

SOCIAL VALUE
UKRAINE

Керівництво з оцінки соціального повернення на інвестиції [SROI]

Січень 2012

Даний переклад керівництва з оцінки соціального повернення на інвестиції (SROI) підготовлений командою Social Value Ukraine.

Social Value Ukraine –

це спільнота для розвитку практик управління та вимірювання соціальної цінності та соціального впливу.

Social Value Ukraine є частиною глобальної мережі Social Value International, що об'єднує 26 національних та регіональних спільнот. Усі члени SVI мають спільну мету: змінити ставлення світу до поняття цінності

Ми переконані, що концепція сприйняття цінності виключно через призму економічної доцільності, без врахування впливу на якість життя людей і навколишнє середовище, втрачає актуальність.

Зростання економічної прірви між людьми та країнами, а також загострення наслідків зміни клімату змушують світ переглянути свій погляд на те, що по-справжньому цінно.

Мета створення даного документу –

популяризувати визнані світові практики вимірювання та управління соціальною цінністю та соціальним впливом серед лідерів бізнесу, представників уряду та українського суспільства загалом

Більше про діяльність Social Value Ukraine:

svu.org.ua



SOCIAL VALUE
 **UKRAINE**

«Для FRC Group використання SROI було захоплюючим процесом, який удосконалив наше розуміння впливу, який досягається шляхом покращення нашої продуктивності, та відкрив сфери, у яких ми можемо зробити більше.»

Веріті Тіммінс, менеджер із впливу, FRC Group

«У Impact Arts ми використовуємо SROI як один із основних інструментів оцінювання, який дуже добре доповнює нашу існуючу практику оцінювання. SROI має очевидні переваги для нашої організації з точки зору нашого майбутнього фінансування та діяльності з розвитку бізнесу, а також зосередження нашої щоденної практики на тому, де і як ми підвищуємо цінність.»

Сьюзен Актернел, директор з інновацій та розвитку, Impact Arts

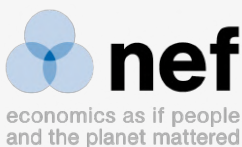
«SROI допоміг нам розвинути постійні відносини з нашими стейкхолдерами, що свідчить про те, що ми прислухаємося до їхніх потреб, і тепер ми можемо звітувати, як наша робота впливає на їхнє життя та життя інших.»

Мейв Монаган, директор, NOW Project



У співпраці з

The **SROI Network**
Accounting for Value



Оновлена версія Керівництва 2009 року

Це Керівництво є доповненою версією Керівництва з оцінки соціального повернення на інвестиції (SROI) 2009 року, опублікованого Секретаріатом Кабінету міністрів Великої Британії.

Зміни у тексті не торкнулися принципів SROI чи методології, що використовується для їх реалізації.

Під час підготовки тексту оновленого видання було змінено деякі формулювання, щоб зробити методологію доступною для міжнародної аудиторії та для різних секторів економіки і типів організацій. Крім того, у новому виданні виправлено кілька друкарських помилок.

У тексті наведено практичний приклад оцінки SROI, щоб продемонструвати на практиці застосування принципів, на яких заснована методологія.

У якості практичного прикладу буде доступний додаток «Wheels to meals: рік потому», який розповість про те, як організація продовжила роботу з вимірювання соціального повернення на інвестиції після проведення оцінки порівняно з початковим прогнозом.

Ми будемо публікувати додатки та доповнення до цього керівництва, щоб сформувати комплекс роз'яснень для тих, хто хотів би застосовувати методологію SROI.

На момент виходу цієї версії керівництва опубліковано додаток про поняття Суттєвості у SROI, з яким можна ознайомитись в електронному вигляді на сайті Social Value International.

Січень 2012

Подяки

Автори керівництва 2009 року – Джеремі Ніколлс, Ейліс Лоулор, Єва Нейцерт і Тім Гудспід. Редакторка – Саллі Купітт. У роботі над керівництвом також взяли участь Шейла Дьюрі, Дженні Інґліс, Карл Літхем, Тріс Ламлі та Річард Пайпер.

Своїми коментарями, рекомендаціями та порадами також ділилися консультативна група та члени мережі SROI Network. Дякуємо таким членам мережі: Хелен Фітцхью, Адріан Енрікес, Мартін Кінселла, Девід Маршалл, Кетлін Куїнн, Кевін Роббі, Стефані Робертсон, Пітер Шолтен і Сара Вільямс.

Ми вдячні членам консультативної групи: Саїді Ахмед, Густаво Багаттіні, Саймону Беррі, Амїтті КанагаРетна, Андреа Чауен, Кену Куперу, Терезі Кроулі, Еллі де Декер, Девіду Емерсон, Трейсі Х'юстон, Прадіпу Джеті, Джону Кінгстон, Мартіну Кінселлу, Алану Найту, Джорджу Ліхі, Ліз Лістон-Джонс, Джозефу Лоу, Фергюсу Лайону, Клер Мішле, Ральфу Мітчеллу, Пенні Ньюман, Джеральд Оппенгейму, Ахілу Пателю, Джону Пірсу, Тесс Пендл, Метью Пайку, Мартіну Скотту, Оліверу Шину Девісу, Річарду Спенсеру, Джону Стюарту, Крісу Вокеру, Пітеру Уеллсу та Джо Вілеру. Особливу подяку хочемо висловити Густаво Багаттіні та Джону Пірсу.

У розвиток методології оцінки соціального повернення на інвестиції (SROI), основоположником якої стали Джед Емерсон та Roberts Enterprise Development Fund, зробили внесок низка людей та організацій, включаючи nef (the new economics foundation — фонд нової економіки), Сару Олсен, Стефані Робертсон та інших членів мережі SROI Network. Підтримку розвитку методології SROI надавали, серед інших, Hewlett Foundation, Hadley Trust, Adventure Capital Fund та шотландське партнерство Equal Social Economy Scotland Development Partnership.

Над новим виданням працював той самий колектив авторів.

Зміст

Вступ

1. Що таке соціальне повернення на інвестиції (SROI)?

Принципи SROI

Кроки SROI

2. Як SROI може допомогти вам?

3. Хто може користуватися SROI?

Типи організацій

Навички, необхідні для проведення аналізу SROI

Скільки знадобиться часу?

4. Як користуватися цим керівництвом

Умовні позначення

Термінологія

Практичний приклад

Доступні ресурси

5. Майбутні доповнення

Керівництво з аналізу соціального повернення на інвестиції (SROI)

Крок 1: Вибір об'єкта аналізу та визначення стейкхолдерів

1.1 Вибір об'єкта аналізу

1.2 Визначення стейкхолдерів

1.3 Планування способів залучення стейкхолдерів

Крок 2: Створення мапи результатів змін

2.1 Початок побудови мапи впливу

2.2 Визначення внесків

2.3. Оцінка внесків

2.4 Визначення результатів дій (outputs)

2.5 Опис результатів змін (outcomes)

Крок 3: Підтвердження результатів змін та їх монетизація

3.1 Розробка індикаторів

3.2 Збір даних про результати змін

3.3 Встановлення тривалості дії результатів змін

3.4 Визначення фінансових еквівалентів результатів змін

Зміст

Крок 4: Вимірювання впливу

- 4.1 Притаманна цінність (deadweight) та витіснення результатів (displacement) 58
- 4.2 Атрибуція (attribution) 59
- 4.3 Скорочення результатів (drop off) 63
- 4.4 Розрахунок впливу 66

Крок 5: Розрахунок SROI

- 5.1 Прогнозування 68
- 5.2 Розрахунок чистої поточної цінності 69
- 5.3 Розрахунок показника SROI 71
- 5.4 Аналіз чутливості 72
- 5.5 Обчислення періоду окупності (за бажанням) 73

Крок 6: Звітність, використання результатів та впровадження змін

- 6.1 Звітування перед стейкхолдерами 76
- 6.2 Використання результатів 77
- 6.3 Верифікація 79

Ресурси

- Формат звіту про аналіз SROI 82
- Глосарій 84
- Примітка про розподіл витрат на проєкт 85
- Примітка для проєктів капітального будівництва та проєктів із позиковим фінансуванням 87
- Перелік джерел для додаткової інформації 90
- Електронні ресурси 91
- Аналіз подібностей та відмінностей між SROI та іншими підходами 93
- Сім принципів SROI 93
- Чек-лист за аналізом SROI 95
- Практичний приклад 97
- Бланк мапи впливу 101
(надається як окреме вкладення у друкованій версії цього керівництва, а також доступний для завантаження)

Вступ

Сьогодні дедалі очевиднішою стає потреба віднайти кращі способи врахування соціальної, економічної та екологічної цінності, що виникає в результаті нашої діяльності.

Її можна називати по-різному: «вплив», «повернення», «вигоди», «цінність». Але питання, які зміни ми створюємо та як їх виміряти, є спільним для всіх.

Потреба у більш широкому розумінні цієї цінності та можливості управління нею стає дедалі важливішою і в державному, і в приватному секторі. Це важливо для організацій громадянського суспільства, які працюють для своїх благоотримувачів; органів влади, які замовляють та інвестують у певні заходи чи проєкти для створення соціальної цінності; інвесторів, які хочуть переконалися, що їхні інвестиції справді принесуть користь; та приватних компаній, які прагнуть враховувати

всі ризики та можливості, що виникають внаслідок їхньої діяльності.

Це означає, що особливо важливим для нас є досягнення узгодженості та використання спільної термінології, коли ми говоримо про цінність.

Соціальне повернення на інвестиції (SROI) —

i

це такий підхід до оцінювання, який ґрунтується на принципах і методології, що спрямовані на формування цієї загальної термінології та узгодженості, але водночас визнають, що цінність може дуже суттєво відрізнятися для різних людей, ситуацій та культур



Перше видання цього керівництва, яке було розроблене на основі трьох попередніх керівництв з оцінки SROI¹, було підготовлено в межах трирічної програми з вимірювання соціальної цінності, що фінансувалась у 2008 році тодішнім Комітетом з розвитку третього сектору в межах Секретаріату Кабінету міністрів Сполученого Королівства.

Посібник розроблено групою організацій, до якої увійшли: Мережа SROI Network, nef (the new economics foundation — фонд нової економіки), Charities Evaluation Services, Британська національна рада у справах добровольчих організацій та New Philanthropy Capital. Окрім цієї програми, розробка методології оцінки та бази даних індикаторів для SROI були підтримані Урядом Шотландії.

Сьогодні мережа SROI Network працює в різних країнах і континентах, і це друге видання Посібника, що пропонується вашій увазі, відображає її інтереси.

Щоб зберегти чіткість та послідовність розрахунків, ми використали для них одну валюту – британський фунт стерлінгів (£).

Однак читачі можуть знайти приклади розрахунків в інших валютах та перекладені видання Керівництва на нашому сайті.

Для отримання додаткової інформації про розробки SROI, будь ласка, відвідайте

веб-сайт SROI Network



1 - The SROI Framework, розроблена Сарою Олсен і Джеремі Ніколлсом; A Guide to SROI Analysis Пітера Шолтена, Джеремі Ніколлса, Сарі Олсен і Бретта Галікіді; та Measuring Social Value Сві Нейцера, Ейліс Лоулер і Джеремі Ніколлса (new economics foundation).

1. Що таке соціальне повернення на інвестиції (SROI)?

Щодня наша діяльність створює та руйнує цінності, що змінюють світ навколо нас. Незважаючи на те, що цінність, яку ми створюємо, часто непросто оцінити з точки зору вартості та фінансів, ми все ж регулярно вимірюємо та звітуємо лише про ту цінність, яку можна виміряти у монетарному еквіваленті.

В результаті те, що можна купити і продати, сприймається як найбільш значуще, а багато важливих речей залишаються поза нашою увагою. Якщо наші рішення будуть засновані на таких уявленнях про цінності, ми можемо легко помилитися, адже не матимемо повної інформації про увесь вплив нашої діяльності.

Соціальне повернення на інвестиції (SROI) –

i

це підхід, який дозволяє вимірювати та враховувати цінність у широкому значенні слова. Цей підхід спрямований на пояснення історії, яким чином відбуваються зміни щодо зниження соціальної нерівності, шкідливого впливу на навколишнє середовище та підвищення особистого благополуччя людей шляхом врахування соціальних, екологічних та економічних витрат та вигод

Методологія SROI дозволяє виміряти зміни, які є дійсно важливими для людей та організацій, які зазнають цих змін або здійснюють їх. Вона дозволяє простежити зміни шляхом вимірювання соціальних, екологічних та економічних результатів змін і їх представлення у монетарному виразі.

Це дозволяє розрахувати співвідношення витрат і вигод. Наприклад, співвідношення 3:1 означає, що інвестиція розміром £1 приносить £3 соціальної цінності.

Говорячи про соціальне повернення на інвестиції, ми маємо на увазі насамперед цінність, а не гроші. Гроші – це просто універсальна та загальноприйнята одиниця виміру, і тому її зручно використовувати, щоб передати цінність, яку ми створюємо.

Подібно до того, як бізнес-план містить набагато більше інформації, ніж просто фінансові прогнози, SROI – це набагато більше, ніж просто число. Це історія про зміни, на основі яких приймаються аргументовані рішення, яка включає опис конкретних прикладів, а також якісні, кількісні та фінансові показники.

Аналізувати соціальне повернення на інвестиції можна по-різному. Можна розглядати соціальну цінність, яку створює організація загалом, чи зосередитися на одному напрямі її діяльності.

Для практичного здійснення оцінки SROI також є різні можливості: можна зробити все силами самої організації або ж залучити зовнішнього дослідника.

Існує два типи оцінки SROI:

Оціночний evaluative SROI

Коли коефіцієнт SROI розраховується ретроспективно на підставі фактичних результатів змін, які вже досягнуто

Прогнозний forecast SROI

Коли ми намагаємося передбачити, який обсяг соціальної цінності буде створено, якщо наша діяльність досягне запланованих результатів змін

Прогнозна оцінка SROI є особливо корисною на етапі планування діяльності



Завдяки їй можна зрозуміти, як інвестиції можуть максимізувати вплив, та визначити, які показники потрібно буде вимірювати під час реалізації проекту

Нестача якісних даних про результати змін проекту чи діяльності є однією з основних проблем, з якими стикаються ті, хто проводить оцінку SROI вперше. Для того, щоб розрахувати оціночний SROI, вам знадобляться дані про досягнуті результати змін, а прогнозний SROI забезпечить основу структури збору таких даних.

Зазвичай краще починати використовувати SROI, щоб спрогнозувати можливий соціальний вплив, а не щоб оцінити, яким

він був: тоді у вас гарантовано будуть інструменти та система збору даних, які надалі дозволять провести повний аналіз.

Необхідний рівень деталізації залежатиме від мети вашого дослідження SROI.

Експрес-аналіз обмеженого обсягу інформації для внутрішніх потреб вимагатиме менше часу та ресурсів порівняно з підготовкою повного звіту для зовнішньої аудиторії, який відповідатиме вимогам верифікації.

Принципи SROI

Оцінка SROI була розроблена на основі соціального обліку та аналізу витрат і вигод і ґрунтується на семи принципах. Ці принципи є основою практичного застосування SROI та більш повно описані в розділі «Ресурси» (див. стор. 96–97).



Це такі принципи:

- 01 Залучати стейкхолдерів
- 02 Розуміти, що змінюється
- 03 Оцінювати те, що має значення
- 04 Включати тільки суттєве
- 05 Не перебільшувати вплив
- 06 Бути прозорими
- 07 Підтверджувати результат

Як і будь-яка дослідницька методологія, SROI вимагає від дослідника виносити судження під час аналізу, і ці судження не можна нічим замінити.

У нашому керівництві позначено ті етапи в процесі аналізу, де необхідно виносити судження та де потрібно приймати рішення щодо суттєвості. Суттєвість – поняття, запозичене з бухгалтерського обліку, де інформація є суттєвою, якщо вона може вплинути на прийняття рішень тими, кому вона призначена.

З точки зору SROI інформація суттєва, якщо, виключивши її з аналізу, ми отримуємо спотворене уявлення про діяльність організації. Для дотримання принципу прозорості всі судження про те, чи є певна інформація суттєвою, мають бути задокументовані, щоб показати, чому інформація була включена або виключена з аналізу. Ми рекомендуємо вам ознайомитися з поняттям суттєвості, оскільки воно впливатиме на прийняття рішень у процесі аналізу соціального повернення на інвестиції (SROI)².

Кроки SROI

Проведення аналізу SROI включає шість кроків:

01

Вибір об'єкта аналізу та визначення ключових стейкхолдерів

На цьому кроці важливо встановити чіткі рамки того, яким буде об'єкт аналізу SROI, хто буде залучений до процесу оцінювання та яким чином

02

Створення мапи результатів змін

Через залучення стейкхолдерів ви зможете створити карту впливу або теорію змін, яка показуватиме зв'язки між внесками у проєкт, результатами дій та результатами змін

03

Підтвердження результатів змін та їх монетизація

Крок передбачає збір даних, щоб підтвердити або спростувати досягнення результатів змін, а потім провести підбір фінансових еквівалентів результатів змін, які не мають загально визнаної ринкової вартості (монетизація)

04

Вимірювання впливу

Після того, як були зібрані дані про результати змін та проведена їх монетизація, ті зміни, які відбулися б самі по собі або стали можливими внаслідок впливу інших факторів, вилучаються з аналізу³

2 - Відповідно до рекомендацій AccountAbility, вам слід враховувати погляди ваших стейкхолдерів, суспільні норми, досвід колег, фінансові міркування, а також політику та цілі організації як критерії для винесення суджень про суттєвість інформації.
3 - Підтвердження результатів та їх монетизація: на цьому кроці відбуваються збір даних, що свідчать про досягнення результатів, та визначення грошових еквівалентів цих результатів

05

Розрахунок SROI

На цьому кроці всі позитивні результати (вигоди) в монетарному виразі підсумовуються, від них віднімаються всі виявлені в процесі аналізу негативні результати, і отриманий підсумок зіставляється із загальною сумою інвестицій. На цьому етапі також можна перевірити чутливість побудованої моделі соціального повернення на інвестиції

06

Звітування, використання результатів та впровадження змін

Цей дуже важливий останній крок аналізу, про який часто забувають, включає представлення отриманих результатів стейк-холдерам та їх обговорення, впровадження змін та конкретні дії на підставі висновків щодо результатів оцінки SROI, а також (незалежну) верифікацію звіту про оцінку

Аналіз SROI має багато подібностей з іншими підходами, які докладно описані у розділі «Ресурси» (с. 82).

2. Як SROI може допомогти вам

Аналіз соціального повернення на інвестиції (SROI) вирішує низку завдань. Його можна використовувати як інструмент стратегічного планування та розвитку, для залучення інвестицій та інформування про вплив вашої організації,

а також для прийняття рішень щодо фінансування проєктів чи діяльності. SROI допомагає керівникам організацій вирішувати, як використовувати час та ресурси якомога ефективніше.

SROI може допомогти вам покращити свої послуги:

- 01 Сприяє розумінню, яку соціальну цінність ви створюєте та як максимізувати позитивний вплив вашої діяльності, що полегшує прийняття стратегічних рішень
- 02 Допомагає спрямувати відповідні ресурси на управління незапланованими результатами діяльності (як позитивними, так і негативними)
- 03 Демонструє наскільки важливо взаємодіяти з іншими організаціями та людьми, які роблять внесок у створення змін
- 04 Допомагає виявити спільні інтереси організації та її стейкхолдерів, сприяючи максимізації соціального впливу
- 05 Структурує взаємодію зі стейкхолдерами, забезпечуючи звітність перед ними та їхню участь у розробці необхідних їм послуг

SROI може допомогти вашій організації стати більш стійкою:

Покращує вашу репутацію

Робить тендерні пропозиції більш переконливими

Забезпечує доказову базу для залучення нових донорів

Оцінка SROI менш корисна, коли:

- 01 Стратегічне планування вже відбулося і прийнятий на його основі план перебуває в процесі реалізації
- 02 Стейкхолдери не зацікавлені у результатах діяльності
- 03 Аналіз SROI проводиться тільки для того, щоб підтвердити цінність послуги, яку надає організація, і немає можливості змінити щось за підсумками аналізу

Порівняння показників соціального повернення на інвестиції (SROI) у різних організаціях

Організації працюють з різними стейкхолдерами, і аналіз соціального повернення на інвестиції (SROI) у них може ґрунтуватися на різних судженнях. Як наслідок, некоректно порівнювати лише значення показників соціального повернення на інвестиції. Так само, як інвесторам для ухвалення рішень потрібна не тільки інформація про те, який фінансовий прибуток вони зможуть отримати, соціальним інвесторам необхідно буде ознайомитися з усією інформацією,

отриманою під час аналізу SROI. Проте самій організації варто відстежувати динаміку власного показника соціального повернення на інвестиції та досліджувати причини будь-яких змін цього показника. Організаціям слід також інформувати своїх донорів та інвесторів про те, що показники соціального повернення на інвестиції слід розглядати лише у контексті всього аналізу.

У певних ситуаціях потрібен інший підхід



Це керівництво підходить для використання в більшості ситуацій. Однак для випадків з інвестиціями в активи або використанням позикового фінансування є примітка у розділі «Ресурси» (с. 90)

3. Хто може користуватися SROI?

Типи організацій

Методологію SROI використовують різні організації у некомерційному, державному та приватному секторах економіки незалежно від їх розміру та досвіду роботи.

01 Некомерційні організації та соціальні підприємства

Некомерційні організації та соціальні підприємства можуть використовувати SROI як інструмент управління, щоб покращити свою продуктивність, ефективно витратити кошти та підкреслити соціальну складову своєї діяльності.

Методологія підходить як стартапам, так і більш досвідченим організаціям. За допомогою SROI можна проаналізувати вплив діяльності організації, незалежно від того, хто є її клієнтами: суспільство, держава чи бізнес.

02 Приватні компанії

Незалежно від розміру бізнесу компанії можуть використовувати SROI, щоб оцінити ризики та можливості, які їх товари та послуги створюють для різних стейкхолдерів: працівників, постачальників, клієнтів, навколишнього середовища та місцевих громад.

Невеликі компанії також можуть за допомогою SROI оцінити ризики, пов'язані з їх впливом на стейкхолдерів, та визначити, як їхні бізнес-цілі узгоджуються з пріоритетами суспільства, що дозволить їм розвивати та вдосконалювати свої товари та послуги.

03 Донори

Донори, які інвестують у створення соціальної цінності, можуть використовувати SROI, щоб приймати інвестиційні рішення, а з часом – оцінювати результати та досягнення поставлених цілей.

Цей підхід дозволяє інвестору оцінити розуміння заявником соціальної, екологічної та економічної цінності і його готовності створювати таку цінність.

Інвестори, які працюють у галузі соціально-відповідальних інвестицій,

можуть використовувати SROI, щоб переконатися, що компанії, в які вони інвестують кошти, ефективно керують найбільш істотними соціальними, економічними та екологічними ризиками.

Іншим категоріям інвесторів методологія SROI дозволить оцінити соціальні, економічні та екологічні ризики, які з різною ймовірністю виникнуть в результаті їх інвестиційної діяльності і можуть вплинути на фінансові результати.

04 Державні діячі

Уповноважені держслужбовці мають гарантувати соціальну цінність, яка створена третіми сторонами. Механізми тут можуть

бути різними, але коли цю цінність можна виміряти кількісно, процес прийняття рішень стає ефективнішим.

У процесі держзакупівель методологія SROI може бути задіяна на трьох етапах:

- 01** Розробка програм, планування закупівель – прогнозний аналіз SROI може використовуватися на стадії стратегічного планування, щоб приймати рішення про дизайн програми, для тестування ринку та визначення обсягу і специфікації контрактів.
- 02** Подача заявок/торги – прогнозний аналіз SROI можна використовувати, щоб оцінити, хто з учасників торгів може створити найбільше соціальної цінності (якщо заявники вже надають послуги, на які оголошені торги, на цій стадії можна використовувати оціночний аналіз SROI).
- 03** Моніторинг та оцінка/менеджмент контрактів – оціночний аналіз SROI можна використовувати для моніторингу результатів роботи обраного підрядника.

Використання SROI під час прийняття рішень у сфері держзакупівель відповідає методиці оцінки «ціна-якість»⁴. Вона, зазвичай, ґрунтується на пошуку «оптимального співвідношення загальної вартості товарів та послуг та їхньої якості (чи відповідності призначенню) з погляду споживача». При цьому вартість та якість повинні включати також «соціальні та екологічні витрати та вигоди у широкому розумінні, які не мають ринкової вартості»⁵.

Розробка політики в соціальній сфері

Методологію SROI можуть використовувати організації, які беруть участь у розробці державної політики, коли важливо брати до уваги соціальну цінність. Наприклад, її застосовували для порівняння результатів інвестицій у громадські роботи порівняно з тюремним ув'язненням для жінок, які вчинили правопорушення⁶, а також для оцінки вигоди (або витрат) від будівництва додаткової злітно-посадкової смуги в аеропорту Хітроу⁷.

Навички, необхідні для проведення аналізу SROI

i Спеціаліст, який проводить аналіз SROI, має володіти різноманітними навичками

Добре, якщо у вас вже є досвід залучення стейкхолдерів, вимірювання чи оцінки результатів змін, ви вмієте працювати з програмним забезпеченням Microsoft Excel і маєте базові навички бухгалтерського обліку. Але навіть якщо у вас є всі перелічені знання та досвід, вам може знадобитися спеціалізований тренінг. Ви також можете за необхідності залучати до аналізу фахівців з вашої організації або зовнішніх консультантів.

Скільки знадобиться часу?

Тут важко сказати точно, адже час залежить від багатьох факторів, у тому числі об'єкта дослідження, доступності необхідних даних, навичок дослідника, а також сфери застосування звіту з аналізу SROI: всередині організації для прийняття управлінських рішень або для звітування перед зовнішньою аудиторією.

Для впровадження нових систем вимірювання результатів завжди потрібні додаткові ресурси, проте є способи мінімізувати їх. При використанні SROI краще розпочинати з одного проєкту чи контракту, а не оцінювати всю організацію. Якщо ви маєте справу з молодою організацією чи новою сферою діяльності, можна розпочати з прогнозного аналізу SROI. Прогноз SROI для внутрішніх управлінських цілей, наприклад, для розробки інформаційної системи, потребуватиме значно менше ресурсів, ніж підготовка повного публічного звіту.

