

Оценка: обзор ключевых зарубежных трендов 2017 года

В 2017 году [АНО «Эволюция и филантропия»](#) продолжила собирать и анализировать международные публикации в области мониторинга, оценки и измерения в социальной сфере, публиковать [тематические подборки материалов](#), [дайджест](#) основных событий и практик международного профессионального сообщества, готовить [переводы](#) и [аннотированные рефераты](#). По материалам публикаций мы также ежегодно выпускаем аналитические обзоры, в которых обозначены ключевые международные тренды и дискуссии в области оценки (см. предыдущие обзоры по публикациям [2013-2014](#) гг., [2015](#) г., [2016](#) г.).

В данном обзоре мы обобщили массив информации, которую отслеживали в публикациях за 2017, и выделили те, которые показались нам наиболее важными с точки зрения новых знаний, развития уже накопленных знаний (методик и практик) и их критики.

1. Теория самой оценки, ее подходов и методик не стоит на месте, а продолжает развиваться, реагируя на актуальные практические запросы ее заказчиков (доноров и НКО) и экспертов, которые выявляют лакуны, недостаточность, а порой и неоднозначность имеющейся информации и знаний.
2. Оценка находит себе применение во все большем числе отраслей деятельности общества, фокусируя внимание тех, кто принимает решение о финансировании (фондов, органов местной власти, крупных международных агентств, бизнеса) на целесообразности распределения средств, опирающейся на экономические показатели и обратной связи от конечных потребителей.
3. Разные участники сообщества сообщают об опыте применения оценки на разных этапах программной/проектной деятельности, а также применительно к разным типам финансирования.
4. Задача «монетизации» социальных эффектов сохраняет свою сложность для интерпретации и выполнения и остается в повестке экспертных дискуссий.
5. Все чаще идет речь о экстраполяции результатов оценки, проведенной по результатам некой программы или в отдельно взятой отрасли, на другие контексты и сферы деятельности.
6. Вместе с тем, даже популярные и широкоизвестные концепции и методики порой понимаются и применяются не совсем корректно и в полной мере.
7. Отчасти эта проблема связана с тем, что механизмы распространения знаний (включая ответственных людей), требуют доработки и уточнений.
8. Сбор, анализ и применение данных, являясь одной из важнейших задач для филантропического сообщества, сохраняет свою актуальность и сложность практически для всех групп стейкхолдеров – от доноров, бизнеса, органов власти до НКО.

Поиск наиболее подходящей методологии и инструментария для планирования и прогнозирования сложных социальных преобразований .

Теория изменений остается востребованным инструментом планирования и оценки социальных эффектов, привлекая к себе как новых сторонников, так и критиков.

Тщательно проработанные Теории изменений (ТИ/Theory of Change), вскрывающие механизмы получения желаемых результатов, обеспечивающие их соответствующими показателями, логическими связями между деятельностью/услугами и переменами в жизни благополучателями, помогают в понимании результатов деятельности и, соответственно, в принятии решений о финансировании и/или развитии программ.

Участие в создании ТИ потенциальных благополучателей принципиально. При разработке ТИ полезно обращаться также и к результатам других исследований и иным доступным данным. Чрезмерная концентрация Теории изменений на целях без глубокого анализа последствий деятельности может усилить риски, источниками которых обычно является так называемый «человеческий фактор» или «когнитивный диссонанс» у клиентов НКО. Авторы критики ТИ предлагают известные и простые рекомендации, следуя которым можно избежать излишней зависимости от ТИ: больше «правильного» общения с людьми для выяснения истинного положения дел и разработки действительно нужного продукта; постоянное наблюдение за переменами в жизни благополучателей и корректировка программ; регулярная ревизия целей и задач, а также стратегических приоритетов¹.

Теория изменений лежит в **основе методологии SROI**, которую развивает Международная ассоциация [Social Value International](#) (SVI). SROI - методология, позволяющая проводить как прогностическую оценку, так и итоговую. В течение 2017 года ассоциация выпустила ряд важных регламентирующих материалов. Данная методология находит свое применения среди самых разнообразных акторов в самых разных странах. Например, голландский альянс доноров, экспертов и поставщиков услуг Gezinspiratieplein сообщил о результатах применения SROI и о выявленной высокой общественной ценности и необходимости дальнейшей поддержки модели FH (FHs - Family Homes, семейные дома, действуют в Голландии с 2014 года).

