

Оценка социальных результатов

Первые уроки на нашем пути

Харвей Кох (Harvey Koh) и Алийя Гига (Aliyyah Giga)

Март 2010 г.

privateequityfoundation

Создание условий для полного раскрытия потенциала молодых людей

Почему надо измерять социальные результаты?

«Не всё, что может быть посчитано имеет значение, но всё, что имеет значение, можно посчитать»

– Альберт Эйнштейн

Все мы знаем, насколько важно объективно оценивать результаты деятельности. Как еще мы смогли бы понять, проанализировать и охарактеризовать работу какого-либо бизнеса? Мы уверены, что организации, следующие своим миссиям¹, такие как благотворительные организации, не являются в этом смысле исключением. Основное отличие заключается в том, что организации, которые руководствуются миссиями, изначально существуют не для извлечения финансовой выгоды, и поэтому, в конечном счете, не рассматривают свою деятельность и результаты в финансовых терминах. Результаты таких организаций следует оценивать относительно их миссий и, как правило, в терминах каких-либо улучшений в жизни их благополучателей. Без такого измерения сложно составить объективное представление о социальном эффекте для благополучателей и, следовательно, сложно управлять организацией таким образом, чтобы усиливать эффект и успех с точки зрения миссии в течение продолжительного времени. Чем крупнее организация, разнообразнее ее деятельность и возвышеннее миссия, тем важнее для нее этот аспект.

Например, организация с миссией в сфере «повышения социальной мобильности» может в течение многих лет не демонстрировать измеряемое изменение в контексте проблемы, на решение которой нацелена организация. Поэтому ей необходимо сделать разбивку на меньшие, измеряемые шаги (такие как, вовлечение родителей, школьные достижения, выход на получение высшего образования) в соответствии с Теорией

изменений². Это позволяет организации оставаться мотивированной и сфокусированной, и помогает ей понять, каким образом достигается прогресс в отношении ее конечной цели. Как и в любом деле, осмысление и положительных, и отрицательных данных о результатах имеет особое значение для управления организацией и распределения ресурсов в целях обеспечения оптимальной деятельности: позволяет сфокусироваться на самых результативных программах и командах, и наоборот – помогает руководству принимать меры, когда деятельность осуществляется на низком уровне.

Помимо вопросов, касающихся самой организации, показатели результатов важны для взаимодействия с внешними стейкхолдерами, а также для обеспечения ресурсов, необходимых для дальнейшего роста. Точно так же, как компании отчитываются перед акционерами, организации, которые следуют миссиям, тоже обязаны отчитываться о своей деятельности перед теми, кто финансирует их работу, и перед другими стейкхолдерами. Большинству организаций, которые руководствуются своими миссиями, также приходится много работать, чтобы гарантировать финансирование в высококонкурентной среде, и поэтому особенно важно уметь точно характеризовать успех с точки зрения миссии и произведенное на благополучателей воздействие (impact). Новое поколение опытных доноров, грантодающих организаций и государственных социальных агентов стремится использовать точные данные о результатах в качестве основы для принятия решений, а значит организации, которые не способны предоставить такую информацию, окажутся в невыгодном положении.

Почему качественная оценка встречается так редко?

«Трудности, связанные с оценкой, заключаются в её кажущейся простоте»

– Неизвестный автор

¹ Здесь и далее «mission-driven organization» переводится как «организация, следующая своей миссии». Очевидно, что любая организация следует своей миссии; однако авторы сочли необходимым использовать именно такой термин, чтобы точнее разграничить бизнес и НКО для целей данной статьи. При переводе словосочетания «mission-driven sector» используется аналогичный подход. (прим. пер.)