4 - www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_money_sustainability.htm
5 - Більш детальні рекомендації щодо використання методології SROI у сфері держзакупівель доступні на сайті SROI

Оціночний аналіз SROI займає більше часу і може тривати кілька місяців, але цей час можна значно скоротити, якщо організація вже збирає якісні дані про результати або має систему соціального обліку. Проте слід врахувати, що для запровадження системи вимірювання результатів теж потрібен час. Прогнозний SROI у цьому випадку допоможе спланувати впровадження нової системи збору інформації та вимірювання результатів.

4. Як користуватися цим керівництвом

Це керівництво описує процес аналізу SROI покроково. Під час аналізу відбуватиметься заповнення таблиці, яка називається «Мапою впливу» (Impact Map).


У друкованій версії цього керівництва ви зможете знайти вкладку з бланком мапи впливу. Її також можна завантажити в електронному вигляді з веб-сайту SROI Network – www.thesroinetwork.org.

Якщо ви починаєте ознайомлюватися з методологією SROI, ми рекомендуємо вам спочатку прочитати керівництво повністю.

Це дуже важливо: хоча керівництво покрокове, деякі етапи дослідження можна поєднати.

Тому прочитавши все керівництво спочатку, ви можете заощадити час пізніше. Після прочитання ви зможете повернутися до початку та приступити до використання рекомендацій на практиці. Майте на увазі, що для вашого аналізу актуальною може бути не вся інформація в керівництві.

Якщо у вас вже є досвід у галузі SROI, ви можете використовувати це керівництво як довідник.

Соціальні інвестори та державні діячі, які цікавляться методологією SROI, можуть зосередитися на вступі, принципах SROI та окремих рекомендаціях для інвесторів та держслужбовців [на сайті SROI Network](#) 

Умовні позначення

У тексті керівництва ви побачите наступні умовні позначення:



Настав час застосувати отримані знання на практиці. Ваша черга!



Корисна порада: значно полегшить вам життя



Увага: позначення, яке попереджає про найбільш поширені помилки



Це позначення вказує, що, можливо, вам потрібно повернутись до попереднього кроку аналізу



Важливо пам'ятати, що аналіз SROI ґрунтується на принципах. Часто на питання, які виникатимуть у процесі дослідження, не можна відповісти однозначно, і вам доведеться виносити судження з цих питань самостійно.

Цим знаком виділено основні моменти у процесі дослідження, коли це може знадобитися



Запитайте стейкхолдерів. Цим знаком відзначені ті етапи дослідження, коли вам слід залучити стейкхолдерів, щоб підтвердити чи відкоригувати свої рішення

Термінологія

Для полегшення розуміння матеріалу, у тексті керівництва ми використовували такі терміни:

«Соціальна цінність»

→ для позначення соціальної, економічної та екологічної цінності

«Соціальне повернення на інвестиції у діяльність»

→ використовується в тому числі для позначення «соціального повернення на інвестиції в організацію». Якщо ви аналізуєте соціальне повернення на інвестиції в усі види діяльності вашої організації, то це буде те саме, що й соціального повернення на інвестиції у вашу організацію

«Вплив» (impact)

→ це результати змін діяльності, скориговані з урахуванням того, що трапилося б незалежно від вас, хто ще сприяв досягненню результатів змін і протягом якого часу вони краще діятимуть

«Ви», «вас»

→ у керівництві автори звертаються до «вас», маючи на увазі одну людину чи команду

Wheels-to-Meals – Практичний приклад

У цьому керівництві ми будемо використовувати як приклад вигаданий проєкт Wheels-to-Meals. Він допоможе нам продемонструвати на практиці принципи та процес аналізу SROI. До керівництва включені деякі елементи мапи впливу, щоб надати читачам наочний приклад її використання.

Wheels-to-Meals – це проєкт, який виник з волонтерської служби доставки гарячих обідів.

Мірою розвитку цієї служби її працівники зрозуміли, що їхнім клієнтам потрібна не лише якісна гаряча їжа: контакт і спілкування з волонтерами, які привозять їжу, так само важливе для них.

Служба Wheels-to-Meals забезпечує гаряче харчування та дозвілля (обідній клуб) для літніх людей та людей з інвалідністю, які мешкають у районі, а більшість волонтерів служби – теж люди похилого віку. Робота обіднього клубу забезпечується з тих самих

джерел, що і служба доставки гарячих обідів.

Відмінність у тому, що тепер мешканців привозять туди, де вони можуть пообідати, замість того, щоб доставляти їм харчування додому.

Проєкт забезпечує учасників збалансованими гарячими обідами, надає транспортні послуги, простір для спілкування, а також можливість зайнятися легкою фізкультурою.

Послугою користуються приблизно 30 місцевих жителів, вона надається 5 днів на тиждень протягом 50 тижнів на рік.

Ресурси

У друкованій версії цього керівництва ви зможете знайти шаблон Мапи впливу.

Її також можна завантажити в електронному вигляді із сайту SROI Network

Перейти на сайт SROI Network



Розділ «Ресурси» на с. 82 також включає:

- 01 Формат звіту про аналіз SROI
- 02 Глосарій
- 03 Примітку про розподіл витрат на проєкт
- 04 Примітку для проєктів капітального будівництва та проєктів із позиковим фінансуванням
- 05 Перелік джерел для подальшого ознайомлення
- 06 Електронні ресурси
- 07 Аналіз подібностей та відмінностей між SROI та іншими підходами
- 08 Сім принципів SROI
- 09 Чек-лист за аналізом SROI – ви можете відзначати в ньому завершені кроки мірою роботи над дослідженням
- 10 Мапу впливу для практичного прикладу, розглянутого в керівництві

5. Майбутні доповнення

Як і фінансовий облік та будь-які інші аналітичні інструменти, методологія SROI буде надалі удосконалюватись та розвиватись.

Ми рекомендуємо вам регулярно відвідувати сайт www.thesroinetwork.org, де публікуватимуться всі оновлення.



Через цей сайт ви також можете надіслати нам свої коментарі та пропозиції.



Крок 1

Вибір об'єкта аналізу
та визначення
стейкхолдерів

Крок 1: Вибір об'єкта аналізу та визначення стейкхолдерів

Перш ніж розпочати аналіз SROI, вам необхідно чітко визначитися з тим, що ви збираєтесь вимірювати, яким чином будуть отримані дані для аналізу і головне – навіщо ви збираєтесь це робити.

Якщо ви збираєтесь проводити оціночний аналіз SROI, може бути корисним

сформувати команду, яка займатиметься плануванням SROI.

Якщо вже на цьому етапі вам вдасться заручитися підтримкою керівництва, це допоможе вам отримати доступ до необхідних ресурсів, що дозволить розширити сферу застосування аналізу.

У межах цього кроку аналізу можна виділити три основні стадії:

1.1 Вибір об'єкта аналізу

1.2 Визначення стейкхолдерів

1.3 Планування способів залучення стейкхолдерів

1.1 Вибір об'єкта аналізу

Об'єкт аналізу SROI є чітким описом периметру дослідження

Часто вибір об'єкта аналізу залежить від ваших можливостей: які дані ви можете зібрати, які зміни хотіли б провести і яку інформацію донести за підсумками аналізу.

Вам необхідно дуже чітко уявляти, навіщо проводиться аналіз, які ресурси у вас є, і визначитися з пріоритетами дослідження. На цьому кроці вам слід переконатися, що ви впораєтесь з аналізом, який хочете провести.

Нижче наведено приклад того, як приймав рішення щодо об'єкту аналізу SROI фонд кооперативного житлового будівництва.



Приклад: Визначення об'єкта аналізу SROI фондом житлового будівництва

Великий фонд кооперативного житлового будівництва хотів проаналізувати соціальне повернення на інвестиції (SROI), щоб прозвітувати про свій соціальний вплив перед основним засновником.

У фонді працюють 35 співробітників, і він займається різними проектами: від організації молодіжних клубів до проектів з ремонту та реставрації будівель. Оскільки фонд не мав окремого бюджету на аналіз SROI, було прийнято рішення провести його власними силами організації та призначити відповідальним менеджера фонду з контролю якості.

Передбачалося, що результати аналізу SROI будуть оприлюднені разом із річним

фінансовим звітом через 4 місяці.

Тож, беручи до уваги стислі терміни, обмежені ресурси та рішення проводити аналіз SROI силами самої організації, як об'єкт аналізу було обрано один проєкт фонду, а аналіз інших проєктів був запланований на майбутнє.

Далі було ухвалено рішення аналізувати проєкт консультацій щодо позикового фінансування для орендарів житла. Цей проєкт обрали, тому що основний засновник фонду був безпосередньо зацікавлений у його результатах: за підсумками проєкту мала збільшитись кількість орендарів житла, які спроможні своєчасно сплачувати орендну плату.

Що потрібно враховувати під час вибору об'єкта аналізу

Обираючи об'єкт вашого аналізу, зверніть увагу на наступні моменти:

01

Мета

З якою метою ви проводите аналіз SROI? Чому ви вирішили зробити це зараз? Чи зумовлена ваша робота якимись конкретними вимогами, зокрема необхідністю провести стратегічне планування або відзвітувати перед засновниками?

02

Аудиторія

Для кого ви проводите аналіз? Тут також слід обміркувати те, як ви будете представляти результати дослідження своїй аудиторії

03

Історія питання

Зверніться до цілей та завдань вашої організації, згадайте, що вона намагається змінити і яким чином мають відбутися зміни (її теорія змін). Якщо ви вирішили зосередити аналіз на конкретній діяльності, вам потрібно буде зрозуміти її цілі. Важливо, щоб ви мали чітке розуміння того, чим ваша організація займається, чого вона сподівається досягти своєю діяльністю та масштабу проблеми, яку прагне вирішити. У розділі «Ресурси» ви знайдете перелік джерел для подальшого ознайомлення з цією темою

04

Ресурси

Які ресурси (грошові та людські) знадобляться для аналізу? Чи є у вас ці ресурси?

05

Хто буде виконувати роботу?

Чи зможете ви провести аналіз SROI власними силами чи вам потрібно буде залучати зовнішніх консультантів? Переконайтеся на початковому етапі, що у вас є необхідні людські ресурси та експертна підтримка. Загалом вам знадобляться люди, які мають навички або досвід у сфері фінансів, бухгалтерського обліку, оцінки та залучення стейкхолдерів

06

Яку діяльність ви аналізуватимете?

Ви зосередитесь на всій діяльності організації чи лише на окремих напрямках? Можливо, ви хочете виділити тільки діяльність, яка фінансується з певного джерела, або розглянути лише пріоритетні для вас напрямки. Для першого аналізу рекомендуємо чітко обмежити та по можливості мінімізувати об'єкт дослідження.

Чітко опишіть, що ви збираєтесь вимірювати. Наприклад, якщо один із напрямів вашої діяльності – «робота з молоддю», у ньому можуть брати участь різні підрозділи вашої організації; можливо, вам необхідно описати діяльність, яку ви хочете дослідити, більш конкретно, наприклад, «наставництво для молоді»

07

Період реалізації діяльності, яка буде об'єктом аналізу

Часто SROI аналізують щорічно паралельно із фінансовою звітністю, проте можливі варіанти. Наприклад, замовник може побажати здійснити оцінку результатів діяльності за певний період

08

Ви проводите прогнозний чи оціночний аналіз?

Коли ви здійснюєте аналіз SROI вперше, прогнозний аналіз займе набагато менше часу порівняно з оціночним, якщо у вас немає якісних даних про результати змін. Крім того, провівши прогнозний аналіз SROI, ви зможете розробити та впровадити систему збору даних, яка у майбутньому значно спростить проведення оціночного аналізу SROI за підсумками діяльності



Корисна порада: Документуйте все, що робите

Документування процесу SROI спростить проведення аналізу. Коли ви дістанетесь до Кроку 6, то побачите, що звіт SROI повинен містити набагато більше, ніж просто розрахунок показника соціального повернення на інвестиції (SROI). У звіті повинні бути відображені усі рішення, які ви ухвалили, та судження, які винесли у процесі аналізу. Ретельний облік усього процесу планування та проведення аналізу SROI значно полегшить написання звіту.

Коригування об'єкта аналізу

Коригувати об'єкт дослідження, виходячи з нових даних – загальноприйнята практика. Зокрема, ви можете вирішити переглянути об'єкт після визначення груп та чисельності стейкхолдерів, яких вам слід залучити. Це визначить необхідні ресурси для аналізу, і, можливо, об'єкт доведеться обмежити ще.

Практичний приклад – об'єкт аналізу

Wheels-to-Meals – проєкт для людей похилого віку. Учасники проєкту можуть скористатися транспортними послугами, щоб приїхати до центру дозвілля, де вони отримують гарячі поживні обіди. Перебуваючи в центрі, вони можуть поспілкуватися, відвідати семінари з питань здоров'я, а ще виконати легкі вправи.

Муніципальний договір для надання цих послуг стане предметом спільного підходу до замовлення, використовуючи «об'єднане соціальне замовлення» (joint commissioning). Проєкт Wheels-to-Meals хоче зробити свій внесок у процес спільного замовлення шляхом достовірної демонстрації соціальної цінності, яку він створює.

Співробітники і довірені особи Wheels-to-Meals спільними зусиллями визначили об'єкт та обсяг майбутнього аналізу SROI та вирішили, що аналіз:

- 01 Надасть інформацію для визначення спільного предмету замовлення
- 02 Оцінить результати всіх видів діяльності організації за один календарний рік
- 03 Дозволить здійснити прогностичний SROI, використовуючи доступну інформацію про досягнуті раніше результати
- 04 Буде проведений силами працівників організації

Зверніть увагу, що це ілюстративний приклад, він не є повним аналізом об'єкта



Ваша черга: Визначте об'єкт та складіть план аналізу

У процесі вибору об'єкта та планування аналізу SROI вам необхідно відповісти на наступні питання:

- 01 З якою метою ви проводите аналіз SROI?
- 02 Для кого він проводиться?
- 03 Аналіз якої діяльності вашої організації передбачається?
- 04 Які ресурси ви маєте в наявності?
- 05 Хто буде проводити аналіз SROI?
- 06 Які види діяльності ви включите в аналіз?
- 07 Яка тривалість діяльності, що аналізується?
- 08 Ви робите прогноз, порівнюєте фактичні та прогнозні дані чи проводите оціночний аналіз SROI?

Запишіть відповіді на ці запитання: вони знадобляться вам у процесі аналізу та під час написання звіту.

1.2 Визначення стейкхолдерів

Список стейкхолдерів

Коли ви чітко розумієте об'єкт аналізу, вам необхідно визначити стейкхолдерів та почати залучати їх.

Стейкхолдери —

i

це люди або організації, з якими відбуваються зміни (як позитивні, так і негативні) в результаті аналізованої діяльності або які здатні на цю діяльність впливати (як позитивно, так і негативно)

В аналізі SROI ми в першу чергу зацікавлені в тому, щоб з'ясувати, яку величину цінності ми створили або зруйнували, в якій кількості та для кого.

Щоб визначити стейкхолдерів, перерахуйте всіх, хто може впливати на діяльність, яка є об'єктом вашого аналізу, або на кого впливає вона, незалежно від того, чи вплив є позитивним або негативним та чи запланований він.



Наведений нижче приклад, який стосується стейкхолдерів Wheels-to-Meals:

- 01 Літні люди та люди з інвалідністю
- 02 Члени сімей літніх людей та людей з інвалідністю
- 03 Місцеві органи влади
- 04 Волонтери
- 05 Сусіди
- 06 Служба охорони здоров'я



Ваша черга: Складіть список ваших стейкхолдерів



Прийняття рішення про включення стейкхолдерів до аналізу

Як можна побачити з наведеного вище прикладу, якщо ми вирішимо залучати усіх можливих стейкхолдерів, процес аналізу SROI може стати громіздким та важко здійсненним.

Приймаючи рішення про те, чи варто включати стейкхолдерів в аналіз, вам потрібно відповісти на питання про те, які групи стейкхолдерів у результаті вашої діяльності зазнали суттєвих змін.

На наступному кроці ви будете запитувати про це самих стейкхолдерів. Можливо, вам доведеться змінити своє уявлення про те, якими були результати змін для них.

Якщо, наприклад, через обмежені ресурси ви звужуєте периметр об'єкта оцінки і розглядаєте лише невелику кількість стейкхолдерів, ви можете пропустити деякі важливі джерела соціальної цінності.

Щоб ваш звіт відповідав принципу розуміння змін, вам потрібно включити в аналіз всіх стейкхолдерів, з якими, на ваш погляд, в результаті вашої діяльності можуть відбутися суттєві зміни (тобто для них будуть досягнуті значні та актуальні результати змін).

Без підтвердження від самих стейкхолдерів ми не можемо стверджувати, що визначили всіх, хто зазнав суттєвих змін, але нам потрібна відправна точка для аналізу. Процес аналізу може підтвердити правильність нашого рішення чи необхідність його змінити, тому потрібно бути готовим на різних етапах змінювати свою думку з приводу включення до аналізу тих чи інших стейкхолдерів.

Розмовляючи зі стейкхолдерами, запитайте: «Можливо, ви помітили, що щось змінилося в інших людей?». Залежно від відповідей ви зможете вже на початковому етапі включити до аналізу додаткові групи стейкхолдерів.

Часто дослідники схильні зосереджуватися виключно на позитивних результатах змін, які були заплановані (або очікувані) для ваших стейкхолдерів, особливо якщо ви розглядаєте діяльність лише з точки зору цілей та завдань вашої організації,

які зазвичай не передбачають незапланованих чи негативних змін. Однак, для аналізу SROI важливо враховувати як заплановані, так і незаплановані результати змін, як позитивні, так і негативні зміни.

Деякі незаплановані результати змін можуть бути позитивними

Наприклад, програма у сфері місцевого економічного розвитку за підсумками оціночного аналізу SROI виявила, що позитивні результати змін не обмежувалися працевлаштуванням учасників. Ті, у кого є діти, говорили про те, що тепер вони

почуваються кращими батьками, оскільки працевлаштування покращило психічне здоров'я та матеріальний добробут. У деяких випадках незаплановані результати змін для стейкхолдерів можуть виявитися важливішими, ніж заплановані.

Але деякі незаплановані результати змін можуть бути негативними

Наприклад, благодійна організація відправляє молодих людей із малозабезпечених сімей на літні канікули за кордон літаками, щоб вони могли відпочити та отримати додаткову освіту.

Поряд із багатьма позитивними результатами змін, які отримують учасники програми, є незапланований негативний ефект від зростання викидів вуглеводнів в атмосферу через авіаперельоти.

Включивши цей незапланований негативний результат до аналізу, ми повертаємо увагу до існуючої проблеми, не ставлячи під сумнів позитивні результати програми.

Можливо, співробітники організації зможуть придумати, як досягти її цілей, водночас зменшивши шкідливі викиди в атмосферу.

Ще один приклад незапланованих змін — коли ваша діяльність не вирішує проблему, а просто переносить її в іншу область. Наприклад, внаслідок діяльності з боротьби зі злочинцями в одному районі міста вони можуть переміститися в сусідній район, і рівень злочинності там зросте. В цьому випадку вам необхідно включити в аналіз як стейкхолдерів мешканців сусіднього району і, можливо, переглянути об'єкт вашого аналізу.



Порада: Незаплановані результати та прогнозний аналіз

Якщо ви прогнозуєте соціальне повернення на інвестиції, вам та вашим стейкхолдерам може бути складніше оцінити можливі незаплановані результати. У цьому випадку ви можете скористатися досвідом інших людей в аналогічних проектах, які були реалізовані раніше, щоб визначити потенційні незаплановані результати змін.

Ми продовжуємо розглядати наш практичний приклад **Wheels-to-Meals**.

Подивимося, як було прийнято рішення про включення стейкхолдерів до аналізу чи їх виключення з нього. Як ви побачите, у кожному випадку рішення було обґрунтованим, часто на підставі загального уявлення про результати змін для конкретного стейкхолдера.

Приклад: Вибір стейкхолдерів проєкту Wheels-to-Meals

Ключові стейкхолдери	Обґрунтування для включення в аналіз
Літні люди та люди з інвалідністю	Група, з якою в результаті проєкту мають відбутися найбільш суттєві позитивні зміни
Місцеві органи влади	Забезпечують фінансову підтримку проєкту та впливають на нього
Волонтери	Є ключовими виконавцями послуг, що надаються в межах проєкту, та отримують позитивні результати для себе від участі у ньому
Сусіди	Наразі надають підтримку основній цільовій групі проєкту (мешканцям)
Виключені стейкхолдери	Обґрунтування для включення в аналіз
Служба охорони здоров'я	Служба охорони здоров'я не включена до аналізу, оскільки організація не мала достатньо ресурсів для аналізу додаткових стейкхолдерів для відносно невеликого проєкту
Члени сімей літніх людей та людей з інвалідністю	Сім'ї не включені до аналізу, тому що організація не мала достатньо ресурсів для аналізу додаткових стейкхолдерів для відносно невеликого проєкту

Виключення цих стейкхолдерів із розгляду є прикладом ситуації, коли об'єкт аналізу SROI було скорочено та обґрунтовано. Це відповідає принципу прозорості. Але якби аналіз проводився з метою представлення результатів змін проєкту громадськості, він не відповідав би критерію розуміння змін: існував би ризик того, що суттєві зміни,

яких зазнали ці стейкхолдери, не були б включені. Однак при більш детальному дослідженні виключених стейкхолдерів може виявитися, що результати змін для них не є суттєвими. Це зробило б їх виключення обґрунтованим у будь-якому разі.



Переконайтеся, що результати змін, отримані стейкхолдерами, пов'язані з вашою діяльністю

Уважно слідкуйте за тим, щоб зміни для стейкхолдерів, включених до аналізу, відбувалися у зв'язку з діяльністю, яку ви аналізуєте. Часто в аналіз помилково включають стейкхолдерів, які є значущими для організації, але не для діяльності, що стала об'єктом аналізу SROI. Наприклад, якщо ви аналізуєте SROI одного проєкту, будьте уважні та виключіть стейкхолдерів, для яких зміни відбуваються в результаті іншого проєкту.



Переконайтеся, що між стейкхолдерами всередині груп немає значних відмінностей

Коли ми визначаємо групи стейкхолдерів, мається на увазі, що вони мають достатньо спільних характеристик, щоб об'єднати їх у одну групу, наприклад «місцевих жителів», чи «учасників проєкту», чи «молоді». Тим не менше, люди всередині цих груп можуть зазнавати та прагнути різних результатів змін залежно від їхнього віку, доходу та інших факторів. Якщо ви вважаєте, що такі відмінності всередині груп стейкхолдерів можуть бути значними, слід розділити їх на підгрупи.

Іноді минулий досвід має значний вплив на те, чи досягнуть учасники певного результату змін. Наприклад, якщо ваша організація працює з молоддю, ви можете помітити, що молоді люди, які вже мали досвід взаємодії зі схожими проєктами та організаціями, демонструють вищі результати, коли ви працюєте з ними.

Якщо ви розділите цю групу стейкхолдерів на підгрупи, це допоможе вам надалі визначити, яка частина результату змін була спричинена вашим втручанням.



Ваша черга: Визначте, яких стейкхолдерів ви включите до аналізу

Намалюйте таблицю за наведеним нижче зразком. У першому стовпці перерахуйте всіх стейкхолдерів з вашого списку і вкажіть, як, на вашу думку, на них впливає діяльність або вони впливають на неї. Враховуйте позитивні та негативні ефекти.

Опрацьовуючи далі це керівництво, ви будете виносити судження, які можуть призвести до виключення деяких стейкхолдерів з аналізу.

Тепер вирішіть, які групи стейкхолдерів будуть включені до вашого аналізу. Вкажіть ваше рішення та обґрунтуйте його у третьому стовпчику. Решту три стовпці залиште поки незаповненими. Включення до аналізу стейкхолдерів, які не отримують суттєвих результатів змін, — така ж помилка, як і виключення тих, хто суттєві результати змін одержує. Переконайтеся, що ви можете чітко обґрунтувати рішення про включення в аналіз всіх стейкхолдерів на даному етапі.

Стейкхолдери та як на них впливає наша діяльність або вони впливають на неї	Які зміни, позитивні та негативні, відбуваються з ними, на нашу думку	Включити/виключити?	Спосіб залучення	Скільки?	Коли?

1.3 Планування способів залучення стейкхолдерів

У цьому розділі ми розповімо про методи залучення стейкхолдерів. Досі при оцінці стейкхолдерів та змін, яких вони зазнають, ви керувалися особистими знаннями та досвідом.

Залучення стейкхолдерів допоможе вам зрозуміти, що є дійсно важливим для них, визначити сильні та слабкі сторони аналізованої діяльності та може стати джерелом цінної інформації про те, як зробити вашу роботу кращою та більш ефективною.

Методи залучення стейкхолдерів

Збирати інформацію від стейкхолдерів можна по-різному: це може бути настільки ж простим, як зателефонувати комусь, або настільки ж складним, як проведення фасилітованої фокус-групи.

Коли вам потрібно зібрати інформацію, запитайте співробітників, які працюють з вашими стейкхолдерами, як найкраще взаємодіяти з ними.

Нижче наведено перелік можливих методів залучення стейкхолдерів:

- 01 Зберіть стейкхолдерів в одному місці та проведіть групове інтерв'ю з ними
- 02 Організуйте неформальне обговорення та запишіть основні думки на фліпчарті
- 03 Попросіть стейкхолдерів заповнити анкету під час одного із запланованих заходів, наприклад, щорічних зборів членів організації
- 04 Зателефонуйте представникам ключових груп стейкхолдерів та проведіть телефонні інтерв'ю
- 05 Надішліть короткий опитувальник представникам ключових груп стейкхолдерів електронною поштою
- 06 Організуйте неформальний захід, під час якого працівники організації зможуть поговорити зі стейкхолдерами
- 07 Проведіть низку особистих інтерв'ю (віч-на-віч)

В ідеалі слід прагнути збирати інформацію безпосередньо від стейкхолдерів. Тим не менш, в умовах браку часу та обмеженості ресурсів ви можете скористатися наявними даними досліджень, які проводилися зі стейкхолдерами.