Итоговая оценка (как впрочем и любые иные виды) имеет свои особенности. **Есть условия выполнения «оценки на закате», которые сделают ее успешной².** Успех «оценки на закате» зависит, прежде всего, от наличия у приглашенных консультантов двух «гибких» качеств – способности создавать атмосферу сотрудничества с командой фонда-заказчика, и умения фасилитировать групповые дискуссии. Ценность конструктивного взаимодействия заключается в том, что оно помогает получить исчерпывающие ответы на несколько важных вопросов:

- (а) Какие поправки (и почему) были внесены в Теорию изменений программы?
- (б) Каким образом решения, принятые в процессе выполнения инициативы, повлияли на ее конечные результаты?
- (в) Какие сильные и слабые стороны обнаружались в используемой модели услуг?

¹ Подробнее см. [20].

² Подробнее см. [19].

(d) Какие данные необходимо собрать для получения объективного представления об эффективности благотворительных инвестиций?

Продолжаются дебаты о рандомизированных контролируемых исследованиях (РКИ/ RCTs — randomized control trials)³.

В определенных обстоятельствах и применительно к конкретным аудиториям РКИ действительно являются эффективным инструментом. Пример американского фонда «Один акр» ([One Acre Fund](#)), поддерживающего малых фермеров в странах Восточной Африки, тому подтверждение.

РКИ часто считаются «золотым стандартом доказательств социального эффекта». Попытки сформулировать свои собственные «[подходы к определению стандартов доказательности](#)» предпринимаются разными акторами. Так, например, *Инновационный фонд NESTA* и *международный проект Impact Management Project* изучили практику применения «[доказательств эффективности](#)» (evidence) и подготовили руководство⁴ по формированию и использованию доказательной базы в сфере социальных преобразований. Самыми ценными считаются доказательства, которые являются исчерпывающими, точными и актуальными. Наряду с этим, они должны соответствовать критериям *прозрачности; своевременности; объективности и связи с контекстом*. Оценщики должны пояснять, какие исследования проводились ранее (или какие сведения уже существовали), и как новые доказательства встраиваются в сложившуюся палитру знаний.

Считается, что оценка социального эффекта с использованием строгих научных подходов целесообразна только в том случае, если ее результаты можно применять для масштабирования других программ. **[Возможно ли широкое внедрение результатов оценки социального эффекта или они применимы только на тех территориях и контекстах, где она проводилась? Сколько раз следует тестировать программы в разных контекстах, прежде чем переходить к их более широкому применению?](#)**

Концепция генерализуемости (The Generalizability Framework)⁵ позволяет интегрировать различные виды доказательств (полученных разными исследователями) и применять эти сведения для принятия решений о целесообразности распространения той или иной программы или услуги⁶. Отвечая на определенный набор вопросов, участники программы могут понять природу социальных изменений и своевременно адаптировать опыт к новым обстоятельствам.

Цифровизация всех сфер общественного развития неизбежно влечет за собой новые вызовы и для применения оценки. **[Умение работать с данными является сейчас ключевой компетенцией и для оценщиков и для НКО.](#)**

[Инициатива ООН «Глобальный пульс» \(The UN Global Pulse\) предложила подробные инструкции по использованию цифровых данных на разных этапах жизненного цикла оценочных проектов⁷.](#) Чаще всего организации работают с тремя типами данных: большими данными (BD - big data), открытыми информационными массивами (open data) и материалами, содержащими сведения «качественного» характера (qualitative data).

³ Подробнее об этом исследовании см. [1].

⁴ Подробнее см. [11].

⁵ Предлагаемая Лабораторией Абдула Латифа Джамиля по поддержке инициатив в сфере предотвращения бедности ([The Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab](#); США).

⁶ Подробнее см. [7].

⁷ Подробнее см. [3].

Оценщикам и специалистам сферы информационных технологий предлагается выработать общее представление об алгоритмах работы с цифровой информацией и внедрить «большие данные» в систему «измерения, оценки и обучения».