² Теория изменений характеризует гипотетическую неформальную последовательность между действиями организации и долгосрочными целями по проведению социальных преобразований (часто рассматривается в качестве Видения)

Если оценка столь важна для организаций и так очевидно выгодна, почему качественное измерение результатов редко встречается в секторе, который руководствуется миссиями? Очевидный ответ заключается в том, что это сложно по сути: следующие миссиям организации, в которые стремится инвестировать Private Equity Foundation (PEF), зачастую работают с комплексными социальными проблемами и производят целый спектр воздействий (социальных эффектов), которые – в отличие от ситуации в прибыльных организациях – весьма разнообразны по своим характеристикам и не сводятся к одной единице измерения. Менее очевидным (и менее лестным) ответом является то, что развитию оценки в секторе, ориентированном на миссию, мешают укоренившиеся культурные барьеры.

Сначала давайте обсудим сложности, объективно свойственные оценке/измерению социальных результатов. Проблемы возникают как с самим определением успеха, так и с оценкой результатов для частных лиц. Рассмотрим условную благотворительную организацию, чья заявленная миссия заключается в повышении благосостояния детей. Что означает благосостояние? И каких конкретно детей? Даже если в отдельном случае эти два вопроса раскрыты – например, «добиться того, чтобы дети в возрасте от 3 до 10 лет, проживающие за чертой бедности в Манчестере, были более счастливыми, здоровыми и защищенными» - все равно остается неясность в отношении того, как это решается: каковы измеряемые показатели счастья, здоровья и защищенности? Это то, как воспринимает пользу сам ребенок, или точка зрения родителей и учителей, которую нам следует учитывать?

Универсального набора объективных показателей для этих комплексных и зачастую неосознаваемых результатов не существует – даже если организация определяет для себя набор показателей, с ними могут не согласиться родственные организации, партнеры или другие стейкхолдеры. В свете этих трудностей не удивительно, что организации склонны обращаться к описательным, качественным подтверждениям произведенного социального эффекта, которые хоть и лучше, чем ничего, но могут оказаться сложными для

анализа и использования в качестве убедительных оснований для принятия решений.

Трудности возникают также потому, что в комплексных системах нелегко однозначно установить причинно-следственные связи: любой измеряемый результат может быть приписан некоторому множеству взаимодействующих между собой факторов. Наша условная благотворительная организация из Манчестера может выяснить, что показатели физического здоровья среди ее целевой группы населения по прошествии времени улучшились, но можно ли с уверенно утверждать, что это продукт ее собственных усилий, а не планомерного улучшения школьного питания или внедрения более совершенных услуг для семьи в новых центрах первой медицинской помощи? Могли бы состояться такие улучшения здоровья, даже если бы данная благотворительная организация не работала над этими проблемами? Хотя, пытаясь ответить на эти вопросы, можно разработать сложные способы контроля в виде рандомизированных исследований³, но их проведение является предельно дорогостоящим, и они работают только там, где речь идет о небольшом количестве подлежащих проверке переменных факторов.

Отсутствие культуры оценки в ориентированном на миссии секторе является, вне всякого сомнения, реальной проблемой. Во многих случаях это происходит в силу стойкой направленности на предоставление услуг и прямую помощь благополучателям, так что ключевые управленческие процессы, такие как процессы оценки и отчетности, зачастую воспринимаются как «бюрократия» или «пустая трата времени» и поэтому ими пренебрегают. Не решает проблемы и то, что сотрудники и добровольцы – несмотря на то, что они работают с целевыми группами и могут наблюдать непосредственное улучшение жизни благополучателей - часто считают, что перевод этого социального эффекта в формат данных не позволяет показать их работу в полной мере. В некоторых случаях присутствует самоуспокоенность, которая возникает из

³ Рандомизированное исследование – это исследование, основанное на использовании метода случайной выборки. (прим. пер.)

представления о том, что достаточно знать, что кто-то «делает полезное дело», не пытаюсь при этом узнать, насколько «хорошо получается», и, тем более, может ли этот кто-то работать ещё лучше благодаря активному измерению результатов и управлению деятельностью.

