Международная практика оценки социального воздействия инициатив в области поддержки музеев и культурного наследия. Перечень социальных результатов и показателей.

Аналитический обзор

Подготовлено АНО «Эволюция и филантропия»
для Благотворительного фонда Владимира Потанина

г. Москва, 2015

Оглавление

Введение 3

Теоретические основы 4

Основные движущие силы развития оценочных практик в музейном деле 4

Текущая практика в области измерения и оценки деятельности и социального воздействия музеев 6

Развитие и поддержка оценочной практики в музеях 7

Специализированные онлайн-платформы и сервисы для измерения и отчетности о социальном воздействии в сфере культурного наследия 7

Ключевые подходы к оценке социального воздействия музеев 10

Оценка через определение ценностей, создаваемых музеями 10

Секторальная оценка социального воздействия музеев 12

Бенефициарный подход к оценке социального воздействия музеев 13

Методы сбора данных для измерения и оценки в музеях 14

Трудности проведения оценки в музеях 16

Примеры оценки в сфере культурного наследия и музеев 17

КЕЙС 1. Victoria and Albert Museum: оценка выставки «At home in Renaissance» 17

КЕЙС 2: The William and Flora Hewlett Foundation 19

КЕЙС 3: The James Irvine Foundation 23

КЕЙС 4: The Alberta Foundation for the Arts (AFA) 25

КЕЙС 5. The Heritage Lottery Fund 27

Коммуникации со стейкхолдерами 29

Возможные дальнейшие шаги 30

Приложения

1. Список использованных материалов 31

2. Полезные источники по теме оценки социального воздействия музеев и организаций в сфере культуры 32

3. Распространенные наборы результатов и показателей оценки социального воздействия музеев по секторам 34

4. Примеры социальных результатов и показателей для группы «Культура» платформы Global Value Exchange 36

5. Примеры инструментов для оценки социальных результатов организациями сферы культуры, рекомендованные органами власти Великобритании 47

6. Руководство по применению показателей эффективности [Performance Indicator Guidance] для музеев и галерей Департамента культуры, средств массовой информации и спорта 49

7. Музей Виктории и Альберта. Стратегический план на 2010 – 2015 гг. 56

8. Концепция содействия обучению. Инструментарий для улучшения работы музеев, библиотек и архивов. Британский Совет по развитию музеев, библиотек и архивов. 60

9. Перечень нефинансовых показателей социального воздействия для организаций сферы культуры, используемых в проекте Cultural Data Project 66

10. Примеры пошаговых руководств для измерения и оценки в музеях 70

11. Аргументы для коммуникаций со стейкхолдерами: как продемонстрировать вклад организаций культуры? 72

12. Оценка и музеи 75

13. Оценка эффективности деятельности музея 78

14. Аналитическая модель оценки музеев 79

Введение

Мировая практика музейного дела накопила достаточный опыт программной оценки, чтобы понимать и планировать общественную ценность организаций культуры (в том числе музеев), управлять эффективностью финансируемых проектов и программ.

Развитию оценки способствует наличие доступных данных и их автоматизация, наличие проверенных методик и инструментов, развитая инфраструктура профессиональной поддержки – специализированные ресурсы, консалтинговые и образовательные услуги организаций, специализирующихся на проведении оценки, вовлечение научного и академического сообщества. Кроме того – мощные рыночные механизмы, действующие в сфере культуры (фонды социальных инвестиций, эндаументы и пр.), развитие инновационной экономики и креативного сектора, сильные местные сообщества.

Использование международного опыта (в частности, существующих подходов и баз знаний – социальных результатов и соответствующих показателей) открывает российским специалистам возможности ускоренного продвижения в развитии музеев.

Однако следует иметь в виду, что оценка в сфере культуры и музеев – пока относительно новое направление исследований и для международного сообщества (20-30 лет); она пока находится в стадии становления, а потому остаётся ещё много нерешённых задач.

Заимствование опыта других стран не может происходить без существенного переосмысления и дополнительных усилий по его адаптации к местным условиям и возможностям.

Теоретические основы

Музей — одна из «точек», формирующих культурное пространство. Относительно недавно музей рассматривался, как место хранения коллекций (с научной составляющей) и организация, предоставляющая услуги (досуг, удовлетворение тяги к знаниям и любопытства, как побочная услуга для приезжих).

Только в последние годы функционирование музея начали рассматривать и как инструмент влияния на сообщество. В основном это связано с повышением информированности и мобильности людей, уровня грамотности (мотивация и поддержка спроса), а также необходимостью повышения эффективности общественных расходов (сообщества уже не могут позволить себе поддерживать музей просто потому, что в нём хранится некоторое достояние — именно в этом его ценность, практической ценности оно не имеет).

Музей, как учреждение культуры, вносит вклад в поддержание культурного пространства, которое рассматривается как неотъемлемая часть жизни людей. В некотором смысле вопрос о том, как состояние культурного пространства влияет на другие сферы жизни людей, существовал всегда. Однако необходимы дополнительные исследования, чтобы более эффективно проводить оценку вклада музеев в общественное развитие.

Основные движущие силы развития оценочных практик в музейном деле

Некоммерческие организации (к числу которых относятся и музеи) находятся под давлением доноров, общественности и властей, требующих обеспечить прозрачность и подотчётность. В зависимости от интересов и ценностей основного донора, в каждой стране складывается та или иная практика оценки деятельности музеев (в США – это, как правило, *фонды*, благотворительные организации, а в Великобритании – *государство*).

Значимым донором, стимулирующим развитие оценки в музеях, является также появившийся в последнее время и стремительно растущий класс *социальных инвесторов*, заинтересованных в измерении и доказательствах социальной и экономической эффективности своих инвестиций в музеи.

Ранее оценка была в большей степени сосредоточена на непосредственных результатах (outputs) деятельности музеев, которые подтверждались количественными показателями деятельности, показывая масштабы оказываемых услуг. Для формирования значений этих показателей было достаточно наладить учёт операций, осуществляемых музеем, и собирать статистику посещений и участия в мероприятиях.

Тренд последнего времени – требование доказательно и наглядно продемонстрировать именно социальные результаты и влияние. Данный тренд

во многом связан с мировым финансовым кризисом, с запросом со стороны общества и доноров на экономию ресурсов, повышение эффективности их использования. А соответственно, выражен спрос на сбор и предъявление доказательств общественной пользы, социального воздействия некоммерческих организаций, в том числе музеев (см., например, Приложение 6, Руководство по применению показателей эффективности для музеев и галерей, разработанное Департаментом культуры, средств массовой информации и спорта Великобритании).

В результате, не только появилось множество описаний социальных результатов (outcomes) и методов их измерения, но и меняются подходы организаций к осуществлению своей деятельности.