Создана карта ценностных данных для выработки «общего языка» и укрепления согласия между практикующими специалистами и разработчиками технологий с целью получения максимального результата от использования данных⁸.

Одной из главных причин отсутствия желаемого результата от работы с данными является недопонимание, существующее между создателями и пользователями данных. Для преодоления этого недопонимания эксперты информационных систем [AIS](#) разработали удобную для восприятия Карту ценности данных, которая обучает обращению с важными данными – от сбора и применения до управления ими. Карта учит понимать значение информации, важность ее качества и необходимость организации доступа к получению информации. Карта DVM помогает участникам дискуссий вырабатывать общую терминологию, принимать в расчет интересы всех стейкхолдеров и учитывать общие представления о жизненном цикле данных и возможных ограничениях.

НКО, не собирающие и не анализирующие различные данные, рискуют потерять потенциал для развития, доноров и последователей. Улучшить политику работы с информацией и претендовать на звание «организации, принимающей решения на основе данных» (data informed organization) при желании может любая НКО⁹.

Эксперты американской НКО [Idealware](#) рекомендуют отрегулировать процессы сбора и анализа сведений о целевых аудиториях и научиться применять эту информацию для получения максимальных социальных результатов. Они предлагают игрокам социальной сферы использовать современных программных продуктов для оценки своих подходов к работе с информацией и приступить к решению следующих ряда важных задач, связанных со сбором, анализом и использованием информации.

Для группировки собираемых данных и представления их в формате, приемлемом для потребителей, **можно использовать такой проверенный как дэшборд** который позволяет отслеживать динамику показателей эффективности и делать выводы о степени достижения поставленных целей. Преимущество дэшборда в том, что он удерживает в поле зрения стратегическую рамку и первоочередные с точки зрения выполнения миссии задачи; позволяет оперативно реагировать на различного рода просчеты, корректировать бюджет, показатели, список необходимых данных, развивать программную деятельность, правильно распределить ограниченные ресурсы, действовать с учетом потребностей целевых аудиторий и т.д.

Очевидно, что новые цифровые и управленческие компетенции не появятся у НКО без серьезной донорской поддержки. И хотя финансирование программной деятельности продолжает оставаться преимущественным финансированием, некоторые «продвинутые» доноры практикуют и инвестирование в организационный потенциал НКО или вообще поддержку основной деятельности без ограничений. Исследования

⁸ Подробнее см.[13].

⁹ Подробнее см.[22].

©Материал подготовлен АНО «Эволюция и Филантропия» в рамках проекта «[Общая информационно-технологическая платформа для оценки социальных результатов» \(ПИОН-Регион\)](#)», который реализуется с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного [Фондом президентских грантов](#) и при стратегической поддержке [Фонда Тимченко](#).

говорят, что на пути более активному распространению этих практик лежит непонимание донорами, как оценить эффективность такого финансирования. Откликаясь на эту проблему, эксперты предложили¹⁰ основным стейкхолдерам (грантополучателям, сообществам и донорам) изучать эффекты GOS (GOS - general operating support - поддержка основной деятельности НКО) как совокупность изменений четырех категорий и формулируемых реалистичных результатов и показателей по каждой из них: *эффективность программ; организационное развитие НКО; вклад в достижение миссии донора; укрепление систем, достигаемое за счет гибкого размещения ресурсов и восполнение дефицитов общества, продвижения эффективных практик, развитие сети и расширения межсекторного сотрудничества.*

Применение оценки бизнесом.

Интерпретация, освоение и применение Принципов социальной ценности (SVP) в процессе оценки ЭСУ¹¹ не всегда происходит беспрепятственно и просто. К аналогичным выводам пришли специалисты в ходе двух, независимых друг от друга исследований. Существующая в крупных предприятиях практика измерений социального компонента во многих случаях изучает только то, что удобно, не идентифицирует подлинных лидеров, умеющих сочетать интересы бизнеса и общества, и не особо помогает инвесторам воплощать в жизнь идеи содействия общественному прогрессу¹².

