит точнее оценить, насколько результаты сокращаются со временем. Скорее всего, вы в любом случае продолжите взаимодействовать с участниками для сбора данных, поэтому в опросники следует включить вопросы, которые помогут оценить сокращение результатов.

Ваша очередь. Сокращение результатов

Теперь вы можете заполнить раздел вашей карты воздействия с информацией об атрибуции, указав значение в процентах. В таблице нет места для записи обоснования и источников информации, но вам нужно сохранить эти данные: они понадобятся для подготовки отчета. Вы будете использовать их на этапе 5 (расчет SROI).

4.4. Расчет воздействия

Все перечисленные выше аспекты воздействия, как правило, выражаются в процентах. Допускается оценка с точностью до 10 %. В некоторых случаях вы увидите, что ваш результат не уменьшается, а, наоборот, увеличивается. Но мы не рекомендуем вам увеличивать ваше воздействие за счет этих показателей: пусть результат остается без изменений. На вашей карте воздействия должны быть заполнены ячейки с информацией о «мертвом грузе», атрибуции и сокращении результатов, а также (если это применимо в вашем случае) их переносе. Расчет воздействия по каждому результату производится следующим образом.

- Умножив значение финансового прокси на результат, вы получаете общую сумму, из которой затем вычитаются «мертвый груз» и атрибуция в соответствии с их значениями в процентах.
- Процедура повторяется для каждого результата, чтобы получить воздействие по каждому из них.
- Полученные результаты суммируются, чтобы получить общее воздействие по результатам, включенным в ваш анализ.

Практический пример. Расчет воздействия

Ниже приведен расчет воздействия Wheels-to-Meals по результату «участие в клубах и группах».

Сначала количественные показатели умножаются на финансовые прокси, чтобы получить общую сумму результата.

Общая сумма результата $16 \times £48,25 = £772,00$.

Затем вычитается «мертвый груз» — изменения, которые произошли бы в любом случае.

Общая сумма минус мертвый груз: $£772 - 10\%$ (или 90% от $£772$).

90% от $£772$.

$0,9 \times £772 = £694,80$

Затем учитывается атрибуция, т. е. вклады третьих лиц в полученные результаты.

Минус атрибуция: $£694,80 - 35\%$.

$£694,80 \times 0,65 = £451,62$

Для данной строки полученное значение представляет собой финансовую оценку воздействия за рассматриваемый период — 1 год работы клуба Wheels-to-Meals.

Посмотрите на карту воздействия Wheels-to-Meals на с. 74; красным выделены соответствующие столбцы с расчетами.

Ваша очередь. Воздействие

Теперь вы можете заполнить раздел карты с информацией о воздействии.

Этап 5

Расчет SROI

К началу этого этапа у вас есть вся необходимая информация для расчета SROI. Кроме того, у вас имеются все необходимые дополнительные данные для написания отчета. Если вы хотите, чтобы люди действительно прочли ваш отчет, постарайтесь не перегружать его информацией. В описании этого этапа мы расскажем вам, как обобщить финансовую информацию, которую вы собрали ранее. Основная идея в том, чтобы рассчитать общую сумму инвестиций и общую сумму социальных издержек и выгод. Таким образом, на выходе мы будем иметь два числа для сравнения, и есть несколько способов описать их соотношение.

Если вы осуществляете оценочный анализ SROI, в идеале оценка должна проводиться по окончании срока действия результатов. Однако промежуточные оценки тоже полезны, чтобы понять, как работает программа, и получить информацию о необходимых изменениях. Если вы сравниваете фактические данные с прогнозными, вам потребуется информация о периоде действия ваших результатов.

Расчет показателя SROI включает четыре основных этапа и пятый дополнительный, который выполняется по желанию.

- 5.1. Прогнозирование.
- 5.2. Расчет чистой приведенной стоимости.
- 5.3. Расчет показателя SROI.
- 5.4. Анализ чувствительности.
- 5.5. Расчет срока окупаемости.

Ниже подробно описаны все эти этапы. Прежде чем вы приступите к расчетам, мы подробно опишем каждый шаг.

5.1. Прогнозирование

Первый шаг при расчете социального возврата на инвестиции — прогнозирование ценности достигнутых результатов в будущем. Ранее, на этапе 3.3, вы установили срок действия результатов. Теперь, используя эти данные, вам нужно сделать следующее:

- установить общее воздействие, рассчитанное на этапе 4.4, для каждого результата на один период (как правило, 1 год);
- скопировать полученное значение и вставить его в ячейки в зависимости от количества периодов, которое соответствует сроку действия результата (в соответствии с данными в столбце «Срок действия результата» на вашей карте воздействия);
- вычесть из скопированных значений сокращение результатов (drop-off), значение которого вы установили на этапе 4.3, в каждом периоде после первого года.

В нашем практическом примере эти расчеты были произведены в Excel. Мы не включили в комплект руководства форму в Excel, потому что разные люди используют эту программу по-разному и никакого единого стандарта здесь нет. Вам будет проще сделать собственную форму на основе практического примера и описаний в руководстве¹⁷.

Практический пример. Сокращение результата и прогноз

Посмотрите на карту воздействия Wheels-to-Meals на с. 74: красным выделены столбцы с информацией о воздействии.

¹⁷ На нашем сайте www.thesroinetwork.org вы можете получить информацию о последних разработках в области программного обеспечения, которое поможет вам с расчетами на данном этапе.

Если мы посмотрим на строку по групповым занятиям, которые проводила с участниками медсестра, то увидим, что срок действия результата составляет 5 лет, а ежегодное сокращение — 10 %. Со временем вероятность того, что участники станут использовать полученную на занятиях информацию, будет снижаться, поскольку они будут хуже помнить, о чем там говорилось.

Итак, чтобы отразить воздействие сокращения результатов на их будущую стоимость, сотрудники Wheels-to-Meals произвели следующие расчеты.

Воздействие, год 1	= £1539,00
Эта сумма соответствует рассчитанному ранее воздействию на момент окончания проекта. Мы показываем достижение результатов на момент завершения проекта и в последующие годы корректируем их с использованием показателя сокращения.	
Воздействие, год 2	Воздействие год 1 минус сокращение результата £1539,00 минус 10 % £1539,00 x 0,9 = £1385,10
Воздействие, год 3	Воздействие год 2 минус сокращение результата £1385,10 минус 10 % £1385,10 x 0,9 = £1246,59
Воздействие, год 4	Воздействие год 3 минус сокращение результата £1246,59 минус 10 % £1246,59 x 0,9 = £1121,93
Воздействие, год 5	Воздействие год 4 минус сокращение результата £1121,93 минус 10 % £1121,93 x 0,9 = £1009,74

5.2. Расчет чистой приведенной стоимости

Чтобы рассчитать чистую приведенную стоимость (ЧПС), необходимо суммировать издержки и выгоды, понесенные или полученные в разное время. Для этого нужно, чтобы они выражались в сопоставимых величинах. Это достигается при помощи дисконтирования. Оно отражает временные предпочтения: люди предпочитают получить деньги сегодня, а не в будущем, поскольку будущие выплаты связаны с повышенным риском (например, что деньги так и не будут выплачены), или в силу альтернативных издержек (т. е. потенциального дохода, который можно получить, инвестировав полученные сегодня деньги). Это явление известно как временная ценность денег и выражается в виде ставки дисконтирования. Ставка может быть очень высокой. Например, если вы готовы получить две денежных единицы через год вместо одной сейчас, ставка дисконтирования составит 100 %.

Эта область анализа социального возврата на инвестиции вызывает много споров и открыта для дальнейших исследований. Основная проблема с использованием ставки дисконтирования в SROI в том, что тем самым мы уменьшаем ценность будущего воздействия, поощряя краткосрочный подход. Эта проблема особенно актуальна в области защиты окружающей среды, где ценность достигнутых результатов со временем может даже возрасти. Такой подход создает неправильное представление о том, насколько люди в действительности ценят свое будущее и будущее своих детей.

Существуют разные значения ставки дисконтирования, которые используются для расчетов. В государственном секторе базовая ставка дисконтирования, согласно Зеленой книге министерства финансов Великобритании, составляет 3,5 %. В своем отчете об экономических последствиях глобального изменения климата Николас Стерн отмечал, что использовать подход, который учитывает только временные предпочтения в расчетах затрат и выгод, неэтично, поскольку они предполагают перенос значительного количества ценностей из будущего в настоящее, и использовал более низкую ставку. После публикации отчета Стерна министерство финансов Великобритании опубликовало дополнительное руководство по случаям обмена ценностями между поколениями, в котором наряду с традиционной ставкой

дисконтирования была использована сниженная — 3 %, которая устраняет из анализа элемент чистых временных предпочтений¹⁸.

Дискуссия о применении различных ставок дисконтирования в настоящий момент продолжается, будут опубликованы более подробные рекомендации по их использованию.