Добре, якщо це будуть дані досліджень, у яких стейкхолдери брали безпосередню участь як респонденти.

Крім того, існують групи стейкхолдерів, яких ви не зможете залучити у момент проведення аналізу – наприклад, майбутні покоління.

У такому разі вам потрібно визначити, хто може надати вам необхідну інформацію від імені цих стейкхолдерів.



Корисна порада: Нехай залучення стейкхолдерів буде зручним для всіх

Надзвичайно важливо з розумінням поставитися до того, скільки часу та ресурсів можуть присвятити вашому аналізу стейкхолдери, незалежно від того, чи вони є працівниками організації, засновниками або бенефіціарами. Поміркуйте про вклад кожного стейкхолдера в проєкт, результати дій та результати змін проєкту для нього, щоб використовувати час вашої взаємодії максимально ефективно. Якщо ймовірно, що вам доведеться знову спілкуватися зі стейкхолдерами, щоб зібрати додаткову інформацію для вашого аналізу, повідомте їм про це, аби вони були готові до нової зустрічі.

Подумайте, на яких заходах ви зможете побачити стейкхолдерів у великій кількості (наприклад, тренінги та збори) і чи можна цим скористатися. Крім того, якщо ви просите людей серйозно включитися в процес збору інформації і це забирає багато часу, але не має очевидних переваг для них, подумайте про те, як заохотити їхню участь, наприклад, шляхом покриття витрат на проїзд та харчування або надання ваучерів.

Наскільки інтенсивним має бути залучення?

На початковому етапі вам не потрібно турбуватися про те, щоб отримати якусь велику репрезентативну вибірку стейкхолдерів. Ви можете припинити збір даних у той момент, коли перестанете чути нову інформацію, і таким чином зможете обґрунтовано припустити, що основні відомості ви вже збрали. Цей принцип поширений у соціальних дослідженнях і називається «насичення» (saturation).

Використовуйте час ефективно

Взаємодія зі стейкхолдерами не повинна бути виснажливою та займати багато часу. Часто це просто спосіб перевірки та уточнення даних для вашої роботи¹. Ви можете скоротити час, необхідний для залучення, використовуючи творчий підхід.

Завдяки плануванню ви зможете ефективно використовувати свій час та час стейкхолдерів і зібрати інформацію, яка знадобиться вам на різних етапах дослідження. Але не слід думати, що вам потрібно весь час підтримувати зв'язок зі стейкхолдерами в процесі аналізу.

При проведенні прогнозного аналізу SROI

ви, як правило, можете одночасно зібрати дані для 2, 3 та 4 Кроків.

Для оціночного аналізу SROI ви можете одночасно зібрати інформацію для Кроків 2 та 3.1, а для етапу 3.2 вам доведеться проводити збір інформації окремо ще раз. Тому інформацію, яка вам знадобиться для завершення Кроку 3 та на Кроці 4, можна зібрати, коли ви спілкуєтеся зі стейкхолдерами вперше або під час збору даних для етапу 3.2.

Незалежно від того, який тип аналізу SROI ви проводите, вам також потрібно буде взаємодіяти зі стейкхолдерами на Кроці 6.



Ваша черга: Сплануйте залучення ваших стейкхолдерів

Тепер, коли ви визначили ключових стейкхолдерів для вашого аналізу, заповніть наступні три стовпці в таблиці із планом залучення стейкхолдерів, який ви розпочали в розділі 1.2. Вкажіть, як ви плануєте їх залучати, скільки стейкхолдерів ви маєте намір опитати і коли. Цей узагальнений план стане частиною вашого звіту.

1 - У Зеленій книзі Міністерства фінансів Великої Британії викладено принцип пропорційності, згідно з яким час, витрачений на аналіз якості діяльності, має бути пропорційним до часу, витраченого на саму діяльність.

SOCIAL VALUE
UKRAINE

Крок 2

Створення мапи
результатів змін

Крок 2: Створення мапи результатів змін

У цьому розділі ми побудуємо мапу впливу (Impact Map) на основі даних, отриманих від стейкхолдерів.

Вона демонструє, як аналізована програма або проєкт використовують певні ресурси (внески - inputs) для виконання діяльності (яка кількісно характеризується результатами дій - outputs), що призводить до досягнення результатів змін (outcomes) для різних стейкхолдерів.

Мапа впливу – це основа аналізу SROI. Іноді ця схема зв'язків між внесками,

результатами дій і результатами змін показує, як ваша діяльність змінює світ, називається теорією змін (theory of change) або логічною моделлю (logic model).

Діючи за планом, який ви склали на попередньому Кроці, ви зберете дані від стейкхолдерів.

Залучаючи стейкхолдерів до створення мапи впливу, ви забезпечуєте включення до аналізу та оцінки саме тих результатів змін, які важливі для них.

Під час роботи над мапою впливу необхідно пройти п'ять етапів:

- 2.1 Початок побудови мапи впливу
- 2.2 Визначення внесків
- 2.3 Оцінка внесків
- 2.4 Визначення результатів дій
- 2.5 Опис результатів змін



Джерело (с): Unsplash для некомерційного використання, photo by Campaign Creators

2.1 Початок побудови мапи впливу

Шаблон мапи впливу включена до друкованої версії цього керівництва. Ви можете використовувати її або створити власну в програмі Microsoft Excel або Word. Мапу впливу у форматі PDF можна також завантажити з сайту www.thesroinetwork.org

Верхній розділ мапи впливу призначений для інформації про вашу організацію та об'єкт аналізу SROI. Під ним перші два стовпці нижнього розділу («стейкхолдери» та «заплановані чи незаплановані зміни»)

заповнюються на підставі аналізу стейкхолдерів, який ви провели на кроці 1.3.

Останній стовпчик призначений для запису того, що вам потрібно зробити далі протягом аналізу.

На цьому етапі відбувається поступове заповнення мапи впливу, і ми проілюструємо кожен крок на практичному прикладі.



Корисна порада: Мапа впливу

Якщо ви працюєте з мапою впливу вперше, вам буде простіше проробити весь процес із внесками, результатами дій та результатами змін спочатку для одного стейкхолдера, а потім повторити його для інших стейкхолдерів.

Практичний приклад – починаємо заповнення мапи впливу

Спочатку для Wheels-to-Meals була заповнена верхня частина мапи впливу з інформацією про об'єкт аналізу (повна мапа впливу для практичного прикладу представлена на с. 101-104 керівництва):

Соціальне повернення на інвестиції — мапа впливу для практичного прикладу

Організація	Wheels-to-Meals	
Цілі	Забезпечити транспортні послуги для 30 людей літнього віку та людей з інвалідністю для відвідування клубу дозвілля з гарячим харчуванням, можливостями для спілкування та підтримки здоров'я	
Об'єкт аналізу	Діяльність	30 місць для представників цільової групи, 5 днів на тиждень, 50 тижнів на рік
	Контракт/ фінансування/ підрозділ	Грант місцевої влади

Далі слід було заповнити два перші стовпці.

Погляньте на мапу впливу Wheels-to-Meals на с. 101: **помаранчевим** виділено розділ, заповнений на цьому етапі. Wheels-to-Meals розглянули стейкхолдерів, які впливають на діяльність організації, та тих, на кого впливає вона.

Однак не всі вони були включені до аналізу.

Наприклад, служба охорони здоров'я, яка могла би бути одним із стейкхолдерів, не була включена, оскільки для аналізу було обрано низку інших важливих стейкхолдерів, і їхнє коло було обмежене через обмежені ресурси організації.



Ваша черга: починайте заповнювати мапу впливу

Заповніть верхній розділ та перші два стовпчики вашої мапи впливу

2.2 Визначення внесків

Далі потрібно заповнити стовпець мапи впливу з інформацією про внески. В аналізі SROI під інвестиціями маються на увазі ресурси, вкладені у діяльність, у фінансовому вираженні.

Вам необхідно визначити, які ресурси стейкхолдери вкладають у діяльність – це і є їхні внески. Внески, наприклад гроші або час, витрачаються у процесі діяльності.

Вартість фінансових внесків зазвичай легко встановити, особливо якщо йдеться про окремий контракт чи грант. Але при цьому слід пам'ятати, що у розрахунках

слід враховувати повну вартість надання послуги.

У деяких випадках існують й інші внески у діяльність, в тому числі негрошові, які необхідно оцінити. Інформацію щодо оцінки негрошових внесків можна знайти в розділі «Ресурси» (див. с. 91).

Коли ви аналізуєте соціальну цінність, створену діяльністю, яка фінансується з кількох джерел, необхідно провести попередній аналіз витрат на цю діяльність. Для цього є окремі рекомендації, наведені в розділі «Ресурси» (див. с. 87).



Уникайте подвійного врахування внесків

Переконайтеся, що всі враховані вами внески справді використовуються для здійснення аналізованої діяльності. Можливо, ваша організація використовує для цього не все отримане фінансування; у цьому випадку «надлишок» коштів — це фінансування, яке не є необхідним для виконання діяльності, яку ви аналізуєте. Тоді потрібен інший підхід: або включити до розрахунків додаткову соціальну цінність, яка була б створена за рахунок надлишків фінансування, або зменшити відповідно вартість внесків у діяльність на суму надлишку.

2.2 Оцінка внесків

Заповнюючи мапу впливу, ви можете виявити необхідність обліку нефінансових внесків у діяльність. Це можуть бути будь-які нефінансові вкладення, наприклад, час, витрачений волонтерами. Якщо діяльність у тому ж обсязі не була б можливою без цих внесків, вам слід їх врахувати та оцінити. Завдяки цьому ви забезпечите дотримання принципу прозорості при оцінці повної вартості надання послуги. Цей розділ призначений для тих, кому необхідно оцінити негрошові внески у діяльність.

Як правило, у процесі аналізу SROI значущими є два види негрошових внесків: робота волонтерів та матеріальна допомога у вигляді товарів та/або послуг. Оцінити час, витрачений волонтерами на роботу, може бути складніше.

Часто цей час оцінюється за середньою

годинною ставкою для того виду роботи, яким вони займаються. Наприклад, якщо волонтер виконує адміністративну роботу безоплатно протягом 5 годин на тиждень там, де адміністратор у середньому отримує £5 на годину, тоді його щотижневий внесок у діяльність становитиме £25. Ця сума враховується незалежно від того, чи волонтер отримує при цьому будь-які гроші. Це просто вартість його внеску, яку можна підсумувати з іншими внесками.

Оцінюючи внесок волонтерів, можна також враховувати накладні витрати, які б виникли, якби роботу виконував працівник за трудовим договором. Ці витрати можуть включати відрахування на медичне та пенсійне страхування, а також оренду офісу та робочого місця, оплату комунальних послуг тощо.

Наразі у сфері аналізу SROI існує домовленість про те, що часові витрати на участь у програмі її бенефіціарів не враховуються в монетарному виразі як один із внесків¹.

Прогнозний аналіз SROI

Якщо ви прогнозуєте соціальне повернення на інвестиції (SROI), оцінка внесків, необхідних для реалізації аналізованої діяльності, буде заснована на поєднанні:

- 01 Вашого досвіду
- 02 Даних про діяльність у попередні роки, якщо вони у вас є
- 03 Даних досліджень, що описують досвід аналогічних проєктів, та обсяг ресурсів, необхідний для їх здійснення

Оціночний аналіз SROI

Якщо ви проводите оцінку соціального повернення на інвестиції (SROI), вам слід запитати дані управлінського та бухгалтерського обліку організації, зокрема інформацію про те, скільки годин/днів працювали волонтери.

Якщо такі дані недоступні, можна використати приблизні оціночні дані, отримані від стейкхолдерів, і врахувати цей момент на майбутнє для вдосконалення системи збору даних.

Практичний приклад – внески проєкту

Подивіться на мапу впливу Wheels-to-Meals на с. 101: **рожевим** виділено розділ, де показано інформацію про внески проєкту.

Для обраного об'єкта аналізу та стейкхолдерів матеріальними внесками є переважно час та гроші.

У нашому прикладі роботу волонтерів враховано за ставкою £6/година, що відповідає мінімальному розміру

оплати праці у 2010 році (на кінець прогнозного періоду).

Існують різні підходи до оцінки праці волонтерів, залежно від того, яку роботу вони виконують.

Тут вартість їхньої праці оцінена відповідно до даних організації Volunteering England (www.volunteering.org.uk) про вартість роботи допоміжного персоналу на кухні та в кейтерингу.



Ваша черга: Внески

Запитайте стейкхолдерів про їхні внески в аналізовану діяльність та заповніть стовпець із внесками у вашій мапі впливу. Якщо потрібно, оцініть внески.

1 - Це питання зараз активно обговорюється в межах SROI Network.

2.4 Визначення результатів дій (outputs)

Результати дій (outputs) — це кількісні характеристики діяльності

i

Наприклад, у межах нашої діяльності ми «проводимо навчання», і результатом дій нашої діяльності є «50 осіб, які успішно пройшли навчання». Ви можете звернутися до списку стейкхолдерів і описати результати дій вашої діяльності для кожної групи.

Іноді той самий результат дій повторюється у декількох стейкхолдерів, які включені в аналіз SROI на даному етапі, оскільки вони є частиною теорії змін.

Ці повторювані результати дій не враховуються при розрахунку SROI, тому тут немає ризику їхнього подвійного врахування. Якщо стейкхолдери вкладають у проєкт часові ресурси, результатом дій буде кількість годин, як і у випадку з внесками.

Практичний приклад – результати дій

Подивіться на мапу впливу Wheels-to-Meals на с. 101: **рожевим** виділено розділ, де показано стовпчик з інформацією про результати дій.

Діяльність у нашому прикладі однакова для всіх стейкхолдерів – участь в обідньому клубі. Таким чином, «обідній клуб» сам по собі є важливою складовою проєкту, проте на мапі впливу також наведені результати дій цієї діяльності: заняття в групах, транспортні послуги та обіди.



Ваша черга: Результати дій

Поставте стейкхолдерам питання про результати дій діяльності, яку ви аналізуєте, та заповніть відповідний стовпець на вашій мапі впливу.

2.5 Опис результатів змін (outcomes)

Результати змін для стейкхолдерів

SROI – це інструмент вимірювання, що ґрунтується на результатах змін (outcomes): тільки вимірюючи результати змін, ви можете переконатися в тому, що у ваших стейкхолдерів відбуваються зміни.

Будьте уважні при розмежуванні результатів дій (outputs) та результатів змін (outcomes). Наприклад, якщо мета навчальної програми – працевлаштування, то сам

факт успішного проходження навчання є результатом дій, а отримання роботи – результатом змін цієї програми.

Результати змін не завжди просто ідентифікувати, тому ми рекомендуємо вам ретельно опрацювати теорію змін, щоб переконатися в тому, що ви будете вимірювати необхідні показники.



Ви вже сформулювали свої уявлення про заплановані та незаплановані результати змін. Тепер вам необхідно проконсультуватися зі стейкхолдерами, щоб переконатися, що ці уявлення відповідають дійсності.

Стейкхолдери можуть описувати вплив діяльності на них інакше, ніж ваші уявлення, навіть здивувати вас. Можливо, ви зрозумієте, що до аналізу потрібно включити нових стейкхолдерів. Враховуючи це, стовпець мапи впливу з інформацією про результати змін заповнюється лише після взаємодії зі стейкхолдерами. Інформацію про результати змін проєкту можна отримати, ставлячи стейкхолдерам певні питання, наприклад: «Як би ви описали зміни, що відбулися у вашому житті?» або «Що ви тепер робите інакше?».

Пам'ятайте, що ви можете зібрати від стейкхолдерів інформацію для декількох кроків вашого аналізу одночасно (див. с. 30).



Пов'яжіть результати змін зі стейкхолдерами правильно

Не записуйте результати змін щодо одного стейкхолдера, які стосуються змін, що відбулися з іншим стейкхолдером. Наприклад, якщо на кроці 1.3 ви записали «посилення соціальної інтеграції біженців» як заплановану зміну для вашого донора, ви маєте відзначити, що це насправді результат змін для біженців. Якщо врахувати цей результат змін також для донора, то відбудеться подвійне врахування. Іноді, незважаючи на те, що стейкхолдер робить значний внесок у діяльність, для нього в результаті цієї діяльності не відбувається істотних змін.

Якщо аналізована діяльність отримує фінансування держави, можливо, ви зможете врахувати зміни для суспільства. У наведеному вище прикладі інтеграція біженців може знизити потребу в державних виплатах для них, що може бути враховано в аналізі як результат змін діяльності для держави.



Винесення суджень про результати змін

При ухваленні рішень про результати змін вам слід враховувати й інші фактори, зокрема цілі організації, а також погляди ваших стейкхолдерів. Останні важливі, однак вони не є єдиним визначальним фактором при ухваленні рішення про те, які результати змін є значущими. SROI описується як підхід заснований на врахуванні думок стейкхолдерів, а не під керівництвом стейкхолдерів.

З практичної точки зору це має певні наслідки. Наприклад, споживач психоактивних речовин може хотіти продовжити їх вживання. У цьому випадку ви можете прийняти рішення не включати в аналіз результати змін, бажані для одного з ваших стейкхолдерів, оскільки вони суперечать цінностям та цілям діяльності вашої організації.



Корисна порада: Вимірювані та невимірювані результати змін

Іноді результати змін описують як «вимірювані» (hard outcomes) та «невимірювані» (soft outcomes), маючи на увазі, що перші простіше виміряти загальновідомими методами, а для других це дуже складно.

Краще уникати такого поділу: якщо "невимірюваний" результат змін важливий для стейкхолдерів, вам необхідно включити його в аналіз SROI і доведеться знайти спосіб виміряти його.

Проміжні результати змін або прогрес

Іноді потрібні роки, щоб досягти кінцевого результату змін – наприклад, уповільнення темпів глобальної зміни клімату – але на цьому шляху ми можемо відзначити помітні зміни.

Можливо, ви стикалися з описом таких змін, які позначаються термінами «прогрес» (distance travelled), «проміжні результати» (intermediate outcomes) або «ланцюг подій» (chain of events).

Важливо визначити, як виглядає повністю ланцюг подій, зокрема тому, що ваша діяльність може спричинити лише деякі зміни в ньому.

Коли в процесі взаємодії зі стейкхолдерами або вашого аналізу інших факторів виникає новий результат змін, вам необхідно прийняти рішення, чи є він самостійним результатом змін або є ланкою у вже визначеному вами ланцюгу подій.

Практичний приклад – опис результатів змін

Подивіться на мапу впливу Wheels-to-Meals на с. 101: **рожевим** виділено розділ, де в останньому стовпчику описано результати змін.

Коли проводився первинний аналіз, було зроблено припущення, що учасники проєкту мають поліпшити своє здоров'я. Однак, коли це питання обговорювалося зі стейкхолдерами, незабаром стало зрозуміло, що для багатьох із них це був не кінцевий результат. Заняття фізичними вправами підвищили рівень фізичної підготовки мешканців, що, у свою чергу, сприяло зменшенню кількості падінь. Декілька респондентів відзначили: «Ну, перш за все, я тепер набагато рідше потрапляю до лікарні!» — коли їх запитали про зміни, що відбулися з ними завдяки клубу. Цей результат змін згодом був виділений як значущий, оскільки виявилось, що він є важливою складовою теорії змін багатьох учасників проєкту.

Щоб зрозуміти це, працівники Wheels-to-Meals побудували ланцюг подій, які відбувалися внаслідок діяльності організації.

Так, наприклад, для зниження кількості падінь було створено такий ланцюг подій:

Діяльність	Приклади результатів дій	Результат змін 1	Результат змін 2	Результат змін 3
Обідній клуб дозволяв	Групові заняття, включно з фізичними вправами	В результаті учасники стали міцнішими фізично	В результаті вони стали рідше падати	В результаті вони рідше потрапляли до лікарні

Ці три результати змін описують різні етапи досягнення однієї зміни.

Види діяльності та результати дій перераховані у стовпці «Приклади результатів дій». Результати змін підсумовуються у стовпцях «Результат змін».

Залучаючи стейкхолдерів, Wheels-to-Meals також виявили важливий незапланований **негативний** результат змін: маючи можливість відвідувати обідній клуб, деякі мешканці перестали отримувати підтримку сусідів,

які раніше приходили їх відвідати та приносили продукти. Сусіди – нова група стейкхолдерів, тому у мапу впливу було додано відповідний рядок, де відображені внески, результати дій та результати змін для неї.



Досліджуючи ланцюг подій, ви помітите, що ланцюги можуть бути різними для різних підгруп всередині однієї групи стейкхолдерів. У такому разі, якщо ви відчуваєте, що відмінності суттєві, можна розділити групу стейкхолдерів на підгрупи та описати ланцюг подій для кожної окремо.



Ваша черга: Визначте результати змін, які будете вимірювати

За підсумками взаємодії зі стейкхолдерами та аналізу інших факторів заповніть стовпець із результатами змін на вашій мапі впливу. Ланцюг подій часто називають теорією змін. Тепер ви можете описати її для кожної групи стейкхолдерів та встановити її зв'язок із діяльністю, яка міститься в об'єкті аналізу. Надалі цей опис стане частиною вашого звіту.

На цьому етапі також корисно перевірити вашу мапу впливу, щоб переконатися, що ви включили до неї лише суттєві результати змін, та внести зміни за необхідності.

Переконайтеся, що ви не пропустили нічого важливого і не включили те, що не є суттєвим.

Уважно подивіться на мапу впливу ще раз, перш ніж приступити до збору кількісних даних.

Якщо ви вирішите виключити з аналізу будь-які результати змін, це необхідно задокументувати та обґрунтувати у вашому звіті.

Крок 3

Підтвердження
результатів змін
та їх монетизація

Крок 3: Підтвердження результатів змін та їх монетизація

Ми вже відобразили на мапі та описали результати змін для стейкхолдерів. На цьому ж кроці ми розробимо індикатори результатів змін та будемо використовувати їх для збору даних, які мають підтвердити наявність описаних результатів змін.

Крок 3 включає наступні 4 етапи:

- 3.1 Розробка індикаторів
- 3.2 Збір підтверджуючих даних про результати змін
- 3.3 Встановлення тривалості дії результатів змін
- 3.4 Визначення фінансових еквівалентів результатів змін

На цьому кроці ми розробляємо індикатори та використовуємо їх для збору підтверджуючих даних (доказів) про результати змін, а потім оцінимо відносну важливість результатів змін, визначивши для них фінансові еквіваленти.

3.1 Розробка індикаторів

Індикатори — це те, що свідчить про наявність змін

i

В аналізі SROI вони використовуються для оцінки результатів змін і є мірою змін, що нас цікавлять.

Наступний етап роботи над мапою впливу пов'язаний з визначенням одного чи кількох індикаторів для кожного зазначеного результату змін.

Вам знадобляться індикатори, які підтверджують наявність результату змін і дозволяють охарактеризувати його кількісно.



Джерело (с): Unsplash для некомерційного використання, photo by Bench Accounting



Запитайте стейкхолдерів

Стейкхолдери дуже часто можуть допомогти вам визначити індикатори результатів змін, тому запитайте насамперед у них, як вони розуміють, що для них відбулися зміни.

Наприклад, якщо результат змін, який необхідно підтвердити та виміряти – це підвищення впевненості в собі, запитайте людей, які стали більш впевненими, що вони тепер можуть робити завдяки цьому, або попросіть їх розповісти, що вони мають на увазі під впевненістю у собі. Так ви можете отримати інформацію про те, що можна виміряти. Вони можуть сказати, наприклад: «Раніше (до проєкту) я вважав за краще сидіти вдома, а тепер їжджу автобусом до міста і зустрічаюся з друзями». У цьому прикладі індикатором впевненості у собі може бути те, що люди більше виходять із дому або проводять більше часу у компанії.



Баланс суб'єктивних та об'єктивних індикаторів

Іноді потрібно більше одного індикатора. Намагайтеся використати суб'єктивні (за самооцінкою) та об'єктивні індикатори, які взаємодоповнюються.

Використання об'єктивних індикаторів дозволяє знизити ризик, пов'язаний із застосуванням виключно суб'єктивних індикаторів. Обговоріть індикатори зі стейкхолдерами.

Наприклад, частота візитів до лікаря часто використовується як індикатор результатів змін, пов'язаних зі здоров'ям, але може мати як позитивне, так і негативне значення залежно від обставин (наприклад, для бездомних зростання кількості візитів до лікаря свідчить про позитивні результати змін для їхнього здоров'я, тому що вони, як правило, неохоче йдуть до фахівців навіть за наявності проблем зі здоров'ям).

Нижче наведено приклад індикаторів для служби денного перебування для людей із психіатричними проблемами

Приклад: вибір індикаторів

Результат змін	Індикатор
Зменшення соціальної ізоляції	<ul style="list-style-type: none"> → Чи долучаються учасники до нових видів діяльності (наприклад, займаються новим видом спорту чи хобі, відвідують нові місця) → Чи повідомляють учасники, що у них стало більше друзів → Рівень соціальних навичок, зазначений учасниками → Чи користуються учасники громадськими послугами, які не використовували раніше, наприклад, громадським транспортом
Зниження стигматизації людей з проблемами психічного здоров'я	<ul style="list-style-type: none"> → Кількість видів діяльності, в яких учасники беруть участь поза службою → Кількість випадків дискримінації, про які повідомляють учасники → Участь представників місцевої громади у діяльності організації → Зміна ставлення до учасників у місцевій громаді

Практичний приклад – індикатори

Подивіться на мапу впливу Wheels-to-Meals на с. 102: **синім** виділено розділ з індикаторами.

Індикатори деяких результатів змін досить просто визначити. Наприклад, для результату «стейкхолдери рідше потрапляють до лікарні» індикатором буде кількість госпіталізацій: це просто і зрозуміло.

В інших випадках, наприклад, коли йдеться про поліпшення здоров'я учасників, вибрати потрібні індикатори складніше. В даному випадку Wheels-to-Meals використовувала об'єктивний індикатор (менше візитів до лікаря) та суб'єктивний (кількість учасників, які відзначають покращення здоров'я та самопочуття). Тож, суб'єктивний та об'єктивний індикатори доповнюють один одного.