- *Корпорации* в большинстве случаев пользуются разработками Глобальной инициативы по отчетности ([GRI - The Global Reporting Initiative](#)) и материалами Совета по стандартам отчетности о вкладе устойчивое развитие общества ([SASB - The Sustainability Accounting Standards Board](#)). Руководящие принципы ООН ([The UN Guiding Principles Reporting Framework](#)) широкого распространения в деловом мире пока не получили.
- *Инвесторы* (держатели капитала) чаще всего изучают индексы вклада в устойчивое развитие в семействе индексов Доу Джонса ([DJSI](#)); просматривают сведения на платформе Блумберг ([Bloomberg](#)), и нередко обращаются к мировому индексу Морган Стэнли ([MSCI](#)). Помимо этого, инвесторы периодически интересуются публикациями Проекта по сбору данных об эмиссии парниковых газов ([CDP – The Carbon Disclosure Project](#)) и ряда других глобальных инициатив.
- *Общественные рейтинговые агентства* предлагают инвестиционным компаниям Индекс доступности медицинских услуг ([Access to Medicine Index](#)), рейтинги британской гуманитарной организации [Oxfam](#) и ряда других правозащитных концепций. Эта ценная информация пока используются лишь время от времени.

Продолжают развиваться различные Стандарты измерения результатов. Например, Стандарт¹³ DCED, используемый организациями частного сектора для мониторинга

¹⁰ Подробнее см. [18].

¹¹ Система оценки экологической, социальной и управленческой эффективности организаций.

¹² Подробнее см. [12].

¹³ Подробнее см. [15].

прогресса в рамках программ, содействующих развитию общества, включает семь элементов:

1. Описание цепочки получения результатов по итогам анализа внутренних и внешних данных, имеющих отношение к приоритетным направлениям данной программы;
2. Разработка качественных показателей изменений для каждого направления деятельности и определение видов данных, необходимых для их подтверждения;
3. Измерение результатов, имеющих непосредственное отношение к данной программе, с использованием подробной информации о стейкхолдерах и сведений по каждому из утвержденных показателей;
4. Выявление изменений в жизни благополучателей и более масштабных эффектов на уровне рынка или системы;
5. Анализ агрегированных эффектов и затрат с разбивкой по видам деятельности (как минимум – один раз в год);
6. Ежегодная отчетность о затратах и полученных результатах.

Стандарт DCED (The DCED Standard for Results Measurement)¹⁴ имеет высокую популярность, так как гарантирует высокое качество измерений, достоверность и надежность данных и имеет практическую ценность информации. Популярность данного метода мониторинга прогресса в рамках программы развития общества объясняется гарантированным высоким качеством измерений, достоверностью и надежностью данных, и практическую ценность информации.

Impact Valuation

На основе серии круглых столов и по итогам дискуссий компании-члены Всемирного совета предпринимателей по устойчивому развитию (WBCSD – [The World Business Council for Sustainable Development](#)) составили документ¹⁵, посвященный вопросам использования существующих концепций, предназначенных для принятия решений на основе актуальной информации¹⁶. Документ включает успешные примеры «монетизации социальных результатов» (IV – impact valuation) и рассматривает общие (для всех отраслей) моменты, касающиеся источников сведений, методов сбора данных и критериев качества информации. Основное сообщение участников круглых столов заключается в том, что изучение воздействия на общество помогает распознавать, толковать и усиливать социальные эффекты и совершенствовать стратегии в целях снижения рисков для бизнеса и предотвращения отрицательного воздействия на местное население и/или окружающую среду.

Практика оценки находит применение в самых различных сферах деятельности общества и помогает понять социальные эффекты, которые раньше не анализировались для общества в целом или для местных сообществ, а также способствует дальнейшему развитию возможностей самой практики.

¹⁴ Разработан Комитетом доноров по развитию предпринимательства ([DCED](#)) в 2008, сегодня используется в 50 странах в рамках 150 программ организациями частного сектора.

¹⁵ Подробнее см. [20].

¹⁶ Речь идет о таких протоколах, как протокол природного и социального капитала (the Natural and Social Capital Protocols или стандарты ISO 14007 и 14008).

©Материал подготовлен АНО «Эволюция и Филантропия» в рамках проекта «[Общая информационно-технологическая платформа для оценки социальных результатов \(ПИОН-Регион\)](#)», который реализуется с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного [Фондом президентских грантов](#) и при стратегической поддержке [Фонда Тимченко](#).