Также присутствует фактор исторических взаимоотношений между финансирующими сторонами (инвесторами) и благотворительными организациями-исполнителями. Сложившееся представление об инвесторе как о стороне, налагающей обременительные требования к отчетности, недалеко от истины, и со временем это сформировало в секторе заметное отрицательное отношение к оценке. Дело не только в том, что инвесторам свойственно требовать различные показатели для их собственных целей, но они часто сдержанно относятся к финансированию накладных расходов, которые необходимы для сбора, обработки и анализа всех данных. В совокупности с низким уровнем инвестиций в информационные технологии и соответствующую инфраструктуру это означает, что сбор данных и процессы отчетности могут быть неэффективными или не гарантирующими достоверность, либо и то, и другое. Неудивительно, что сочетание высоких и меняющихся требований с неадекватными ресурсами ведет к разочарованию и отсутствию энтузиазма в отношении измерения результатов. Мы уверены, что это порочный круг: чем меньше инициативы относительно измерения результатов деятельности проявляют организации-исполнители, тем больше инвесторы склонны вмешиваться и навязывать свои требования, и это, в свою очередь, порождает дальнейшее отрицание.

Несколько первых уроков

«Оценка успеха миссии для некоммерческих организаций похожа на поиски Святого Грааля – долго искали, но так и не нашли»

– Руководитель организации, которая следует миссии

В фонде PEF мы тщательно проработали эти вопросы с благотворительными организациями, которые входят в наш портфель, потому что внешняя поддержка и поощрение могут помочь организациям преодолеть барьеры и трудности и

сформировать устойчивую культуру измерения и результатов. Мы делаем лишь первые шаги на пути длиной в тысячи миль, но первые выводы уже утвердили нас во мнении, что оценка насколько важна, настолько и сложна; и показали нам, что многие в ориентированном на миссии секторе, такие как коллеги из наших «портфельных» организаций, всерьез принимают этот вызов и добиваются реальных успехов.

Урок 1: Сложность – это обязательное свойство оценки, а не повод её избежать.

Сложность – это главный вызов для организаций, стремящихся охарактеризовать свою миссию и программы. Однако сложность можно преодолеть за счет разделения миссии на меньшие и более управляемые участки. Чем значительнее сложность, тем больше причин разделить миссию, чтобы сфокусировать организацию на проблеме, которую она решает, и её Теории изменений, а также для того, чтобы в итоге показать результаты.

Fairbridge – это благотворительная организация, которая работает по всей Великобритании с молодыми людьми, испытывающими трудности социализации, помогая им заново интегрироваться в общество. Понятно, что существуют многочисленные и сложные факторы, которые могли бы воспрепятствовать либо поспособствовать этой желательной социализации, и Fairbridge следует понимать это, чтобы оценить успех с точки зрения своей миссии. Поэтому организации Fairbridge необходимо фиксировать значительный объем данных о ситуации каждого поступающего к ним человека, о программах, в которых эти люди участвуют, и о степени позитивных изменений, произошедших в период между началом и завершением программы (обычно это называется «пройденный путь»). В этом случае Fairbridge столкнулась с проблемой сложности лицом к лицу и разработала всестороннюю рамочную структуру для всех своих 15 центров. Свыше тридцати типичных потребностей точно определены и фиксируются в момент «прибытия» в Fairbridge каждого человека: каждое поле – например, «из семьи безработных» или «история злоупотребления алкоголем» – является объективным описанием ситуации молодого человека. Затем, Fairbridge формирует программу

поддержки, курсы и деятельность, отвечающие индивидуальным потребностям участника. Эти элементы программы фиксируются по пяти категориям в зависимости от потребностей, с которыми планируется работать: навыки самостоятельной жизни, навыки жизни в сообществе и проведения досуга, личные и социальные навыки и т.д. Также, Fairbridge систематически отслеживает такие «очевидные изменения» ('hard outcomes'), как повышение успеваемости в школе или обучение по месту работы в рамках государственной программы (Government Training Scheme, если такие изменения происходят.

В настоящий момент, при поддержке PEF организация Fairbridge осваивает всестороннюю систему отслеживания того, что обычно называют «неочевидными изменениями» ('soft outcomes') - к которым относится самооценка, взаимодействие с окружающими и решение проблем - чтобы дать более точное описание пути, пройденного участниками в Fairbridge. В дальнейшем Fairbridge намерена провести исследование по изучению результатов воздействия программ на качество жизни благополучателей, чтобы иметь возможность оценить степень и устойчивость социального эффекта от программ Fairbridge.