Перевірка індикаторів

Коли ви визначили індикатори відповідно до результатів змін для різних стейкхолдерів, вам потрібно переконатися, що ці індикатори можна виміряти, і головне — що ви зможете їх виміряти з урахуванням об'єкта аналізу та ресурсів, які ви маєте.

Якщо ви проводите прогностичний аналіз SROI, вам слід переконатися, що ви зможете зібрати дані щодо вибраних вами індикаторів у майбутньому.

Якщо ви проводите оціночний аналіз SROI, вам потрібно визначити вартість збору даних про результати змін, якщо інформація недоступна. Це іноді дорого: вам, можливо, доведеться опитати людей, які більше не задіяні у вашій організації.

Якщо ж, наприклад, провести опитування неможливо, то, ймовірно, на майбутнє вам

варто переглянути методи збору інформації про результати змін.

Трапляється, що ваші стейкхолдери досягають бажаних результатів змін через деякий час після завершення проєкту, коли вони вже не пов'язані з вами.

В такому разі вам потрібно підтримувати зв'язок із ними, щоб відстежити ці відкладені результати змін та вибрати відповідні індикатори для них.

Це можна зробити, провівши опитування телефоном або поштою та обмежившись репрезентативною вибіркою.

Можливо, вам доведеться фінансово заохотити стейкхолдерів, щоб вони взяли участь у такому опитуванні.



Вимірюйте те, що важливо

Поширеною помилкою на цьому етапі є неправильний підхід до збору підтверджуючої інформації. Основний принцип SROI полягає в тому, що ми повинні вимірювати лише ті результати змін, які є суттєвими. Це означає, що нам потрібно знайти для наших результатів змін вимірні індикатори, а не шукати індикатори, які виміряти легко.

Уникайте спокуси використовувати невідповідні індикатори просто тому, що вони вже є і легко доступні. Якщо результат змін, який складно визначити кількісно, є важливим, вам доведеться знайти спосіб виміряти його.



Корисна порада: Знайте ваші цифри

На мапі впливу індикатори дуже часто описуються за допомогою таких термінів, як «більше», «менше», «зростання» чи «зниження», наприклад, «зменшення випадків виключень зі школи на 20%». Власне кажучи, індикатор – це кількість виключень. Щоб дізнатися, чи змінилася ця кількість, вам потрібно буде знати кількість виключень зі школи до та після



Ваша черга: Виберіть індикатори

Поверніться до вашої мапи впливу. Для кожного результату змін виберіть індикатори, які покажуть вам, чи досягнуто результат змін та якою мірою.

Постарайтеся обрати для кожного результату змін більше одного індикатора, щоб підтвердити свої висновки та бути впевненим у тому, що результат змін відбувся.

3.2 Збір даних про результати змін

Тепер вам потрібно зібрати підтверджуючі дані за вашими індикаторами. Їх можна отримати з доступних джерел (внутрішніх чи зовнішніх) або збирати дані окремо.

Якщо ви проводите прогнозний аналіз SROI, використовуйте, де це можливо, наявні дані.

Якщо ви вже маєте досвід аналогічної діяльності, ваші оцінки можуть ґрунтуватися на ньому.

Якщо ви реалізуєте проєкт вперше, ваші оцінки можуть бути засновані на даних доступних досліджень або досвіді інших людей, які займалися подібною діяльністю.

Джерелами інформації можуть стати:

01

Громадські організації, державні установи, компанії з (маркетингового) дослідження ринку, консалтингові компанії, партнерські організації

02

Оприлюднені дослідження університетів, органів влади і дослідницьких організацій

У межах прогнозного аналізу SROI важливо внести зміни до системи збору даних таким чином, щоб у подальшому ви могли використовувати її для проведення оціночного аналізу SROI. Подумайте про те, як зробити систему збору даних частиною вашої щоденної роботи, щоб вона була

якомога менш затратною і трудомісткою. Наприклад, якщо ви надаєте послуги з догляду за дітьми, ви можете спілкуватись із батьками через певні проміжки часу, коли вони приходять забирати дітей додому, і таким чином збирати дані про результати змін.

Якщо ви проводите оціночний аналіз SROI, використовуйте дані, які ваша організація вже збирає, а також ті, що доступні з інших джерел.

Збирати дані про вплив після завершення проєкту досить дорого і складно, тому, можливо, вам доведеться задовольнитися вже наявними даними та інформацією від стейкхолдерів про зміни, що відбулися з ними.

Найбільш поширені методи збору первинних даних включають:

- 01 Особисті інтерв'ю (віч-на-віч)
- 02 Документування інформації (наприклад, матеріали справ)
- 03 Фокус-групи
- 04 Семінари та дискусії
- 05 Анкетування (особисто, телефоном, поштою, через інтернет)

Часто на цьому етапі виникає питання про рекомендований розмір вибірки ваших стейкхолдерів. На це питання немає єдиної правильної відповіді. Якщо ви працюєте з 20 молодими людьми, ви повинні спробувати поговорити з кожним.

Якщо кількість ваших стейкхолдерів – декілька тисяч, вам слід використовувати репрезентативну вибірку та статистичний контроль, щоб підтвердити ваші аргументи.

Якщо це неможливо здійснити, рекомендуємо вам використовувати прийнятний для вас та вашого бюджету розмір вибірки. У розділі «Ресурси» (с. 91) наведено посилання на джерела додаткової інформації, які допоможуть вам розрахувати розмір вибірки та зробити висновки на її основі.

Знайти потрібні дані буває непросто, тому використовуйте найкращу доступну інформацію для висновків та оцінок. Не турбуйтеся, що ви не змогли зібрати всі дані. Ви навіть можете дійти висновку, що вам потрібно знову повернутися до Кроку 1 і визначити об'єкт дослідження заново

Нові дані зазвичай можна зібрати у людей, які брали безпосередню участь у створенні соціальної цінності (наприклад, від учасників або працівників проєкту), причому силами вашої організації.

Можливо, вам вдасться домовитися з місцевою державною чи приватною організацією, яка проводить опитування, щоб вони включили ваші запитання до своїх анкет.



Джерело (с): Unsplash для некомерційного використання, photo by Brooke Cagle

У таблиці нижче наведено низку прикладів організації збору даних для локальної програми наставництва з працевлаштування.

Стейкхолдер	Результат змін	Індикатор	Збір даних
Безробітний	Отримує роботу та зберігає її	Чи працевлаштована людина після 12 місяців	Щорічне опитування стейкхолдерів поштою з додатковим сповіщенням телефоном
Людина з інвалідністю	Зменшення соціальної ізоляції	Частота соціальних контактів із друзями	Систематично раз на півроку під час бесіди співробітника з клієнтом
Підліток	Зниження проблем із поведінкою	Кількість і причини виключень зі школи	Звіти вчителів
Органи місцевої влади	Зростання обсягів переробки відходів	Кількість відходів на сміттєзвалищах	Моніторинг кількості відходів на звалищах
Місцева громада	Зниження страху злочинності	Число місцевих жителів, які почуваються безпечніше	Державний інструмент моніторингу злочинності



Корисна порада: Використовуйте інноваційні методи збору даних

Іноді ви можете опинитись у ситуації, коли у вас є індикатор, але наразі немає способу його вимірювання, і потрібно розробити нові методи¹. Раніше, наприклад, загальноприйнятою була думка, що результати змін, пов'язані з впевненістю в собі, самооцінкою та іншими суб'єктивними відчуттями людини, виміряти неможливо. А сьогодні існує безліч методів вимірювання різних результатів змін особистого благополуччя, які схвалені та використовуються як благодійними організаціями, так і органами влади. Подивіться на те, що вже зроблено в цій галузі і що можна адаптувати чи використати для ваших цілей, або подумайте, з ким ви могли б спільно розробити нові підходи до вимірювання результатів змін.

Локальний коефіцієнт (Local Multiplier, LM3) – це приклад нового інструменту, розробленого неГ для вимірювання локальних грошових потоків. Детальну інформацію про нього можна знайти на сайті www.procurementcupboard.org.

Інструмент під назвою «зірка результатів змін» (Outcomes Star) був розроблений для того, щоб благодійні організації, які працюють з безпритульними, могли відстежувати прогрес своїх клієнтів. Це хороший приклад того, як можна виміряти прогрес на шляху досягнення результату змін. Більше інформації про цей інструмент можна знайти на сайті www.outcomesstar.org.uk

¹ - Інформацію про базу індикаторів можна знайти за посиланням www.thesroinetwork.org/vois-database.

Практичний приклад – джерела інформації та значення індикаторів

Подивіться на мапу впливу Wheels-to-Meals на с. 102: цей розділ демонструє інформацію про джерела та значення індикаторів.



Уникайте дублювання результатів змін

Коли ви аналізуєте ланцюг подій, будьте уважні, щоб уникнути дублювання. Наприклад, 10 людей хочуть знайти роботу, проходять спеціалізований тренінг та всі отримують відповідні кваліфікації. Однак лише 5 із них влаштовуються на роботу. Коли вам потрібно оцінити результат змін для 5 осіб, які отримали роботу, може відбутися дублювання цінності навчання, якщо ви врахуєте спочатку отриману кваліфікацію, а потім нову роботу, яку знайшли завдяки їй.

Інша ситуація з підвищеним ризиком дублювання результатів змін – коли розглядається економія державних коштів. Наприклад, дослідження SROI може врахувати економію держави за рахунок зниження кількості бездомних. Вона включає, зокрема, зниження витрат державної системи охорони здоров'я. Тоді вам не слід окремо враховувати економію витрат системи охорони здоров'я, адже це буде дублюванням результатів змін. Тут варто бути дуже уважним. Наприклад, якщо людина з інвалідністю отримує роботу, то бенефіціарами є вона сама (у т.ч. за рахунок нового джерела доходів), її доглядач (відпочинок), а також держава (податки та пільги). В даному випадку, якщо будуть враховані всі три результати змін, то дублювання не виникне, оскільки цінність отримали три індивідуальні стейкхолдери. Щоб розмежувати ці дві ситуації, запитайте себе: чи не враховую я одну й ту саму цінність для того самого стейкхолдера двічі?



Ваша черга: Збір даних про результати змін

Заповніть стовпець мапи впливу з джерелами інформації про індикатори. Після збору даних заповніть стовпчик зі значеннями індикаторів.

Пам'ятайте, що ви працюєте з різними аудиторіями, і вам можуть знадобитися різні види інформації. Люди зазвичай краще розуміють, що ви робите і як ваша діяльність сприяє змінам, якщо ви можете надати їм короткі кейси з історіями людей або організацій з різних груп стейкхолдерів. Ці кейси стануть частиною вашого звіту. На даний момент у вас має бути достатньо інформації, щоб їх підготувати.



3.3 Встановлення тривалості дії результатів змін

Ефект від одних результатів змін триватиме довше, ніж від інших. Деякі існують тільки в процесі здійснення діяльності, інші зберігаються після її завершення. Наприклад, якщо ви допомогли комусь розпочати свій бізнес, логічно, що він існуватиме деякий час після завершення вашої підтримки. І навпаки, якщо ви надаєте послугу, завдяки якій люди можуть рідше звертатися до лікаря, для збереження позитивного впливу вам необхідно робити це постійно.

Якщо ви вважаєте, що досягнутий вами результат змін існуватиме після завершення діяльності, тоді він також продовжуватиме створювати цінність. Як правило, період збереження результатів змін обчислюється в роках і вказує, як довго, на вашу думку, результат змін існуватиме після завершення вашої діяльності. Цей період називається «тривалість дії результату змін» або «період отримання вигоди».

Вам знадобиться оцінити тривалість дії кожного з ваших результатів змін. В ідеалі – запитати людей, з якими ви працюєте, як довго вони користувалися результатами вашої діяльності. Це дасть вам уявлення про тривалість їхньої дії. Якщо інформація про тривалість дії різних результатів змін недоступна, ви можете скористатися даними інших досліджень за аналогічними проектами, наприклад, використати дані про ймовірність повторних правопорушень або того, що люди, які мають роботу, втратять її протягом деякого періоду. Зверніться до досліджень, щоб аргументувати ваші рішення. Важливо при цьому використовувати дані, які максимально відповідають діяльності, яку ви аналізуєте, та стейкхолдерам, щоб уникнути неналежного узагальнення. Тут є ризик переоцінити ваш вплив, внаслідок чого інформація втратить достовірність.

Іноді тривалість дії результату змін становить 1 рік, і він зберігається лише у процесі діяльності.

В інших випадках результати змін можуть існувати протягом 10 чи навіть 15 років. Наприклад, якщо програма спрямована на роботу з батьками дітей із неблагополучних районів, вона може впливати на життя цих дітей протягом усього дитинства і надалі, коли вони стануть дорослими.

Щоб підтвердити тривалість дії ваших результатів змін, вам необхідно отримати дані лонгitudних досліджень у відповідній галузі або подумати про те, щоб збирати такі дані силами вашої організації, якщо ви цього ще не робите. Чим довше тривалість дії результату змін, тим вища ймовірність, що на нього будуть впливати інші фактори, і тим менше підстав вважати, що цей результат змін існує завдяки вашій діяльності. Це виражається математично за допомогою введення коефіцієнта скорочення результату (out-come drop-off rate), який розглядається на кроці 4.4.



Джерело (c): Unsplash для некомерційного використання, photo by Brooke Cagle

Бенефіціар	Тривалість дії результату	Обґрунтування
Учасники річної навчальної програми в галузі ІТ, які отримали після неї роботу за фахом	4-5 років	Отримавши хорошу роботу, учасники можуть розпочати кар'єрний шлях. Хоча вони можуть працювати довго (наприклад, 15 років), тривалість результату скорочено до 4–5 років, оскільки поступово ефект навчання знижуватиметься і важливішими стануть досвід та професіоналізм учасників
Особи, які доглядають за людьми з інвалідністю, які отримують можливість перепочити впродовж тижня	До 1 року	Відпочинок повинен надаватися регулярно для збереження позитивного впливу
Компанії, які отримали підтримку у вигляді пільгових умов оренди офісу	3-4 роки	Завдяки підтримці можуть виникнути підприємства, які існуватимуть набагато довше 3-4 років. Проте, ймовірно, після того, як підприємство починає працювати, серйозніший вплив на нього почнуть справляти інші чинники (наприклад, економічний клімат у країні)
Учасники, які отримали сучасні, якісні колісні крісла	2 роки	Позитивний ефект від нового колісного крісла скорочуватиметься мірою його зносу



Тривалість дії результату змін відрізняється від строку експлуатації

У випадку проєктів капітального будівництва важливо розмежувати тривалість дії результату змін та строк експлуатації об'єкта. Наприклад, нова будівля може експлуатуватися протягом 20 років і щороку створювати користь, яка триватиме кілька років.

У розділі «Ресурси» наведена примітка щодо використання SROI у проєктах капітального будівництва.

Обов'язково документуйте, чим ви керувалися для визначення тривалості дії кожного результату змін: це необхідно буде включити до звіту про аналіз SROI.

На цей момент у галузі аналізу SROI загальноприйнятим є підхід, коли результати змін враховуються з моменту закінчення діяльності, навіть якщо вони досягаються у процесі діяльності².

2 - Це спрощений варіант підходу, який використовується в Зеленій книзі Міністерства фінансів Великої Британії, де результати враховуються в період, в якому виникають. Існує ризик, що таке спрощення в SROI може в деяких випадках позначитися на точності розрахунків соціальної цінності. Хоча це спрощення є загальноприйнятим для SROI, можливо розрахувати його з урахуванням періодів часу, коли виникають ті чи інші результати, надавши чіткі пояснення цього розрахунку.

Практичний приклад – тривалість дії результатів змін

Подивіться на мапу впливу для Wheels-to-Meals на с. 102: **синій** розділ демонструє, як було заповнено стовпець для тривалості дії результатів змін.

Для Wheels-to-Meals результати здебільшого виникають у процесі діяльності і не будуть підтримуватись, якщо клуб припинить працювати. Проте, відповідно до загальноприйнятого підходу, результати враховуються так, ніби вони виникли після здійснення діяльності. Розглянемо два приклади: зниження кількості падінь та скорочення кількості візитів до лікаря внаслідок відповідних занять у клубі.

Зниження кількості падінь

Діяльність організації була розроблена для сприяння підвищенню особистого добробуту літніх та маломобільних груп людей. Ми припускаємо, що якби вони не відвідували клуб, то не стали б робити фізичні вправи, тому на нашій мапі впливу, коли через рік люди припиняють відвідувати клуб і займатися, результат змін для них не зберігається. Тривалість дії результату – 1 рік.

Скорочення кількості візитів до лікаря

Тут зміни зумовлені підвищенням обізнаності учасників про своє здоров'я та фактори, що на нього впливають. Люди здобувають знання. Коли теоретичні заняття у клубі припиняються, знання вони не втрачають. Можливо, з часом вони будуть рідше використовувати їх (що для цілей нашого аналізу буде виражено коефіцієнтом скорочення результату), але зміни для них зберезуться. Тож, цей результат зберігається після завершення діяльності. За нашими оцінками, його тривалість становить 5 років.



Ваша черга: Тривалість дії результатів змін

Заповніть на вашій мапі впливу стовпчик з інформацією про тривалість ваших результатів змін.

3.4 Визначення фінансових еквівалентів результатів змін

Вступ до цього керівництва починається з обґрунтування важливості проведення монетарної оцінки соціальної цінності. Мета монетизації – проілюструвати цінність результатів змін та показати, наскільки вони важливі відносно цінності інших результатів змін. Окрім включення до аналізу втрачених цінностей, вона дозволяє визначити, наскільки значущим є результат змін.



Джерело (с): Unsplash для некомерційного використання, photo by Annie Spratt

Таким чином, наступний етап полягає у визначенні фінансових еквівалентів соціальних результатів, які дозволили б зокрема дати уявлення про відносну значущість відповідних змін для стейкхолдерів. Пам'ятайте, що ви визначаєте монетарний (фінансовий) еквівалент результату змін, а не індикатора. За підсумками цього етапу ви зможете заповнити на мапі впливу стовпці з описом значень та джерелами даних про «фінансові проксі» (proxies) – приблизні фінансові еквіваленти результатів змін.

Що таке монетизація?

Процес підбору фінансових еквівалентів часто називають монетизацією, оскільки він надає монетарну оцінку речам, які традиційно не мають ринкової вартості.

Усі ціни, які ми використовуємо у повсякденному житті, є приблизними позначеннями – «проксі» – цінності, яку набувають і передають покупець і продавець під час транзакції. При цьому споживча цінність буде різною для різних людей у різних ситуаціях.

Для певних товарів, наприклад пакету молока, існує загальноприйняте уявлення та узгодженість щодо ціни. Для інших речей, як-от будинок, спектр цін буде значно ширшим. А для інноваційних продуктів, які не мають відповідників і не були раніше представлені на ринку, порівняння може бути неможливим.

Споживча цінність є суб'єктивною. Ринок виступає посередником, пов'язуючи людей, чиї уявлення про споживчу цінність певних товарів збігаються. У деяких випадках це більш очевидно, ніж в інших. Однак навіть тоді, коли ціни стабільні і, здається, що вони відображають «об'єктивну» чи «справжню» цінність товару, це насправді не так.

Повернімося до прикладу із продажем будинку: його споживча цінність залежатиме від того, хто її оцінює. Якщо ви продаєте будинок, ви маєте уявлення про те, скільки хотіли б за нього отримати, і це відображає цінність будинку для вас. Якщо ж я хочу купити ваш будинок, я маю свій погляд на те, скільки готовий за нього заплатити, і ця сума відображає цінність будинку для мене. Функція ринку полягає фактично в тому, щоб пов'язувати покупців і продавців, чиї уявлення про цінність товару зараз збігаються. Цей збіг називається «відкриттям ціни», але цей процес не виявляє якусь «істинну» чи «безперечну» цінність: швидше відбувається взаємодія людей, які

загалом погоджуються щодо того, скільки коштує товар.

Аналогічно відбувається оцінка соціальної цінності. Відмінність у тому, що вона не є ринковим товаром і тому для неї немає процесу «відкриття ціни». Однак це зовсім не означає, що ці соціальні «товари» не мають цінності для людей. Якщо я хочу купити будинок, але його ніхто не продає, це не означає, що він не має для мене цінності або я не маю про неї уявлення. Так само, якщо організація створила для місцевих жителів парк, куди я тепер можу ходити на прогулянку, він також має цінність для мене, незважаючи на те, що мені не довелося платити за це.

В аналізі SROI фінансові проксі використовуються для визначення цінності неринкових товарів для різних стейкхолдерів. Як люди можуть бути незгодні щодо вартості товару, представленого на ринку (і угода тоді не відбудеться), так і різні стейкхолдери можуть мати різні уявлення про цінність соціальних результатів для них. Оцінюючи вартість цієї цінності у вигляді фінансових проксі та підсумовуючи дані, отримані від різних стейкхолдерів за різними результатами, ми отримуємо приблизну оцінку загальної соціальної цінності, створеної нашою діяльністю.

Цей підхід подібний тому, який використовують для оцінки цінних паперів на фондових ринках, яка є просто відображенням кумулятивних суб'єктивних оцінок покупців і продавців. Однак для SROI монетарна оцінка, ймовірно, все ж таки більш обґрунтована. Чому? Вартість цінних паперів визначається дуже обмеженою групою зацікавлених сторін (інституційними та приватними інвесторами), тоді як аналіз SROI, якщо він виконаний з дотриманням усіх принципів, відображає різні види цінностей, пов'язаних з діяльністю, проектом

чи організацією, з точки зору тих, на кого вони впливають, тобто стейкхолдерів.

Монетизація давно та широко використовується в економіці охорони здоров'я та захисту навколишнього середовища. SROI використовує аналогічні методи роботи у нових сферах. Хоча при першому знайомстві методологія може здатися складною, вона досить проста та зрозуміла і згодом її

стає все простіше використовувати.

Мірою поширення SROI методи монетизації будуть удосконалюватися та стануть доступними якісні дані про різні фінансові проксі.

Тепер ми ознайомимо вас із деякими рекомендаціями щодо підбору фінансових проксі для різних результатів.

Фінансові проксі, для яких легко знайти дані

Іноді провести монетизацію досить просто, наприклад, якщо ми маємо справу з економією витрат. Так відбувається, наприклад, якщо ви оцінюєте результат, пов'язаний із покращенням здоров'я людей, з погляду держави. У цьому випадку як фінансовий проксі ви можете використати вартість візиту до лікаря.

Часом це не призведе до фактичної економії, оскільки масштаб програми надто малий, щоб суттєво вплинути на державні витрати (див. нижче розділ про граничні витрати), але результат змін все одно має певну цінність, зокрема в монетарному виразі.

Зворотний бік економії - зростання доходів. Зростання доходів для людей за рахунок зарплат або для держави за рахунок податків – це найбільш очевидні приклади. Однак будьте обережними, щоб не виникло дублювання результатів.

Наприклад, якщо людина влаштовується на роботу, у неї збільшуються доходи та держава починає отримувати більше податків. Тоді тут дохід людини слід зафіксувати після вирахування податків, які отримає держава.

Збільшення доходів для людини та держави може бути не обов'язковим.

Наприклад, зростання доходів працівника може нівелюватися за рахунок зростання податків або втрати пільг.

Для держави зростання отриманих податків призведе до зростання її доходів тільки в тому випадку, якщо ніхто в країні не втратить роботу і загальна зайнятість зросте. Проте, для держави працевлаштування цієї людини все одно може становити певну цінність, наприклад, у зв'язку зі зниженням соціальної нерівності.

Пам'ятайте, що тут ми говоримо про фінансові проксі, оскільки деякі результати змін можуть ніяк не призводити до фінансової економії. Однак, для деяких стейкхолдерів, наприклад, донорів, вам буде важливо продемонструвати економію коштів. Якщо ви хочете зробити це переконливо, вам необхідно ретельно провести оцінку, ознайомившись із рекомендаціями щодо граничних витрат та витіснення результатів (displacement). Інформація про витрати може виявитися корисною, але, можливо, її доведеться розрахувати окремо.



Більш складні фінансові проксі

SROI надає оцінку і таким результатам змін, які оцінити в монетарній формі складніше і які у зв'язку з цим зазвичай виключаються з економічних оцінок.

Існує декілька технік монетизації.

Для монетизації з використанням методу **заявленої переваги** (stated preference) або **умовної оцінки** (contingent valuation) ми запитуємо у людей безпосередньо, як вони оцінюють ті чи інші результати порівняно з товарами, які мають ринкову вартість, або скільки вони готові заплатити, щоб отримати чи уникнути чогось. Цей підхід оцінює бажання платити чи отримувати компенсацію за певне гіпотетичне благо. Наприклад, ви можете запитати людей, як вони оцінюють зниження шуму від літаків у своєму місті – скільки вони готові за це заплатити. І навпаки, ви можете запитати, за яку компенсацію вони були б готові змиритися зі зростанням злочинності у їхньому районі.

Метод **виявленої переваги** (revealed preference) передбачає монетизацію на підставі ринкової вартості певних товарів. Поширена техніка виявлення переваг – аналіз витрат. У багатьох країнах служби державної статистики публікують дані про витрати домогосподарств, які включають категорії «дозвілля», «медичні витрати», «ремонт житла» тощо. Незважаючи на деякі недоліки методу, в тому числі пов'язані з тим, що він виключає вартість державних послуг, він може виявитися корисним.

Одна з форм виявленої переваги – **гедоністичне ціноутворення** – метод, який оцінює вартість через аналіз складових ціни певного продукту або послуги. Цей метод можна використовувати для оцінки впливу довкілля на вартість житла. Наприклад, з його допомогою можна дізнатися вартість чистого повітря (або, навпаки, забруднення), оцінивши, наскільки дорожче коштує будинок у районах з чистим повітрям або наскільки дешевше обійдеться покупка такого будинку в районі, де повітря забруднене. Ще один приклад такого способу оцінки – різниця в зарплатах людей, робота яких передбачає певний рівень ризику, що дає уявлення про те, як вони оцінюють для себе цей аспект життя.

