

## Реферативный обзор материалов по теме «Измерение и оценка» на аккаунте Dropbox от АНО «Эволюция и Филантропия» (2017 г.)

База знаний на платформе DropBox включает подборки материалов, посвященных таким важным темам, как «Измерение и оценка», «Фандрайзинг», «Прозрачность и отчетность» и другим аспектам общественных преобразований. Значительная часть текстов представлена на английском языке. Далее предлагается реферативный обзор самых интересных и актуальных публикаций по теме «Измерение и оценка», появившихся на аккаунте в 2017 году.

Следует отметить, что в этой коллекции многие материалы имеют практическое значение - рассказывают о том, как и в каких обстоятельствах измерение и оценка социальных результатов/эффектов помогает получать актуальные данные и доказательства эффективности, необходимые для определения четкой траектории дальнейших действий, улучшения стратегий и получения максимальных положительных результатов для конкретных групп населения или общества в целом.

### 1. **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

«Поддержка основной деятельности НКО» (GOS - general operating support) – которую также нередко называют финансированием, не обремененным дополнительными условиями (unrestricted funding) – позволяет некоммерческим организациям (НКО) гибко реагировать на изменение контекста и действовать более эффективно. Именно поэтому многие крупные институты филантропии посвящают GOS примерно 15% от общего объема своих грантовых пулов. Тем не менее, по мнению специалистов TCC Group, консультирующих игроков сферы социальных преобразований на протяжении 35 лет, прогресс в сфере GOS пока не соответствует существующему спросу. Данное положение дел объясняется тем, что многие доноры просто не знают, как можно зафиксировать и измерить результаты грантов такого типа. Чтобы откликнуться на эту проблему, эксперты разработали концепцию, позволяющую трем группам стейкхолдеров - грантополучателям, донорам и сообществам - изучать эффекты GOS как совокупность изменений четырех категорий:

1. *Эффективность программ НКО.* Опыт TCC Group показывает, что увидеть связь между GOS и программной деятельностью не так уж сложно, поскольку «гибкое финансирование» нередко используется для проверки инноваций, либо для повышения устойчивости НКО, от которой напрямую зависят масштабы и качество предлагаемых социальных услуг. Поэтому спланировать результаты и обозначить для них показатели вполне возможно.
2. *Организационное развитие НКО.* Многолетняя поддержка, дающая менеджерам НКО «поле для маневра», как правило, используется для усиления конкретных направлений - для развития фандрайзинга, расширения сети филиалов, привлечения квалифицированных специалистов, обучения сотрудников, либо для разработки и освоения новых инструментов. Это значит, что изменения, происходящие в рамках конкретных направлений, можно рассматривать в качестве результатов грантов GOS, а сформулировать для них показатели - дело техники.
3. *Вклад в достижение миссии донора.* Усиление НКО и улучшение результатов программ посредством GOS позволяет фондам выполнять свое предназначение, способствует укреплению взаимопонимания с грантополучателями, и помогает находить стратегических партнеров в сообществе благотворителей. Чтобы определить результаты и показатели для данной категории макроизменений, эксперты рекомендуют использовать подходы и инструменты «развивающей оценки» (developmental evaluation), охватывающей параметры эффективности как самого донора, так и других причастных субъектов.
4. *Укрепление систем.* Гранты GOS обеспечивают гибкий подход к размещению ресурсов, позволяющий восполнять дефициты (удовлетворять потребности общества), продвигать эффективные практики, развивать сети и расширять межсекторное сотрудничество. По мнению авторов документа, для изучения таких масштабных изменений больше всего подходят инструменты «системной оценки» (system evaluation).

Каждая категория изменений оснащена примерными показателями и кратким описанием внешних факторов, способных повлиять на получение желаемых результатов. Авторы концепции не предлагают оценивать каждый грант, обеспечивающий «поддержку общего характера», но, тем не менее, советуют проводить оценку «по мере необходимости» - чтобы решить несколько задач: (а)

понять, каким образом лидеры НКО намерены использовать средства гранта (и таким образом убедиться в целесообразности GOS), (b) показать внутренним и внешним стейкхолдерам, что фонд не перекачивает выполнение своей миссии на плечи грантополучателей, но действует как заинтересованный партнер и единомышленник, (c) построить с НКО конструктивные взаимоотношения, и/или (d) продемонстрировать подлинную прозрачность и подотчетность сообществам, партнерам и собственным руководящим органам.

## **2. Документ для дискуссии: определение ценности социальных результатов. [A Discussion Document on the Valuation of Social Outcomes] Social Value International (Великобритания). 2017**