Для анализа на этом этапе вам нужно продисконтировать суммы будущих результатов, которые вы рассчитали на этапе 5.1. Это очень просто, если вы используете Excel, в котором есть функции для расчета приведенной стоимости (ПС) и чистой приведенной стоимости (ЧПС).

Хотя в Excel расчет производится автоматически (=ЧПС, ставка, значение1, значение2...), полезно знать, как можно выполнить этот расчет вручную. Процесс показан ниже (r — ставка дисконтирования).

$$\begin{array}{l} \text{Приведенная} \\ \text{стоимость} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Сумма} \\ \text{воздействия} \\ \text{в год 1} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Сумма} \\ \text{воздействия} \\ \text{в год 2} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Сумма} \\ \text{воздействия} \\ \text{в год 3} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Сумма} \\ \text{воздействия} \\ \text{в год 4} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Сумма} \\ \text{воздействия} \\ \text{в год 5} \end{array} \\ \hline \frac{}{(1+r)} \quad \frac{}{(1+r)^2} \quad \frac{}{(1+r)^3} \quad \frac{}{(1+r)^4} \quad \frac{}{(1+r)^5}$$

Ниже приведен пример расчетов для вымышленной организации «Работу молодым», где $r = 3,5 \%$, или $0,035$.

	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
Выгоды	£448 875	£414 060	£389 935	£355 648	£319 005
Дисконтированные суммы	= £448 875 / (1,035)	+ £414 060 / (1,035) ²	+ £389 935 / (1,035) ³	+ £355 648 / (1,035) ⁴	+ £319 005 / (1,035) ⁵
Приведенная стоимость	= 1 750 444				

Рассчитав приведенную стоимость созданных вами выгод, вы можете вычесть из нее стоимость ваших вкладов (инвестиции), чтобы получить чистую приведенную стоимость (ЧПС).

$$\text{ЧПС} = [\text{Приведенная стоимость выгод}] - [\text{Стоимость инвестиций}].$$

В примере организации «Работу молодым» инвестиции составили £576 000. Поэтому чистая приведенная стоимость выгод составит:

$$\text{ЧПС} = £1\,750\,444 - £576\,000 = £1\,174\,444.$$

5.3. Расчет показателя SROI

Теперь у вас есть все необходимые данные для расчета показателя SROI. Это делается очень просто: вы делите дисконтированную стоимость выгод на общую сумму инвестиций.

$$\text{SROI} = \frac{\text{ПС}}{\text{инвестиции}}.$$

Еще один возможный подход предполагает расчет чистого показателя SROI, при котором чистая приведенная стоимость выгод делится на сумму инвестиций. Вы можете использовать любой вариант, но вам нужно четко указать, какой вы выбрали.

$$\text{Чистый SROI} = \frac{\text{ЧПС}}{\text{инвестиции}}.$$

¹⁸ Более подробно о различных составляющих ставки дисконтирования можно прочитать в Приложении 6 Зеленой книги министерства финансов Великобритании.

Практический пример. Расчет SROI (дисконтирование и чистая приведенная стоимость)

Посмотрите на карту воздействия Wheels-to-Meals на с. 75. Раздел с дисконтированными суммами выгод выделен серым.

Приведенная стоимость в нашем примере была рассчитана с использованием функции ЧПС в Excel, как описано выше. Сотрудники Wheels-to-Meals при расчетах использовали ставку дисконтирования 3,5 %.

Приведенная стоимость	= £81 741,93
Чистая приведенная стоимость	Приведенная стоимость – инвестиции
£81 741,93 – £42 375	= £39 366,93
SROI	Приведенная стоимость / инвестиции
£81 741,93 / £42 375	= £1,93:1, или примерно 2:1

Итак, для проекта Wheels-to-Meals каждый вложенный фунт генерирует социальные ценности на два фунта.

5.4. Анализ чувствительности

Одно из преимуществ работы с картой воздействия в Excel — возможность с минимальными усилиями оценить значимость различных элементов модели. Вы можете просто менять цифры, а форма произведет за вас все расчеты. Рассчитав показатель SROI, необходимо понять, насколько изменятся результаты ваших расчетов, если вы измените некоторые суждения, которые вы вынесли на предыдущих этапах анализа. Цель такого анализа — проверить, какие именно суждения влияют на вашу модель особенно сильно.

Стандартные требования к анализу чувствительности предполагают проверку:

- оценочных значений «мертвого груза», атрибуции и сокращения результатов;
- финансовых прокси;
- количества результатов;
- стоимости вкладов, если оценивались нефинансовые вклады в деятельность.

Мы рекомендуем при анализе чувствительности рассчитывать, на сколько нужно изменить каждый показатель, чтобы получить значение SROI, равное 1. Так вы сможете проверить, насколько ваш анализ чувствителен к изменениям различных показателей. Это поможет вам понять, какие изменения потребуются, чтобы показатель SROI стал отрицательным или наоборот.

 Нас интересует, какие изменения значительно влияют на общий показатель SROI. Именно на них вы будете ориентироваться при управлении ценностями, которые вы создаете. Например, если ваш показатель окажется чувствительным к изменениям конкретного результата, вы можете рассмотреть возможность вложения дополнительных средств в развитие системы управления этим результатом.

В целом, чем больше изменений вам нужно произвести, чтобы получить показатель SROI, равный 1, тем менее чувствителен расчет к тестируемому показателю. Также возможно, что выбор между двумя финансовыми прокси для одного результата, который вы делали ранее, не столь важен, поскольку не отражается на итоговом показателе SROI. Все выводы из анализа чувствительности должны быть приведены и обоснованы в отчете.

Постарайтесь фокусироваться только на важных моментах, чтобы не добавлять лишний объем.

Практический пример. Анализ чувствительности

Рассмотрим, например, как сотрудники Wheels-to-Meals проводили проверку чувствительности верхней строки карты воздействия своей организации, в которой описан результат «снижение числа падений» (аналогичную проверку нужно провести для всех строк карты). Эта строка имеет самую большую итоговую сумму воздействия, поэтому ее нужно проверить особенно тщательно.

1. Воздействие. В этой строке отмечены низкие показатели «мертвого груза» и атрибуции, что может представлять проблему для достоверности анализа. Что если мы ошиблись и большая часть изменений произошла благодаря влиянию других людей и организаций? Насколько должен увеличиться показатель атрибуции для третьих лиц, чтобы SROI снизился до 1?

Методом подбора значений в форме Excel сотрудники Wheels-to-Meals установили, что для достижения SROI 1:1 нужно, чтобы атрибуция для третьих лиц составила 53 %, а не 5 %, как было определено ранее. Если бы это было так, общая сумма воздействия в этой строке снизилась бы с £81 648 (для всех трех элементов финансового прокси) до £40 394, а показатель SROI составил бы 1:1.

Изменение атрибуции с 5 до 53 % предполагает ее увеличение на 960 %.

2. Финансовые прокси. Финансовый прокси в этой строке состоит из трех элементов. Мы рассмотрим анализ чувствительности на примере одного элемента — стоимости «госпитализации пожилого пациента» по данным Национальной системы здравоохранения Великобритании.

Для того чтобы показатель SROI стал равен 1, этот прокси нужно изменить с £7220 за пациента до £1093 — почти на 85 %. Таким образом, к нему модель более чувствительна, чем к атрибуции, хотя всё равно для достижения SROI, равного 1, потребуются значительные изменения. Сотрудники Wheels-to-Meals убедились в том, что для анализа были использованы правильные значения финансовых прокси.

Помните, что в нашем примере показатель SROI рассчитан исходя из неполных данных. Это, естественно, важно для анализа чувствительности. Пример приводится исключительно для того, чтобы показать, как это делается на практике.

Результаты анализа чувствительности можно также сформулировать с другой точки зрения. Например, если бы стоимость госпитализации снизилась и составляла чуть больше £1093, социальный возврат на инвестиции в Wheels-to-Meals все равно был бы больше, чем 1:1.

5.5. Период окупаемости инвестиций (необязательно)

Период окупаемости показывает, сколько времени необходимо, чтобы инвестиции в деятельность окупались. Иными словами, он дает ответ на вопрос: в какой момент социальный возврат на инвестиции становится больше, чем их сумма? Многие доноры и инвесторы используют этот вид расчетов, чтобы оценить риски проекта. Если период окупаемости короткий, проект менее рискованный. Более продолжительный период окупаемости часто характерен для деятельности, которая ведет к значительным долгосрочным результатам, поэтому на начальном этапе здесь требуются более серьезные вложения.

Поскольку инвестиции чаще окупаются за несколько месяцев, а не лет, период окупаемости измеряется в месяцах. Если мы будем исходить из того, что воздействие со временем не меняется, нам необходимо разделить ежегодное воздействие для всех участников на 12, чтобы узнать показатель за месяц. Затем мы делим общую сумму инвестиций на показатель воздействия в месяц, чтобы получить период окупаемости инвестиций в месяцах.