School-Home Support (SHS - «Поддержка в школе и дома») - это благотворительная организация, которая помогает детям преодолеть препятствия, связанные с обучением в школе, независимо от того, где они возникают - в школе или дома. Два из трех случаев предполагают непосредственную работу как с родителем, так и с ребенком. Сотрудники SHS преимущественно работают с детьми, которые сталкиваются с многочисленными проблемами, такими как домашнее насилие, наличие родственника на иждивении, проблемы психического здоровья или беспризорность. Это требует индивидуального подхода к каждому человеку и семье, отвечающего особым потребностям и обстоятельствам в каждом отдельном случае. Результат: расширение спектра способов воздействия и высокий уровень сложности с точки зрения управления.

Учитывая такое разнообразие видов работ, можно легко попасть в ловушку, пытаясь

измерить конкретный эффект от каждого вида деятельности, предпринимаемой практикующими специалистами (например, количество случаев травли ребенка одноклассниками, уровень эмоциональной устойчивости, участие родителей в образовании ребенка и т.д.), что было бы крайне сложно и ресурсоемко. Фонд PEF работает с SHS, чтобы помочь справиться с этими трудностями и сконцентрироваться на ключевых отложенных результатах (outcomes), которые согласуются с миссией организации. SHS стремится помочь нуждающимся, уязвимым и утратившим доверие детям преодолеть барьеры, которые возникают в процессе учебы в школе, поэтому один простой способ оценки конечных результатов заключается в том, чтобы взглянуть на достижения этих детей в школе. Помимо этого, многие препятствия, с которыми сталкиваются учащиеся, проявляются в низкой посещаемости и непунктуальности, поэтому такие показатели также могут включаться в систему мониторинга и оценки.

После создания рамочной схемы для эффективного отслеживания основных отложенных результатов (outcomes), таких как посещаемость, пунктуальность и достижения в школе, организация сможет приступить к фиксации более подробной информации о каждом способе воздействия, чтобы понять, от чего зависит успех и что позволяет совершенствовать дальнейшую работу. К примеру, SHS может использовать более подробные данные, чтобы понять в какой мере различная степень и способы родительского участия влияют на улучшение посещаемости и достижения детей.

Урок 2: Благотворительные организации могут формировать устойчивую культуру оценки результатов.

Несмотря на существующие в секторе барьеры для осуществления эффективной оценки, мы выяснили, что некоторые благотворительные организации способны культивировать и формировать серьезный настрой на измерение результатов в своих организациях.

Не удивительно, что мы обнаружили, что сильное лидерство и трансляция понятных и точных приоритетов имеют особое значение для достижения успеха. В Fairbridge

фокусировка на отслеживание результатов явно прослеживается от Совета попечителей до низового уровня: ежеквартальные отчеты для Совета включают данные о программной деятельности во всех центрах, а также ключевые показатели формирования дохода и человеческих ресурсов. Высшее руководство продолжает вкладывать значительные ресурсы в развитие и совершенствование вышеупомянутой базы данных программ. Должностные обязанности руководителя отдела исследований и развития, для которого мониторинг и понимание результатов является высшим приоритетом, включают задачи и обязанности по изменению культуры организации.

Также важны качественно разработанные инструменты и эффективные процессы. Благодаря поддержке PEF, организация SHS модернизировала инфраструктуру информационных технологий и рационализировала свои системы мониторинга таким образом, чтобы сбор данных мог быть максимально эффективным. Без этого много времени уходило бы на фиксирование деятельности и результатов, что отвлекло бы специалистов-практиков от их основных обязанностей - работы с детьми и их семьями. Поскольку в течение двух последних лет SHS совершенствовала систему оценки, и эта деятельность поддерживалась заявлениями со стороны высшего руководства о важности измерения результатов, соотношение работающих с благополучателями сотрудников, которые систематически отчитываются, повысилось с 50 % до 90 %, что сделало оценку результатов более достоверной, а восприятие деятельности более адекватным.