Пока единый подход к оценке деятельности музеев ещё не успел сложиться[1], однако доноры и власти мотивируют организации четко ориентироваться на конкретные социальные результаты (outcome-focused approach) и предпринимать действия, чтобы этот результат продемонстрировать (evidence-based approach). Все это стимулирует организации культуры (в т.ч. музеи) более точно измерять и демонстрировать свою социальную полезность, а также объединять усилия, использовать ресурсы и инфраструктуру профессионального сообщества. Например, в США действует более десятка музейных ассоциаций, 10 исследовательских институтов, изучающих музейную отрасль. Большую помощь оказывают научные и исследовательские организации.

Следует при этом обозначить сложный момент, связанный с дихотомией культурное / социальное. Наследие – это ресурс, который может быть использован для достижения общественных целей. Однако «хороший» (чистый) проект в сфере культурного наследия сосредоточен именно на наследии, именно в этом его ценность и самодостаточность, не требующая измерения социального воздействия или применения теории изменений. Чтобы заниматься культурным наследием, нет надобности вникать в общественные проблемы и доказывать, что проект культурного наследия вносит вклад в их решение. Такой проект просто обогащает нашу жизнь, её культурную составляющую, поддерживает или даже формирует культурное пространство.

Это обстоятельство создаёт сложности при оценке музеев. Доноры могут относиться к музейным проектам как к не имеющим социального эффекта, финансируя их «из любви к искусству». Социальные инвесторы рассматривают сектор «наследия» как имеющий низкий социальный эффект, а НКО – неспособных (непрофессиональных) его измерить и предъявить доказательства. Язык инвесторов и практиков наиболее различен именно в этом секторе.

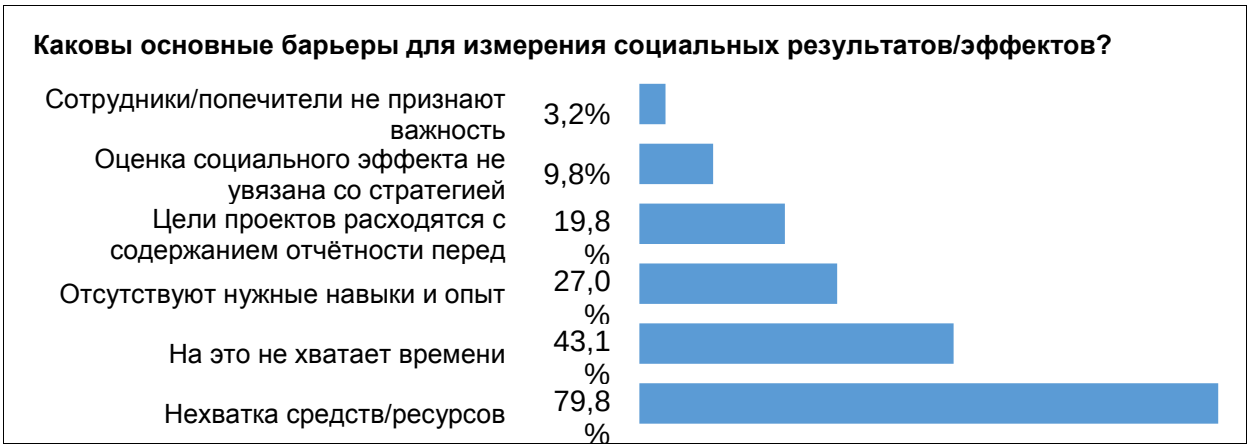
---

[1] Poole, N. Tracking performance across the Museum. Collections Trust (http://www.collectionstrust.org.uk/)

И тут действительно возникает вопрос, насколько конфликтуют между собой чисто культурные и социальные задачи в секторе культурного наследия? Должны ли НКО заботиться о своей «культурной миссии», полностью фокусируясь на решении задач сохранения наследия и обеспечения его доступности, не озадачиваясь решением социальных проблемы?

Текущая практика в области измерения и оценки деятельности музеев

Согласно данным опроса британских организаций сферы культуры[2], 90% согласны, что важно измерять социальный эффект, а 61% организаций достаточно высоко оценивают свои усилия в этом направлении. Среди основных барьеров респонденты указали недостаток ресурсов (79,8%), времени (43,1%), отсутствие необходимых компетенций и навыков (27%).



К числу наиболее распространенных практик проведения оценки, британские организации в сфере культуры указывают опросы (81,3%) и сбор количественных данных о деятельности (79,8%).

[2] Dan Corry, Abigail Rotheroe. Impact in the heritage sector. — New Philanthropy Capital, 2014

Развитие и поддержка оценочной практики в музеях

С целью оказания помощи организациям культуры наладить проведение оценочных исследований, предпринимаются усилия как со стороны профессионального сообщества (музейные ассоциации, ассоциации специалистов сферы культуры, академическое и научное сообщество, оценщики и пр.), так и со стороны доноров.

Развитие в данной сфере идет по двум основным направлениям:

1) *Развитие методов, инструментов измерения и данных*: финансирование научных и иных, в т.ч. социологических исследований, профессиональная разработка систем измерения с вовлечением широкого круга стейкхолдеров, формирование рекомендованных перечней показателей[3], запуск специальных онлайн-ресурсов для музеев и пр.;

2) Инициативы доноров по *повышению компетенций организаций в сфере культуры в области оценки и измерения*: внедрение оценки и измерения социальных результатов, демонстрация прогресса, представление отчетности, особенности коммуникаций для разных групп стейкхолдеров и пр. [4]

   При этом следует отметить, что усилия частных фондов в этом направлении пока не носят системный характер. В частности, лишь 3% всегда выделяют специальные бюджеты на проведение оценочных исследований в музеях, 54% – никогда этого не делают, 43% – частично[5].

Специализированные онлайн-платформы и сервисы для измерения и отчетности о социальном воздействии в сфере культурного наследия

Значительную роль в области распространения и обучения музеев оценочным практикам оказывает развитие информационно-коммуникативных технологий. Ниже перечислены основные возможности и тренды.

1) Появление универсальных **онлайн-баз данных социальных результатов и показателей**, включающих также разделы, посвященные искусству и культуре. Например, инициативы Cultural Data Project[6] и Global Value Exchange[7]. Данные организации специально занимаются разработкой не только показателей для измерения социальных результатов, но и методологическими вопросами,

---

[3] В Приложении 5 приведены примеры инструментов, рекомендованные органами власти Великобритании, для организаций культуры.

[4] Только один из примеров — The Institute of Museums and Library services предлагает большой набор руководств, инструментов и ссылок на онлайн-ресурсы: http://www.imls.gov/research/evaluation_resources.aspx

[5] Исследование Grantmakers in the Arts, http://www.giarts.org/

[6] http://www.culturaldata.org/

[7] http://www.globalvaluexchange.org/

разработкой технологий сбора данных, обучением пользователей (например, Social Value, бывшая SROI Network[8], развивающая методологию монетизации социальных результатов — их выражения в финансовом эквиваленте).

Параллельно разрабатываются и тематические базы показателей для использования музеями. Например, в коллекции Oak Institute[9] – 1025 показателей деятельности музеев, собранных из 51 источника. По утверждению авторов исследования, имеющиеся наборы хорошо закрывают потребности организаций, хотя для конкретного проекта или музея может потребоваться некоторая модификация. В любом случае, такие базы могут служить хорошим заделом для разработки собственной системы измерений социальных результатов и практически любых показателей деятельности музеев.