Формула для расчетов выглядит так:

$$\text{Период окупаемости инвестиций (мес.)} = \text{Инвестиции} \times 12 / \text{Сумма воздействия в год}$$



Ваша очередь. Финансовый прогноз

Теперь вы можете заполнить раздел карты воздействия с финансовым прогнозом.

Этап 6

Отчетность, использование результатов и внедрение процессов

Поздравляем вас! Анализ SROI завершен.

Однако не завершен процесс анализа. Вам предстоит завершающий и очень важный этап: подготовка отчетности для стейкхолдеров, представление и использование результатов и внедрение SROI в деятельность вашей организации. В этом разделе мы расскажем вам, как эффективно использовать результаты проделанной вами большой работы.

Есть три основных момента на данном этапе.

6.1. Отчетность для стейкхолдеров.

6.2. Использование результатов.

6.3. Верификация отчета.

6.1. Отчетность для стейкхолдеров

Рассказывайте стейкхолдерам о результатах вашего анализа так, чтобы они вас поняли. Ваши выводы могут быть использованы для внутренних целей управления организацией, широкого распространения или стать основой для различных дискуссий с разными группами стейкхолдеров. Подготовка отчета — очень полезный этап. Именно в этот момент вы можете выработать рекомендации, которые повлияют на развитие вашей организации и проекта.

Занимаясь SROI, мы стремимся создать отчетность для стейкхолдеров. Поэтому для ее представления очень важно выбрать верные формат и каналы коммуникации. Это значит, что вы не просто опубликуете отчет на сайте, а донесете его содержание и выводы до стейкхолдеров и получите от них обратную связь. Кроме того, может оказаться, что внешние стейкхолдеры тоже захотят услышать о вашем опыте и результатах анализа SROI.

Ваш итоговый отчет должен включать не только расчет социального возврата на инвестиции, но и необходимую информацию о количественных, качественных и финансовых аспектах исследования, чтобы читатели получили всю необходимую информацию о социальных ценностях, которые вы создаете. Отчет содержит описание процесса социальных изменений и представляет решения, которые вы принимали по ходу анализа.

Отчет должен содержать достаточно информации, чтобы читатель был уверен в том, что ваши расчеты точны и обоснованы. Это значит, что он должен объяснять все решения, которые вы приняли, и суждения, которые вы вынесли в ходе работы над анализом SROI. Чтобы помочь вашей организации развиваться, в отчет следует включить все данные о ее работе, которые могут быть полезны для стратегического планирования и управления ее деятельностью. Когда вы будете принимать решение о том, какую информацию включить в отчет, также нужно помнить о коммерческой тайне.

Итак, отчет об анализе SROI должен быть как можно короче, но при этом соответствовать принципам прозрачности и существенности. Он также должен быть последовательным и хорошо структурированным, чтобы его можно было сопоставить с другими отчетами. Более подробную информацию вы найдете в разделе «Ресурсы» (с. 57), но хороший отчет обязательно должен содержать следующие сведения:

- информацию об организации, включая направления и виды деятельности, а также ключевых стейкхолдеров;
- описание объекта анализа, информацию о взаимодействии со стейкхолдерами, методах сбора данных, а также обо всех предпосылках и ограничениях анализа;
- карту воздействия со всеми необходимыми индикаторами и прокси;
- описания кейсов или цитаты участников в подтверждение тех или иных выводов анализа;

- информацию о расчетах и обоснование всех оценок и суждений. Этот раздел должен включать анализ чувствительности и описание воздействия изменения показателей на результаты расчетов;
- описание процесса принятия решений, в том числе о том, какие стейкхолдеры, результаты и индикаторы были или не были включены в анализ, и обоснование этих решений;
- резюме отчета для широкой аудитории, включая участников анализа.

Постарайтесь представить свои выводы сбалансированно: формулировки, которые вы используете для рекомендаций, могут отразиться на их применении. Важно уделить внимание как отрицательным, так и положительным результатам анализа и представить их так, чтобы никого не обидеть.

Также важно разграничить не достигнутые результаты и результаты, которые, возможно, достигнуты, но не могут быть подтверждены. Включите в раздел с рекомендациями информацию о том, как можно улучшить процесс сбора данных о результатах деятельности организации.

Подсказка. Презентация расчетов социального возврата на инвестиции

Существует риск или соблазн слишком сосредоточиться на показателе социального возврата на инвестиции. Однако нужно помнить, что число само по себе не несет особого смысла: это просто удобный способ представить созданные вами ценности. Финансовым инвесторам тоже нужен не только показатель возврата на инвестиции — было бы крайне неразумно основывать инвестиционные решения на одной цифре. Поэтому показатель SROI должен сопровождаться другой информацией, включая описание теории изменений и кейсы участников.

Пример. Резюме отчета для MillRace IT, Великобритания

Вот отрывок резюме отчета об анализе SROI организации MillRace IT. Это хороший пример сочетания чисел и расчетов с историей социальных изменений.

«Общий объем социальных ценностей, ежегодно производимых MillRace IT, составит, по нашим оценкам, примерно £76 825. Показатель SROI MillRace IT составляет 7,4:1, и это значит, что ежегодно на каждый £1, вложенный в организацию, она создает £7,40 социальных ценностей в виде снижения расходов на здравоохранение, выплат пособий и роста налоговых сборов».

Как показал анализ SROI, у организации MillRace есть два ключевых способа создания ценностей. Во-первых, клиенты получают постоянную поддержку, и их болезнь не прогрессирует. Во-вторых, некоторые участники уходят из MillRace IT и находят работу. Создавая поддерживающую среду и обучая клиентов востребованным навыкам, MillRace IT эффективно сочетает финансовую устойчивость и качественную поддержку людей с психиатрическими заболеваниями.

Ваша очередь. Отчет об анализе SROI

Подготовьте ваш отчет. Включите в него выводы, анализ и рекомендации для организации на основании данных, полученных в процессе расчета SROI.

6.2. Использование результатов

Если по результатам анализа SROI вы не собираетесь ничего предпринимать, то вам не стоит за него браться. Использование результатов — одна из главных составляющих SROI, на которую, к сожалению, часто выделяется мало времени и ресурсов. Ее легко упустить, радуясь тому, что вы наконец рассчитали показатель SROI.

Чтобы анализ SROI приносил пользу, нужно, чтобы по его результатам внедрялись изменения. Они могут быть связаны с пониманием и поддержкой вашей работы со стороны доноров и инвесторов или вашими отношениями с клиентами. Как при прогнозном, так и при оценочном анализе SROI в вашей организации должны произойти изменения.

Изменения по итогам прогнозного анализа SROI

По результатам прогнозного анализа SROI вы, возможно, пересмотрите запланированную деятельность, чтобы максимизировать ее социальные результаты. Выводы из анализа также могут отразиться на вашей системе сбора и анализа данных по результатам, «мертвому грузу», атрибуции и переносу. Посмотрите, нужно ли адаптировать систему сбора данных для следующего анализа SROI, и внесите необходимые изменения. По итогам прогнозного анализа вы можете также решить разработать систему:

- регулярного взаимодействия со стейкхолдерами для обсуждения запланированных результатов и того, что наиболее ценно для них;
- работы с партнерами для получения информации об атрибуции результатов.

Изменения по итогам оценочного анализа SROI

По итогам оценочного анализа SROI должны произойти изменения в вашей организации. Вам нужно будет отреагировать на полученные результаты и подумать, что нужно изменить в целях и задачах, управлении и деятельности организации. Проследите, чтобы организация выполнила рекомендации, а выводы исследования были учтены в процессе стратегического планирования.

Показатели SROI очень полезны при общении со стейкхолдерами, но еще интереснее проследить, как показатель меняется со временем. Так вы сможете понять, происходят ли в вашей деятельности положительные изменения. Кроме того, вы выясните, как изменить ваши услуги, чтобы максимизировать создаваемые вами социальные ценности в будущем.

Важно сразу запланировать оценку SROI на будущее. Это можно осуществить по-разному в зависимости от вашей роли в организации. Для начала нужно представить ваши выводы сотрудникам, попечителям и стейкхолдерам организации, указав и на сложности, которые возникли в процессе, и на положительные моменты исследования. Тем самым у вас появится возможность представить план внедрения процесса SROI в регулярную деятельность и отчетность организации. Этот план должен включать:

- процесс регулярного сбора данных, особенно о результатах деятельности;
- процесс обучения сотрудников, чтобы обеспечить сохранение знаний в организации даже в условиях текучки кадров;
- четкий график проведения следующего анализа SROI;
- описание ресурсов, которые потребуются для постоянного мониторинга и анализа SROI;
- план по обеспечению безопасности данных.