Урок 3: Существует проблема несоответствия подходов к измерению результатов, которые используют организации для оценки успеха с точки зрения своей миссии, и системами измерения/показателями, которые используют или хотят видеть другие стейкхолдеры.

New Philanthropy Capital в своем последнем отчете⁴ отмечает, что «благотворительные организации часто испытывают трудности с

измерением результатов и доведением данной информации до сведения доноров... Некоторые благотворительные организации затрачивают ресурсы, чтобы получить информацию, которую финансирующие стороны не используют; а некоторые инвесторы отклоняют заявки на финансирование или отменяют гранты в связи с тем, что их не удовлетворяет получаемая информация о результатах»

В любой организации существует напряжение между оценкой результатов с точки зрения миссии и измерением дополнительного социального эффекта, который определяется и запрашивается внешними стейкхолдерами. Внешние стейкхолдеры не только имеют собственные задачи, лишь частично пересекающиеся с задачами получающей поддержку организации, но они также стремятся встроить деятельность грантополучателей в некий более широкий контекст. При этом, получатели грантов меньше нуждаются в таком сравнении: их приоритетом является понимание результатов собственной деятельности с точки зрения миссии.

У финансирующих сторон (инвесторов) также есть собственные задачи, например, фокусировка на проблемах женщин или национальных меньшинств. Доноры могут проецировать свои интересы на финансируемые программы/проекты и требовать от получателей грантов дополнительной соответствующей отчетности. Напряжение возникает в связи с вопросами относительно того, какие данные собирать и какие результаты измерять: благотворительным организациям необходимо знать, насколько убедительно они продвигаются к достижению своих целей, в то время, как инвесторы заинтересованы в согласованной и сопоставимой совокупности данных из многочисленных финансируемых ими источников, что позволяет им оценивать социальный эффект с позиции их собственных задач и понимать «что делается», «для кого», и каким образом различные социальные интервенции взаимно дополняют друг друга в общем пакете услуг для молодых людей.

В PEF мы оказались в самом эпицентре этого напряжения.

⁴ «Как вы добиваетесь успеха?» (How are you getting on?) New Philanthropy Capital, 2009.

Фонд PEF финансирует благотворительные организации, которые применяют наиболее результативные способы воздействия, помогая молодым людям преодолевать трудности и продвигаться к полной реализации их потенциала в работе, практическом обучении или образовании. PEF мог бы принимать более обоснованные решения в отношении инвестиций, если бы были бы доступны достоверные и согласующиеся данные о результативности различных способов социального воздействия и эффективности работы разных грантополучателей. Такая информация служила бы основой для понимания того, какие способы воздействия работают лучше всего, применительно к каким группам благополучателей и ситуациям, и сколько это стоит. Чтобы достичь этого, благотворительным организациям, применяющим различные способы социального воздействия (и, возможно, имеющим очень разные миссии), следовало бы отчитываться по согласованному набору показателей, которые дадут всестороннее описание ситуации каждого благополучателя «на входе», опишут характер социального воздействия и достигнутых результатов в момент завершения программы, включая любые состоявшиеся изменения в ситуации благополучателя. Вполне естественно, что отчет по таким показателям дополнительные требования к мониторингу помимо тех, которые необходимы для оценки успеха конкретного грантополучателя с точки зрения его собственной миссии.

Рассмотрим организацию Vital Regeneration и ее программу *Create+*, которая использует творческую деятельность, чтобы помочь безработным и неквалифицированным молодым людям приобрести основные навыки и добиться прогресса в дальнейшем образовании. Vital Regeneration применяет продуманный системный подход к измерению целого спектра показателей и результатов, но не особо интересуется, например, тем «откуда» участники – из семей безработных или нет, так как это не связано с миссией или задачами программы. Однако для PEF - это ключевой показатель сложности случая и соответствующего масштаба воздействия: молодые люди из семей безработных гораздо чаще и дольше остаются в статусе NEET⁵, им

гораздо сложнее продвинуться в своем образовании, трудоустройстве или обучении; и они продолжают цикл депривации в будущих поколениях. Такой показатель был бы для нас единственным способом сопоставить группу программы *Create+* с группами, получающими услуги других благотворительных организаций и программ, с национальными стандартами, и благодаря этому мы могли бы перейти к ответам на вопросы «что работает, и для кого».