2) Запуск ресурсов, обеспечивающих организации сферы искусства и культуры инструментарием по сбору и анализу данных, продвижение **технологий сбора и анализа «больших данных».** Например, в рамках инициативы Digital R&D Fund for the Arts in England[10] подготовлено и размещено в сети Интернет Практическое Руководство – простое описание технологий работы по каждому направлению деятельности организации сферы культуры – инструменты (анкеты, шаблоны, листы для заполнения в группе и пр.) конкретных приемов и методов сбора данных. Например, таблицы по разработке ценностного предложения для клиентов; материалы для мозговых штурмов (технология «Шести шляп»; карты эмпатии и пр.); матрица стейкхолдеров; дорожные карты продуктов; маркетинговые календари и пр.

3) Ресурсы для разработки и согласования **общих систем измерения.** Впоследствии данные ресурсы используются, в том числе для планирования, сбора данных и проведения оценочных исследований, управления данными. Например, проект Cultural Data проводит регулярный опрос музеев. Участие – добровольное, по итогам года музею нужно заполнить и прислать в электронном виде форму[11] с показателями своей деятельности. Участники проекта, поставляющие свои данные в общую базу, могут сравнить свои данные и результаты с другими музеями (**бенчмаркинг**).

4) Развитие **дополнительных услуг и сервисов** в сфере измерения и оценки социальных результатов. Например, Sinzer[12] интегрирует в свою систему управления данными уже готовый набор социальных результатов, а Algorhythm[13] обеспечивает совместное ведение базы знаний.

5) Платформы, обеспечивающие **сбор и аналитику данных из различных источников**, проведение оценки и подготовку отчетности **в режиме реального**

---

[8] http://socialvalueuk.org
[9] http://www.whiteoakassoc.com
[10] http://artsdigitalrnd.org.uk/wp-content/uploads/2015/06/Digital_Toolkit_Screen.pdf
[11] CDP Blank Profile
[12] http://www.sinzer.org
[13] https://algorhythm.io/

времени. Например, платформа Culture Counts (бета-версия) собирает данные обратной связи о качестве и доступности объектов и событий в сфере культуры от самих организаций, других аналогичных организаций, публики и инвесторов. Кроме того, активно интегрируются «большие данные» - статистика по продажам билетов, доходы, Google Analytics и пр.

Платформа позволяет измерять как создаваемые организациями «*инструментальные*» ценности (финансы, доходы и пр.), так и *внутренние* (intrinsic), характеризующие качество (радость, возбуждение, интерес)[14].

В результате, удовлетворены интересы каждого участника платформы. Публика получает структурированный форум-рейтинг о культурных событиях и организациях; инвесторы – оценку эффективности вложенных в организации инвестиций. Организации сферы культуры обеспечиваются простыми и понятными отчетами, структурированные отзывы публики и профессионального сообщества, возможностью проведения бенчмаркинга с другими организациями, динамику по различным показателям (по годам и пр.).

Согласно результатам исследования Cultural Data Project[15], недостатка в данных в сфере культуры нет. В настоящее время музеи активно используют данные и измерения в тактических целях — знают и могут представить масштабы своей деятельности. Другой вопрос – стратегическое использование данных, насколько они эффективно используются, помогают ли организациям действовать лучше и добиваться большего социального результата? Согласно исследованию британских музеев[16], хотя 90% музеев признают важность измерения социальных результатов, лишь 3% из них применяют теорию изменений для оценки своей деятельности.

---

[14] Подробнее на стр. 12.

[15] Lee, S., & Linett, P. (2013, December). New Data Directions for the Cultural Landscape: Toward a Beter-Informed, Stronger Sector. Retrieved October 8, 2014, from Cultural Data Project: http://www.culturaldata.org/wp-content/uploads/new-data-directions-for-the-cultural-landscapea-report-by-slover-linett-audience-research-for-the-cultural-data-project_final.pdf

[16] Dan Corry, Abigail Rotheroe. Impact in the heritage sector. — New Philanthropy Capital, 2014

Ключевые подходы к оценке социального воздействия музеев

Единый согласованный подход к оценке эффективности музеев в настоящее время в мировой практике отсутствует[17].

Наиболее развитой в настоящее время является универсальная методология оценки проектов и программ. С небольшими модификациями данная методология и инструментарий применимы и для оценки музейных программ и проектов, а также иных культурных инициатив (см., например, Приложение 12).

При этом в последнее время фиксируется заметный тренд на расширение спектра оценки проектов и программ – оценка не только непосредственных, но и социальных результатов и эффектов (один из таких примеров представлен в кейсе 1 раздела «Примеры оценки в сфере культурного наследия и музеев»).

Оценка эффективности музея как института – гораздо сложнее. Как правило, музей имеет комплексную миссию, широкий круг благополучателей и заинтересованных сторон, имеющих разнонаправленные интересы (подробнее – Приложение 13).

Если говорить о социальном воздействии музеев, то в настоящее время существует 3 основных подхода к его определению и оценке:

1) через виды *ценностей*, которые создают музеи (внутренние, инструментальные, потребительские, институциональные);
2) через определение основных *секторов* влияния музеев (экономика, образование, здоровье, социальная сфера, экология, местное развитие);
3) через определение основных *благополучателей* деятельности музеев (для кого именно проявляется социальное воздействие).

Оценка через определение ценностей, создаваемых музеями

В соответствии с определением Международного совета музеев (International Council of Museums), музей — это некоммерческий, постоянно функционирующий институт, оказывающий услуги и развивающий общество, открытый для широкой публики, который собирает, сохраняет, исследует, публикует и экспонирует вещественное и нематериальное наследие человечества и объекты среды его обитания в целях образования, изучения и

[17] Poole N. Tracking performance across the Museum. Collections Trust (http://www.collectionstrust.org.uk/)

для удовольствия[18]. По мнению специалистов, среди всех типов организаций потенциал музеев охватывает самый широкий набор общественных функций[19].

Те функции и ценности, которые создают музеи, предопределяет и ключевые подходы к оценке его воздействия.

Теоретические и прикладные исследования определяют **4 агрегированные ценности**, которые обеспечивают организации культуры, включая музеи[20]:

1) **Потребительские** ценности музея проявляются в готовности людей тратить собственные средства (включая время и плату за услуги, поездки в другие города, чтобы посетить музей, пожертвования музею).

2) **Институциональные** ценности музея (как и других общественных институтов) проявляются в том, что представляют собой часть механизмов, обеспечивающих социальное равенство, равные возможности, доверие, консолидацию сообщества (содействие в установлении общественной идентичности и согласия, формирование межкультурных связей, терпимости и пр.).

3) **Внутренние** (intrinsic) связаны с тем эмоциональным состоянием, которое испытывают люди от соприкосновения с прекрасным, с культурным наследием предшествующих поколений, развитием творческих способностей, а также с теми ощущениями общности, идентичности, гордости, которые укрепляют социальные связи и способствуют общественному согласию.