Ще один підхід заснований на тому, що люди загалом готові подолати деяку відстань або витратити час, щоб отримати доступ до деяких товарів та послуг, які є цінними для них. Цю незручність, з якою вони готові миритися, можна висловити у фінансовому еквіваленті й одержати приблизну оцінку вигод від цих товарів і послуг.

Цей називається **методом транспортних/ часових витрат** (travel cost/time value).

Визначаючи фінансові проксі, важливо пам'ятати, що нас не цікавить, чи насправді відбувається передача грошей. Нам також не важливо, чи стейкхолдери можуть дозволити собі щось купити: вони все одно можуть оцінити це. Ми припускаємо, що здоров'я має однакову цінність для людей з будь-яким доходом. Тому, наприклад, ви можете вирішити використовувати середню вартість медичного страхування як фінансовий проксі для результату змін, пов'язаного з покращенням здоров'я дітей в установах. Не важливо, що діти не зможуть купити собі медичну страховку. Наш проксі дає загальне уявлення про те, яку цінність має здоров'я для людей.

Усі перелічені методи монетизації мають свої слабкі сторони, і немає чітких рекомендацій, який із них слід використовувати у певній ситуації. Ми навели їх, щоб допомогти вам підібрати фінансові проксі. Однак цей етап вимагатиме від вас креативності та дослідницької роботи. Очевидно, що ви можете звернутися до стейкхолдерів, але з цим потрібно бути дуже обережним. Стейкхолдери можуть надати вам корисну інформацію, особливо з точки зору значущості різних цінностей. Але деяким з них може бути складно оцінювати результати у грошах. Вам знову необхідно буде виносити певні судження про те, як залучити стейкхолдерів для оцінки відносної важливості результатів змін, які вони відчувають.

У таблиці нижче наведено приклади фінансових проксі, які використовувалися у попередніх аналізах SROI. Для більшості результатів змін ми пропонуємо різні проксі, щоб продемонструвати різні підходи для вашого аналізу. Щоб дізнатися більше, ми пропонуємо вам ознайомитися з додатковим керівництвом SROI Network та базою даних цінностей, результатів змін та індикаторів для стейкхолдерів (VOIS)³.

Стейкхолдер	Результат змін	Індикатор	Можливі фінансові проксі
Людина з психічними розладами	Поліпшення психічного здоров'я	Кількість часу, проведеного у товаристві інших Ступінь участі у нових видах діяльності Потреба в послугах психіатричного лікування	Вартість членства в клубі за інтересами/членській організації Відсоток доходу, витрачений на дозвілля Вартість консультацій психотерапевта
Місцева громада	Підвищено доступність соціальних послуг	Показники використання: хто користується, якими послугами та в якому обсязі	Економія часових і транспортних витрат за рахунок можливості користуватися послугами у своєму районі
Людина, яка має проблеми з (фізичним) здоров'ям	Поліпшення фізичного здоров'я	Число візитів до лікаря Показники покращення здоров'я (за самооцінкою) Частота занять фізичними вправами	Вартість візиту до лікаря в приватній клініці Вартість медичного страхування Вартість абонементу у спортзалі
Навколишнє середовище	Зниження кількості відходів	Кількість відходів на сміттєзвалищах Рівень викидів вуглецю в повітря	Тарифи на зберігання відходів Вартість викидів вуглецю
Правопорушники	Зниження числа повторних правопорушень	Частота правопорушень серед учасників Характер правопорушень	Втрати у заробітній платі через необхідність відбувати термін або виконувати громадські роботи
Випускник установи з догляду	Зниження кількості бездомних	Число випускників установи, які мають доступ до житла Задоволеність умовами проживання	Орендна плата Вартість розміщення в готелі
Жінки-правопорушниці	Поліпшення стосунків у родині	Дитина продовжує виховуватися у сім'ї	Середньорічні витрати батьків на потреби дітей Оцінена вартість часу, який батьки проводять з дітьми Вартість дитячого садка
Місцева громада	Покращення задоволеності місцевістю	Мешканці відзначають позитивні зміни в районі проживання	Зміна цін на нерухомість Вартість ремонту



Визначення ваших фінансових проксі

Ми рекомендуємо вам почати зі стейкхолдерів: тільки вони знають точно, що для них є цінним і як можна достовірно зафіксувати цю цінність.

Якщо вони й не зможуть вказати точні фінансові еквіваленти змін, які з ними відбулися, то зможуть підказати, наскільки ці зміни для них цінні.

Коли ви перевіряєте фінансові проксі зі стейкхолдерами і бачите, що більшість згодні з вашими оцінками, це означає, що вони досить точно відображають дійсність. У разі серйозних розбіжностей між стейкхолдерами вам, можливо, доведеться оцінити результати змін інакше, або ж, отримавши спектр вартісних оцінок від стейкхолдерів, розрахувати на його основі середнє значення. Іноді ви зможете знайти інформацію про вартісні оцінки соціальних результатів змін у наукових статтях чи дослідженнях. У цьому випадку вам необхідно буде переконатися, що ця інформація може бути використана для вашого аналізу.

Джерелами інформації про фінансові еквіваленти та питомі витрати можуть бути:

01

Веб-сайти стейкхолдерів, які можуть отримувати вигоду за рахунок економії витрат (наприклад, урядові організації)

02

Дослідження в галузі державних витрат, що публікуються органами влади або незалежними організаціями

Наприклад, у Великій Британії Відділ досліджень персональних соціальних послуг (www.pssru.ac.uk) щорічно публікує дані про витрати держави на охорону здоров'я та соціальне обслуговування населення

03

Ваші власні оцінки або дослідження стейкхолдерів щодо того, якою може бути економія

Інформацію про зміни в доходах можна також отримати з різних джерел, зокрема:

01 Дані від стейкхолдерів

02 Середні (середньостатистичні) дані про зміни у вибірці ваших стейкхолдерів

03 Дані інших досліджень про усереднені зміни, що відбуваються в результаті подібної до вашої діяльності, пов'язаної зі схожими результатами змін



Будьте уважні: питомі витрати при розрахунку фінансової економії

Інформація про економію коштів часто доступна у форматі питомих витрат (витрати на одиницю). Ці витрати іноді розраховуються як загальна сума всіх витрат на діяльність, поділена на кількість бенефіціарів від цієї діяльності. Ця сума включає як постійні витрати, наприклад вартість будівлі, так і змінні витрати, наприклад, на повсякденну діяльність.

Постійні витрати залишаються постійними незалежно від кількості учасників діяльності. Наприклад, питомі витрати на ув'язненого в регіоні становлять £40,000, якщо поділити загальну суму витрат на кількість ув'язнених.

Однак, якщо в результаті нашої діяльності 100 осіб змогли уникнути ув'язнення, це не вплине на суму постійних витрат, і навряд чи досягнута економія на одного ув'язненого дозволить покрити всю суму питомих витрат.

Використовуючи питомі витрати, уникайте завищеної оцінки економії. Для розрахунку економії коштів вам слід оцінювати зміну витрат, що виникає в результаті вашої діяльності, тобто **граничні витрати**. Граничні витрати змінюються залежно від масштабу діяльності.

Проблема тут у тому, що дані про питомі витрати розраховуються регулярно і їх досить легко знайти, тоді як дані про граничні витрати отримати складніше.

Слід також враховувати, що економія не обов'язково виникає у департаменту, який інвестує в діяльність. Часто буває так, що від місцевих чи регіональних ініціатив вигоду отримують центральні органи влади (наприклад, економія витрат на утримання ув'язнених за рахунок зниження рівня злочинності) та навпаки. Навіть у межах однієї організації можливо, що економія виникне не в того підрозділу, який фінансує діяльність.

Розібратися в цьому та правильно презентувати результати допоможе відокремлення груп стейкхолдерів.



Вибір достовірних фінансових проксі

Коли ви розповідаєте про соціальну цінність, необхідно пам'ятати, що різні стейкхолдери можуть довіряти одним фінансовим проксі більше, ніж іншим.

Найбільш достовірними видаються ті проксі, які вже використовувалися зовнішніми організаціями, що заслуговують на довіру, або принаймні засновані на даних дослідження, проведеного вашою організацією.

Інші проксі – це порівняння з товарами та послугами, які мають ринкову вартість (скільки довелось б заплатити, щоб отримати такий самий результат змін), або припущення, які мають стати предметом подальшого дослідження та обґрунтування. Ось ці два види фінансових проксі можуть бути необхідними для вашого аналізу, хоча зазвичай вони менш надійні.

У розділі, присвяченому аналізу чутливості, ви зможете протестувати та оцінити вплив фінансових проксі на ваш аналіз. Якщо вам складно вибрати один із двох проксі, запишіть обидва та протестуйте їх, щоб подивитися, як це позначиться на результаті SROI.

Практичний приклад – фінансові проксі

Подивіться на мапу впливу для Wheels-to-Meals на сторінці 103: **синій** розділ показує, як було заповнено стовпець для фінансових проксі.

Наприклад, для результату змін «зниження кількості госпіталізацій» кабінетне дослідження показало, що його не можна виразити однією цифрою, а перебування в стаціонарі включає низку послуг: госпіталізацію, огляд та лікування⁴.

Крім того, витрати відрізнялися для різних груп пацієнтів, тому Wheels-to-Meals обрала фінансові проксі, специфічні для пацієнтів старшого віку. Цю інформацію можна взяти з даних державної статистики: наприклад, у Великій Британії таким джерелом є розрахункова книга Національної системи охорони здоров'я.

Ці проксі ілюструють непряму економію витрат. Зміна сама по собі не призведе до скорочення бюджету або зменшення витрат місцевих лікарень найближчим часом, оскільки їхні послуги будуть потрібні багатьом іншим людям. Крім того, зниження числа госпіталізацій на 7 випадків не є суттєвим порівняно з іншими факторами, що впливають на бюджет. Але вибрані фінансові проксі відповідають результату змін і дають можливість оцінити ресурси,

що вивільняються для служби охорони здоров'я, яка тепер може використовувати їх на інші потреби.

Також було визначено проксі для негативного результату змін «зниження підтримки від сусідів та руйнування неформальних зв'язків у спільноті». Працівники Wheels-to-Meals хотіли уточнити, чи не є альтернативна вартість часу, який сусіди витрачали на взаємодію з учасниками проекту, більш точним фінансовим проксі. Вони дізналися середній розмір оплати праці, скориставшись NOMIS (Щорічне дослідження робочого часу та зарплати – www.nomisweb.co.uk).

Оскільки сусіди одночасно купували продукти для учасників проекту та для себе, то враховувався лише час, який вони проводили з ними до та після поїздки до магазину; за приблизними оцінками, це загалом десь півгодини. Враховуючи медіану зарплати £11,97 на годину, фінансовий проксі для півгодинного спілкування протягом однієї поїздки становитиме £5,99. Оскільки значення вийшло таким самим, як і використана у мапі впливу вартість доставки з онлайн-супермаркету, це додало впевненості в тому, що проксі було визначено правильно.



Ваша черга: Фінансові проксі

Тепер на вашій мапі впливу ви можете заповнити відповідні стовпчики про фінансові проксі.

Пам'ятайте, що ви маєте добре пояснити свій вибір проксі читачам. Ваші рішення мають бути чітко й логічно обґрунтовані. Якщо проксі виглядатимуть недостовірно, це поставить під сумнів результат аналізу загалом. Приділіть цьому етапу достатньо часу та зусиль. Зазвичай вам знадобиться включити до тексту звіту обґрунтування вибору проксі та опис ходу ваших думок. Вам також слід включити у звіт будь-які факти на користь вибору використаних вами проксі та розглянути (за наявності) альтернативні варіанти, щоб дати читачам уявлення про те, чому були використані ті чи інші значення.

SOCIAL VALUE
UKRAINE

Крок 4

Вимірювання
впливу

Крок 4: Вимірювання впливу

У цьому розділі наведено декілька методів, які дозволяють оцінити, наскільки проаналізовані результати змін пов'язані саме з вашою діяльністю. Ці методи допомагають встановити, які зміни відбулися б у будь-якому випадку та яка частка результатів змін зумовлена вашою діяльністю.

Саме це ми маємо на увазі, коли говоримо про вплив.

Вимірювання впливу є важливим кроком, оскільки він знижує ризик завищення вашого внеску у зміни. А це означає, що ваш аналіз буде більш достовірним. Тільки шляхом вимірювання та включення до аналізу всіх перелічених факторів, можна отримати об'єктивне уявлення про вплив вашої діяльності. Інакше існує ризик інвестування в ініціативи, які не дають результату взагалі або працюють не так добре, як планувалося. Як ви побачите, вимірювання впливу може також допомогти вам виявити важливих стейкхолдерів, яких ви могли не помітити на попередніх кроках аналізу.

Цей розділ містить 4 частини:

- 4.1 Притаманна цінність (deadweight) та витіснення результатів (displacement)
- 4.2 Атрибуція (attribution)
- 4.3 Скорочення результатів (drop-off)
- 4.4 Розрахунок впливу

4.1 Притаманна цінність (deadweight) та витіснення результатів (displacement)

Притаманна цінність (deadweight) –

i

це показник, який дає уявлення про те, яка частина результатів змін відбулася б у будь-якому випадку, тобто незалежно від вашої діяльності (проєкту)

Наприклад, оцінка програми модернізації показала, що рівень економічної активності у регіоні зріс на 7% від початку програми. Але за той же період у національній економіці було зафіксовано зростання на 5%. Необхідно провести додаткове дослідження, щоб встановити, яка частина місцевого економічного зростання була зумовлена ширшими економічними змінами, а яка – конкретною діяльністю, що аналізується.

Для розрахунку «притаманної цінності» отримані результати порівнюються з даними контрольної групи або іншими показниками¹. Ідеальний варіант – порівняти зміни із тим, що сталося б з тією ж групою стейкхолдерів за відсутності впливу вашої діяльності.

Оскільки ідеальне порівняння неможливе, вимірювання «притаманної цінності» завжди буде приблизною оцінкою.

Запитайте стейкхолдерів про послуги

Під час оціночного аналізу SROI інформацію про «притаманну цінність» можна отримати в процесі збору даних про результати змін. Наприклад, ви можете запитати стейкхолдерів, до яких інших послуг вони мають доступ і наскільки корисними їх вважають. Або, можливо вони скажуть вам, що могли б скористатися іншими аналогічними послугами/закладами в тому ж районі.

Однак, для такої оцінки вам доведеться шукати інформацію і в інших джерелах.

Дані про деякі показники можна отримати від органів влади: окремих департаментів чи аналітичних організацій, наприклад, Державної служби статистики.

Іноді необхідну інформацію надають інфраструктурні, членські, професійні чи галузеві організації, які представляють інтереси певних груп стейкхолдерів.

Найпростіший спосіб оцінки «притаманної цінності» – простежити тренд результатів змін, які вас цікавлять, у часі і подивитися, чи змінився він після початку діяльності порівняно з тим, що було до її початку. Будь-яке зростання тренду після запровадження діяльності показує, яка частина результату змін була зумовлена саме діяльністю.

Існує ризик, що тренд однаково змінюється і десь серед населення загалом, а не лише для ваших стейкхолдерів. Тому рекомендуємо вам також порівнювати тренд для аналізованого результату змін серед стейкхолдерів і в цілому серед населення.

Крім того, навіть якщо відносно ширшої групи населення для групи стейкхолдерів відзначаються зміни,

Вам варто шукати для порівняння інформацію, яка є якомога ближчою до вашої цільової групи. Чим більше група порівняння схожа на ваших стейкхолдерів, тим точніше оцінка.

Якщо ви не можете визначити відповідну групу для порівняння, вам слід покластися на найкращу (найбільш наближену) оцінку.

є ймовірність того, що вони сталися з аналогічними групами стейкхолдерів скрізь, навіть там, де діяльність не впроваджувалась.

Це слід врахувати та порівняти зміни у вашій групі стейкхолдерів та інших подібних групах.



Джерело (c): Unsplash для некомерційного використання, photo by LinkedIn Sales Solutions

1- Також застосовують термін «альтернативний сценарій» (counterfactual).

Далі наведено кілька прикладів даних, які можна використовувати для розрахунку «притаманної цінності» для різних видів результатів змін.

Результат змін	Індикатор для зіставлення, тобто розрахунку «притаманної цінності»
Зниження кількості рецидивів серед молодих правопорушників (від 16 до 24 років), які беруть участь у програмі реабілітації	Середня кількість повторних правопорушень серед осіб віком від 16 до 24 років на національному рівні
Покращення освітньої успішності підлітків в інтернатних закладах високого рівня	Освітня успішність серед підлітків в інтернатних закладах загалом
Збільшення кількості людей, які тривалий час були безробітними, котрі отримали роботу після участі у програмі навчання з працевлаштування	Середній темп влаштування на роботу людей, які тривалий час були безробітними, у цьому ж регіоні
Зниження рівня злочинності у районі після ініціативи зі збільшення кількості працівників поліції на вулицях	Зміна рівня злочинності у районі зі схожими соціально-економічними характеристиками, в якому жодних ініціатив щодо зниження рівня злочинності не впроваджувалось

Незалежно від того, чи хочете ви краще зрозуміти свій вплив або бути більш надійними у комунікації зі стейкхолдерами, одна з переваг обліку «притаманної цінності» в тому, що соціальна цінність, яку ви створюєте, буде тим більшою, чим «притаманна цінність» нижча.

Для представників важкодоступних груп «притаманна цінність» досить імовірно виявиться нижче, ніж для інших груп.

Наприклад, ймовірність того, що людина, яка довгий час не має постійного місця проживання, влаштується на роботу без сторонньої підтримки, дуже низька.

Швидше за все, зміна в основному або повністю обумовлена підтримкою, наданою людині. Це означає, що якби дві групи зазнали однакових результатів змін, то вплив був би вищим у групі, яка є важкодоступною.

Чим більша «притаманна цінність», тим меншим є ваш внесок у результат змін. Якщо «притаманна цінність» висока, це може означати, що результат змін більше не є суттєвим для аналізу.

«Притаманна цінність» вимірюється у відсотках, і цей відсоток віднімається від загальної величини результату змін.

Витіснення результату (displacement) є ще одним аспектом аналізу впливу



Це кількість результату змін, яка була «перенесена» (витіснена) в інше місце або на іншу групу стейкхолдерів. Це буває не завжди, але важливо пам'ятати про таку можливість

Нижче наведено два найбільш яскраві приклади «витіснення результатів»:

- 01 Оцінка фінансованої державою програми вуличного освітлення в одному районі виявила зниження рівня злочинності, але в сусідньому за той же період її рівень зріс. Можливо, зниження злочинності не було, а мало місце її «витіснення».
- 02 Для проєкту підтримки колишніх правопорушників у працевлаштуванні оцінювався внесок у економічні результати дій: зменшення виплат допомоги з безробіття та зростання надходжень до бюджету за рахунок податків. З точки зору держави для цих результатів дій відзначається високий ступінь «витіснення», оскільки, влаштувавши на роботу одну людину, проєкт, швидше за все, позбавив можливості працевлаштування іншу людину, яка так само платила б податки, а тепер отримуватиме допомогу. Це не залежить від будь-яких інших економічних вигод для учасників проєкту.

Якщо ви вважаєте, що у вашому випадку можливе «витіснення результатів» змін, у вас може з'явитися нова група стейкхолдерів, на яку це «витіснення» впливає. Ви можете додати нового стейкхолдера на мапу впливу або подивитися, який відсоток ваших результатів змін враховано двічі в результаті їхнього «витіснення», і прибрати задвоєння.



Корисна порада:

Чітко сплануйте термін збору даних для вашого аналізу впливу

Не варто витратити надто багато часу на пошук інформації, яка, на вашу думку, має бути доступною. Для цього етапу аналізу слід встановити чіткі часові рамки. Завжди пам'ятайте: ви аналізуєте вплив, щоб допомогти вашій організації керувати змінами. Не витрачайте багато часу, прагнучи непотрібної точності. Вас цілком влаштують приблизні цифри, що базуються на доступній вам достовірній інформації.

Практичний приклад – «притаманна цінність» та «витіснення результатів»

Подивіться на мапу впливу для Wheels-to-Meals на сторінці 104: відповідний стовпчик у **жовтому** розділі показує інформацію про «притаманну цінність» результатів змін.

Наприклад, для показника результату змін «покращення здоров'я волонтерів», хоч і участь у роботі клубу помітно позначилася на рівні фізичної активності волонтерів, вважалось, що якби вони не були волонтерами Wheels-to-Meals, можливо вони стали б волонтерами в іншій організації або використовували свій час інакше (наприклад, для прогулянок),

що призвело б до таких самих результатів змін. Однак у процесі щорічного опитування волонтерів з'ясувалося, що робота в клубі передбачала більш високу фізичну активність, ніж могла бути в інших місцях. Волонтерів попросили оцінити, наскільки більша фізична активність від них вимагалася. Середній показник був приблизно на 45% більше.

Таким чином, якщо прийняти базовий рівень фізичної активності за 100%, адже всі волонтери у будь-якому разі якось займалися б спортом, зростання фізичної активності за рахунок участі у роботі клубу становитиме 145%. При цьому «притаманна цінність» складе 100% зі 145%, або 70% результату змін. Таку логіку було використано для розрахунку рівня фізичної активності волонтерів без участі в роботі програми.

Для показника результату змін «учасники отримують збалансоване харчування» це харчування і, отже, позитивні результати для здоров'я учасників – це зміни, яких у результаті програми

очікували місцеві органи влади. Але вони відбулися б у будь-якому разі: якби за цим договором не працювала Wheels-to-Meals, знайшовся б інший підрядник, який, наприклад, розвозив би обіди по будинках відповідно до стандартних умов контракту.

Таким чином, у даному випадку «притаманна цінність» складає 100% результату. Для цього рядка на нашій мапі впливу підсумковий вплив буде нульовим, однак ми все одно покажемо цей рядок, оскільки він є частиною теорії змін.

У цьому прикладі «витіснення результатів» не виявили.



Ваша черга: «Притаманна цінність» та «витіснення результатів»

Тепер ви можете заповнити стовпці вашої мапи впливу, що стосуються «притаманної цінності» та «витіснення результатів». У таблиці немає місця для запису обґрунтування та джерел інформації, але вам потрібно зберегти ці дані: вони знадобляться для підготовки звіту.

4.2 Атрибуція (attribution)

Атрибуція (attribution) –

i

це оцінка того, яку частину результату змін було досягнуто завдяки внеску інших організацій чи людей

Вона розраховується у відсотках (тобто вказує, яка частка результату змін обумовлена вашою діяльністю).

«Атрибуція» – це інформація про ту «притаманну цінність», яку ви можете віднести до впливу інших людей або організацій.

Наприклад, під час проекту розвитку велодоріжок у районі міста знижуються викиди вуглецю в атмосферу. Але водночас там впроваджується програма платного в'їзду до центру та програма екологічної просвіти. Відомо, що ініціатива створення велодоріжок сприяє цим результатам змін: є інформація про те, скільки водіїв пересіли на велосипеди.

Але потрібно буде визначити, яка частка змін може бути віднесена на її рахунок і скільки було досягнуто завдяки іншим програмам.

Точно оцінити «атрибуцію» неможливо. Цей етап аналізу потрібен насамперед для того, щоб зрозуміти: окрім вашої діяльності, на зміни можуть впливати інші фактори, тож варто ще раз перевірити перелік ваших стейкхолдерів.



Перегляньте ваш список стейкхолдерів

Спочатку вам слід зрозуміти, чи не пропустили ви будь-які організації або людей, які сприяють досягненню бажаних результатів змін, і включити їх в разі потреби до вашого списку стейкхолдерів.

Також можливо, що вам знадобиться врахувати минулу діяльність (зі сприяння результатам змін) інших організацій та людей. Наприклад, людина, якій ви допомогли влаштуватися на роботу, можливо, отримала її не лише завдяки вашій тренінговій підтримці, а й тому, що в іншій організації її навчили створенню якісного резюме та допомогли з практикою співбесід.

Якщо у вашому випадку деякі стейкхолдери в минулому отримували допомогу від інших організацій, можливо їх варто виділити в окрему групу. Наприклад, діти можуть потрапляти до різних установ з різних причин і з різних середовищ, і це потрібно враховувати під час вимірювання впливу.

На цьому етапі вам, можливо, доведеться переглянути список стейкхолдерів та розділити їх на сегменти залежно від їхнього досвіду до участі у вашій діяльності. Якщо ви не включите до мапи впливу нових стейкхолдерів та їхній внесок у вашу діяльність, тоді вам потрібно буде оцінити «атрибуцію». Інакше кажучи, вам слід або збільшити обсяг внесків у діяльність, або зменшити свою частку у досягнутих результатах змін.

Існують три основні підходи до оцінки «атрибуції». Їх можна поєднувати, щоб отримати якомога точніший результат:

01

Ви можете ґрунтуватися на власному досвіді. Наприклад, ви працюєте з іншими організаціями у своїй галузі вже кілька років і маєте уявлення про те, як кожна з вас сприяє досягненню результатів змін

02

Запитайте стейкхолдерів –



як тих, котрих ви виявили на ранніх етапах аналізу, так і нових, щойно ідентифікованих – який відсоток змін, що з ними відбуваються, є результатом змін внаслідок вашої діяльності. В оціночному аналізі SROI це можна здійснити на етапі збору даних, включивши відповідні питання до вашого анкетування, фокус-групи або інтерв'ю зі стейкхолдерами

03

Зверніться до інших організацій, які можуть впливати на результати змін аналізованої діяльності. Ви можете запитати, скільки вони вкладають у відповідну роботу, і оцінювати «атрибуцію» пропорційно вкладам. Тут доводиться виходити з припущення, що всі витрати, пов'язані з досягненням мети, є однаково ефективними. Інший варіант – поговорити з цими організаціями (можливо, на спільній зустрічі), щоб зрозуміти, як саме вони впливають на досвід стейкхолдерів, і на підставі цієї інформації встановити їхню частку в загальному обсязі отриманих результатів змін



Поширені помилки під час оцінки «атрибуції»

Оцінюючи «атрибуцію», часто припускаються трьох поширених помилок.