Изменения могут даваться очень нелегко, особенно если вы имеете дело с большой организацией со сложной системой управления. Помните, что четкость следования вашим рекомендациям зависит от поддержки, которую вам удастся получить. Именно поэтому так важно взаимодействовать со стейкхолдерами на протяжении всего процесса анализа SROI.

Полезно назначить ответственных за анализ SROI в дальнейшем. Возможно, имея налаженную систему сбора данных, вы сможете поручить расчет SROI финансовому отделу и интегрировать его в процедуры учета и отчетности в организации. Помните, что эти изменения потребуют времени, и установите себе реалистичные сроки для их проведения.

Подсказка. Использование отчетов о SROI внешними стейкхолдерами

Внешние стейкхолдеры могут по-разному использовать опубликованные отчеты о SROI. Сравнение показателей социального возврата на инвестиции вряд ли имеет смысл: следует рассматривать весь процесс, включая решения, суждения и выводы исследователей, сделанные в процессе и по результатам анализа, а также изменения, которые предполагаются в организации. Изменения показателя SROI в организации со временем дадут потенциальным инвесторам представление о том, какие положительные перемены происходят в ее деятельности. Таким образом, очевидно, что важно представлять информацию в

отчетах в соответствии с требованиями и потребностями различных стейкхолдеров и проходить процедуру независимой верификации отчетов.

На сайте www.thesroinetwork.org вы найдете руководство для социальных инвесторов и заказчиков социальных услуг.



Ваша очередь. Представление и использование результатов. Внедрение анализа SROI

Представляя результаты анализа, учитывайте особенности аудитории, структурируя дискуссию индивидуально для каждой группы стейкхолдеров. У них будут разные цели, различное отношение к вашей организации.

Подготовьте план по использованию результатов анализа и внедрению SROI в вашей организации.

6.3. Верификация

Верификация — процесс подтверждения правильности информации, представленной в вашем отчете. Согласно этому принципу, ваш отчет должен пройти независимую экспертизу. Существует верификация двух уровней.

1. Верификация, которая подтверждает, что анализ был проведен в соответствии с принципами SROI.
2. Верификация следования принципам и данным.

Более подробная информация о верификации доступна на нашем сайте: www.thesroinetwork.org.

Ресурсы

В этом разделе вы найдете справочные материалы, которые могут вам пригодиться в процессе анализа SROI.

1. *Формат отчета о SROI.*
2. *Глоссарий.*
3. *Примечание об отнесении расходов.*
4. *Примечания о проектах капитального строительства и с заемным финансированием.*
5. *Справочные материалы.*
6. *Загрузки.*
7. *Сравнительная характеристика SROI и других методик.*
8. *Семь принципов SROI.*
9. *Чеклист для анализа SROI.*
10. *Практический пример.*
11. *Карта воздействия.*

1. Формат отчета о SROI

Ниже перечислены и описаны ключевые элементы отчета о SROI. В пределах структуры, состоящей из 6 этапов, есть определенная свобода представления информации. Информация представляет собой сочетания качественных, количественных и финансовых данных, которые описывают ценности, возникающие в процессе деятельности, выбранной в качестве объекта SROI. Цель отчета — предоставить достаточно информации для соблюдения принципов SROI и иллюстрации процесса анализа.

Резюме

1. Объект анализа и стейкхолдеры

Описание вашей организации: ее деятельность и ценности (если это важно для отчета); деятельность, которую вы анализируете; география, клиенты или благополучатели.

Информация о методике SROI, тип анализа — оценочный или прогнозный; цель и объект анализа.

Описание стейкхолдеров: типы и количество.

Описание взаимодействия со стейкхолдерами: как оно происходило и сколько стейкхолдеров в нем участвовало.

2. Результаты и их подтверждение

Описание теории изменений для каждого стейкхолдера, т. е. как вклады в проект трансформируются в его продукты и результаты. Эту информацию нужно представить в таблице с подробным текстовым комментарием.

Описание индикаторов и источников данных по каждому результату. Особое внимание уделите результатам и тому, как они достигаются.

Количественные показатели вкладов, продуктов и результатов для каждой группы стейкхолдеров.

Анализ инвестиций, необходимых для осуществления деятельности.

Ожидаемый срок действия результатов.

Описание финансовых прокси для каждого результата с источниками информации и обоснованием вашего выбора.

3. Воздействие

Описание источников информации для оценки «мертвого груза» в составе результатов.

Информация о других организациях и/или людях, которые влияют на достижение результатов.

Обоснование оценок атрибуции и «мертвого груза» с указанием областей, где данных недостаточно, и рекомендациями по совершенствованию системы сбора информации об этих аспектах воздействия.

Описание случаев переноса результатов, если таковые отмечены в данном случае.

Информация об общем воздействии.

4. Расчет социального возврата на инвестиции

Расчет социального возврата на инвестиции с указанием источников информации и типа расчета.

Описание анализа чувствительности модели с выводами.

Описание изменений, отмеченных в ходе анализа чувствительности.

Сравнение показателей социального возврата на инвестиции, полученных в ходе анализа чувствительности.

Описание процесса

Стейкхолдеры, которые были выявлены, но не включены в анализ, с обоснованием.

Результаты, которые не были включены в анализ для каждого стейкхолдера, с обоснованием.

Финансовые прокси, которые не были включены в анализ, с обоснованием.

2. Глоссарий

Анализ чувствительности (sensitivity analysis)	Процесс проверки чувствительности модели SROI к изменениям в значениях различных переменных.
Атрибуция (attribution)	Оценка вкладов других людей и/или организаций в достижение определенного результата.
Вклады (inputs)	Вклад каждого участника в деятельность, который необходим для ее осуществления.
Воздействие (impact)	Результат, достигнутый для определенной группы участников с учетом изменений, которые произошли бы в любом случае, вкладов других людей и организаций в достижение этого результата и срока его действия.
Дисконтирование (discounting)	Определение стоимости денежного потока путем приведения стоимости будущих издержек и выгод к текущему моменту.
Доход (income)	Финансовые поступления в организацию за счет продажи товаров и услуг, пожертвований, контрактов или грантов.
Индикатор результата (outcome indicator)	Показатель для количественного измерения результата.

Карта воздействия (impact map)	Таблица, которая наглядно представляет процесс изменений, связанных с определенной деятельностью: как доступные ресурсы используются для деятельности, которая затем ведет к определенным результатам для разных стейкхолдеров.
Мертвый груз (deadweight)	Оценка доли результата, которая была бы достигнута даже при отсутствии деятельности.
Монетизировать (monetise)	Определить денежный эквивалент.
Объект анализа (scope)	Деятельность, временные рамки, границы и тип анализа SROI.
Отнесение затрат (cost allocation)	Отнесение затрат на деятельность, связанную с определенной программой, продуктом или услугой.
Перенос (displacement)	Оценка того, насколько достигнутый нами результат способствовал переносу других результатов.
Период окупаемости (payback period)	Время в месяцах или годах, которое необходимо, чтобы общая сумма воздействия превысила сумму инвестиций.
Показатель социального возврата на инвестиции (social return ratio)	Приведенная стоимость воздействия, деленная на общую сумму инвестиций.
Продукты (outputs)	Показатели для описания количественных аспектов деятельности по отношению ко вкладам каждого стейкхолдера.
Прокси (проху)	Приблизительный денежный эквивалент, используемый в случае, когда подобрать точный эквивалент невозможно.
Промежуточный результат (distance travelled, intermediate outcome)	Насколько участник продвинулся к достижению конечного результата.
Результат (outcome)	Изменение в результате деятельности. Основные виды изменений с точки зрения стейкхолдеров — незапланированные (неожиданные) и запланированные (ожидаемые), положительные и отрицательные.
Сокращение (drop off)	Снижение результата с течением времени после завершения деятельности.
Срок действия (duration)	Период (как правило, в годах) существования результата после завершения деятельности. Например: сколько трудоустроенный участник продержится на своей новой работе.
Ставка дисконтирования (discount rate)	Процентная ставка, используемая для пересчета будущих издержек и выгод в единую величину текущей стоимости.

Стейкхолдеры (stakeholders)	Люди, организации или институты, с которыми происходят изменения (положительные или отрицательные) в результате анализируемой деятельности.
Существенность (materiality)	Информация является существенной, если она влияет на решения, которые принимают читатель отчета или стейкхолдеры.
Финансовая модель (financial model)	Система расчетов и взаимосвязей между финансовыми переменными, которая позволяет протестировать влияние изменений в значениях переменных на конечный результат.
Финансовая ценность (financial value)	Избыток денежных средств, возникающий в результате деятельности организации.
Чистая приведенная стоимость (Net present value, NPV)	Сумма дисконтированных значений будущих поступлений, приведенных к сегодняшнему дню, минус инвестиции в деятельность, которая генерирует эти поступления.
Чистый показатель социального возврата на инвестиции (net social return ratio)	Чистая приведенная стоимость воздействия, деленная на общую сумму инвестиций.