4) **Инструментальные** ценности связаны с достижением целей, лежащих вне сферы культуры и музеев.

   Социально-экономическое развитие. Помимо того, что музей сам по себе является субъектом экономики (обслуживание посетителей, создание рабочих мест и пр.), он влияет на деловую активность в других отраслях (туризм, образование, здоровье, экология и пр.), способствуя развитию территории и росту благосостояния жителей. Кроме того, музей непосредственно участвует в решении или смягчении общественных проблем, оказывает социальные услуги (например, обслуживание отдельных категорий граждан – пожилых, детей, людей с ограниченными возможностями и т.д.).

   Образование. Музей – мощный источник получения знаний, наряду с образовательными организациями.

---

[18] http://icom.museum/the-vision/museum-definition/

[19] Например, в докладе Лондонской школы экономики отмечается о ключевой роли музеев в развитии «креативного» сектора экономики Великобритании. См. Travers, T. Museums and Galleries in Britain Economic, social and creative impacts — London School of Economics, 2006.

[20] Jacobsen, J.: Measuring Museum Impact and Performance: Theory and practice. — White Oak Free Library, http://www.whiteoakassoc.com/pdf/Measuring-Museum-Impact-and-Performance-Theory-and-Practice_v3.pdf

Начиная с 90-х годов, на фоне общественного и политического давления, все больше внимания стали уделять именно *инструментальным* ценностям, которые определяют музеи как средства (инструменты) решения социально-экономических задач. Это привело к тому, что акцент в оценке музеев смещается в сторону измерений социально-экономических результатов, а культурологическая сущность деятельности музеев и её ценность остаются в тени[21].

В итоге, в настоящее время более развиты методы оценки, измерительные инструменты, доступность данных именно инструментальных ценностей. При этом в целом, подходы здесь мало отличаются от подходов, применяемых в других социальных сферах.

Оценка же *внутренних* ценностей проработана слабее – здесь необходимо выявлять и измерять впечатления, которые непосредственно получает посетитель музея; какой импульс сохраняется по прошествии некоторого времени; а также как он сказывается на жизни отдельного человека и аккумулируется в сообществах. Внутренние ценности стали изучать относительно недавно, когда так называемый креативный сектор и инновации стали восприниматься в качестве определяющих в обеспечении социального и личного благополучия (well-being).

Пример перечней социальных результатов и показателей, базирующихся на ценностном подходе, представлен в кейсе №2 раздела «Примеры оценки в сфере культурного наследия и музеев».

Секторальная оценка социального воздействия музеев

Музеи оказывают широкое воздействие на общество, при этом, как правило, выделяют 6 основных сфер ожидаемого общественного влияния музеев:

- экономика,
- образование,
- здоровье,
- социальная сфера,
- экология,
- местное развитие.

Несмотря на обилие исследований по этой тематике, большинство источников дают по каждой из этих сфер схожие наборы 3-5 основных социальных результатов и соответствующих показателей.

Примеры распространенных наборов оценки общественного влияния музеев по 6 секторам представлены в Приложении 3.

[21] McCarthy, K.F. et al. Gifts of the Muse: reframing the debate about the benefits of the arts — RAND, 2004 (www.rand.org).

Бенефициарный подход к оценке социального воздействия музеев

С прикладной точки зрения, социальное воздействие (impact) музеев соотносится с типами благополучателей, т.е. определение того, для кого именно проявляется эффект/полезность[22].

При таком подходе выделяют **4 бенефициарные группы**, каждой из которых соответствует определённый набор ценностей (см. таблицу ниже).

	Ценности	Благополучатели
	Общественные ценности (Public Values)	
A	Расширение участия	Сообщество, общественность, широкая публика
B	Сохранение наследия	
C	Укрепление социального капитала	
D	Повышение уровня знаний в обществе	
E	Поддержка образования (Serving education)	
F	Содействие социальным преобразованиям	
G	Формирование идентичности и узнаваемости (Communicating public identity& image)	
	Частные ценности (Private Values)	
H	Вклад в экономику	Бизнес-сообщество, правительство, экономические субъекты, корпорации
I	Вклад в развитие взаимодействия внутри сообщества (Delivering corporate community services)	
	Персональные ценности (Personal Values)	
J	Вклад в личностное развитие	Отдельные люди, семьи и социальные группы
K	Обеспечение возможности отвлечения от повседневных забот (Offering personal respite)	
L	Обеспечение условий для развлечений, удовольствий, радости	
	Институциональные ценности (Institutional Values)	
M	Содействие ведению текущей деятельности музеев	Сам музей с его стремлением служить общественным интересам и устойчиво функционировать
N	Капитализация музеев (Building museum capital)	

Фактически, данная таблица представляет собой наиболее обобщённую матрицу социальных результатов (Outcome Matrix), которую можно детализировать для любого проекта в музейной сфере, исходя из выбранной музеем стратегии или целей конкретной программы.

[22] Jacobsen, J. Measuring Museum Impact and Performance: Theory and practice. — White Oak Free Library, http://www.whiteoakassoc.com/pdf/Measuring-Museum-Impact-and-Performance-Theory-and-Practice_v3.pdf

Бенефициарный подход предполагает более детальное изучение потребностей посетителей музеев, их активное и более глубокое вовлечение в деятельность музеев и процессы принятия решений, а соответственно, стимулирует проведение дополнительных оценочных исследований.

Пример перечней социальных результатов и показателей, базирующихся на бенефициарном подходе, представлен в Приложении 4 (Примеры социальных результатов и показателей для группы «Культура» платформы Global Value Exchange).

Методы сбора данных для измерения и оценки в музеях

Некоммерческие организации (к числу которых обычно относятся и музеи), как правило, измеряют и отчитываются по создаваемым ценностям тремя разными способами для различных аудиторий[23]:

- Внутренняя система показателей эффективности = KPIs;
- Внешняя валидация и лоббирование (advocacy) = категории пользы;
- Исследование социального воздействия, проводимые для ряда доноров = социальные результаты.

В зависимости от подхода, различается также сбор, подбор показателей и последующее использование полученных данных (подробнее см. Приложения №2-4, 6-9).

Показатели уровня «внутренней системы показателей эффективности» учитывают как основной капитал, непосредственные результаты и затраты, так и показатели, измеряющие эффективность и результативность – в категориях ресурсов, деятельности, операционных данных и KPIs. Эти показатели представляют собой преимущественно количественные данные.

Показатели «внешней валидации и лоббирования» имеют отношение к категориям общественной пользы и руководящих принципов. В этом случае формулировки миссии, стратегических целей, корпоративных ценностей, маркетинговых обещаний и иных намерений выражаются и используются во внешних заявлениях и маркетинговых материалах, направленных на обеспечение поддержки и мобилизации ресурсов. Такие показатели – преимущественно качественные утверждения.