А. Оценка в сфере здравоохранения¹⁷

Эксперты установили¹⁸, что инвестиции в сфере здравоохранения социальных преобразований в большинстве случаев ориентируются на улучшение системы услуг; производство и распространение наиболее востребованных продуктов; и на развитие системы медицинского страхования. Среди наиболее популярных параметров эффективности - как доступность медицинских услуг; создание рабочих мест; активность использования материальной базы и объектов здравоохранения; повышение качества услуг; и наличие доступа к финансовым ресурсам.

Б. Влияние футбола

Две футбольные лиги австралийского штата Новый Южный Уэльс - Football NSW и Northern NSW Football- пригласили для оценки своих достижений опытных экспертов и аналитиков и по итогам их работы опубликовали документ, обозначивший три вида полезных эффектов для местных сообществ: экономический; оздоровительный и социальный. Помимо перечисленного, среди положительных эффектов влияния футбола – формирующаяся атмосфера взаимопонимания и единства в штате, повышение качества социального капитала и воплощение в жизнь идеи гендерного равенства. Полученные данные являются весомыми аргументами в пользу дальнейшего развития футбола и будут использованы, как минимум, для долгосрочного сотрудничества с муниципалитетом и развития территорий.

В. Оценка системы водоснабжения, санитарии, городского транспорта и питания.

Группа независимой оценки Мирового банка ([IEG, World Bank](#)) разработала документ,¹⁹ ориентированный на развитие оценки в сфере оказания услуг малоимущим. с целью развития оценочной практики в рамках стратегического приоритета.²⁰ Пособие вносит определенный вклад в развитие оценки в широком смысле, но, прежде всего, предназначается специалистам IEG. Документ является одним из двух пособий, призванных усовершенствовать подходы к оценке инициатив Мирового банка в сфере содействия устойчивому развитию общества. Вторая публикация, посвященная изменениям поведенческих моделей, выйдет в свет в ближайшее время.

Ж. Применение оценки местными органами власти.

Объединение сторонников рационального распределения бюджетных ресурсов [LAC](#) (г. Роки Ривер, штат Огайо) провели интервью с экспертами и представили их наблюдения и пожелания в виде рекомендаций²¹, учитывающих нюансы и особенности «системы распределения контрактов, ориентированной на получение согласованных социальных результатов» (PBC - performance-based contracting). Ожидается, что этими рекомендациями воспользуются местные органы власти.

Распространение знаний и сопряженные сложности

¹⁷ Подробнее см. [9].

¹⁸ Практическое пособие подготовлено Глобальной сетью по инвестициям в устойчивые социальные результаты ([GIIN](#)).

¹⁹ Подробнее см. [4].

²⁰ Программа «Непрерывное оказание услуг малоимущим» (SEA—Sustained Service Delivery for the Poor).

²¹ Подробнее см. [14].

©Материал подготовлен АНО «Эволюция и Филантропия» в рамках проекта «Общая информационно-технологическая платформа для оценки социальных результатов» (ПИОН-Регион), который реализуется с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов и при стратегической поддержке Фонда Тимченко.

Носители и «распространители» доказанного опыта в социальной сфере, как правило, делают следующие три вещи²²:

1. обеспечивают собственные или «чужие» программы доказательствами эффективности²³ и совершенствуют модели услуг;
2. содействуют достижению результатов с помощью тренингов, мониторинга и оценки результатов на этапе тиражирования программ;
3. выводят EBPs (практики с доказанной эффективностью) на уровень широкого внедрения за счет применения технологий маркетинга, продвижения продуктов/услуг, привлечения клиентов и освоения новых площадок.

Для решения этих сложных задач требуются разные компетенции, которые могли бы обеспечить высокое качество исследований, подготовки/реализации/оценки программ, организации продаж и маркетинговых акций, стратегического планирования и управления финансами.²⁴

Имеют ли знания, обладающие потенциальной пользой для филантропического сектора, значение для фондов и находят ли они достойное применение?