3. Рекомендации по отнесению затрат

Сумму вклада в деятельность тех, кто ее финансирует, как правило, легко подсчитать. Например, если деятельность полностью финансируется из одного или нескольких источников, сумма вкладов в нее известна.

Если же мы анализируем одно из направлений деятельности организации, оценить сумму инвестиций в него может быть сложнее. Важно сделать это правильно, чтобы не занижать расходы на создание социальной ценности. Это относится также к общим расходам на проект в заявках на гранты. Если вы не определите в этом случае полную сумму расходов на проект (которая может включать не только грантовое финансирование), ваш расчет показателя SROI будет неточным.

Например, если у организации есть два подразделения, а в рамках анализа мы рассматриваем только одно, необходимо для начала выяснить, какие затраты связаны с работой этого подразделения. В основном информацию о затратах можно получить из данных бухгалтерского учета. Проблемы возникают, если организация оплачивает некоторые товары и услуги, которые используют оба подразделения (например, электричество или зарплату директора). Необходимо отнести эти расходы на подразделение, а затем определить источник их финансирования (инвестиции). Для этого вам может понадобиться распределить затраты между несколькими источниками финансирования. В этом может помочь ваш бухгалтер, если он есть в вашей организации.

Даже когда вы анализируете социальный возврат на инвестиции, скажем, по конкретному гранту, вам нужно убедиться в том, что анализируемая деятельность не зависит от других источников финансирования, которые не связаны с этим грантом.

Рекомендуется использовать следующую процедуру отнесения затрат.

А. Определите общую стоимость товаров и услуг, необходимых для осуществления деятельности, которую вы анализируете.

В. Определите стоимость товаров и услуг, которые используют разные подразделения организации, и распределите ее между подразделениями.

С. Определите источники финансирования для оплаты этих товаров и услуг.

Д. Если необходимо, определите процентное соотношение поступлений из разных источников.

А. Определите общую стоимость товаров и услуг, необходимых для осуществления деятельности, которую вы анализируете. Как правило, это можно сделать на основании данных бухгалтерского учета организации. Если расходы не делятся между несколькими подразделениями, вам нужно проверить каждый вид расходов и определить, какие из них относятся исключительно к подразделению, деятельность которого вы анализируете.

В. Определите стоимость товаров и услуг, которые используют разные подразделения организации, и распределите ее между подразделениями. Для расходов, которые распределяются между подразделениями, вам нужно будет принять решение об их отнесении. Здесь возможны три основных подхода.

Для заработной платы и отчислений расходы могут быть отнесены в зависимости от того, как распределяется рабочее время сотрудника между подразделениями. Если в организации есть формы учета рабочего времени, вы можете использовать их. Если нет, вам нужно будет оценить соотношение. Некоторые сотрудники, например исполнительные директора, могут работать во всех подразделениях организации. В этом случае вы можете распределить расходы на оплату их труда, например, пропорционально бюджету каждого подразделения.

Расходы, *не связанные с оплатой труда*, можно относить на основании объемов деятельности в каждом подразделении, т. е., например, расходы на оплату электроэнергии будут распределяться между ними на основании общих расходов каждого подразделения на другие товары и услуги.

В случае с *арендной платой* расходы более логично разносить в зависимости от площади офисного пространства, которую занимает подразделение.

Пример 1

Затраты, £ тыс.	Общие затраты	Подразделение 1	Подразделение 2
Директор (см. п. 1 ниже)	45	26	19
Менеджер по обучению (см. п. 2 ниже)	40	24	16
Сотрудники подразделения, 1 человек в каждом подразделении	30	15	15
Расходы подразделения, не связанные с оплатой труда, 20 для подразделения 1 и 10 для подразделения 2	30	20	10
Подытог для подразделений	60	35	25
Электричество и отопление (см. п. 3 ниже)	20	13	7
Арендная плата (см. п. 4 ниже)	20	5	15
Итого	185	103	82

Цифры были округлены до целых.

1. Заработная плата директора может распределяться между подразделениями на основании их расходов на проектную деятельность. Эти расходы в целом составляют £30 000 на оплату труда сотрудников и £30 000 на прочие расходы, всего £60 000. Однако эти расходы распределяются между подразделениями неравномерно. Расходы подразделения 1 составляют £35 000 (£15 000 на оплату труда и £20 000 на проектную деятельность), а расходы подразделения 2 составляют £25 000 (£15 000 на оплату труда и £10 000 на проектную деятельность). Если мы разделим £35 000 на £60 000 и умножим на £45 000, мы получим £26 250 — сумму расходов на оплату труда директорам по подразделению 1.

£25 000 разделить на £60 000 и умножить на £45 000 равно £18 750. Это сумма расходов на оплату труда директора по подразделению 2.

Округлив полученные значения до тысяч, мы получим распределение затрат на оплату труда директора организации по подразделениям.

2. Менеджер по обучению, заработная плата которого составляет £40 000, тратит 60 % своего рабочего времени на работу в подразделении 1 и 40 % — в подразделении 2. 60 % умножить на £40 000 равно £24 000.

3. Организация не может замерить потребление электроэнергии по подразделениям, поэтому эти расходы распределяются между ними пропорционально расходам, не связанным с оплатой труда. £20 000 разделить на £30 000 и умножить на £20 000 равно £13 333.

4. 20 % офисного помещения использует подразделение 1 и 70 % — подразделение 2. Еще 10 % офисного пространства использует директор. 20 % от £20 000 — £4000. 70 % от £20 000 — £14 000.

При этом £2000, которые приходятся на аренду для директора, остаются нераспределенными (£20 000 минус £14 000 минус £4000). Если их распределить в соответствии с распределением заработной платы директора (подытог подразделения £35 000 разделить на £60 000), суммы составят соответственно £1200 и £800. Таким образом, общая сумма расходов по аренде для подразделения 1 составит £4000 плюс £1200, итого £5200 (округлим до £5000). Общая сумма расходов по аренде для подразделения 2 — £14 000 плюс £800 равно £14 800 (округлим до £15 000).

С. Определите источники финансирования для оплаты этих товаров и услуг. Теперь эти же расходы необходимо распределить еще раз, уже между источниками финансирования. В примере 2 ниже один из доноров заявил, что всё финансирование должно быть использовано на расходы подразделения 1, а второй источник финансирования используется, чтобы покрыть остаток расходов подразделения 1 и все расходы подразделения 2.

Пример 2

Доходы	£ тыс.	Подразделение 1	Подразделение 2
Донор 1	100	100	—
Донор 2	85	3	82
Итого	185	103	82

Д. Если необходимо, определите процентное соотношение поступлений из разных источников.

В отличие от примера 2, в примере 3 ниже все источники финансирования могут быть использованы для покрытия всех расходов организации. 100 000 разделить на 185 000, умножить на 103 000 равно 56 000.

Пример 3

Доходы	£ тыс.	Подразделение 1	Подразделение 2
Донор 1	100	56	44
Донор 2	85	47	38
Итого	185	103	82

Теперь вы можете включить донора 1 и донора 2 в число стейкхолдеров и учесть их вклады 100 000 и 3000 из примера 2 или 56 000 и 47 000 из примера 3 в столбец «Вклады» на карте воздействия.

4. Использование SROI в проектах капитального строительства и с использованием заемного финансирования

В этой области необходимо разработать отдельные рекомендации по применению анализа SROI.

Если средства вкладываются в создание актива, который имеет длительный срок использования, например здания, расчет социального возврата на инвестиции усложняется. Еще сложнее обстоит дело с проектами, в которых привлекается заемное финансирование.

Здание может эксплуатироваться на протяжении многих лет, и деятельность, для которой оно используется, будет ежегодно создавать ценности, которые сами по себе могут существовать не один год. Однако создание ценности всё-таки зависит от деятельности внутри здания, которая возможна только при дополнительном регулярном финансировании.

В случае с заемным финансированием выплаты по займу в течение первого года сокращают тело займа. Единственные чисто денежные поступления в течение срока займа — выплаты процентов по нему.

В данный момент при использовании SROI для таких проектов принято рассматривать их в пределах года и обращать особое внимание на то, что при анализе SROI учитываются только социальные ценности, которые возникли благодаря вкладам, необходимым для этой деятельности, в течение года. Здесь вам тоже может пригодиться помощь бухгалтера.

В случае со зданием вкладом будут затраты на деятельность, как указано выше, плюс амортизация за один год срока использования. Существуют бухгалтерские стандарты срока службы зданий, эту информацию можно получить из данных бухучета. Тем самым вы включите часть стоимости здания в расходы, которые необходимы для ведения деятельности в нем.