- 01 Пам'ятайте, що ви проводите аналіз «атрибуції», щоб допомогти організації керувати змінами, та оцінка завжди буде приблизною. Не витрачайте надто багато часу на цьому етапі, але включіть у звіт чітке обґрунтування оцінок.
- 02 Будьте уважні та не приписуйте результати змін організаціям або людям, яким ви платите за рахунок внесків у діяльність (інвестицій), які ви зафіксували на Кроці 2: їхній вплив вже відображено при обліку інвестицій.
- 03 Частково «атрибуція» може входити до складу «притаманної цінності», яку ви вже врахували. Пам'ятайте про це, щоби не применшувати свій внесок. Ретельно вибирайте показники для порівняння, оцінюючи «притаманну цінність».

Практичний приклад – «атрибуція»

Погляньте на мапу впливу на сторінці 104: відповідний стовпець у **жовтому** розділі демонструє дані про «атрибуцію».

Для «атрибуції» показника результату змін «більше спілкування» Wheels-to-Meals використали анкету, де запитували учасників, чи почали вони відвідувати будь-які клуби, зустрічі та інші заходи завдяки участі у програмі. Оскільки в даному випадку складно сказати, чи сталося це виключно завдяки Wheels-to-Meals, до опитувальника

також включили питання про те, чи рекомендували їм ці клуби друзі, знайомі або інші організації, і якщо так, наскільки це було важливо для них при ухваленні рішення. Отримані відповіді показали, що 35% результату змін було досягнуто завдяки впливу інших людей та організацій.



Ваша черга: «Атрибуція»

Тепер ви можете заповнити відповідний розділ вашої мапи впливу інформацією про «атрибуцію», вказавши значення у відсотках. У таблиці немає місця для запису обґрунтування та джерел інформації, але потрібно зберегти ці дані: вони знадобляться для підготовки звіту.

Вам необхідно задокументувати інформацію про організації та людей, які сприяли досягненню отриманих результатів змін, та описати, як вони пов'язані з вашою діяльністю. Цей опис стане частиною вашого звіту.

4.3 Скорочення результатів (drop-off)

На кроці 3.3 ми розглядали тривалість дії результатів змін. Після завершення вашої діяльності результат змін, найімовірніше, скорочуватиметься або на нього впливатиме більше зовнішніх факторів, і тому знизиться «атрибуція» (внесок) вашої організації у нього. Для оцінки таких змін використовується показник скорочення результатів (drop-off), тривалість дії яких становить понад рік.

Наприклад, у межах ініціативи щодо впровадження енергозберігаючих технологій у соціальному житлі вдалося знизити суми рахунків за електроенергію та обсяги викидів вуглецю в атмосферу. Однак згодом обладнання зношується, і його замінюють дешевшими, але менш ефективними системами. Якщо у вас немає більш ранніх даних про те, наскільки швидко відбувається «скорочення ваших результатів змін», необхідно провести оцінку цього показника. За відсутності іншої інформації тут передбачено стандартний підхід.

Ви можете обґрунтувати свою оцінку даними (зокрема, наукових) досліджень або поставити необхідні питання людям, які брали участь у подібній діяльності раніше.

«Скорочення результату», як правило, можна розрахувати шляхом віднімання певної частки (%) від поточного рівня результату змін наприкінці кожного року протягом терміну його дії. Наприклад, результат змін, що дорівнює 100, з тривалістю дії 3 роки і щорічним скороченням на 10%, у перший рік дорівнюватиме 100, у другий - 90 (100 мінус 10%), а в третій - 81 (90 мінус 10%).

У довгостроковій перспективі вам знадобиться система збору даних, яка дозволить точніше вимірювати, наскільки результати змін скорочуються з часом. Цілком імовірно, ви у будь-якому випадку продовжите взаємодіяти з учасниками для збору даних, тому до опитувальників слід включити питання, які допоможуть оцінити «скорочення результатів».



Ваша черга: «Скорочення результатів»

Тепер ви можете заповнити розділ вашої мапи впливу з інформацією про «скорочення результатів», вказавши значення у відсотках. У таблиці немає місця для запису обґрунтування та джерел інформації, але вам слід зберегти ці дані: вони знадобляться для підготовки звіту. Ви скористаетесь ними вже на Кроці 5 (розрахунок SROI).

4.4 Розрахунок впливу

Усі зазначені вище аспекти впливу зазвичай виражаються у відсотках. Допускається оцінка з точністю (округлення) до 10%. У деяких випадках ви побачите, що ваш результат змін не зменшується, а навпаки, збільшується.

Але ми не рекомендуємо збільшувати ваш вплив за рахунок цих показників: нехай результат змін залишається без змін.

На вашій мапі впливу вже мають бути вказані значення для «притаманної цінності», «атрибуції» і «скорочення результатів», а також (якщо це застосовно у вашому випадку) їх «витіснення».

Розрахунок впливу для кожного результату змін проводиться наступним чином:

- 01 Помноживши значення фінансового проксі на кількість результату змін, ви отримуєте загальну суму, з якої потім віднімаєте «притаманну цінність» та «атрибуцію» відповідно до їхніх значень у відсотках.
- 02 Повторіть процедуру для кожного результату змін, щоб отримати вплив за кожним із них.
- 03 Підсумуйте всі результати змін, щоб отримати загальний вплив результатів змін, включених до вашого аналізу.

Практичний приклад – розрахунок впливу

Нижче наведено розрахунок впливу Wheels-to-Meals за показником результату змін «участь у клубах та групах».

- 01 Спочатку величину кожного результату змін множать на відповідний фінансовий проксі, щоб отримати загальну суму результату змін.

Загальна сума результату змін: $16 \times \text{£}48.25 = \text{£}772.00$

- 02 Потім віднімається «притаманна цінність» - зміни, які відбулися б у будь-якому разі.

Загальна сума мінус «притаманна цінність»: $\text{£}772 - 10\%$ (або 90% від $\text{£}772$)

90% від $\text{£}772 \rightarrow 0.9 \times \text{£}772 = \text{£}694.80$

- 03 Потім враховується «атрибуція», тобто який внесок третіх осіб в отримані результати змін.

Мінус «атрибуція»: $\text{£}694.80 - 35\% \rightarrow \text{£}694.80 \times 0.65 = \text{£}451.62$

Для цього рядка отримане значення є фінансовою оцінкою впливу, створеного за період, що аналізується – один рік роботи клубу Wheels-to-Meals.

Подивіться на мапу впливу Wheels-to-Meals на с. 103: **жовтим** виділено відповідні стовпці із розрахунками.



Ваша черга: Вплив

Настав час заповнити розділ з інформацією про вплив на вашій мапі впливу.

SOCIAL VALUE
UKRAINE

Крок 5

Розрахунок SROI

Крок 5: Розрахунок SROI

Тепер у вас є вся необхідна інформація для розрахунку SROI. Крім того, у вас є всі необхідні додаткові дані для написання звіту. Якщо ви хочете, щоб люди дійсно прочитали ваш звіт, постарайтеся не перевантажувати його інформацією.

В описі цього Кроку ми розповімо вам, як узагальнити фінансову інформацію, яку ви зібрали раніше. Основна ідея у тому, щоб розрахувати загальну суму інвестицій та загальну суму соціальних витрат і вигод. Таким чином, на виході ми матимемо два числа для порівняння, і є кілька способів описати їхнє співвідношення.

Якщо ви здійснюєте оціночний аналіз SROI, в ідеалі оцінка повинна проводитись після закінчення очікуваного терміну дії результатів змін. Однак проміжні оцінки також корисні, щоб зрозуміти, як працює програма, і отримати інформацію про необхідні зміни. Якщо ви порівнюєте фактичні дані з прогнозними, вам знадобиться інформація про періоди дії ваших результатів змін.

Розрахунок показника SROI включає чотири основні етапи та п'ятий додатковий, що виконується за бажанням:

- 5.1 Прогнозування
- 5.2 Розрахунок чистої поточної цінності
- 5.3 Розрахунок показника SROI
- 5.4 Аналіз чутливості
- 5.5 Обчислення періоду окупності (за бажанням)

Усі ці етапи описані нижче. Перш ніж ви приступите до розрахунків, ми детально обговоримо кожен крок.

5.1 Прогнозування

Перший крок у розрахунку соціального повернення на інвестиції (SROI) – прогнозування цінності досягнутих результатів змін у майбутньому. Раніше на кроці 3.3 ви встановили тривалість дії результатів змін.

Тепер, використовуючи ці дані, вам потрібно зробити таке:

- 01 Встановити значення загального впливу, розраховане на кроці 4.4, для кожного результату змін за один період часу (зазвичай 1 рік)

02 Скопіювати отримане значення та вставити його у клітинки відповідно до кількості періодів часу, яка відповідає тривалості дії результату змін (згідно з даними у стовпці «Тривалість дії результату змін» на вашій мапі впливу)

03 Відняти від скопійованих значень «скорочення результатів», значення якого ви встановили на кроці 4.3, у кожному часовому періоді після першого року

У нашому практичному прикладі ці розрахунки були зроблені в Excel. Ми не включили в набір керівництва форму в Excel, тому що різні люди використовують цю програму по-різному і жодного єдиного стандарту тут немає. Вам буде простіше зробити власну форму на основі практичного прикладу та описів у керівництві¹.

Практичний приклад – «скорочення результату» та прогнозування впливу

Подивіться на мапу впливу Wheels-to-Meals на с. 103: **жовтим** виділено розділ, який показує, як були заповнені стовпці для впливу.

Якщо ми подивимося на рядок за груповими заняттями, які проводила з учасниками медсестра, то побачимо, що тривалість дії результату змін становить 5 років, а щорічне «скорочення результатів» – 10%.

Згодом імовірність того, що учасники використовуватимуть отриману на заняттях інформацію, знижуватиметься, оскільки вони будуть гірше пам'ятати, про що там йшлося.

Отже, щоб відобразити вплив «скорочення результатів» на їхню майбутню вартість, Wheels-to-Meals зробили такі розрахунки:

$$\text{Вплив, рік 1} = \text{£1,539.00}$$

Ця сума відповідає розрахованому раніше впливу на момент закінчення проєкту. Ми показуємо досягнення результатів змін на момент (першого року після) завершення проєкту та в наступні роки коригуємо їх з використанням показника «скорочення результатів».

$$\text{Вплив, рік 2} \rightarrow \text{вплив у рік 1 мінус «скорочення результату»}$$

$$\text{£1,539.00 мінус 10\%} \rightarrow \text{£1,539.00} \times 0.9 = \text{£1,385.10}$$

$$\text{Вплив, рік 3} \rightarrow \text{вплив у рік 2 мінус «скорочення результату»}$$

$$\text{£1,385.10 мінус 10\%} \rightarrow \text{£1,385.10} \times 0.9 = \text{£1,246.59}$$

$$\text{Вплив, рік 4} \rightarrow \text{вплив у рік 3 мінус «скорочення результату»}$$

$$\text{£1,246.59 мінус 10\%} \rightarrow \text{£1,246.59} \times 0.9 = \text{£1,121.93}$$

$$\text{Вплив, рік 5} \rightarrow \text{вплив у рік 4 мінус «скорочення результату»}$$

$$\text{£1,121.93 мінус 10\%} \rightarrow \text{£1,121.93} \times 0.9 = \text{£1,009.74}$$

¹ - На нашому сайті www.thesoinetwork.org ви можете отримати інформацію про останні розробки в галузі програмного забезпечення, яке допоможе вам з розрахунками на цьому кроці.

5.2 Розрахунок чистої поточної цінності

Щоб розрахувати чисту поточну цінність (ЧПЦ), необхідно підсумовувати витрати та вигоди, понесені чи отримані у різний час.

Для цього потрібно, щоб вони виражалися в сумісних величинах. Це досягається за допомогою дисконтування.

Воно відображає часові переваги: люди зазвичай вважають за краще отримати гроші сьогодні, а не в майбутньому, оскільки майбутні виплати пов'язані з підвищеним ризиком (наприклад, що гроші так і не будуть виплачені), або через альтернативні витрати (тобто потенційний дохід, який можна отримати, інвестувавши отримані сьогодні гроші). Це явище відоме як вартість грошей у часі і виражається у вигляді ставки дисконтування. Ставка може бути дуже високою. Наприклад, якщо ви готові отримати дві грошові одиниці через рік замість однієї зараз, ставка дисконтування становитиме 100%.

Ця сфера аналізу викликає багато суперечок та відкрита до дискусії і подальших досліджень. Основна проблема з використанням дисконтування в SROI у тому, що цим ми зменшуємо цінність майбутнього впливу, заохочуючи короткостроковий підхід. Ця проблема особливо актуальна у сфері захисту довкілля, де цінність досягнутих результатів змін з часом може навіть зростати.

Для аналізу тепер потрібно продисконтувати показники майбутньої цінності результатів змін, які ви розраховали на кроці 5.1. Це досить легко, якщо ви використовуєте Excel, який має функції для обчислення поточної цінності (ПЦ) та чистої поточної цінності (ЧПЦ).

Хоча в Excel розрахунок відбувається автоматично (=NPV, ставка, значення1, значення2...), все ж корисно знати, як можна здійснити цей розрахунок вручну.

Процес показаний нижче (r – ставка дисконтування).

$$\text{Поточна цінність (ПЦ)} = \frac{\text{Сума впливу у Рік 1}}{(1+r)} + \frac{\text{Сума впливу у Рік 2}}{(1+r)^2} + \frac{\text{Сума впливу у Рік 3}}{(1+r)^3} + \frac{\text{Сума впливу у Рік 4}}{(1+r)^4} + \frac{\text{Сума впливу у Рік 5}}{(1+r)^5}$$

Такий підхід створює неправильне уявлення про те, наскільки люди насправді цінують своє майбутнє та майбутнє своїх дітей.

Існують різні значення ставки дисконтування, що використовуються для розрахунків. У державному секторі базова ставка дисконтування, рекомендована у Зеленій книзі міністерства фінансів Великобританії, становить 3,5%.

У своєму звіті про економічні наслідки глобальної зміни клімату Ніколас Стерн зазначав, що використовувати підхід, який враховує лише часові переваги у розрахунках витрат та вигод, є неетичним, оскільки вони передбачають перенесення значної кількості цінностей з майбутнього в сьогодення, і використовував нижчу ставку. Після публікації звіту Стерна міністерство фінансів Великобританії опублікувало додаткове керівництво щодо обміну цінностями між поколіннями, в якому поряд із традиційною ставкою дисконтування була використана знижена — 3 %, яка усуває з аналізу елемент чистих часових переваг².

Дискусія про застосування різних ставок дисконтування наразі триває, згодом будуть опубліковані докладніші рекомендації щодо їх використання.

2 - Докладніше про різні складові ставки дисконтування йдеться в Додатку 6 Зеленої книги міністерства фінансів Великобританії.

Нижче наведено приклад розрахунків для вигаданої організації «Роботу молодим», де $r = 3,5 \%$, або $0,035$.

	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
Вигоди	£448,875	£414,060	£389,935	£355,648	£319,005
Дисконтовані суми	$\frac{£448,875}{(1.035)}$	$\frac{£414,060}{(1.035)^2}$	$\frac{£389,935}{(1.035)^3}$	$\frac{£355,648}{(1.035)^4}$	$\frac{£319,005}{(1.035)^5}$
Поточна цінність (ПЦ)	1,750,444				

Розрахувавши поточну цінність створеного вами впливу, ви можете відняти від неї вартість ваших внесків (інвестицій), щоб отримати чисту поточну цінність (ЧПЦ).

$$\text{ЧПЦ} = [\text{Поточна цінність вигод}] - [\text{Вартість інвестицій}]$$

У прикладі організації «Роботу молодим» інвестиції склали £576,000. Тому чиста приведена вартість вигод буде розрахована наступним чином:

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

5.3 Розрахунок показника SROI

Тепер у вас є всі необхідні дані для розрахунку базового SROI. Це робиться дуже просто: ви ділите дисконтовану цінність вигод на загальну суму інвестицій.

$$\text{SROI} = \frac{\text{ПЦ}}{\text{інвестиції}}$$

Ще один можливий підхід передбачає розрахунок чистого показника SROI, для якого чиста наведена чиста поточна цінність впливів ділиться на суму інвестицій. Ви можете використовувати будь-який варіант, але потрібно чітко вказати, який саме ви обрали.

$$\text{Чистий SROI} = \frac{\text{ЧПЦ}}{\text{інвестиції}}$$



Джерело (c): Unsplash для некомерційного використання, Photo by Christin Hume

Практичний приклад – розрахунок SROI (дисконтування та чиста поточна цінність)

Погляньте на мапу впливу Wheels-to-Meals на с. 104. Розділ із дисконтованими сумами впливу та ЧПЦ виділено **зеленим**.

Загальна поточна цінність у нашому прикладі була розрахована з використанням функції NPV у Excel, як описано вище. Wheels-to-Meals використовували у своїх розрахунках ставку дисконтування 3,5%.

$$\text{Загальна поточна цінність} = \text{£81,741.93}$$

$$\text{ЧПЦ} \rightarrow \text{поточна цінність} - \text{інвестиції} \rightarrow \text{£81,741.93} - \text{£42,375} = \text{£39,366.93}$$

$$\text{SROI} \rightarrow \text{поточна цінність} / \text{інвестиції} \rightarrow \text{£81,741.93} / \text{£42,375} = \text{£1.93} : 1$$

(або приблизно 2 : 1)

Тож, для Wheels-to-Meals кожен £1 інвестицій приносить £2 соціальної цінності.

5.4 Аналіз чутливості

Однією з переваг роботи з мапою впливу в Excel є можливість з мінімальними зусиллями оцінити важливість різних елементів моделі. Ви можете просто змінювати цифри, а форма зробить за вас усі розрахунки. Розрахувавши показник SROI, необхідно

зрозуміти, наскільки зміняться результати ваших розрахунків, якщо ви зміните деякі припущення, які ви винесли на попередніх етапах аналізу. Мета такого аналізу – перевірити, які саме судження впливають на вашу модель особливо сильно.

Стандартні вимоги до аналізу чутливості передбачають перевірку змін у моделі залежно від впливу:

- 01 Оціночних значень «притаманної цінності» та «витіснення», «атрибуції» та «скорочення результатів»
- 02 Фінансових еквівалентів (проксі)
- 03 Величини результату змін
- 04 Вартості внесків, якщо оцінювалися нефінансові внески у діяльність

Ми рекомендуємо під час аналізу чутливості розрахувати, на скільки потрібно змінити кожен показник, щоб отримати значення SROI, що дорівнює 1 (тобто £1 інвестицій генерує £1 соціальної цінності).

Так ви зможете перевірити, наскільки ваш аналіз чутливий до змін різних показників. Це допоможе вам зрозуміти, які зміни знадобляться, щоб показник SROI став негативним або навпаки.



Нас цікавить, які зміни значуще впливають на загальний показник SROI. Саме на них ви орієнтуватиметеся в управлінні цінністю, яку ви створюєте. Наприклад, якщо ваш показник виявиться чутливим до змін конкретного результату змін (індикатора), можна розглянути можливість вкладення додаткових коштів у розвиток системи управління цим результатом змін (індикатором) для покращення його ефективності.

В цілому, чим більше змін вам потрібно зробити, щоб отримати показник SROI, рівний 1, тим менш чутливий розрахунок до показника, що тестується. Також можливо, що вибір між двома фінансовими проксі для одного результату змін, який ви зробили раніше, не є таким важливим, оскільки не відображається на підсумковому значенні SROI. Усі висновки з аналізу чутливості мають бути наведені та обґрунтовані у звіті.

Фокус лише на важливих моментах знадобиться, щоб не додавати зайвого об'єму вашому звіту.

Практичний приклад – аналіз чутливості

Розглянемо, як приклад, як Wheels-to-Meals досліджували чутливість верхнього рядка мапи впливу своєї організації, в якому описано результат змін зниження кількості падінь (аналогічну перевірку потрібно провести для всіх рядків мапи). Цей рядок має найбільшу підсумкову суму впливу, тому його слід перевірити дуже ретельно.

Вплив

У цьому рядку зазначено низькі показники «поточної цінності» та «атрибуції», що може становити проблему для достовірності аналізу.

Що якщо Wheels-to-Meals помилилися і більшість зміни зумовлена іншими людьми й організаціями? Наскільки має збільшитись показник «атрибуції» для третіх осіб, щоб SROI знизився до 1?

Методом підбору значень у формі Excel співробітники Wheels-to-Meals

встановили, що для досягнення SROI 1:1 потрібно, щоб «атрибуція» для третіх осіб становила 53%, а не 5%, як було визначено раніше. Якби це було так, загальна сума впливу в цьому рядку знизилася б з £81,648 (для всіх трьох елементів фінансового проксі) до £40,394, а показник SROI склав би 1:1.

Зміна «атрибуції» з 5 до 53% передбачає її збільшення на 960%.

Фінансові проксі

Фінансовий проксі у цьому рядку складається з трьох елементів. Ми розглянемо аналіз чутливості на прикладі одного елемента – вартості «госпіталізації пацієнта похилого віку» за даними Національної системи охорони здоров'я Великої Британії.

Для того, щоб показник SROI дорівнював 1, цей проксі потрібно змінити з £7,220 за пацієнта до £1,093 — майже на 85%. Таким чином, до нього модель є більш чутливою, ніж до «атрибуції», хоча все одно для досягнення SROI, рівного 1, знадобляться значні зміни. Співробітники Wheels-to-Meals переконалися, що для аналізу були використані правильні значення фінансових проксі.

Пам'ятайте, що у нашому прикладі показник SROI розрахований з огляду на неповні дані. Це, звісно ж, важливо для аналізу чутливості.

Приклад наводиться лише для того, щоб показати, як це застосовується на практиці.

Результати аналізу чутливості можна сформулювати також з іншого погляду. Наприклад, якби вартість госпіталізації знизилася і становила трохи більше £1,093, соціальне повернення на інвестиції Wheels-to-Meals все одно була б більше, ніж 1:1.

5.5 Обчислення періоду окупності (за бажанням)

Період окупності показує скільки часу необхідно, щоб інвестиції в діяльність окупилися. Іншими словами, він відповідає на запитання: у який момент соціальне повернення на інвестиції стає більшою, ніж сума цих інвестицій? Багато донорів та інвесторів використовують цей вид розрахунків, щоб оцінити ризики проекту. Якщо період окупності короткий, проект є менш ризикованим. Більш тривалий період окупності часто характерний для діяльності, яка веде до значних довгострокових результатів змін, тому на початковому

етапі тут потрібне більш серйозне довгострокове фінансування. Оскільки інвестиції найчастіше окупаються за кілька місяців, а не років, період окупності вимірюється в місяцях.

Якщо ми припускаємо, що вплив з часом не змінюється, нам потрібно розділити величину впливу за рік для всіх результатів змін на 12, щоб дізнатися показник впливу за місяць. Потім ми ділимо загальну суму інвестицій на показник впливу за місяць, щоб отримати період окупності інвестицій у місяцях.

Формула для розрахунків виглядає так:

$$\text{Період окупності інвестицій (місяці)} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Величина впливу за рік} / 12}$$



Ваша черга: Фінансове прогнозування

Тепер ви можете заповнити розділ вашої мапи впливу з фінансовим прогнозом.

Крок 6

Звітність, використання
результатів
та впровадження змін

Крок 6: Звітність, використання результатів та впровадження змін

Вітаємо вас! Аналіз SROI завершено.

Проте не завершено процес аналізу. На вас чекає фінальний і дуже важливий етап: підготовка звітності перед стейкхолдерами, представлення та використання результатів, а також впровадження аналізу SROI у діяльність вашої організації. У цьому розділі ми розповімо вам, як ефективно використовувати результати виконаної вами великої роботи.

На цьому кроці слід розглянути три ключові моменти:

6.1 Звітування перед стейкхолдерами

6.2 Використання результатів

6.3 Верифікація

6.1 Звітування перед стейкхолдерами

Розповідайте стейкхолдерам, котрих ви обрали під час визначення об'єкта аналізу, про результати вашого аналізу так, щоб вони зрозуміли вас. Ваші висновки можуть бути використані для внутрішніх цілей управління організацією, для публічного поширення або стати основою для різних дискусій з різними групами стейкхолдерів. Підготовка звіту – дуже корисний етап. Саме в цей момент ви можете розробити та надати рекомендації, які вплинуть на розвиток вашої організації та просування проєкту.

Аналіз SROI прагне створити підзвітність перед стейкхолдерами. Тому, повідомляючи результати аналізу, дуже важливо вибрати змістовний формат та канали комунікації. Це означає, що ви не просто опублікуєте звіт на сайті, а донесете його зміст та висновки до стейкхолдерів і отримаєте їхні відгуки.

Цілком може виявитись, що зовнішні стейкхолдери зацікавлені почути ваш досвід та результати аналізу SROI.

Ваш підсумковий звіт повинен включати не тільки розрахунок соціального повернення на інвестиції, але й інформацію про кількісні, якісні та фінансові аспекти дослідження, щоб читачі отримали всю необхідну інформацію про соціальну цінність, які ви створюєте. Звіт містить опис процесу соціальних змін та пояснює рішення, які ви приймали під час аналізу.

Звіт повинен містити достатньо інформації, щоб читач був впевнений, що ваші розрахунки точні та надійні. Це означає, що він повинен пояснювати всі рішення, які ви ухвалили, і судження, які ви винесли під час роботи над аналізом SROI.

Щоб допомогти вашій організації розвиватися, до звіту слід включити всі дані про її роботу, які можуть бути корисними для стратегічного планування та управління її діяльністю. Коли ви прийматимете рішення про те, яку інформацію включити до звіту, також потрібно пам'ятати про комерційну таємницю.

Отже, звіт про аналіз SROI має бути якомога коротшим, але при цьому відповідати принципам прозорості та суттєвості.

Він також має бути послідовним та добре структурованим, щоб його можна було порівняти з іншими звітами.