Информация, как правило, используется для подтверждения целесообразности либо корректировки программ и стратегий²⁵. Предпочтительными источниками информации для грантмейкеров являются коллеги из других фондов, а самыми распространенными способами взаимодействия и обмена опытом были признаны конференции и новостные рассылки/бюллетени. Члены высших руководящих органов зачастую используют сведения, которые предварительно «фильтруют» для них специалисты фондов, что повышает вероятность неверной интерпретации результатов исследований и усиливает риск принятия ошибочных решений. Поставщики знаний должны активнее использовать форматы кратких анонсов/дайджестов и развивать многоканальные коммуникации. Четверть респондентов не смогла определить «самый надежный» источник информации. Эта цифра может свидетельствовать о возрастающем недоверии к создателям контента, либо, напротив, оказаться признаком положительной динамики. Практически две трети опрошенных считают грантополучателей генераторами ценных данных. Лидеры НКО должны взять этот факт на заметку, и подумать о том, какие сведения они могут предоставить фондам, чтобы повлиять на решения ключевых доноров и принести своим целевым аудиториям максимальную пользу.

Источники

1. Вдохновляющая практика измерений: от доказательств к лучшим социальным результатам. Дайджест публикаций международного филантропического общества, 2017. <http://ep-digest.ru/?p=8766>

²² Данные приводятся консалтинговой организацией [Bridgespan Group](#) на основе сведений о 46 программах с доказанной эффективностью, выполняемых в сфере ювенальной юстиции и защиты детства.

²³ Программы с доказанной эффективностью (EBPs – evidence based programs).

²⁴ Подробнее см. [25]

²⁵ Полевое исследование «Взаимное обучение: основной фактор, влияющий на эффективность филантропии» ([Peer to Peer: At the Heart of Influencing More Effective Philanthropy](#)) Фонда Хьюлетт ([The William and Flora Hewlett Foundation](#)).

©Материал подготовлен АНО «Эволюция и Филантропия» в рамках проекта «Общая информационно-технологическая платформа для оценки социальных результатов» (ПИОН-Регион), который реализуется с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов и при стратегической поддержке [Фонда Тимченко](#).

2. Влияние на общество посредством сетей. Учимся на опыте. Джилл Кармен, Дэвид Хаунселл [Driving Impact Through Networks. Learning through experience. Jill Carman, David Hounsell] Aleron (Великобритания), Sinzer (Нидерланды). Декабрь 2016
3. Внедрение «больших данных» в процессы мониторинга и оценки программ развития. [Integrating Big Data into the Monitoring and Evaluation of Development Programs] UN Global Pulse. 2016
4. Внедрение оценочной концепции в практику оценки услуг в сфере водоснабжения и санитарии, городского транспорта, и питания. Проект документа № 3. Сюзан А. Касерес, Роберт Джин, Энтони Тиррелл, Джуди Хан Гобац, Шан Уильямс [Introducing a Framework for Evaluating Service delivery in Sector Evaluations: Urban Transport, Water and Sanitation, and Nutrition. Working paper # 3. Susan A. Caceres, Robert Yin, Anthony Tyrrell, Judy Hahn Gaubatz, Sian Williams] Independent Evaluation Group. 2016
5. Воздействие футбола на сообщество Нового Южного Уэльса – экономическое, оздоровительное и социальное. [The Community Impact of Football in NSW – Economic, Health and Social] Football NSW, Northern NSW Football. (Австралия). 2016
6. Документ для дискуссии: определение ценности социальных результатов. [A Discussion Document on the Valuation of Social Outcomes] Social Value International (Великобритания). 2017
7. Загадки генерализуемости. Мэри Энн Бейтс, Рэйчел Гленестер [The Generalizability Puzzle. Mary Ann Bates, Rachel Glennerster] The Stanford Social Innovation Review (США). Лето 2017.
8. Дэшборды – хорошее подспорье в деле оценки эффективности и прогресса. Дайджест публикаций международного филантропического общества. <http://ep-digest.ru/?p=8753>, 2017
9. Измерение воздействия на общество в сфере здравоохранения. [Impact Measurement in the Healthcare Sector] The Global Impact Network (США)
10. Мнение: Игроки социальной сферы слишком зависят от теории изменений. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества, 2017. <http://ep-digest.ru/?p=8665>
11. Как убедиться в наличии социального эффекта? Формирование представления о доказательствах эффективности и возможностях их применения. [How do we know if impact has occurred? Understanding and using evidence of impact] The Impact Management Project. Сентябрь 2017
12. Как оцифровать социальный эффект инвестиций в образование. [Quantifying the Impact of Investment in Education] Social Value UK (Великобритания)
13. Карта ценности данных: концепция для выработки единого представления о работе с информацией. Тайг Нейгл, Дэвид Сэммон [The data value map: A framework for developing shared understanding on data initiatives. Tadhg Nagle, David Sammon] Association for Information Systems (США). Весна 2017.
14. Контракты, ориентированные на социальные результаты: правила дорожного движения. Мнения экспертов. [Performance Based Contracting: Rules for the Road. Ambassador Insights] The Leap of Reason Ambassadors Community (США). Август 2017