5. Справочные материалы и дополнительная информация

Общие сведения

В интернете доступны онлайн-ресурсы, которые помогут вам в процессе анализа SROI, а также приложения, которые дополняют это руководство по анализу социального возврата на инвестиции: по использованию SROI, по вовлечению стейкхолдеров и по существенности. Дополнительную информацию об этих ресурсах можно получить на сайте SROI network: www.thesroinetwork.org/publications

Nef занимается SROI с 2001 года и первым использовал методику в области государственной социальной политики. Дополнительная информация доступна на сайте организации: www.neweconomics.org

Обзор подходов к оценке в некоммерческом секторе представлен в пособии "*Мониторинг и оценка на практике: руководство для некоммерческих организаций*" (*Practical Monitoring and Evaluation: a guide for voluntary organisations*) Джин Эллис (Jean Ellis): www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=140

Полезные ресурсы онлайн, в том числе по полной окупаемости, можно найти на сайте www.thinknpc.org

Руководство по экономической оценке затрат и инвестиций и прочим вопросам, включая разработку бизнес-кейсов в государственном секторе: www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_index.htm

Дополнительная информация о социальной отчетности и аудите социальной отчетности доступна «в Пособии SAN по социальной отчетности и аудиту» (*SAN Social Accounting and Audit Workbook*) на сайте Сети социального аудита SAN (Social Audit Network): www.socialauditnetwork.org.uk

Книга «*Really Telling Accounts!*», Джона Пирса (John Pearce) и Алана Кея (Alan Kay): www.socialauditnetwork.org.uk

Существенность

Материалы по деятельности организации AccountAbility в области разработки нового определения существенности доступны по ссылке: www.accountability.org/

Вопрос существенности также рассматривается в отчете nef «Инвестиции в социальные ценности (Investing in Social Value)?», с которым можно ознакомиться по ссылке: www.thesroinetwork.org

Этап 1: определение объекта анализа и стейкхолдеров

Вовлечение стейкхолдеров

Разнообразная информация об организации взаимодействия со стейкхолдерами опубликована по ссылке: www.peopleandparticipation.net/display/Involve/Home

Книга «Участие работает! (Participation Works!)» доступна по ссылке: www.neweconomics.org

Организация AccountAbility разработала стандарт и опубликовала руководство по работе со стейкхолдерами. С материалами можно ознакомиться на сайте: www.accountability.org/

Этап 2: Определение результатов

Руководство и пособие по отнесению расходов ACEVO доступны по ссылке: www.acevo.org.uk/index.cfm/display_page/FCR_3rdsec_tools

Оценка вкладов

Дополнительная информация об оценке вкладов доступна на сайтах:

www.esf.gov.uk/_docs/July2006Rules_regs_-_Match_funding_trac.doc

www.volunteering.org.uk/NR/rdonlyres/0F4C3354-82C4-4306-907D-FBC31DCD0B04/0/Calculatingvolunteervalue.pdf

Этап 3: подтверждение результатов и монетизация

Выборка

Организация Creative Research Systems дает рекомендации по составлению выборки на своем сайте: www.survevsystem.com

Результаты и индикаторы

На сайте Charities Evaluation Services есть различные ресурсы по оценке результатов в некоммерческом секторе: www.ces-vol.org.uk

Информация по оценке результатов есть в следующих публикациях:

«Управление результатами: руководство для организаций, работающих с бездомными (Managing Outcomes: a guide for homelessness organisations)», Сара Бернс (Sara Burns) и Салли Кьюпитт (Sally Cupitt): www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=171

«Ваш проект и его результаты (Your Project and its Outcomes)», Салли Кьюпитт (Sally Cupitt): www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=165

База данных

Краудсорсинговая база данных ценностей, результатов и индикаторов для стейкхолдеров SROI Network: www.globalvaluexchange.org

Каталог общепринятых показателей для оценки деятельности и измерения социальных, экономических и финансовых результатов, которые используют ведущие социальные инвесторы, Global Impact Investing Network (GIIN): <https://iris.thegiin.org/>

Монетизация

«Зеленая книга министерства финансов Великобритании (HM Treasury (2003) Green Book)»: www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_index.htm

Оценка социальных благ обсуждается в следующих публикациях:

«*Measuring the Value of Culture*», Snowball J, Springer Verlag, Heidelberg DE, 2008.

«*A Primer on Nonmarket Valuation*», Champ, Boyle and Brown, Kluwer, Dordrecht NL, 2003.

«*Using Surveys to Value Public Goods; the Contingent Valuation Method*», Carson and Mitchell, Washington, USA, 1989.

«*The Department for Work and Pensions Social Cost-Benefit Analysis Framework (working paper no.86)*», Daniel Fujiwara, 2010.

Этап 4: оценка воздействия

Мертвый груз

Руководство по дополнительной информации, опубликованное в 2008 году English Partnerships, доступно на сайте организации-преемника, Homes and Communities Agency, по ссылке: <http://www.homesandcommunities.co.uk/ourwork/best-practice-and-guidance>

<http://collections.europarchive.org/tna/20100911035042/englishpartnerships.co.uk/communitiespublications.htm>

Этап 5: расчет SROI

На сайте SROI Network опубликованы кейсы, которые включают примеры расчета показателя SROI: www.thesroinetwork.org

Этап 6: отчетность, использование результатов и внедрение SROI в организации

Верификация

Информация о различных вариантах верификации отчета доступна на сайте: www.thesroinetwork.org

Прочее

Госзакупки

nef и округ Лондона Кэмден совместно разработали модель госзаказа, ориентированную на результаты, на основании принципов SROI. Более подробная информация о модели Sustainable Commissioning Model доступна на сайте Sustainable Procurement: www.procurementcupboard.org

6. Документы для загрузки

С сайта www.thesroinetwork.org вы можете скачать следующие документы:

Руководство по SROI (полный текст и отдельные главы), приложения, руководства для инвесторов и чиновников, работающих с госзаказом, примеры анализа SROI.

Форму карты воздействия для заполнения

Примеры заполнения карты воздействия

7. Краткое сопоставление SROI и других подходов и методик

Анализ «затраты–выгоды»

Основное различие между анализом SROI и экономической оценкой «затраты–выгоды» описано в Зеленой книге министерства финансов Великобритании и заключается в том, что анализ SROI является прикладным инструментом управления, который могут использовать как крупные, так и небольшие организации, в отличие от макроэкономического подхода в рамках анализа «затраты–выгоды». Анализ SROI подчеркивает важность измерения ценности снизу вверх с учетом мнений разных стейкхолдеров, в то время как Зеленая книга министерства финансов описывает анализ затрат и выгод для всего британского общества в целом. Основное сходство SROI и методики, описанной в Зеленой книге – использование денежных эквивалентов для оценки затрат и выгод в результате инвестиций, деятельности или принятия определенных политических решений.

Социальная отчетность

Как SROI, так и социальная отчетность созданы для описания создаваемых социальных ценностей. В SROI основное внимание уделяется изменениям, которые происходят или должны происходить для разных стейкхолдеров в результате определенной деятельности. Социальная отчетность в качестве отправной точки использует заявленные цели организации в социальной сфере. SROI и социальная отчетность объединяют ряд общих принципов, но социальная отчетность не использует финансовые прокси и расчет показателя возврата на инвестиции. Методика SROI может быть совмещена с социальной отчетностью: подготовить отчет об анализе SROI гораздо проще, если у вас имеется качественная социальная отчетность.

Методы оценки результатов

Процесс измерения результатов в рамках теории изменений распространен для многих моделей оценки, ориентированных на результаты, например модели Charities Evaluation Services. Вовлечение стейкхолдеров в процесс оценки, в той или иной степени характерное для всех методов оценки результатов, также является ключевой особенностью. Основное различие между SROI и множеством других методов оценки результатов – значимость финансовой оценки результатов.

Сходство между SROI и другими методами оценки результатов на начальных этапах означает, что организациям, которые уже давно занимаются оценкой результатов своей деятельности, вероятно, будет проще провести анализ SROI, чем тем, кто ранее с оценкой результатов не сталкивался.

Отчетность в области устойчивого развития

SROI разделяет основные принципы, в частности важность взаимодействия со стейкхолдерами, с такими стандартами отчетности в области устойчивого развития, как Global Reporting Initiative и AA1000 организации AccountAbility¹⁹. Отличие SROI от них заключается в том, что в рамках анализа здесь разрабатываются простые теории изменений, которые описывают существенные результаты для разных стейкхолдеров и используются финансовые прокси для оценки этих результатов.

Другие методы экономической оценки

Анализ SROI объединяет с другими методами экономического анализа, которые делают попытку оценить и сравнить затраты и выгоды, возникающие в результате различных видов деятельности, которые не выражаются в стоимости товаров и услуг.

Этот подход особенно хорошо разработан в экономике окружающей среды.

¹⁹ Стандарты AccountAbility серии AA1000 – это стандарты, основанные на принципах, которые составляют основу для улучшения деятельности организаций в области устойчивого развития. Они применимы к организациям любого сектора экономики, включая государственные организации и НКО, любого размера, работающим в любых регионах.