Більш детальну інформацію ви знайдете в розділі «Ресурси» (с. 84), однак якісний і продуманий звіт обов'язково має містити такі відомості:

01

Інформацію про організацію, включно з напрямками та видами діяльності, а також ключовими стейкхолдерами

02

Опис об'єкта аналізу, інформацію про залучення стейкхолдерів, методи збору даних, а також про всі передумови та обмеження аналізу

03

Мапу впливу з усіма необхідними індикаторами та фінансові проксі (еквівалентами)

04

Опис кейсів або цитати стейкхолдерів на підтвердження тих чи інших висновків

05

Інформацію про розрахунки та обґрунтування всіх оцінок і суджень. Цей розділ повинен включати аналіз чутливості та опис впливу зміни показників на результати розрахунків SROI

06

Опис процесу прийняття рішень, у тому числі про те, які стейкхолдери, результати змін та індикатори були або не були включені в аналіз та обґрунтування цих рішень

07

Резюме звіту для широкої аудиторії, у тому числі стейкхолдерів аналізу

Намагайтеся представити свої висновки збалансовано: формулювання, які ви використовуєте для рекомендацій, можуть позначитися на їх застосуванні. Важливо підкреслити як негативні, так і позитивні висновки та представити їх делікатно.

Також важливо розрізняти не досягнуті результати змін та результати змін, які, можливо, досягнуті, але не можуть бути підтверджені. Включіть у розділ з рекомендаціями інформацію про те, як слід покращити процес збору даних про результати змін.



Корисна порада:

Презентація розрахунків соціального повернення на інвестиції

Існує ризик або спокуса надто зосередитись на показнику соціального повернення на інвестиції. Однак слід пам'ятати, що число саме по собі не має особливого сенсу: це просто зручний спосіб представити створені вами цінності. Фінансовим інвесторам теж потрібен не лише показник повернення на інвестиції – було б надто нерозумно засновувати інвестиційні рішення лише на одній цифрі. Тому показник SROI повинен супроводжуватися іншою інформацією, включаючи опис теорії змін та кейси учасників.

Приклад: Резюме звіту для MillRace IT, Великобританія

Ось уривок резюме звіту про аналіз SROI організації MillRace IT.

Це хороший приклад поєднання чисел та розрахунків з історією соціальних змін.

«Загальний обсяг соціальної цінності, яка створюється MillRace IT щороку, становитиме, за нашими прогнозами, приблизно £76,825. Показник SROI MillRace IT становить 7.4:1, і це означає, що на кожен £1, інвестований в організацію, щороку створюється £7.40 соціальної цінності для суспільства у вигляді зниження витрат на охорону здоров'я,

зменшення витрат на виплати допомог та зростання податкових зборів».

Як показав аналіз SROI, MillRace IT створює цінність двома ключовими способами. По-перше, клієнти організації отримують довготривалу підтримку, і їхня хвороба не прогресує. По-друге, деякі учасники йдуть із MillRace IT і знаходять роботу.

Створюючи сприятливе середовище та навчаючи клієнтів затребуваним навичкам, MillRace IT ефективно поєднує фінансову стійкість та якісну підтримку людей із психіатричними захворюваннями.



Ваша черга: Підготовка звіту про аналіз SROI

Підготуйте ваш звіт. Включіть у нього висновки, аналіз та рекомендації для організації на підставі даних, отриманих у процесі розрахунку SROI.

6.2 Використання результатів

Якщо за результатами аналізу SROI ви не збираєтеся нічого робити, то вам не варто братися за нього. Використання результатів – це одна з головних складових SROI, на яку, на жаль, часто виділяється найменше часу та ресурсів. Її легко не помітити, радіючи з того, що ви нарешті розрахували показник SROI.

Щоб аналіз SROI приносив користь, необхідно, щоб за його результатами впроваджувалися зміни. Вони можуть бути пов'язані з розумінням та підтримкою вашої роботи з боку донорів та інвесторів або вашими відносинами з клієнтами. Як прогностичний, так і оціночний аналіз SROI має призвести і до змін безпосередньо у вашій організації.

Зміни за підсумками прогностичного аналізу SROI

За результатами прогностичного аналізу SROI, ви, можливо, переглянете заплановану діяльність, щоб максимізувати соціальну цінність, яку вона створює. Висновки з аналізу також можуть позначитися на вашій системі збору та аналізу даних

про результати змін, «притаманну цінність», «атрибуцію» та «витіснення».

Подивіться, чи потрібно адаптувати систему збору даних для наступного аналізу SROI, і внесіть необхідні зміни.

За підсумками прогностичного аналізу ви можете вирішити розробити систему:

- 01 Регулярної взаємодії зі стейкхолдерами для обговорення запланованих результатів змін і того, що є найбільш цінним для них
- 02 Роботи з партнерами для отримання інформації про «атрибуцію» результатів

Зміни за підсумками оціночного аналізу SROI

За підсумками оціночного аналізу SROI мають відбутися зміни у вашій організації. Вам потрібно буде відреагувати на отримані результати та подумати, що потрібно змінити в цілях та завданнях, управлінні та діяльності організації. Переконайтеся, що організація виконала рекомендації, а висновки дослідження враховуються у процесі стратегічного планування.

Показники SROI дуже корисні у спілкуванні зі стейкхолдерами, але ще цікавіше простежити, як показник змінюється з часом. Так ви зможете зрозуміти, чи відбуваються у вашій діяльності позитивні зміни. Це також

має надати вашій організації інформацію про те, як змінити ваші послуги, щоб максимізувати соціальну цінність у майбутньому.

Важливо одразу запланувати оцінку SROI на майбутнє. Це можна зробити по-різному залежно від вашої ролі в організації. Для початку варто презентувати ваші висновки працівникам, довіреним особам та стейкхолдерам організації, підкреслюючи і складнощі, які виникли в процесі, і позитивні моменти дослідження. У такий спосіб ви матимете можливість представити план із впровадження аналізу SROI у регулярну діяльність та звітність організації.

Цей план має включати:

- 01 Процес регулярного збору даних, особливо про результати змін
- 02 Процес навчання персоналу, щоб забезпечити збереження знань в організації навіть за умови плинності кадрів
- 03 Чіткий графік проведення наступного аналізу SROI
- 04 Опис ресурсів, які знадобляться для постійного моніторингу та аналізу SROI
- 05 Методи забезпечення безпеки даних

Зміни можуть даватися дуже нелегко, особливо якщо ви маєте справу з великою організацією зі складною системою управління. Пам'ятайте, що чіткість виконання рекомендацій вашою організацією залежить від підтримки, яку вам вдасться отримати. Саме тому важливо залучати стейкхолдерів протягом усього процесу аналізу SROI.

Корисно призначити відповідальних за аналіз SROI надалі. Можливо, маючи налагоджену систему збору даних, ви зможете доручити розрахунок SROI фінансовому відділу та інтегрувати його до процедур фінансового обліку та звітності в організації. Пам'ятайте, що ці зміни вимагатимуть часу, тож встановіть собі реалістичні терміни їхнього впровадження.



Порада: Використання звітів про SROI зовнішніми стейкхолдерами

Зовнішні стейкхолдери можуть по-різному використовувати опубліковані звіти про SROI. Порівняння показників соціального повернення на інвестиції навряд чи має сенс: слід розглядати весь процес, включаючи рішення, судження та висновки дослідників, зроблені в процесі та за результатами аналізу, а також зміни, які передбачаються в організації. Динаміка показника SROI організації у часі надасть інвесторам уявлення про те, які позитивні зміни відбуваються в її діяльності. Таким чином, очевидно, що важливо подавати інформацію у звітах відповідно до вимог і потреб різних стейкхолдерів та проходити процедуру незалежної верифікації звітів.

На сайті www.thesroinetwork.org ви знайдете посібник для соціальних інвесторів та замовників соціальних послуг.



Ваша черга: Представлення та використання результатів. Впровадження аналізу SROI

Представляючи результати аналізу, враховуйте особливості вашої аудиторії, структуруючи дискусію індивідуально для кожної групи стейкхолдерів. У них будуть різні цілі та різний зв'язок із вашою організацією.

Підготуйте план з використання результатів аналізу та впровадження SROI у вашій організації.

6.3 Верифікація

Верифікація –

i

це процес підтвердження правильності та коректності інформації, представленої у вашому звіті. Згідно з цим принципом, ваш звіт має пройти незалежну експертизу

Існує два рівні верифікації:

- 01 Верифікація, яка підтверджує, що проведений аналіз відповідає принципам SROI
- 02 Верифікація дотримання принципів разом з верифікацією даних

Докладнішу інформацію про процеси верифікації можна знайти на нашому сайті



Веб-сайт SROI Network



SOCIAL VALUE
UKRAINE

Ресурси

Ресурси

У цьому розділі ви знайдете довідкові матеріали, які можуть стати вам у нагоді в процесі аналізу SROI.

- 01 Формат звіту про аналіз SROI
- 02 Глосарій
- 03 Примітку про розподіл витрат на проєкт
- 04 Примітку для проєктів капітального будівництва та проєктів із позиковим фінансуванням
- 05 Перелік джерел для подальшого ознайомлення
- 06 Електронні ресурси
- 07 Аналіз подібностей та відмінностей між SROI та іншими підходами
- 08 Сім принципів SROI
- 09 Чек-лист за аналізом SROI – ви можете відзначати в ньому завершені кроки мірою роботи над дослідженням
- 10 Мапу впливу для практичного прикладу, розглянутого в керівництві



01. Формат звіту про аналіз SROI

Нижче наведено опис ключових елементів звіту про SROI. У межах структури, що складається із 6 Кроків, є певна гнучкість щодо подання інформації. Інформація має бути поєднанням якісних, кількісних і фінансових даних, які описують цінності, що виникають у процесі діяльності, обраної як об'єкт SROI. Мета звіту – надати достатньо інформації для дотримання принципів SROI та ілюстрації процесу аналізу.

Резюме

01 Об'єкт аналізу та стейкхолдери

Опис вашої організації: її діяльність та цінності (якщо вони важливі для звіту); діяльність, яку ви аналізуєте; географія, основні клієнти або бенефіціари.

Інформація про методологію SROI, тип аналізу – оціночний чи прогнозний; мета та об'єкт аналізу.

Опис стейкхолдерів: типи та кількість.

Опис залучення стейкхолдерів: як воно відбувалося і скільки стейкхолдерів у ньому взяли участь.

02 Результати змін та їх підтвердження

Опис теорії змін для кожного стейкхолдера, тобто як вклади трансформуються у результати дій та результати змін. Цю інформацію потрібно представити у таблиці, а також у форматі докладного текстового коментаря.

Опис індикаторів та джерел даних, використаних для кожного результату змін. Приділіть особливу увагу кожному результату змін та способу його досягнення.

Кількісні показники внесків, результатів дій та результатів змін, характерних для кожної групи стейкхолдерів.

Аналіз інвестицій, необхідних для реалізації діяльності.

Очікувана тривалість дії результатів змін.

Опис фінансових проксі для кожного результату змін із зазначенням джерел інформації та обґрунтуванням вашого вибору.

03 Вплив

Опис джерел інформації для оцінки «притаманної цінності» у складі результатів.

Інформація про інші організації та/або людей, які впливають на досягнення результатів змін.

Обґрунтування оцінок «атрибуції» та «притаманної цінності» із зазначенням областей, де даних недостатньо, та рекомендаціями щодо вдосконалення системи збору інформації про ці аспекти впливу.

Опис випадків «витіснення результатів», якщо такі зазначені.

Інформація про загальну величину впливу.

04 Розрахунок соціального повернення на інвестиції (SROI)

Розрахунок соціального повернення на інвестиції (SROI), включно з описом джерел інформації та типу розрахунку.

Опис аналізу чутливості моделі та його висновків.

Опис змін, відмічених під час аналізу чутливості.

Порівняння показників соціального повернення на інвестиції, отриманих під час аналізу чутливості.

05 Опис процесу прийняття рішень під час проведеного аналізу

Стейкхолдери, які були виявлені, але не включені до аналізу, з обґрунтуванням.

Виявлені, але не включені в аналіз результати змін (для кожного стейкхолдера), з обґрунтуванням.

Фінансові проксі, які не були включені до аналізу, з обґрунтуванням.

02. Глосарій

Аналіз чутливості	Процес перевірки чутливості моделі SROI до змін у значеннях різних змінних
Атрибуція (attribution)	Оцінка внеску інших людей та/або організацій у досягнення певного результату змін
Витіснення (displacement)	Оцінка того, наскільки досягнутий нами результат змін сприяв перенесенню (витісненню) інших результатів змін
Внески	Вклад кожного учасника у діяльність, який є необхідним для її здійснення
Вплив	Результат змін, досягнутий для певної групи учасників з урахуванням змін, які відбулися б у будь-якому разі, внесків інших людей та організацій у досягнення цього результату змін та тривалості його дії
Дисконтування	Визначення вартості грошового потоку шляхом приведення вартості майбутніх витрат і вигод до поточних значень
Дохід	Фінансові надходження до організації за рахунок продажу товарів та послуг, пожертв, контрактів або грантів
Індикатор результату змін	Показник для чіткого кількісного вимірювання результату змін
Мапа впливу	Таблиця, яка наочно представляє процес створення змін, пов'язаних з певною діяльністю: як доступні ресурси використовуються для забезпечення діяльності, яка зрештою призводить до певних результатів змін для різних стейкхолдерів.
Монетизувати	Визначити фінансовий еквівалент (фінансову цінність) чого-небудь

Об'єкт аналізу	Діяльність, часові рамки, межі та тип аналізу SROI
Період окупності	Час у місяцях або роках, який необхідний, щоб загальна величина впливу перевищила суму інвестицій
Показник соціального повернення на інвестиції	Загальна поточна цінність впливу, поділена на загальну суму інвестицій
Притаманна цінність (deadweight)	Оцінка частки (величини) результату змін, яка була б досягнута навіть за відсутності діяльності
Проксі	Визначення вартості грошового потоку шляхом приведення вартості майбутніх витрат і вигод до поточних значень
Проміжний результат/ прогрес	Наскільки учасник просунувся вперед у досягненні кінцевого результату змін
Результат дій	Показники для опису кількісних аспектів діяльності по відношенню до внесків кожного стейкхолдера
Результат змін	Зміни, що виникають в результаті діяльності. Основні види змін з точки зору стейкхолдерів – незаплановані (неочікувані) та заплановані (очікувані), позитивні та негативні
Розподіл витрат	Розподіл витрат або видатків на діяльність, пов'язану з певною програмою, продуктом чи послугою
Скорочення (drop off)	Зниження результату змін з часом після завершення діяльності
Ставка дисконтування	Процентна ставка, що використовується для дисконтування майбутніх витрат і вигод у єдину величину поточної вартості.
Стейкхолдери	Люди, організації або інститути, які зазнають змін (позитивних чи негативних) у результаті аналізованої діяльності або які здатні на цю діяльність впливати (як позитивно, так і негативно)
Суттєвість	Інформація є суттєвою, якщо вона може вплинути на рішення, які приймають читачі (звіту) або стейкхолдери
Тривалість дії	Період (зазвичай у роках) дії результату змін після завершення діяльності. Наприклад: скільки часу працевлаштований учасник залишається на своїй новій роботі
Фінансова модель	Система розрахунків та взаємозв'язків між фінансовими змінними, яка дозволяє протестувати вплив змін у значеннях цих змінних на кінцевий результат
Фінансова цінність	Надлишок коштів, що створюється організацією в процесі її діяльності
Чиста поточна цінність	Сума дисконтованих значень майбутніх вигод, приведених до сьогоднішнього дня, мінус інвестиції у здійснення діяльності, яка генерує ці надходження
Чистий показник соціального повернення на інвестиції	Чиста поточна цінність впливу, поділена на загальну суму інвестицій

03. Примітка про розподіл витрат на проєкт

Суму внеску у діяльність тих, хто її фінансує, зазвичай легко підрахувати. Наприклад, якщо діяльність повністю фінансується з одного або кількох джерел, тоді сума внесків у неї відома.

Якщо ж ми аналізуємо один із напрямів діяльності організації, оцінити суму інвестицій у нього може бути складніше. Важливо зробити це правильно, щоб не занижувати витрати на створення соціальної цінності. Це стосується також загальних витрат на проєкт у заявках на гранти. Якщо ви не визначите повну суму витрат на проєкт чи аналізовану діяльність (яка може включати не лише грантове фінансування), ваш розрахунок показника SROI буде неточним.

Наприклад, якщо в організації є два відділи, а в межах аналізу ми розглядаємо лише один із них, необхідно для початку

з'ясувати, які витрати пов'язані з роботою цього відділу. В основному інформацію про витрати можна отримати з даних бухгалтерського обліку. Проблеми виникають, якщо організація оплачує деякі товари та послуги, які використовують обидва відділи (наприклад, електрику чи зарплату керівника). Необхідно віднести ці витрати на відділ, а далі визначити джерело їх фінансування (інвестиції). Для цього вам знадобиться співвіднести витрати між кількома джерелами фінансування. У цьому може допомогти ваш бухгалтер, якщо він є у вашій організації.

Навіть коли ви аналізуєте соціальне повернення на інвестиції (SROI), скажімо, за конкретним грантом, вам потрібно переконатися в тому, що аналізована діяльність не залежить від інших джерел фінансування, які не пов'язані з цим грантом.

Рекомендуємо використовувати таку процедуру розподілу витрат:

- A** Визначте загальну вартість товарів та послуг, необхідних для здійснення діяльності, яку ви аналізуєте
- B** Визначте вартість товарів та послуг, які використовують різні підрозділи організації, та розподіліть її між підрозділами
- C** Визначте джерела фінансування для оплати цих товарів та послуг
- D** Якщо необхідно, визначте пропорції надходжень із різних джерел

- A** Визначте загальну вартість товарів та послуг, необхідних для здійснення діяльності, яку ви аналізуєте

Як правило, це можна зробити на підставі даних бухгалтерського обліку організації.

Якщо витрати ще не розподілені між кількома відділами, вам потрібно перевірити кожен вид витрат і визначити, які витрати повністю стосуються відділу, діяльність якого ви аналізуєте.

- B** Визначте вартість товарів та послуг, які використовують різні підрозділи організації, та розподіліть її між підрозділами

Для витрат, які є спільними і розподіляються між відділами, вам потрібно буде вирішити, як їх розподілити. Тут можливі три основні підходи.

Для заробітної плати та відрахувань

витрати можуть бути віднесені залежно від того, як розподіляється робочий час працівника між відділами. Якщо в організації є форми обліку робочого часу, ви можете їх використовувати. Якщо їх немає, вам необхідно буде оцінити співвідношення. Деякі співробітники, наприклад, виконавчі директори, можуть працювати в усіх відділах організації. У цьому випадку ви можете розподілити витрати на оплату їхньої праці, наприклад, пропорційно до бюджету кожного відділу.

Витрати, не пов'язані з оплатою праці,

можна розподіляти на підставі обсягів діяльності в кожному відділі, тобто, наприклад, витрати на оплату електроенергії розподілятимуться між ними відповідно до загальних витрат кожного відділу на інші товари та послуги.

У випадку з **орендною платою** витрати більш логічно розподілити залежно від площі офісного простору, яку займає відділ.

Приклад 1:

Витрати, £ тис.	Загальні витрати	Відділ 1	Відділ 2
Керівник (див. п. 1 нижче)	45	26	19
Менеджер з навчання (див. п. 2 нижче)	40	24	16
Працівники відділу, 1 особа в кожному відділі	30	15	15
Витрати відділу, не пов'язані з оплатою праці, 20 для відділу 1 та 10 для відділу 2	30	20	10
Проміжний підсумок по відділах	60	35	25
Електрика та опалення (див. п. 3 нижче)	40	24	16
Орендна плата (див. п. 4 на наступні сторінці)	20	5	15
Усього	185	103	85

Цифри були округлені до цілого числа.

01 Заробітна плата керівника може розподілятися між відділами на підставі їхніх витрат на проектну діяльність. Ці витрати загалом становлять £30,000 на оплату праці співробітників та £30,000 на інші витрати, всього £60,000. Однак ці витрати розподілені між відділами нерівномірно. Витрати відділу 1 становлять £35,000 (£15,000 на оплату праці та £20,000 на проектну діяльність), а витрати відділу 2 становлять £25,000 (£15,000 на оплату праці та £10,000 на проектну діяльність).

Якщо розділити £35,000 на £60,000 і помножити на £45,000, то отримаємо £26,250 – суму витрат на оплату праці керівника у відділі 1. £25,000 розділити на £60,000 і помножити на £45,000 дорівнює £18,750 – це сума витрат на оплату праці керівника у відділі 2. Округливши отримані значення до тисяч, ми отримаємо розподіл витрат за оплату праці керівника організації за відділами.

02 Менеджер з навчання, зарплата якого становить £40,000, витрачає 60% свого робочого часу на роботу у відділі 1 та 40% - у відділі 2. 60% помножити на £40,000 дорівнює £24,000.

03 Організація не може заміряти споживання електроенергії за відділами, тому ці витрати розподіляються між ними пропорційно до витрат, не пов'язаних з оплатою праці. £20,000 розділити на £30,000 і помножити на £20,000 дорівнює £13,333.

04 20% офісного приміщення використовує відділ 1 та 70% - відділ 2. Ще 10% офісного простору використовує керівник. 20% від £20,000 – це £4,000. 70% від £20,000 – це £14,000.

Водночас, £2,000, які припадають на оренду для керівника, залишаються нерозподіленими (£20,000 мінус £14,000 мінус £4,000). Якщо їх розподілити відповідно до частки заробітної плати керівника (проміжний підсумок відділу £35,000 розділити на £60,000), то суми становитимуть відповідно

£1,200 та £800. Таким чином, загальна сума витрат на оренду для відділу 1 складе £4,000 плюс £1,200, разом £5,200 (округлимо до £5,000). Загальна сума витрат на оренду для відділу 2 – £14,000 плюс £800 дорівнює £14,800 (округлимо до £15,000).

С Визначте джерела фінансування для оплати цих товарів та послуг

Тепер ці витрати необхідно розподілити ще раз, уже між джерелами фінансування. У Прикладі 2 нижче один із донорів заявив, що все фінансування має бути використане на витрати відділу 1, а друге джерело фінансування використовується, щоб покрити залишок витрат відділу 1 та всі витрати відділу 2.

Приклад 2:

Доходи	£ тис.	Відділ 1	Відділ 2
Донор 1	100	100	
Донор 2	85	3	82
Усього	185	103	82

D Якщо необхідно, визначте пропорції надходжень із різних джерел

На відміну від Прикладу 2, у Прикладі 3 нижче всі джерела фінансування можуть бути використані для покриття всіх витрат організації. £100,000 розділити на £185,000, помножити на £103,000 дорівнює £56,000.

Приклад 3:

Доходи	£ тис.	Відділ 1	Відділ 2
Донор 1	100	56	44
Донор 2	85	47	38
Усього	185	103	82

Тепер можна включити донора 1 і донора 2 до стейкхолдерів і врахувати їхні вклади £100,000 і £3,000 з Прикладу 2 або £56,000 і £47,000 із прикладу 3 у стовпець «Вклади» на мапі впливу.

04. Примітка для проєктів капітального будівництва та проєктів із позиковим фінансуванням

У цій сфері мережа SROI Network розроблятиме окремі рекомендації щодо аналізу SROI.

Якщо кошти вкладаються у створення активу, який матиме тривалий термін використання, наприклад, будівлі, розрахунок соціального повернення на інвестиції ускладнюється. Ще складніша справа з проєктами, в яких залучається позикове фінансування.

Будівля може експлуатуватися протягом багатьох років, і діяльність, для якої вона використовується, щорічно створюватиме цінності, які самі по собі можуть існувати не один рік. Однак створення цінності все-таки залежить від діяльності всередині будівлі, яка можлива лише за додаткового регулярного доходу.

У випадку із позиковим фінансуванням виплати за позикою протягом першого року скорочують тіло позики. Єдині суто грошові надходження протягом строку позики – це виплати відсотків за нею.

Наразі при використанні SROI для таких проєктів прийнято розглядати їх у межах року та звертати особливу увагу на те, що під час аналізу SROI враховуються лише соціальні цінності, які виникли завдяки вкладам, необхідним для цієї діяльності протягом року. Тут вам теж може стати в нагоді допомога бухгалтера, якщо він є у вашій організації.

У випадку з будівлею вкладом будуть витрати на діяльність, як зазначено вище, плюс амортизація за один рік очікуваного терміну експлуатації будівлі. Існують бухгалтерські стандарти терміну служби будівель, цю інформацію можна отримати з даних бухобліку. У такий спосіб ви включите частину вартості будівлі у витрати, необхідні для ведення діяльності в цій будівлі.

05. Список джерел для додаткової інформації

Загальна інформація

В інтернеті доступні ресурси та інструменти, які допоможуть вам у процесі аналізу SROI, зокрема додатки, які доповнюють це керівництво з аналізу соціального повернення на інвестиції. Додаткову інформацію про ці інструменти можна отримати на сайті SROI network.

www.thesroinetwork.org 

nef працює з SROI з 2001 року і першим використав цю методологію в галузі державної соціальної політики. Додаткова інформація доступна на сайті організації.

www.neweconomics.org 

Корисна інформація щодо багатьох питань, які розглядаються в цьому керівництві, за посиланням

www.proveandimprove.org 

Додаткова інформація про соціальну звітність та аудит соціальної звітності є в керівництві «SAN Social Accounting and Audit Workbook» на сайті Social Audit Network

www.socialauditnetwork.org.uk 

Книгу «Really Telling Accounts!» Джона Пірса (John Pearce) та Алана Кея (Alan Kay) можна знайти за посиланням

www.socialauditnetwork.org.uk 

Суттєвість

Матеріали щодо діяльності організації AccountAbility у галузі розробки нового визначення суттєвості доступні за посиланням

www.accountability.org 

Питання суттєвості також розглядається у звіті nef «Investing in Social Value», з яким можна ознайомитись за посиланням

www.thesroinetwork.org 

Крок 1: Вибір об'єкта аналізу та визначення стейкхолдерів

Залучення стейкхолдерів

Книга «Participation Works!» доступна за посиланням

www.neweconomics.org 

Організація AccountAbility розробила стандарт та опублікувала керівництво щодо залучення стейкхолдерів. З матеріалами можна ознайомитись на сайті.

www.accountability.org 

Крок 3: Підтвердження результатів змін та їх монетизація

Вибірка

Creative Research Systems дає рекомендації щодо розробки вибірки на своєму сайті

www.surveysystem.com 

Результати змін та індикатори

На сайті Charities Evaluation Services є різноманітні ресурси щодо оцінки результатів змін у некомерційному секторі

www.ces-vol.org.uk 

Веб-сайт Homeless Outcomes присвячений ресурсам для оцінки результатів змін у секторі організацій, які працюють із бездомними, однак ці ресурси, включно з інструментом «зірка результатів змін» (Outcomes Star), застосовні до багатьох організацій у некомерційному секторі загалом

www.homelessoutcomes.org.uk 

Монетизація

Наступні два сайти надають додаткову інформацію щодо підходів до неринкової оцінки

www.ecosystemvaluation.org 

www.fao.org 

Оцінка соціальних благ розглядається у наступних публікаціях:

- 01 «Measuring the Value of Culture», Snowball J, Springer Verlag, Heidelberg DE, 2008.
- 02 «A Primer on Nonmarket Valuation», Champ, Boyle and Brown, Kluwer, Dordrecht NL, 2003
- 03 Using Surveys to Value Public Goods; the Contingent Valuation Method, Carson and Mitchell, Washington, USA, 1989.