Показатели «исследования социального воздействия» относятся к разряду показателей ценностной категории, оценивающих эффективность достижения желаемых целей и социальных преобразований. Эти показатели включают как качественные, так и количественные.

[23] Mulgan G. Measuring Social Value // Stanford Social Innovation Review, Summer 2010. Презентация на русском языке: http://www.slideshare.net/evd_oa/ss-51855985

В настоящее время в мире достаточно детально разработаны методы сбора данных для измерения и оценки в музеях, которые практически универсальны. В частности, инициатива Inspiring Learning, разработанная Британским Советом по развитию музеев, библиотек и архивов (подробнее см. Приложение 8) предлагает подробный обзор преимуществ и ограничений, принятых в музейном деле методов сбора информации.

В руководстве представлены следующие методы сбора данных[24]:

1) Формы обратной связи (листки, книги отзывов и комментариев);
2) Анкетирование;
3) Интервью;
4) Фокус-группы;
5) Флип-чарты – интерактивный сбор комментариев;
6) Зарисовки;
7) Наблюдение;
8) Видео;
9) Ролевые игры;
10) Фотографии и картинки;
11) Объекты творчества, скульптуры и пр., создаваемые посетителями;
12) Письма, в т.ч. электронные;
13) Истории (кейсы).

Кроме того, музеи, конечно, используют данные многочисленных национальных и международных исследований в области культуры и музеев, которые регулярно проводятся академическим сообществом, профессиональными сообществами (как музейного, так и оценочного). Следует также учитывать, достаточно развитую практику сбора и открытости статистических данных разного уровня (локального, национального и пр.), а также общий тренд открытости и обмена данными в мире.

[24] http://www.mla.gov.uk/

Трудности проведения оценки в музеях

Люди относят к культурному наследию именно то, что ими ценится, но не поддаётся либо не нуждается в доказательстве ценности (то есть первична не материальная ценность, а отношение людей). В связи с этим в профессиональном сообществе постоянно идут споры – нужно ли оценивать то, что и так имеет ценность для людей? Это приводит к тому, что организации, занимающиеся наследием, слабее других мотивированы проводить оценку своей деятельности.

Теоретические походы в области музейного дела пока ещё недостаточно подкреплены прикладными эмпирическими исследованиями, демонстрирующими, как конкретно те или иные активности музеев влияют на социальные результаты и тем более – удалённые социальные изменения[25]. Все это снижает доказательную базу и осложняет проведение оценки. Кроме того, оценка социального эффекта в сфере культуры сопряжена со значительными трудностями в связи со своей спецификой[26]:

1) Множественность и всеохватность эффектов — влияние проекта в сфере культуры распространяется практически на любую сферу;
2) Потенциальный конфликт между эстетическими и социальными ценностями;
3) «Неуловимость» эффекта — удалённость во времени, распределённость в пространстве, отсутствие четкого понимания, как «уровень культуры» отдельного человека и сообщества в целом, состояние «культурного пространства» влияют на другие, «материальные» стороны жизни людей и сообществ;
4) Относительная новизна понятий «креативная экономика», «инновационное общество» и «информационное общество», в которых культурный потенциал быстрее и эффективнее актуализируется, проявляется, трансформируется в общественное благо.

Все это обуславливает тот факт, что оценка в музейном деле считается одной из самых сложных.

[25] Wavell, C. and others. Impact Evaluation of Museums, Archives and Libraries: Available Evidence Project — The Robert Gordon University, 2002 (http://www.resource.gov.uk/documents/id16rep.pdf)
[26] См., например, McCarthy, K.F. et al. Gifts of the Muse : reframing the debate about the benefits of the arts — RAND, 2004

Примеры оценки в сфере культурного наследия и музеев

В открытом доступе подробных описаний кейсов проведения оценки в сфере культурного наследия и музеях очень мало. Это связано и с непубличностью таких материалов, и с объективно незначительным количеством организаций, их осуществляющих и описывающих.

Ниже представлено 5 различных кейсов как примеры практики оценки социального воздействия частными фондами в сфере культурного наследия и музеев.

КЕЙС 1. Victoria and Albert Museum (V&A): оценка выставки «At home in Renaissance» (Italy)

Предпосылки: В последние годы наблюдаются тенденции использовать результаты исследований в неакадемической среде для демонстрации общественной ценности и повышения эффективности программных механизмов поддержки.

Предмет исследования: Оценка влияния искусства и гуманитарных наук на примере «At Home In Renaissance» (исследование проведено Arts and Humanities Research Council).

Методология исследования: Группа из 40 посетителей выставки и 15 участников конференции были проинтервьюированы после проведения выставки на тему того, что они нашли для себя / что стало для них наиболее запоминающимся для их опыта.

Выявленные в результате исследования факторы общественного влияния:

- **Стимулирование творчества** – использование инновационных форм демонстрации музейных экспонатов, что позволяет посетителям думать об артефактах, воспринимать их в ином качестве. Это свойственно для людей, работающих в области дизайна, искусства, моды, ремесел и других творческих сфер. К данной категории отнесли себя 8% участников исследования;
- **Стимулирование долгосрочного обучения** – представление сложных и многогранных значений эпохи Ренессанса, что создает основу для инновационной обучающей среды. Выставка способствует развитию мышления, а не только познанию содержания. Этот фактор коррелирует с приоритетами правительства по развитию долгосрочного обучения и навыков;
- **Углубление социальной идентичности** – демонстрация многообразия современных практик и профессий, которые были созданы в эпоху Ренессанса и представления, каким образом они сопоставляются с текущими реалиями и перспективами;
- **Укрепление социальной сплоченности** – демонстрация материальных объектов, которые способствуют созданию общего понимания и поведения и укреплению социальных отношений (связей).
- **Экономический вклад**:

- 2.85 млн фунтов в экономику Лондона
- 1.33 млн фунтов в экономику Великобритании

Логическая модель результатов

ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ	РЕСУРСЫ	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	НЕПОСРЕДСТ-ВЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	СОЦИАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ
Исследователи и посетители получат выгоды от целостного восприятия Ренессанса, интегрируя традиционный взгляд на скульптуры и картины с предметами домашнего интерьера (быта). Акцент на предметы быта даст более полное понимание Ренессанса и свежий взгляд на существующие коллекции. В дополнение к эстетической ценности, предметы быта станут источником понимания жизни и ритуалов, которые описываются в книгах. Понимание домашней жизни эпохи Ренессанса дает понимание текущих профессий и оказывает влияние на опыт и поведение	Victoria and Albert Museum (V&A) AHRC Getty Foundation Harvard Centre for Renaissance Studies, Villa I Tatti The Samuel H. Kress Foundation	Совместное исследование Выставка Переговоры, лекции, семинары и т.д. Туры и организация просмотров Конференции Семейные мероприятия Сайт	Базы данных / предметы Публикации Посетители Хиты на сайтах (рейтинги) Освещение в СМИ	Понимание современной жизни Понимание современного общества Понимание V&A коллекции Понимание Ренессанса Стимулирование новых идей, наслаждение Поступление на образовательные курсы	Вдохновение для первопроходцев, начинающих Пример обучения мышлению, а не содержанию Углубление социальной идентичности Развитие понимания материальной основы социального капитала