Оценка воздействия на окружающую среду (EIA)

EIA – методика оценки вероятного воздействия проектов на окружающую среду. Он позволяет учитывать наряду с экономическими и социальными экологические аспекты воздействия. EIA необходимо проводить при планировании крупных проектов согласно законодательству ЕС. Как и в SROI, в данном случае оценивается только то, что является значимым.

8. Семь принципов SROI

1. Вовлекайте стейкхолдеров

Принимайте решения о том, что и каким образом измеряется в процессе анализа, на основании информации, полученной у стейкхолдеров.

Стейкхолдеры – это люди или организации, с которыми в результате нашей деятельности происходят изменения, и они лучше других могут эти изменения описать. Этот принцип означает, что нам необходимо определить основных стейкхолдеров и проконсультироваться с ними в ходе анализа, чтобы представить и измерить созданные ценности в соответствии с тем, как их описывают те, кто влияет на нашу деятельность или на кого влияем мы.

2. Понимайте изменения

Описывайте изменения и оценивайте их на основании собранных данных, учитывая как положительные, так и отрицательные, а также запланированные и незапланированные изменения.

Ценность создается разными стейкхолдерами или для них в результате различных изменений: запланированных и незапланированных, положительных и отрицательных. Согласно этому принципу, необходимо построить и подтвердить теорию изменений для каждого стейкхолдера. Эти изменения являются результатами деятельности, которые достигаются благодаря вкладам различных стейкхолдеров и обычно называются экономическими, социальными и экологическими результатами. Именно эти результаты необходимо измерить, чтобы подтвердить наличие изменений.

3. Оценивайте то, что важно

Для того чтобы обозначить ценность результатов, используйте финансовые прокси. Многие результаты не имеют рыночной стоимости, и в результате их ценность не учитывается.

Финансовые прокси следует использовать, чтобы обозначить и включить в анализ ценность результатов и дать право голоса тем, кто не является участником рынка, но тем не менее испытывает воздействие в результате нашей деятельности. Это будет влиять на баланс сил разных стейкхолдеров.

4. Анализируйте только существенные изменения

Определите, какая информация и данные должны быть включены в расчеты, чтобы представить полную картину деятельности и дать стейкхолдерам возможность сделать обоснованные выводы о воздействии на них.

В соответствии с этим принципом необходимо оценить, принял бы человек другое решение об анализируемой деятельности, если бы ему не была доступна определенная информация. Это касается решений о том, какие стейкхолдеры подвергаются существенным изменениям, а также информации о результатах. Для того, чтобы принять решение о существенности, необходимо принимать во внимание политику организации и других участников сектора, общественные нормы и краткосрочные финансовые результаты. Для того чтобы читатели отчета об анализе SROI были уверены в том, что он учитывает все существенные аспекты деятельности, необходима независимая верификация и экспертиза отчета.

5. Не переоценивайте

Учитывайте только те ценности, которые создала ваша организация.

В соответствии с этим принципом необходимо принимать во внимание тренды и проводить сравнительный анализ изменений, чтобы оценить изменения, которые произошли именно в результате нашей деятельности, а не за счет воздействия других факторов, а также учитывать те изменения, которые происходят сами по себе. Кроме того, в соответствии с этим принципом необходимо учитывать вклад других людей и организаций в достигнутые результаты и учитывать результаты пропорционально этим вкладам.

6. Действуйте прозрачно

Покажите, что ваш анализ является точным и обоснованным, а его результаты будут представлены стейкхолдерам для обсуждения и анализа.

Согласно этому принципу любое решение, связанное с определением стейкхолдеров, результатов, индикаторов и значений для сравнения; источников и методов сбора информации; различных вариантов развития событий, а также представления результатов анализа стейкхолдерам, должно быть обосновано и задокументировано. Это значит, что нужно рассказать и о том, как те, кто отвечает за ведение деятельности, будут вносить в нее изменения по результатам анализа. Анализ будет более достоверным, если все решения, которые принимались в процессе, будут четко обоснованы.

7. Подтвердите результаты

Проведите независимую верификацию отчета.

Анализ SROI дает возможность получить более полное представление о том, какие ценности возникают в результате деятельности, но он неизбежно субъективен. Для того, чтобы стейкхолдеры могли быть уверены в том, все решения, которые принимались в процессе анализа, были обоснованы, необходима верификация всех данных.

9. Чеклист для анализа SROI

Этот чеклист для вас, чтобы вы могли отмечать то, что было сделано в процессе анализа, при использовании руководства. Информация о верификации отчетов об анализе SROI доступна на сайте: www.thesroinetwork.org

Что нужно сделать	Сделано
Этап 1: определение объекта анализа и стейкхолдеров	
Вы представили информацию об организации, деятельность которой будете проанализирована?	
Вы представили информацию о том, почему вы проводите анализ, для кого, и как вы представите им результаты?	
Вы решили, будете ли вы анализировать всю деятельность организации или только ее часть?	
Вы решили, будете ли вы анализировать социальный возврат на инвестиции из определенного источника или социальный возврат от деятельности, которая финансируется из разных источников?	
Вы решили, будете ли вы проводить оценочный анализ прошлой деятельности или делать прогноз на будущее?	
Вы решили, за какой период будете анализировать деятельность?	
Вы определились с тем, какие ресурсы вам понадобятся (например, время, человеческие ресурсы и навыки)?	
Вы составили список стейкхолдеров и заполнили таблицу по ним?	
Вы приняли во внимание то, что изменения могут происходить со стейкхолдерами, которые не подвергаются непосредственно воздействию с вашей стороны, и возможно, вам следует включить их в анализ?	
Этап 2: определение результатов	
Вы заполнили первые два столбца карты воздействия с информацией о стейкхолдерах и предполагаемых изменениях для них?	
Вы задокументировали обоснование ваших решений о том, каких стейкхолдеров нужно включить в анализ?	
Вы составили план взаимодействия со стейкхолдерами с информацией о том, как они будут участвовать в процессе анализа на следующих этапах?	
Вы описали вклады (input) каждого стейкхолдера в деятельность (для некоторых стейкхолдеров вклады в деятельность могут отсутствовать)?	
Вы провели денежную оценку всех вкладов?	
Вы убедились в том, что все учтенные вами вклады составляют полную стоимость услуги (например, накладные расходы, аренда и т. п.)?	
Вы определили вклады и результаты для всех стейкхолдеров?	
Вы включили в текст отчета описание результатов со слов стейкхолдеров?	
Вы включили в анализ как запланированные, так и незапланированные результаты?	
Вы включили в анализ как положительные, так и отрицательные результаты?	

Вы проверили отсутствие дублирования результатов?	
Вы учли мнение всех стейкхолдеров в каждой группе?	
Вы заполнили столбцы карты воздействия с информацией о вкладах (inputs), продуктах (outputs) и результатах (outcomes) деятельности?	
Не хотите ли вы добавить или исключить стейкхолдеров из анализа?	
Этап 3: подтверждение результатов и монетизация	
Вы определили индикаторы для всех результатов, по возможности объективные и субъективные?	
Каков срок действия результатов (benefit period)?	
У вас уже есть данные по всем индикаторам?	
Если нет, как вы предполагаете собирать эту информацию?	
Вы заполнили столбец с информацией об источниках данных для анализа?	
Вы заполнили столбец со значениями индикаторов?	
Если для каких-то результатов у вас нет индикаторов, обосновали ли вы их отсутствие в отчете?	
Вы можете указать или спрогнозировать количественное значение каждого индикатора?	
Вы определили финансовые прокси для каждого результата?	
Вы заполнили столбец с информацией о финансовых прокси?	
Вы заполнили столбец с информацией об источниках данных для прокси?	
Есть ли какие-то результаты, для которых вы не указали финансовые прокси? Включили ли вы их в ваш отчет?	
Этап 4: оценка воздействия	
У вас есть информация о «мертвом грузе» по каждому результату?	
Может ли какая-то часть «мертвого груза» быть связана с переносом результатов или атрибуцией?	
Если некоторая часть «мертвого груза» связана с переносом результатов, предполагаете ли вы включить в анализ новых стейкхолдеров (и/или изменить его объект)?	
Если «мертвый груз» связан с атрибуцией, значит ли это, что вы не учли вклады других стейкхолдеров, которые теперь нужно включить в анализ?	
Вы провели оценку атрибуции и описали, каким образом это было сделано?	
Если срок действия результатов составляет больше года, что происходит с результатами с течением времени (сокращение результатов)?	
Вы рассчитали воздействие (индикатор умножить на финансовый прокси минус «мертвый груз», перенос результатов и атрибуция в процентах)?	
Вы рассчитали сокращение результатов?	
По итогам расчетов, есть ли какие-то результаты, в достижение которых рассматриваемая деятельность НЕ ВНОСИТ значительный вклад??	
Вы заполнили столбцы с информацией о «мертвом грузе», переносе результатов, атрибуции и сокращении результатов?	