Простого выхода из этой ситуации нет. PEF стремится к более полному пониманию результативности различных способов воздействия, и поэтому будет предпринимать дальнейшие шаги по изучению работы благотворительных организаций, входящих в наш портфель, и по мере необходимости будет обеспечивать этот процесс ресурсами. В то же самое время, мы продолжим поддерживать своих грантополучателей в развитии постоянной устойчивой практики измерения успеха с точки зрения их собственных миссий.

Урок 4: Объем инвестиций в оценку результатов варьируется в зависимости от конкретных организаций и программ.

Каждый руководитель благотворительной организации спрашивает себя: какой объем ресурсов стоит инвестировать в оценку/измерение результатов и с точки зрения собственной миссии, и для соответствия требованиям стейкхолдеров? Зачастую оценка результатов обходится довольно дорого: и с точки зрения потребления рабочего времени сотрудников, и с финансовой точки зрения, поэтому экономическое обоснование подобных расходов будет отличаться от организации к организации.

Фонд PEF поддерживает целый спектр различных видов воздействия, направленных на незанятых молодых людей. Чем дальше молодой человек продвинулся на пути от статуса абсолютного безработного до фактического трудоустройства, тем заметнее результаты воздействия инвестору либо уполномоченным лицам или органам, которые занимаются вопросами социальных услуг. Описать (и подтвердить) факты получения

⁵ NEET – это аббревиатура “Not in Education, Employment or Training”, которая впервые использовалась в Великобритании. Она означает «Не

получает образования, не трудоустроен, не обучается». (прим. пер.)

дополнительных квалификаций и трудоустройства проще, чем совершенствование социальных навыков и повышение мотивации. Поэтому программы повышения квалификации или помощи в трудоустройстве молодых людей могут измерять свои результаты относительно легко.

Рассмотрим программу *Working It Out* («Реши задачу») благотворительной организации Tomogrow's People («Люди завтрашнего дня»), которая занимается развитием возможностей для трудоустройства специалистов. В течение 16 недель команды молодых людей работают в проектах местных сообществ и получают поддержку в развитии навыков трудоустройства и поиске работы. Так как 80% участников успешно находят работу и остаются трудоустроенными, получают образование или обучение как минимум в течение шести месяцев (весьма впечатляющий результат для отчета перед инвесторами, который полностью соответствует целям программы), для оценки/измерения достаточно простой схемы; хотя для получения информации о молодых людях после их выхода из программы прилагаются значительные усилия, в основном в силу того, что некоторые из них продолжают вести беспорядочный образ жизни.

Fairbridge, напротив, считает себя организацией «первого шага»: молодые люди в программе Fairbridge, как правило, делают первые шаги на пути от состояния безработного к трудоустройству, в связи с чем лишь немногие способны найти работу к моменту завершения программы. Такие менее ощутимые результаты означают необходимость инвестирования значительных средств в построение системы оценки пройденного благополучателями пути, учитывающей целый ряд менее очевидных аспектов, касающихся личного развития благополучателей. Также может потребоваться дополнительная работа, чтобы попытаться сопоставить эти неосязаемые улучшения с более ощутимыми результатами (например, с получением работы), которые

могли бы представлять интерес для других инвесторов и стейкхолдеров.