КЕЙС 2: THE WILLIAM AND FLORA HEWLETT FOUNDATION

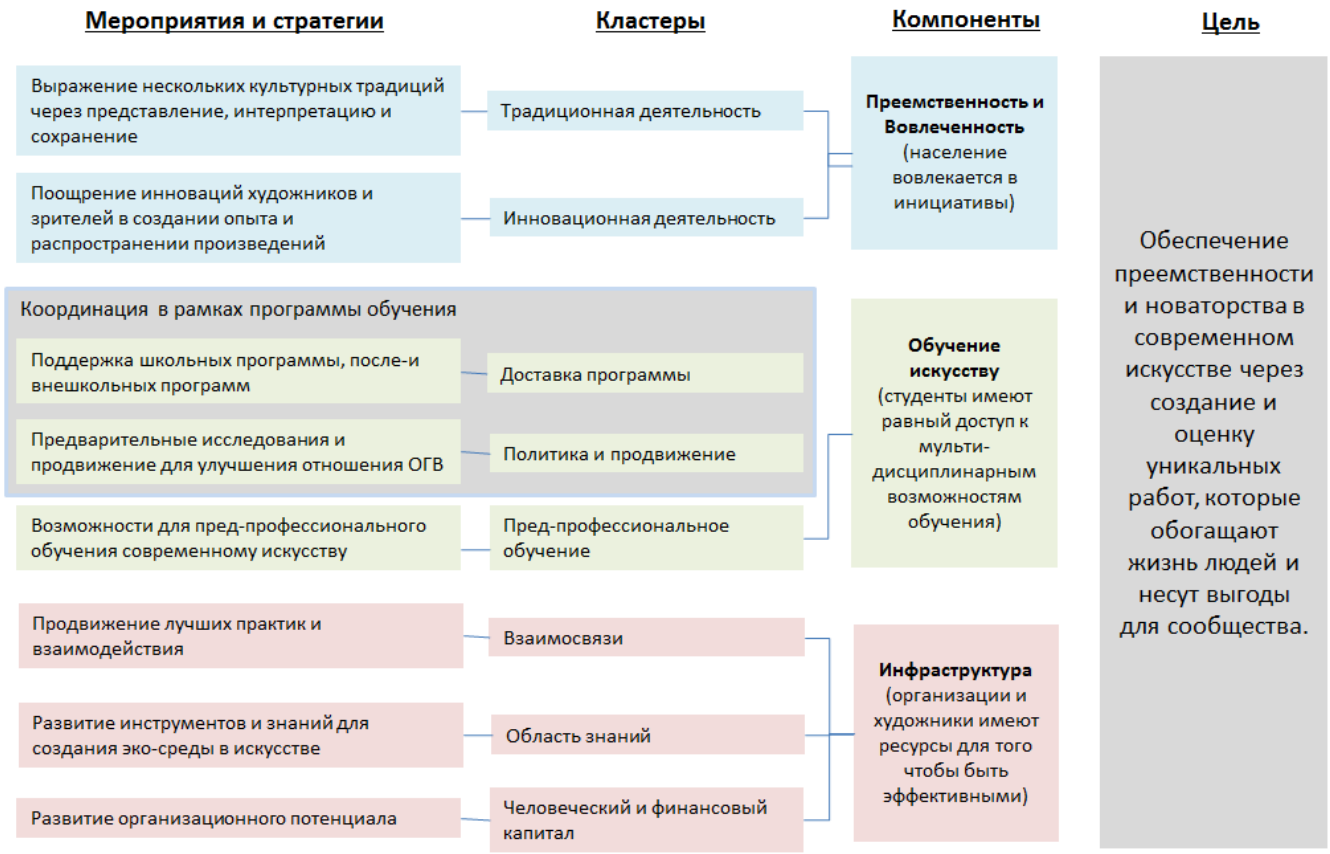
Ценность современного искусства

- На протяжении тысячелетий художники, философы и ученые предпринимают бесчисленные попытки объяснить ценность искусства. То, что этот вопрос остается нерешенным, является подтверждением того, что тема связана с персональной природой вовлечения в искусство. В то же время, это является ключом к ответу на вопрос о ценности искусства. Каждый участник – от создателя до посетителя – интерпретирует свой опыт через собственные линзы. С другой стороны, этот опыт является предметом для общения с другими индивидуумами или аудиториями. Эта игра между личным и общим делает современное искусство мощным инструментом для индивидуального самовыражения, понимания и для развития сообщества и его сплоченности.
- Эксперты разделяют выгоды современного искусства на 2 категории: внутренние (intrinsic) и инструментальные (instrumental). *Внутренние* включают глубокое эмоциональное переживание, когнитивное развитие, сопереживание и социальные связи. *Инструментальные* – экономическая деятельность, развитие сообществ и кросс-культурное взаимопонимание.
- Эти преимущества способны обогатить жизнь людей и способствовать более значимому и гармоничному развитию общества. Современное искусство открывает возможности для уникального человеческого опыта, который объединяет культуру и поколения.

Цель программы

- Обеспечение преемственности и новаторства в современном искусстве через создание и оценку уникальных работ, которые обогащают жизнь людей и имеют выгоды для сообщества.
- Два важных элемента программы: преемственность поколений и инновации являются ключевыми для формирования здоровой среды для искусства.
- Вместо того чтобы поддерживать небольшое количество организаций по различным аспектам в разных сообществах, программа использует комплексный «портфельный» подход, который обеспечивает важность и эффективность участия как организаций с широкой миссией и аудиторией, и организаций с более специализированными программами и участниками.
- Существенное значение для развития искусства имеет демография, распределение национальностей в регионе (влияет на посещаемость, заинтересованность). Это также оказывает влияние на то, включаются ли соответствующие предметы в программы школьного образования.