Этап 5: расчет SROI	
Вы указали финансовые значения индикаторов в каждом периоде?	
Вы выбрали ставку дисконтирования?	
У вас есть общая сумма вкладов в деятельность?	
Вы рассчитали: а) социальный возврат на инвестиции; б) чистый социальный возврат на инвестиции; с) период окупаемости инвестиций?	
Вы проверили ваш результат на чувствительность к изменениям в значениях результатов, финансовых прокси и различных показателей дополнителности?	
Этап 6: отчет, использование результатов и внедрение SROI	
Вы описали изменения, которые необходимо произвести в структуре, управлении и деятельности организации, чтобы улучшить ее отчетность и сделать возможным управление социальными ценностями, которые она создает?	
Вы разработали план проведения этих изменений?	
Вы спланировали, как вы будете рассказывать о результатах анализа стейкхолдерам, учитывая их потребности?	
Если вы решили подготовить полный отчет об анализе SROI, описаны ли в нем все этапы исследования, обоснованы ли решения, которые вы принимали в процессе, и выводы, которые вы делали в процессе анализа данных, а также источники информации?	
Если вы решили подготовить полный отчет об анализе SROI, включает ли он описание ограничений методики и предпосылок, на которых основан анализ?	
Вы проследили за реакцией стейкхолдеров на представленные им результаты исследования? Совпала ли она с вашими ожиданиями? Понравились ли им содержание и формат отчета?	
Вы приняли решение о верификации вашего отчета?	

Социальный возврат на инвестиции – карта воздействия для практического примера

Организация	Wheels-to-Meals	
Цели	Обеспечить участие в работе досугового клуба и горячее питание 30 пожилым местным жителям, организовав их транспортировку в клуб	
Объект оценки	Деятельность	30 пожилых людей получают услугу 5 дней в неделю, 50 недель в год
	Контракт/финансирование/подразделение	Муниципальный грант

Этап 1		Этап 2			
Стейкхолдеры	Запланированные/ незапланированные изменения	Вклады		Продукты	Результаты
		Описание	Ценность, £		
На кого влияет наша деятельность?	Что для них меняется?	Что они вкладывают в деятельность?		Описание количественных показателей деятельности	Как можно описать изменения?
Кто влияет на нас?					
пожилые/люди с инвалидностью	меньше пользуются услугами здравоохранения	время	£0	досуговый клуб: <ul style="list-style-type: none"> ■ групповые занятия (настольные игры, творчество, умеренная физическая активность, обучающие семинары); ■ транспортные услуги для 30 человек; ■ 7500 горячих обедов в год 	за счет умеренной физической активности участники улучшают свою физическую форму, меньше падают и реже попадают в больницу
	больше выходят из дома				медицинская сестра, которая проводила занятия с участниками, научила их следить за своим самочувствием, и они стали чувствовать себя лучше
			участники завели новых друзей и больше времени проводили в обществе за счет групповых занятий		
			участники получали сбалансированное питание, и стали более здоровыми		
городская администрация	люди обеспечены сбалансированным питанием		£24 375		существенные результаты только у участников (не у администрации). Все результаты уже описаны выше
волонтеры Wheels-to-Meals (на пенсии)			£18 000		волонтеры (на пенсии) стали здоровее
соседи пожилых/людей с инвалидностью			£0	снижение взаимодействия с участниками и разрушение социальных связей	
ИТОГО			£42 375		

		Имя	
		Дата	
	Цель деятельности	Период	1 год (2010)
	Цель анализа	Прогноз или оценка	прогноз

Этап 3						
Результаты (что меняется)						
Индикатор	Источник	Значение	Срок действия	Финансовый прокси	Значение прокси, £	Источник
Как мы можем измерить результат?	Где мы получим информацию о значении индикатора?	Каково значение индикатора?	Сколько сохраняется результат?	Какой прокси можно использовать, чтобы оценить изменения в деньгах?	Каково значение прокси?	Где мы получим информацию о прокси?
меньше число падений и госпитализаций в год	разовое исследование	7	1 год	госпитализация при несчастных случаях	£94,00	Сведения о расходах министерства здравоохранения в 2007–08 гг.
			1 год	обследование пациента в гериатрическом отделении с госпитализацией	£4964,00	
			1 год	госпитализаций пациента в гериатрическое отделение (в среднем 5 нед.* £1 444)	£7220,00	
меньше число визитов к врачу и участники утверждают, что их здоровье улучшилось	анкеты и интервью	90	5 лет	стоимость визита к врачу	£19,00	Сведения о расходах министерства здравоохранения в 2006 г.
участие в новых клубах/ видах деятельности за год: участники говорят, что стали чувствовать себя менее изолированными от общества	анкеты	16	1 год	средняя стоимость годового членства в клубе	£48,25	Средняя стоимость проезда на транспорте и членства в клубе настольных игр или рукоделия
меньше посещений патронажной сестры на дому: участники сообщают, что они занимаются физической активностью 3 и более часов в неделю	анкеты	14	2 года	стоимость визита патронажной сестры на дом	£34,00	Сведения о расходах министерства здравоохранения в 2007–08 гг.
волонтеры сообщают об увеличении физической активности в связи с волонтерством	ежегодная оценка волонтеров	4	1 год	стоимость годового абонемента в бассейн для пожилых	£162,50	данные местной администрации
соседи реже покупают продукты для участников проекта	разовый опрос	275	3 года	стоимость доставки продуктов из онлайн-супермаркета	- £5,00	www.tesco.co.uk

Социальный возврат на инвестиции – карта воздействия для практического примера

Организация	Wheels-to-Meals	
Цели	Обеспечить участие в работе досугового клуба и горячее питание 30 пожилым местным жителям, организовав их транспортировку в клуб	
Объект оценки	Деятельность	30 пожилых людей получают услугу 5 дней в неделю, 50 недель в год
	Контракт/финансирование/подразделение	Муниципальный грант

Этап 1 копия	Этап 2 копия	Этап 4			
Стейкхолдеры	Результаты	Мертвый груз	Атрибуция	Сокращение	Воздействие
Люди, у которых происходят изменения в результате деятельности	Описание	%	%	%	Значение индикатора на прокси минус мертвый груз, перенос результатов и атрибуция
	Как вы можете описать изменения?	Что изменилось бы при отсутствии деятельности?	Кто еще внес вклад в изменения?	Сокращается ли количество результата в будущем?	
пожилые/люди с инвалидностью	за счет умеренной физической активности участники улучшают свою физическую форму, меньше падают и попадают в больницу	0	5	50	£625,10
					£33 010,60
					£48 013,00
	медицинская сестра, которая проводила занятия с участниками, научила их следить за своим самочувствием, и они стали чувствовать себя лучше	0	10	10	£1 539,00
	участники завели новых друзей и больше проводили времени в обществе за счет групповых занятий	10	35	0	£451,62
	участники получали сбалансированное питание, и стали более здоровыми	100	0	0	£0,00
местная администрация	существенные результаты только у участников (не у администрации). Все результаты уже описаны выше				£0,00
волонтеры Wheels-to-Meals	волонтеры (на пенсии) стали здоровее	70	10	35	£175,50
соседи пожилых/людей с инвалидностью	снижение взаимодействия с участниками и разрушение социальных связей	5	0	5	–£1 306,25
ИТОГО					£82 508,57

	Имя	
	Дата	
Цель деятельности	Период	1 год (2010)
Цель анализа	Прогноз или оценка	прогноз

Этап 5

Расчет социального возврата на инвестиции					
Ставка дисконтирования		3,5%			
Год 1 (после деятельности)	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	
£625,10	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
£33 010,60	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
£48 013,0	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
£1539,00	£1385,10	£1246,59	£1121,93	£ 009,74	
£451,62	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
£0,00	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
£0,00	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
£175,50	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
-£1 306,25	-£1 240,94	-£1,178,89	£0,00	£0,00	£0,00
£82 508,57	£144,16	£67,70	£1121,93	£1009,74	

Приведенная стоимость*	£79 718,43	£134,58	£61,06	£977,70	£850,17
Общая приведенная стоимость					£81 741,93
Чистая приведенная стоимость					£39 366,93
Социальный возврат £ на £					£1,93:£1

*пояснения к расчетам приведены на с. 50

SOCIAL VALUE

INTERNATIONAL

CAF
Russia

24/7 Myasnitskaya str., Building 1, Entrance 10,
Floor 4, Office 102, Moscow, 101000
Email: cafrussia@cafrussia.ru
www.cafrussia.ru

CAF Charities Aid
Foundation

10 St Bride Street, London EC4A 4AD
Tel: 03000 123 000
www.cafonline.org

Charities Aid Foundation registered address:
25 Kings Hill Avenue, Kings Hill, West Malling, Kent ME19 4TA