Крок 5: Розрахунок SROI

На сайті SROI Network опубліковано низку кейсів, які включають приклади розрахунку показника SROI

www.thesroinetwork.org 

Крок 6: Звітність, використання результатів та впровадження змін

Верифікація

Інформація щодо різних варіантів верифікації звіту доступна на сайті

www.thesroinetwork.org 

Інше

Держзакупівлі

nef та округ Лондона Кемден спільно розробили модель держзамовлення, орієнтовану на результати змін, ґрунтуючись на принципах SROI. Більш детальну інформацію про модель Sustainable Commissioning Model можна знайти на сайті Sustainable Procurement

www.procurementcupboard.org



06. Електронні ресурси для завантаження

На сайті www.thesroinetwork.org ви можете завантажити наступні документи:

- 01 Посібник з SROI (повний текст та окремі розділи), додатки, керівництва для інвесторів та держслужбовців, які працюють із держзамовленнями, приклади аналізу SROI
- 02 Форму мапи впливу для заповнення
- 03 Приклади заповнення мапи впливу

07. Аналіз подібностей та відмінностей між SROI та іншими підходами

Аналіз витрат і вигоди (Cost-benefit analysis)

Основна відмінність між аналізом SROI та економічною оцінкою витрат і вигод описана в Зеленій книзі міністерства фінансів Великобританії і полягає в тому, що аналіз SROI є прикладним інструментом управління, який можуть використовувати як великі, так і невеликі організації, на відміну від макроекономічного підходу в аналізі «витрати-вигоди». Аналіз SROI наголошує важливість і зосереджується на вимірюванні цінності знизу вгору з урахуванням думок різних стейкхолдерів, тоді як Зелена книга міністерства фінансів описує аналіз витрат і вигод для всього британського суспільства загалом. Основна подібність SROI та методології, описаної в Зеленій книзі – використання фінансових еквівалентів для оцінки витрат і вигод, що виникають у результаті інвестицій, діяльності чи політики.

Соціальний облік (соціальна звітність)

Як SROI, так і соціальний облік використовуються для вимірювання створеної соціальної цінності. SROI фокусується на змінах, які відбуваються або мають відбуватися з різними стейкхолдерами в результаті певної діяльності. А соціальний облік як відправну точку використовує заявлені соціальні цілі організації.

SROI та соціальний облік поділяють низку спільних принципів, але соціальний облік не використовує фінансові проксі та коефіцієнт рентабельності інвестицій. Методологія SROI може бути поєднана із соціальним обліком: підготувати звіт про аналіз SROI набагато простіше, якщо у вас є якісна соціальна звітність.

Методи оцінювання результатів змін

Процес вимірювання результатів змін як частина теорії змін поширений у багатьох моделях оцінки, орієнтованих на результати змін, наприклад, моделі Charities Evaluation Services.

Залучення стейкхолдерів у процес оцінювання, тією чи іншою мірою характерне для всіх методів оцінки результатів змін, також є ключовою особливістю SROI. Основна ж відмінність між SROI та багатьма іншими методами оцінювання результатів змін – це

важливість фінансової оцінки результатів змін.

Подібність між SROI та іншими методами оцінки результатів змін на початкових етапах означає, що організаціям, які вже давно займаються оцінкою результатів змін своєї діяльності, ймовірно, буде простіше провести аналіз SROI, аніж тим, хто раніше з оцінкою результатів змін не стикався.

Звітність у сфері сталого розвитку

SROI поділяє основні принципи, зокрема важливість взаємодії зі стейкхолдерами, з такими стандартами звітності у сфері сталого розвитку, як Global Reporting Initiative та AA1000 організації AccountAbility¹. Відмінність SROI полягає в тому, що в межах аналізу тут розробляються прості теорії змін, які описують суттєві результати змін для різних стейкхолдерів, та використовуються фінансові проксі для оцінки результатів змін.

Інші методи економічної оцінки

Аналіз SROI подібний до інших методів економічного аналізу, які намагаються оцінити та порівняти витрати і вигоди, що виникають в результаті різних видів діяльності, які не відображені у вартості товарів та послуг.

Цей підхід особливо успішно розроблений в економіці навколишнього середовища.

Оцінка впливу на навколишнє середовище (ОВНС)

ОВНС – це методологія оцінки можливого впливу проєктів на навколишнє середовище. Вона дозволяє враховувати екологічні фактори поряд з економічними та соціальними аспектами. ОВНС необхідно проводити при плануванні великих проєктів згідно із законодавством ЄС. Як і в SROI, в даному випадку оцінюється тільки те, що є значущим.



1- Стандарти AccountAbility серії AA1000 – це стандарти, засновані на принципах, які забезпечують основу для покращення діяльності організацій у сфері сталого розвитку. Вони застосовуються до організацій у будь-якому секторі економіки, включаючи державний сектор та громадські організації, будь-якого розміру та в будь-якому регіоні.

08. Сім принципів SROI

01 Залучайте стейкхолдерів

Приймайте рішення про те, що і як вимірюється в процесі аналізу, на підставі інформації, отриманої у стейкхолдерів.

Стейкхолдери – це люди або організації, які зазнають змін у результаті нашої діяльності або здатні впливати на цю діяльність, і вони краще за інших можуть ці зміни описати. Цей принцип означає, що нам необхідно визначити основних стейкхолдерів і консультуватися з ними протягом усього аналізу, щоб побачити та виміряти створену цінність відповідно до того, як її описують ті, хто впливає на нашу діяльність або на кого впливає вона.

02 Усвідомлюйте зміни

Описуйте зміни та оцінюйте їх на основі зібраних даних, враховуючи як позитивні, так і негативні, а також заплановані та незаплановані зміни.

Цінність створюється різними стейкхолдерами або для них внаслідок різних змін: запланованих та незапланованих, позитивних та негативних. Згідно з цим принципом, необхідно побудувати та підтвердити теорію змін для кожного стейкхолдера. Ці зміни є результатами змін діяльності, які досягаються завдяки внеску різних стейкхолдерів і зазвичай називаються економічними, соціальними та екологічними результатами змін. Саме ці результати змін слід виміряти, щоб підтвердити наявність змін.

03 Оцінюйте те, що є важливим

Для того, щоб визначити цінність результатів змін, використовуйте фінансові проксі. Багато результатів змін не мають ринкової вартості, і, як наслідок, їхня цінність не враховується.

Фінансові проксі слід використовувати, щоб окреслити та включити в аналіз цінність результатів змін і дати право голосу тим, хто не є учасником ринку, проте зазнає впливу в результаті нашої діяльності. Це вплине на баланс сил між різними стейкхолдерами.

04 Включайте до аналізу лише те, що є суттєвим

Визначте, яка інформація та дані мають бути включені до розрахунків, щоб надати повну та чесну картину діяльності, аби стейкхолдери мали можливість зробити обґрунтовані висновки про вплив на них.

Згідно з цим принципом, необхідно оцінити, чи прийняла б людина інше рішення щодо аналізованої діяльності, якби їй не була доступна певна інформація. Це стосується рішень про те, які стейкхолдери зазнають суттєвих змін, а також інформації про результати змін.

Для того, щоб ухвалити рішення про суттєвість, необхідно враховувати політику організації та інших учасників сектору, суспільні норми та короткострокові фінансові наслідки. Для того, щоб читачі звіту про аналіз SROI були впевнені в тому, що він враховує всі суттєві аспекти діяльності, потрібна незалежна верифікація та експертиза звіту.

05 Не перебільшуйте власну важливість

Враховуйте лише ті цінності, які створила ваша організація.

Відповідно до цього принципу необхідно брати до уваги тренди та проводити порівняльний аналіз змін, щоб оцінити зміни, які відбулися саме в результаті нашої діяльності, а не за рахунок впливу інших факторів, а також враховувати ті зміни, які відбулися б у будь-якому випадку.

Цей принцип також вимагає врахування внеску інших людей та організацій у досягнуті результати змін та відповідно узгодження результатів змін пропорційно цим внескам.

06 Будьте прозорими

Продемонструйте, що ваш аналіз є точним та обґрунтованим, а його результати будуть представлені стейкхолдерам для обговорення.

Відповідно до цього принципу будь-яке рішення, пов'язане з визначенням стейкхолдерів, результатів змін, індикаторів та значень для порівняння; джерел та методів збору інформації; різних варіантів розвитку подій, а також представлення результатів аналізу стейкхолдерам, має бути пояснено та задокументовано. Це означає, що слід зазначити і про те, яким чином ті, хто відповідає за ведення діяльності, будуть вносити до неї зміни за результатами аналізу.

Аналіз буде більш достовірним, якщо всі рішення, які ухвалювалися в процесі, будуть прозорі та обґрунтовані.

07 Перевіряйте та підтверджуйте результати

Забезпечте відповідну незалежну верифікацію звіту.

Аналіз SROI дає можливість отримати більш повне уявлення про те, які цінності виникають в результаті діяльності, але він неминуче суб'єктивний.

Для того, щоб стейкхолдери могли бути впевнені в тому, що всі рішення, які ухвалювалися в процесі аналізу, були обґрунтовані, необхідна незалежна верифікація всіх даних.



09. Список для перевірки за аналізом SROI

Цей список створено для вашого користування, щоб ви могли перевірити свій прогрес на етапах аналізу під час роботи з керівництвом. Щоб отримати додаткову інформацію про верифікацію звітів, відвідайте сайт: www.thesroinetwork.org

Що потрібно зробити	Виконано?
Крок 1: Вибір об'єкта аналізу та визначення стейкхолдерів	
Ви надали вихідну інформацію про організацію, діяльність якої буде проаналізовано?	
Ви надали пояснення, чому ви проводите аналіз, для кого, і як ви представите їм результати аналізу?	
Ви вирішили, чи аналізуватимете всю діяльність організації або тільки частину діяльності/організації?	
Ви вирішили, чи аналізуватимете соціальне повернення на інвестиції з конкретного джерела або соціальне повернення на інвестиції у діяльність, яка фінансується з різних джерел?	
Ви визначились, чи проведитимете оціночний аналіз минулої діяльності чи прогнозний аналіз на майбутнє?	
Ви вирішили, який часовий проміжок діяльності будете аналізувати?	
Ви визначилися з тим, які ресурси вам знадобляться (наприклад, час, людські ресурси та навички)?	
Ви склали список стейкхолдерів та заповнили таблицю про них?	
Ви врахували, що деякі зміни можуть статися зі стейкхолдерами, які не перебувають безпосередньо в центрі вашої діяльності, і можливо, вам слід включити їх в аналіз?	
Крок 2: Створення мапи результатів змін	
Ви заповнили перші два стовпці вашої мапи впливу з інформацією про стейкхолдерів та ймовірні зміни для них?	
Ви задокументували обґрунтування ваших рішень щодо того, яких стейкхолдерів включити до аналізу на початку?	
Ви склали план залучення стейкхолдерів із поясненням, як вони братимуть участь у процесі аналізу на наступних етапах?	

Ви описали внески кожного стейкхолдера у діяльність (для деяких стейкхолдерів внески у діяльність можуть бути відсутні)?	
Ви провели монетарну оцінку всіх внесків?	
Ви переконалися, що всі враховані вами внески становлять повну вартість надання послуги (наприклад, накладні витрати, оренда тощо)?	
Ви визначили внески та результати дій для всіх стейкхолдерів?	
Ви включили до звіту опис результатів змін згідно з тим, як визначають їх самі стейкхолдери?	
Ви включили до аналізу як заплановані, так і незаплановані результати змін?	
Ви включили до аналізу як позитивні, і негативні результати змін?	
Ви перевірили, що дублювання результатів змін немає?	
Ви врахували думку та досвід усіх стейкхолдерів у кожній групі?	
Ви заповнили стовпці мапи впливу з інформацією про вклади, результати дій та результати змін?	
Чи бажаєте ви додати або виключити певних стейкхолдерів?	
Крок 3: Підтвердження результатів змін та їх монетизація	
Ви визначили індикатори для всіх результатів змін, включаючи суб'єктивні та об'єктивні індикатори, де це необхідно?	
Яка тривалість існування результатів змін?	
У вас уже є дані щодо всіх індикаторів?	
Якщо ні, як ви плануєте збирати цю інформацію?	
Ви заповнили стовпчик з інформацією про джерела даних для аналізу?	
Ви заповнили стовпчик зі значеннями індикаторів?	
Якщо для якихось результатів змін у вас немає індикаторів, чи обґрунтували ви їх відсутність у звіті?	
Ви можете вказати чи спрогнозувати кількісне значення кожного індикатора?	

Ви визначили фінансові проксі для кожного результату змін?	
Ви заповнили стовпчик з інформацією про фінансові проксі?	
Ви заповнили стовпчик з інформацією про джерела даних для проксі?	
Чи є якісь індикатори результатів змін, для яких ви не вказали фінансові проксі? Чи включили ви їх до звіту?	
Крок 4: Вимірювання впливу	
У вас є інформація про «притаманну цінність» для кожного результату змін?	
Чи може якась частина «притаманної цінності» бути пов'язана із «витісненням результатів» змін чи «атрибуцією»?	
Якщо деяка частина «притаманної цінності» пов'язана з «витісненням результатів» змін, чи передбачаєте ви включення в аналіз нових стейкхолдерів (та/або зміну об'єкта аналізу)?	
Якщо «притаманна цінність» пов'язана з «атрибуцією», чи це означає, що ви не врахували внесок інших стейкхолдерів, яких тепер слід включити в аналіз?	
Ви оцінили «атрибуцію» та описали спосіб цієї оцінки?	
Якщо тривалість результатів змін становить більше одного періоду часу (зазвичай, року), що відбувається з результатами змін з часом («скорочення результатів»)?	
Ви розрахували вплив (індикатор помножити на фінансовий проксі мінус «притаманна цінність», «витіснення результатів» змін та «атрибуція» у відсотках)?	
Ви розрахували скорочення результатів змін, якщо воно передбачене?	
За підсумками розрахунків, чи є якісь результати змін, в досягнення яких ця діяльність НЕ РОБИТЬ значний внесок?	
Ви заповнили стовпчики з інформацією про «притаманну цінність», «витіснення результатів» змін, «атрибуцію» та «скорочення результатів» змін?	
Крок 5: Розрахунок SROI	
Ви вказали фінансові значення індикаторів у кожному часовому періоді?	
Ви вибрали ставку дисконтування?	

Ви маєте загальну суму вкладів у діяльність?	
Ви розраховали: а) показник соціального повернення на інвестиції; б) чисте соціальне повернення на інвестиції; с) період окупності інвестицій?	
Ви перевірили ваш результат на чутливість до змін у значеннях результатів змін, фінансових проксі та різних показників додатковості?	
Крок 6: Звітність, використання результатів та впровадження змін	
Ви описали зміни, які необхідно зробити у структурі, управлінні та діяльності організації, щоб покращити її підзвітність та уможливити управління соціальними цінностями, які вона створює?	
Ви розробили план проведення цих змін?	
Ви спланували, як ви повідомлятимете результати аналізу стейкхолдерам, враховуючи їхні потреби?	
Якщо ви вирішили підготувати повний звіт про аналіз SROI, чи описані в ньому всі етапи дослідження, чи обґрунтовані рішення, які ви ухвалювали у процесі, та висновки, які ви робили в процесі аналізу даних, а також вказані всі джерела інформації?	
Якщо ви вирішили підготувати повний звіт про аналіз SROI, чи включає він обговорення обмежень методології та припущень, на яких базується аналіз?	
Ви простежили за реакцією стейкхолдерів на представлені результати дослідження? Чи відповідає вона вашим очікуванням про бажаний ефект? Чи сподобалися стейкхолдерам зміст і формат звіту?	
Ви ухвалили рішення про підхід до верифікації вашого звіту?	

10. Мапа впливу для практичного прикладу

Організація	Wheels-to-Meals	
Цілі	Забезпечити участь у роботі обіднього клубу дозвілля та гаряче харчування для 30 місцевих жителів літнього віку, організувавши їх транспортування до клубу	
Об'єкт аналізу	Діяльність	30 людей (літніх і/або з інвалідністю) отримують послугу 5 днів на тиждень, 50 тижнів на рік
	Контракт/фінансування/підрозділ	Грант від місцевої влади

Крок 1		Крок 2				
Стейкхолдери	Заплановані/незаплановані зміни	Внески		Результати дій	Результати змін	
На кого впливає наша діяльність? Хто впливає на нас?	Що зміниться для них?	Що вони вкладають у діяльність?	Цінність, £	Опис кількісних показників діяльності	Як можна описати ці зміни?	
Літні люди / люди з інвалідністю	Менше користуються послугами з охорони здоров'я	Час	£0	Обідній клуб дозвілля: - групові заняття (настільні ігри, творчість, помір-на фізична активність, навчальні семінари) - транспортні послуги для 30 осіб - 7500 гарячих обідів на рік	Завдяки помірній фізичній активності учасники покращують свою фізичну форму, менше падають та рідше потрапляють до лікарні	
	Більше виходять з дому				Медична сестра, яка проводила заняття з учасниками, навчила їх стежити за своїм самопочуттям, і вони стали почуватися краще	
					Учасники завели нових друзів та більше часу проводили у спільноті завдяки груповим заняттям	
Міська влада (адміністрація)	Жителі забезпечені збалансованим харчуванням	Договір на доставку гарячих обідів мешканцям (щорічний)	£24,375		Учасники отримували поживне збалансоване харчування і стали здоровішими	Суттєві результати змін лише в учасників (не в адміністрації). Усі відповідні результати змін вже описані вище
Волонтери Wheels-to-Meals (люди на пенсії)	Підтримують активність	Час (при мінімальній зарплаті) 4 волонтери * 3 години * 5 днів * 50 тижнів * £6 (прогноз)	£18,000		Волонтери (люди на пенсії) стали здоровішими	
Сусіди людей літнього віку / людей з інвалідністю	Сусідське піклування (догляд)	Час	£0		Зниження підтримки учасників програми від сусідів та руйнування соціальних зв'язків у спільноті	
Усього			£42,375			

Ім'я	
Дата	
Ціль діяльності	Період 1 рік (2010)
Мета аналізу	Прогноз чи оцінка Прогноз

Крок 3

Результати змін (що змінюється)

Індикатор	Джерело	Значення	Тривалість дії	Фінансовий проксі	Значення проксі, £	Джерело
Як ми можемо виміряти результат змін?	Де отримаємо інформацію про значення індикатора?	Яке значення індикатора?	Скільки існує результат змін?	Який проксі можна використати, щоб оцінити зміни в монетарному виразі?	Яким є значення проксі?	Де ми отримаємо інформацію про проксі?
Менша кількість падінь та пов'язаних із ними госпіталізацій на рік	Разове дослідження	7	1 рік	Госпіталізація у разі нещасних випадків	£94.00	Дані про витрати міністерства охорони здоров'я у 2007–08 роках
			1 рік	Стационарне обстеження у геріатричному відділенні	£4,964.00	
			1 рік	Госпіталізація до геріатричного відділення (в середньому 5 тижнів x £1,444)	£7,220.00	
Менша кількість візитів до лікаря на рік та учасники стверджують, що їхнє здоров'я покращилося	Анкетні та інтерв'ю	90	5 років	Вартість візиту до лікаря	£19.00	Дані про витрати міністерства охорони здоров'я у 2006 році
Участь у нових клубах/видах діяльності протягом року та учасники повідомляють, що стали почуватися менш ізольованими/покращилось особисте благополуччя	Анкетні	16	1 рік	Середня вартість річного членства у клубі	£48.25	Середня вартість проїзду у транспорті та членства у клубі настільних ігор чи рукоділля
Менше відвідувань патронажної сестри вдома, учасники повідомляють, що вони займаються фізичною активністю 3+ години на тиждень	Анкетні	14	2 роки	Вартість візиту патронажної сестри додому	£34.00	Дані про витрати міністерства охорони здоров'я у 2007–08 роках
Волонтери повідомляють про збільшення фізичної активності до 3+ годин на тиждень у зв'язку з волонтерством	Щорічне оцінювання волонтерів	4	1 рік	Вартість річного абонементу в басейн для літніх людей	£162.50	Дані місцевої влади (адміністрації)
Менше випадків, коли сусіди купують продукти для учасників проєкту (на рік)	Разове опитування	275	3 роки	Вартість доставки продуктів з онлайн-супермаркету	- £5.00	www.tesco.co.uk

Організація	Wheels-to-Meals	
Цілі	Забезпечити участь у роботі обіднього клубу дозвілля та гаряче харчування для 30 місцевих жителів літнього віку, організувавши їх транспортування до клубу	
Об'єкт аналізу	Діяльність	30 людей (літніх і/або з інвалідністю) отримують послугу 5 днів на тиждень, 50 тижнів на рік
	Контракт/фінансування/підрозділ	Грант від місцевої влади

Крок 1 - копія	Крок 2 - копія	Крок 4			
Стейкхолдери	Результати змін	Притаманна цінність, %	Атрибуція, %	Скорочення, %	Вплив
На кого впливає наша діяльність? Хто впливає на нас?	Як можна описати ці зміни?	Що змінилося б навіть за відсутності діяльності?	Хто ще зробив внесок у досягнення змін?	Чи скорочується кількість результату в майбутньому?	Значення індикатора, помножене на проксі, мінус «притаманна цінність», «витіснення результатів» та «атрибуція»
Літні люди / люди з інвалідністю	Завдяки помірній фізичній активності учасники покращують свою фізичну форму, менше падають та рідше потрапляють до лікарні	0%	5%	50%	£625.10 £33,010.60 £48,013.00
	Медична сестра, яка проводила заняття з учасниками, навчила їх стежити за своїм самопочуттям, і вони стали почуватися краще	0%	10%	10%	£1,539.00
	Учасники завели нових друзів та більше часу проводили у спільноті завдяки груповим заняттям	10%	35%	0%	£451.62
	Учасники отримували поживне збалансоване харчування і стали здоровішими	100%	0%	0%	£0
Міська влада (адміністрація)	Суттєві результати змін лише в учасників (не в адміністрації). Усі відповідні результати змін вже описані вище				£0
Волонтери Wheels-to-Meals (люди на пенсії)	Волонтери (люди на пенсії) стали здоровішими	70%	10%	35%	£175.50
Сусіди літніх людей / людей з інвалідністю	Зниження підтримки учасників програми від сусідів та руйнування соціальних зв'язків у спільноті	5%	0%	5%	-£1,306.25
Усього					£82,508.57

Ім'я			
Дата			
Ціль діяльності		Період	1 рік (2010)
Мета аналізу		Прогноз чи оцінка	Прогноз

Крок 5

Розрахунок показника соціального повернення на інвестиції

Ставка дисконтування – 3.5%

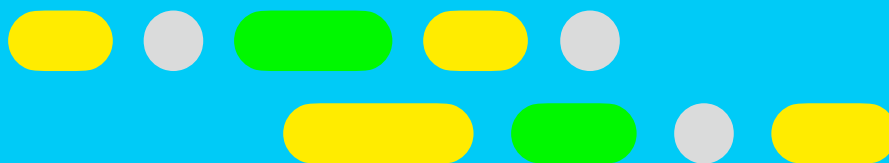
	Рік 1 (після діяльності)	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
	£625.10	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	£33,010.60	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	£48,013.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	£1,539.00	£1,385.10	£1,246.59	£1,121.93	£1,009.74
	£451.62	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	£175.50	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	-£1,306.25	-£1,240.94	-£1,178.89	£0.00	£0.00
	£82,508.57	£144.16	£67.70	£1,121.93	£1,009.74
Поточна цінність*	£79,718.43	£134.58	£61.06	£977.70	£850.17
Загальна поточна цінність					£81,741.93
Чиста приведена вартість					£39,366.93
Соціальне повернення на інвестиції £ на £					£1.93 : £1

«Дослідники нашого відділу неминуче схильні приділяти велику увагу витратам і вигодам з точки зору чистих витрат на забезпечення тюремного або громадського покарання. Використання SROI у нашій роботі з жінками-правопорушницями та жінками, які наражаються на ризик скоєння правопорушень (жінками, які часто також є основними особами зі здійснення догляду), наочно ілюструє ширші витрати, які необхідно враховувати всередині та за межами департаменту.»

Ліз Гогарт, Відділ стратегії у справах жінок у сфері кримінального правосуддя,
Міністерство юстиції Великої Британії

«Я вважаю, що це керівництво чудове – воно чітко та логічно описує процеси, встановлює різні елементи рішень, застережень та вчасно спонукає озирнутись на попередні кроки; загалом я був дуже вражений.»

Девід Емерсон, виконавчий директор Асоціації благодійних фондів (ACF)



Printed on recycled paper made from 100%
post consumer waste, using soya-based inks

FSC approved

Це керівництво було уперше опубліковане
у квітні 2009 року, а друге видання було
опубліковане у січні 2012 року. Для
мережі SROI Network його підготувала
Matter&Co, www.matterandco.com



The **SROI** Network
Accounting for Value

 **nef**
economics as if people
and the planet mattered

 **ncvo**

 **charities
evaluation
services**

 **New
Philanthropy
Capital**