Логическая цепочка программы



Оценка результатов программы:

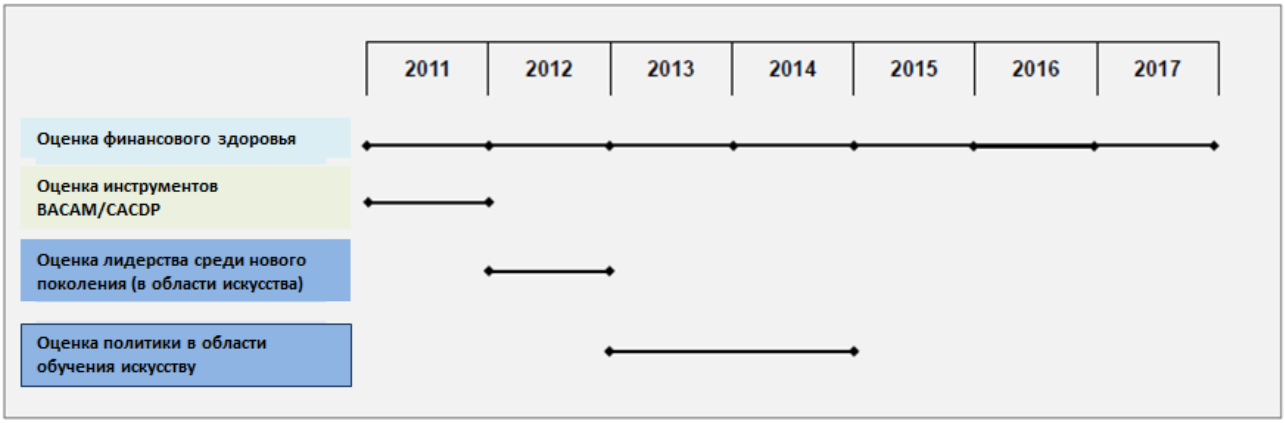
- Прогресс относительно запланированных целей по определенным показателям, отражающим мероприятия и компоненты, описанные в логической модели.
- Общее состояние среды для развития современного искусства с целью подтверждения правильного понимания интереса аудитории с использованием коэффициента ожидаемой доходности (ER) для оценки эффективности грантополучателей.
- Оценка долгосрочных результатов проводится на основе показателей измерения краткосрочных результатов (подробнее – в таблице ниже).

Измерение ожидаемого возврата

- Результаты и показатели программы позволяют оценивать влияние и проводить общую оценку результативности грантополучателей. Но программа имеет и другие инструменты, которые позволяют сфокусировать и структурировать стратегию выделения грантов.
- «Прогноз ожидаемого возврата» - новый инструмент Фонда, который позволяет оценить эффективность различных грантов в создании преимуществ для физических лиц и сообществ. По сути, соответствует стоимостному подходу к оценке (Benefit-Cost Effectiveness).
- Ряд ограничений инструмента связан с его зависимостью от ценностей, которые сложно предсказать и подтвердить. Суждения могут быть субъективными и содержать много ошибок. Кроме этого, инструмент предполагает, что выгоды от различных активностей грантополучателей не связаны друг с другом. Там, где очевидно, мероприятия можно объединять для целей анализа, но такие объединения должны быть понятны, а кроме того, они усложняют процесс измерения.

Как реализуется программа?

- 6 сотрудников: директор, 3 менеджера и 2 советника.
- Мониторинг и оценка – ключевой элемент успешной грантовой программы. Мониторинг позволяет отслеживать прогресс по мероприятиям грантополучателей. Оценка определяет, насколько стратегия работает так, как ее запланировали.
- Мониторинг имеет формальные и неформальные компоненты. Неформальные компоненты включают: посещаемость мероприятий, дискуссии и обсуждения со стейкхолдерами, исследования и публикации. Это занимает много времени, но обеспечивает ценные инсайты.
- Для проведения оценки программы утвержден специальный график (по видам и областям оценки).



Вопросы для оценки компонентов

а) Преемственность и вовлеченность:

- Что было создано, проведено? Где было создано, проведено и кто принял участие?
- Насколько глубоко вовлечены люди в данном регионе в современное искусство?

б) Обучение искусству:

- Насколько эффективны грантополучатели в предоставлении последовательного, соответствующего повестке образования в области современного искусства?
- Какие эффективные способы доставки (обучения), вовлечения были использованы и как они были применены в различных школах и программах?

в) Инфраструктура:

- Каков уровень финансового здоровья сектора?
- Взаимодействуют ли организации, обмениваясь ресурсами и опытом?
- Насколько хорошо информация в отношении искусства и среды собирается, анализируется, распространяется и используется?

КЕЙС 3: The James Irvine Foundation

Территория присутствия: Калифорния, США

Грантовый бюджет: $74 млн (2015), из них 18.8% или $13,7 млн – по направлению «Искусство» (Arts).

3 грантовых приоритета направления «Искусство»:

- Усиление организаций в сфере искусства – поддержка организационных изменений;
- Пилотные проекты;
- Field Building – развитие сектора в целом, сотрудничества и пр.

Стратегия Фонда предполагает наличие ежегодных и долгосрочных (2016 г.) целей и результатов. Ежегодно – сравнение с текущим состоянием. Фиксация двух зон – того, что достигнуто и что нет. На основе сравнения – «выводы и предложения», обеспечение обратной связи от Совета директоров.

Наличие единой структуры оценки для каждого Направления Фонда.

Ежегодная отчетность Фонда

Обычно – сбалансированная система показателей. Отдельно фиксируется статистика по поддержке организаций сферы искусства:

- национального уровня и регионального, локального;
- участие депривированных групп населения (раса; доход; организации, возглавляемые меньшинствами).

Отчет-2014 – первая попытка оценки прогресса и социального воздействия (impact):

I. Оценка воздействия программ Фонда (Program Impact)

1.1. **Грантовый портфель**: распределение ресурсов и стратегические приоритеты:

- число выданных грантов;
- суммы по каждому направлению Фонда;
- суммы и число грантов по приоритетам направлений.

1.2. **Социальное воздействие и позитивные изменения:**

- что было достигнуто из запланированного и
- что не удалось – по каждому направлению и приоритетам направления

1.3. **Обратная связь**: как партнеры и стейкхолдеры воспринимают воздействие Фонда.

Наличие стандартной формы сбора отчетности от грантополучателей (The Grantee Perception Report), а также опрос партнеров 1 раз в 4 года. Сравнение полученных результатов по годам и по каждому направлению.

3 основных фокуса:

- отношения фонд-грантополучатель;
- воздействие на организацию-грантополучатель, сектор и сообщества;
- коммуникации и администрирование.

II. Институциональное, организационное состояние

2.1. **HR**, компетенции и сотрудники (Talent and Staffing)

- Статистика сотрудников и Совета директоров Фонда по полу и национальности;
- Численность персонала и продолжительность их работы в Фонде;
- Сбор данных о компетенциях сотрудников (знания, способности, потенциал и пр.), чтобы понимать портрет Фонда.

2.2. **Инвестиционные показатели**: как инвестиции Фонда направлены на долгосрочное воздействие:

- Расходы и доходы Фонда в течение 5 лет;
- Возврат инвестиций, сравнение с бенчмарками;
- Размещение активов, доходы эндаумента, сравнение с бенчмарками.

КЕЙС 4: The Alberta Foundation for the Arts (AFA)

Территория присутствия: Канада, провинция Альберта (в более чем половине населенных пунктов провинции)

Ежегодная поддержка около 450 некоммерческих организаций в области искусства.

Оценка воздействия – агрегация вклада поддерживаемых организаций в культурную жизнь провинции Альберта за 7 лет.

Источники данных:

1) Отчеты грантополучателей по грантам, включая предоставление следующих данных:

   • общие расходы и доходы

   • число сотрудников организации, занятых частично и полный день

   • число волонтеров

   • число часов работы волонтеров на организацию

   • число мероприятий, проведенных организацией

   • число посетителей мероприятий, проведенных организацией
2) Привлечение данных более широкого, социального и экономического контекста (данные релевантных исследований, в т.ч. международных).