15. Настольная книга по измерению результатов – 2017. Введение в Стандарт DCED. [The 2017 Reader on Results Measurement. Introduction to the DCED Standard] The Donor Committee for Enterprise Development (США). Апрель 2017
16. Новое исследование: знания нужны для развития филантропической практики. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества, 2017. <http://ep-digest.ru/?p=8818>
17. Новые инструменты для усиления воздействия на общество. Руководство по развитию компетенций НКО, необходимых для применения схемы «оплаты за успех». Джейк Сигал, Джефф Шамвей, Джон-Пол Бианки [New Tools to Amplify Impact. A Pay for Success Guide to Building Nonprofit Capacity. Jake Segal, Jeff Shumway, Jon-Paul Bianchi]. Social Finance (США). 2016
18. Определение эффективности инвестиций в основную деятельность НКО: рамочная концепция оценки для доноров и оценщиков. Джаред Рейнор, Дипти Суд [Capturing General Operating Support Effectiveness: An Evaluation Framework for Funders and Evaluators. Jared Raynor, Deepti Sood] TCC Group (США). 2017
19. Оценка на закате: важные моменты оценки программы на ее завершающем этапе. Блэр Биднелл, Холли Кармайкл Дьянг, Ян Ванслейк, Татьяна Мастерс, Барбара Андерсен [Evaluation at Sunset: Considerations When Evaluating a Program as It Concludes. Blair Beadnell, Holly Carmichael Djang, Jan Vanslyke, Tatiana Masters, Barbara Andersen] The Foundation Review (США). Апрель 2017
20. Практический подход к оценке социального эффекта. Опыт и рекомендации участников Круглого стола по оценке воздействия на общество [Operationalizing Impact Valuation. Experiences and Recommendations by Participants of the Impact Valuation Roundtable] The Impact Valuation Roundtable. Март 2017
21. Семейные дома: социально экономическое обоснование. Что предлагает обществу система долгосрочного проживания детей в замещающих семьях? [Social Business Case Family Homes. What does long-term residential foster care offer society?] Gezinspiratieplein (Нидерланды). Май 2015 [Investment in Education] Social Value UK (Великобритания)
22. Становление организации, принимающей решения на основе данных: как оценить информационную зрелость НКО и сформировать культуру непрерывного развития [Becoming a Data Informed Organization: How to Assess Your Nonprofit's Data Maturity and Create a Culture of Continuous Improvement] Idealware (США). Октябрь 2017
23. Толкование и применение принципов социальной ценности. Результаты опроса - 2016 [Understanding and Use of The Principles of Social Value. 2016 Survey Results] The Social Value International (Великобритания). 2017
24. Толкование «С» в ЭСУ: измерение эффективности в сфере прав человека для инвесторов. Кейси О'Коннор, Сара Лабовиц [Putting "S" in ESG: measuring Human Rights Performance for Investors. Casey O'Connor, Sarah Labowitz] NYU Stern Center for Business and Human Rights (США). Март 2017
25. Что препятствует широкому внедрению программ с доказанной эффективностью? Взгляд на ключевое звено в цепи – на организации, отвечающие за распространение успешного опыта. Алекс Нехофф, Элиза Лумис, Фархана Ахмед [What's Standing in the Way of the Spread of Evidence-based Programs? A look at one

critical link in the chain – the organizations responsible for disseminating EBPs. Alex Neuhoff, Eliza Loomis, Farhana Ahmed] The Bridgespan Group (США). Октябрь 2017