Урок 5: Качественная оценка результатов требует инвестиций на срок, превышающий среднесрочную перспективу

В связи со значительными трудностями, которые связаны с оценкой, ни один из описанных выше успехов не состоялся за одну ночь или без инвестиций. Поэтому фонд РЕФ придерживается среднесрочной перспективы и готов вкладывать как собственную экспертизу, так и финансовые средства в развитие основных компетенций грантополучателей в сфере оценки. Например, вместе с некоторыми «портфельными» благотворительными организациями, мы изучаем способы, в которых решения, основанные на информационных технологиях, могли бы оказаться действенными инструментами как для более многостороннего мониторинга, так и для повышения эффективности.

Дальнейший путь

Понятно, что нам всем еще предстоит многое узнать о том, как наилучшим образом полностью воплотить в жизнь эти устремления, и мы намерены делиться уроками на нашем пути, не только чтобы помочь благотворительным организациям, входящим в наш портфель, но также для совершенствования способов, которые мы сами используем для оценки и описания социального эффекта, который Фонд достигает через грантополучателей, и воздействия, которое РЕФ оказывает на эти организации. Усилия по формированию культуры оценки среди благотворительных организаций в нашем портфеле обесценятся, если мы сами не применим на практике наши принципы, не смотря на трудности, связанные с разнообразием «портфельных» благотворительных организаций и их деятельности. Все предприятия, которые руководствуются своими миссиями, нуждаются в развитии устойчивой практики оценки/измерения результатов, даже если трудностей очень много, и расходы значительны. Иначе они не смогут быть уверены в произведенном социальном эффекте, равно как и те из нас, кто оказывает им поддержку.

Харлей Кох (Harvey Koh) - руководитель отдела инвестиций и оценки деятельности в *Private Equity Foundation*, Лондон.

Алийя Гига (Aliyyah Giga) – консультант Bain & Company, Лондон. В 2009 г. она проходила практику по поручению Bain в Private Equity Foundation в качестве партнера по работе с портфельными проектами.

Выражение признательности

Многочисленные частные лица и компании, принадлежащие сообществу Private Equity Foundation, были и остаются нашими партнерами в этом путешествии, и мы им очень благодарны за экспертизу, поддержку и упорную работу.

Партнеры Private Equity Foundation	Саймон Джексон (Simon Jackson) Баха Араб (Baha Arab)
New Philanthropy Capital	Люси Хеди (Lucy Heady) Сара Кин (Sarah Keen) Джон Коппс (John Copps)
Deloitte & Touche LLP	Шрупти Ша (Shrupti Shah)
Ernst & Young LLP	Крис Льюис (Chris Lewis) Марк Портеус (Mark Porteous) Джилс Ваткинс (Giles Watkins) Тони Эклестон (Tony Eccleston) Стефан Кэрол (Stephen Carroll)
Kirkland & Ellis International LLP	Арабелла Хинтон (Arabella Hinton) Марк Найт (Mark Knight) Ким Гутерлес (Kim Gutherless) Джеймс Ло (James Law) Джеймс Делесклефс (James Delesclegs)
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP	Сара Льюис (Sarah Lewis) Йин Су (Ying Hsu)
Travers Smith LLP	Райан Дикин (Rhian Deakin) Зоу Линн (Zoe Lynn) Клэр Лидстер (Claire Lidster) Клэр Дженкинсон (Clare Jenkinson) Клэр Прентис (Claire Prentice) Селиа Кендрик (Celia Kendrick) Филип Кон (Philip Keun)
Ashurst LLP	Каран Динамани (Karan Dinamani) Бен Ролласон (Ben Rollason) Никола МакКензи (Nicola McKenzie) Алекс Рид (Alex Reid) Навдип Беннин (Navdeep Benning) Ричард Стэнбрук (Richard Stanbrook)
Fairbridge	Лора Баллантин (Laura Ballantyne)
Tomorrow's People	Брайан Гибсон (Brian Gibson) Шон Глок (Shaun Gloc)
School-Home Support (SHS)	Лиз Стоби (Liz Stobie)
Vital Regeneration	Миранда Сиккенз (Miranda Sikkens) Кэти Симпер (Katie Simper)

Перевод выполнен и распространяется Некоммерческой компанией Evolution & Philanthropy (Великобритания) с разрешения Private Equity Foundation.