Грантовый портфель (inputs):

- Распределение по населенным пунктам, количеству поддержанных в них организаций, числу жителей, объему выделенных средств;
- Количество грантов по годам, суммам, операционным грантам, доле операционных грантов;
- Доля административных издержек.

Воздействие Фонда – агрегированные данные по числу жителей, посещающих организации культуры, занятых в данном секторе экономики и вовлеченных в волонтерство.

Оценка экономического воздействия:

1) Доходы/расходы

- Сравнение доходов от основной деятельности коммерческих и некоммерческих организаций сферы искусства;
- Доходы и расходы организаций-грантополучателей Фонда (по годам)
  Прямые доходы организаций
  Непрямые доходы (расходы на поставщиков товаров и услуг, зарплаты работников и поставщиков сектора искусства).

2) Занятость и труд добровольцев

- Доля часов по полной / частичной занятости / добровольцев
- Экономический, социальный и культурный эффект от волонтерства в сфере искусства

Прямой экономический эффект – стоимость труда волонтеров / час, число волонтеров в год и часов труда волонтеров в организациях-грантополучателях

Непрямые экономические выгоды от волонтерства в сфере искусства в экономику Альберты (выгоды для индивидов, их личный социальный капитал в долгосрочной перспективе).

Долгосрочные социальные результаты деятельности Фонда:

• Альберта предоставляет высокое качество жизни и признается на национальном и международном уровне как инновационная и конкурентоспособная территория, способная привлекать туристов и новых жителей.

• Жители Альберты гордятся своей культурой и участвуют в культурных инициативах, что позволяет им идентифицировать себя как канадцев и альбертинцев.

• Культура в Альберте – яркая, жизнеспособная и сильная. Наши деятели искусства и культуры считаются лидерами в Канаде.

КЕЙС 5. The Heritage Lottery Fund

Методология

Изучение мнения жителей.

Исследование проведено Britain Thinks и охватывало 12 районов Великобритании, выбранных случайным образом.

В каждом районе были проведены:

- социологические исследования:

телефонные опросы продолжительностью 10-15 минут;

350 жителей, отобранных по случайной выборке, стратифицированной по возрасту и полу.

Предварительно проводился пилотный опрос в одном из районов.

- кабинетные исследования (изучение документов для установления контекста, результаты местных опросов, данные власти и самого Фонда).

Кроме того, в 6 из 12 районов были также проведены:

- глубинные интервью со стейкхолдерами (по 5-6 интервью в каждом из 6 районов, по одному на каждую из 5 выделенных групп стейкхолдеров, продолжительность интервью 30-35 минут);
- круглые столы (фокус-группы) с жителями (продолжительность – половина дня, 13-14 участников, отобранных по случайной выборке, 8 признаков для отбора, чтобы обеспечить представительность).

Два основных вопроса:

1) Изучить осведомлённость и включённость жителей в вопросы, связанные с местным культурным наследием;
2) Определить осведомлённость жителей о Фонде в тех районах, где Фондом осуществлялось финансирование, а также восприятие социального эффекта (impact), который имел место для жителей и сообществ.

Тематика полученных результатов:

- Как наследие отражается на уровне жизни (там, где это поддерживают, там люди живут лучше, выше уровень жизни)?
- В чём проявляется эта связь?
- Как люди связаны с наследием (местная экономика и эмоциональный эффект)?
- Как изменилась жизнь сообществ и как это связано с наследием?
- Что значит хорошо использовать деньги?

- Участие жителей в разных районах неравномерно, есть «лидирующие» группы. Вопрос – как повысить участие?
- Аргументы в пользу продолжения финансирования, чтобы связывать проекты по поддержке наследия с местными нуждами и порывами, чтобы улучшать жизнь людей через поддержку наследия.

Исследование посвящено достаточно общим вопросам – как наследие и участие граждан влияет на жизнь сообществ, как правильно выбирать между «патриархальностью, традиционностью» и «бурным развитием». Исследование подтверждает, что традиционность, наследие может служить (и должно) фактором развития, улучшения жизни граждан.

В более узком смысле исследование изучало осведомленность и отношение жителей к проектам Фонда, а также выявление его вклада в развитие сообществ.

Исследование даёт картину того, как в восприятии жителей менялась жизнь сообществ, как это связано с вопросами наследия и деятельности Фонда; дан также ответ на вопрос, что именно понимается под наследием (как сами люди считают).

В практическом плане такое исследование важно, чтобы не просто поддерживать местные «достопримечательности», но и делать это потому, что этого хотят местные жители, с пользой для их жизни.

Коммуникации со стейкхолдерами

Демонстрация создаваемых организациями сферы культурного наследия и музеев ценности для разных групп стейкхолдеров напрямую связана с вопросами обеспечения их финансовой и организационной устойчивости.

Все это обуславливает важность построения системы коммуникаций с различными группами стейкхолдеров, выбор правильных форм, средств и аргументов.

И в этом смысле грамотная система измерения и оценки в музеях представляет собой важный ресурс для коммуникаций. Более подробно – в Приложении 11. «Аргументы для коммуникаций со стейкхолдерами: как продемонстрировать вклад организаций культуры?».

ВОЗМОЖНЫЕ ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ

1. Инициировать обсуждение широкого спектра ценностей, создаваемых музеями и организациями культуры (общественных, персональных, институциональных и пр.), а также необходимость их измерения.
   1.1. Вовлечь в эти процессы широкий круг стейкхолдеров – общественности, музеев, органов власти и местного самоуправления, инвесторов, донорские организации и профессиональные сообщества.
   1.2. Изучать, адаптировать и распространять лучший международный опыт в области оценки в музейном деле, имеющиеся инструменты и практики.
2. Обеспечить музеи информационно-консультационной и экспертно-методической поддержкой в области измерения и оценки:
   2.1. Ведение специализированных библиотек кейсов – подходы и практики оценки создаваемых ценностей музеями в России и в мире;
   2.2. Разработка и распространение практических пошаговых руководств – как создать внутреннюю систему измерения эффективности в музеях, проводить оценочные исследования;
3. Повышение компетенций сотрудников музейного сообщества, в частности, разработка и внедрение специальных образовательных программ, направленных на повышение культуры оценки в музеях.
4. Стимулировать музеи участвовать в инициативах, направленных на обсуждение и наполнение международных и российских библиотек используемых показателей и стандартизированных результатов в сфере культуры и искусства. Пример такой инициативы – партнерская платформа «Социальные результаты и показатели» (http://socialvalue.ru/).
5. Проведение оценочного исследования о влиянии Фонда (в частности, направления «Культура» и / или отдельных программ направления) на развитие сообществ и улучшение качества жизни граждан.
6. Сонастроить грантовые конкурсы Фонда со сбором данных для проведения оценочных исследований. Например, включать в заявку специальные разделы «Ожидаемые социальные результаты и показатели» с предложением перечня типовых результатов и соответствующих показателей.