Стремясь продолжить и расширить дискуссию о значении и способах «монетизации» результатов социальных программ, международная ассоциация Social Value International (SVI), объединяющая участников общественных преобразований из 45 стран, подготовила документ, в котором обсуждаются цели «монетизации ценности» создаваемых продуктов, услуг или эффектов (valuation); информационные запросы потребителей данных; и практические вопросы, касающиеся принятия решений. Эксперты отмечают, что стимулом к поиску финансовых эквивалентов социальных или экологических результатов чаще всего являются потребности в эффективном размещении ресурсов и принятии соответствующих решений, которые могли бы (a) улучшить стратегию воздействия на общество, (b) усилить полезную отдачу от программ и услуг, (c) продемонстрировать потенциальным и действующим партнерам преимущества/перспективы совместной работы, и (d) воссоединить организационные и общественные ценности. Поэтому, выбирая методы оценки и форматы для публикации данных, необходимо четко понимать, на кого ориентируется оценочная работа, и на какие вопросы должна дать ответы новая актуальная информация. В целом можно сказать, что данная публикация представляет собой подробный анализ существующего опыта монетизации социальных результатов и применения сведений для улучшения внутренних и внешних коммуникаций, повышения качества управленческих решений, и усиления отдачи от социально ориентированных программ. По мнению авторов, документ может оказаться интересным и полезным для организаций всех форм собственности, действующих в разных секторах и отраслях экономики. А чтобы все участники дискуссии хорошо понимали друг друга, эксперты подготовили рабочие определения основных терминов и составили схемы и таблицы, в которых представлены оценочные техники; обозначены варианты использования данных; озвучены ключевые характеристики международных стандартов ISAE 3000, AA1000AS и SROI (призванных обеспечить достоверность и качество оцифровки «гибких» результатов); а также наглядно показаны отличия и связи между основными понятиями – социальными изменениями (social outcomes), социальными эффектами (social impacts), социальной ценностью (social value) и социальным капиталом (social capital).

## **3. 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**

Некоммерческая организация, которая не стремится работать с данными и не использует актуальные сведения для улучшения своей практики, рискует отстать от жизни и потерять доноров и сторонников. Чтобы предотвратить подобные сценарии, американская НКО Idealware, обеспечивающая игроков социальной сферы современными программными продуктами, подготовила доклад, который поможет благотворительным институтам оценить свои подходы к работе с информацией и приступить к решению следующих задач:

- понять, какие данные нужны организации для развития внутренних систем и услуг;
- обозначить варианты эффективного применения этих данных;
- разработать новые стратегии, основанные на актуальных сведениях; и
- усилить воздействие на общество, руководствуясь доступной информацией.

Эксперты Idealware убеждены в том, что улучшить политику работы с информацией и претендовать на звание «организации, принимающей решения на основе данных» (data informed organization) при желании может любая НКО. Для этого необходимо отрегулировать процессы сбора и анализа сведений о целевых аудиториях, и научиться применять эту информацию для получения максимальных социальных результатов. Тем, кто относит себя к разряду «новичков», авторы

документа советуют навести порядок в базе данных, содержащей контакты и основную информацию о клиентах, донорах и партнерах; наладить учет участников мероприятий и консультаций; и только после этого приступить к переходу на более высокие уровни. Всего эксперты обозначили для НКО пять степеней информационной зрелости:

1. предстартовый этап - когда НКО еще не сформировала отчетливого представления о своих информационных потребностях;
2. запуск - когда появляется стратегия управления данными;
3. распространение принципов работы с данными на все структурные подразделения НКО;
4. внедрение принципов в концепцию принятия решений; и
5. высокая степень профессионализма - когда работа с данными становится частью «ДНК» организации.

Чтобы определить свой уровень с помощью этой шкалы, НКО могут воспользоваться инструкцией по проведению самооценки, и составить план дальнейших действий, руководствуясь советами опытных специалистов.

#### **4. 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

«Организации с общественно значимыми целями» (SPOs - social purpose organizations) сегодня работают в сложной обстановке. Их успехи и достижения во многом зависят от слаженной работы сетей, объединяющих провайдеров социальных услуг, доноров, инвесторов и других игроков, заинтересованных в решении конкретных проблем. Чтобы продемонстрировать преимущества коллективной сетевой практики, оценщики агентства Aleron и разработчики программного обеспечения компании Sinzer подготовили документ, в котором рассмотрели три типа сетей, обозначили для них показатели и факторы успеха, и рассказали о подходах к оценке на примере трех инициатив:

1. *West London Zone* (британская программа поддержки детей и молодежи) – сеть с централизованной структурой и долгосрочным финансированием. Чтобы оценить эффективность подобных объединений, необходимо изучить изменения в жизни целевых аудиторий и определить общественную ценность благ, созданных совместными усилиями.
2. *Utrecht Social Impact Factory* (улучшение результатов социальных программ) – голландская сеть с общей платформой и финансовым пулом, предназначенным для развития общих систем. Чтобы выяснить, справляется ли такая сеть с поставленными задачами, необходимо изучить систему коммуникаций с пользователями и оценить эффективность созданных инструментов и ресурсов.
3. *Big Society Capital outcome matrix* (матрица социальных результатов британского инвестиционного фонда «Капитал Большого общества») – сеть, определяющая успехи программ с помощью общей системы показателей. Чтобы убедиться в том, что система востребована, необходимо найти данные, свидетельствующие о том, что исполнители программ используют показатели на добровольной основе, и умело адаптируют их к собственным целям и задачам.

Эти примеры говорят о том, что сетевые структуры существенно отличаются друг от друга, генерируют разные виды общественных благ, и соответственно, требуют разных подходов к оценке и толкованию их эффективности. Поэтому эксперты советуют лидерам SPOs активнее использовать разные возможности для сотрудничества, а донорам – энергичнее поддерживать обучение и оценку сетевых инициатив. А чтобы сориентировать читателей в большом массиве информации, авторы документа разработали схемы, которые наглядно показывают, чем отличаются друг от друга сети разного типа, какую пользу приносит участникам и сообществам их деятельность, и какие особенности и нюансы необходимо учитывать в процессе их оценки.

#### **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

Первый официальный футбольный матч прошел в Новом Южном Уэльсе - густонаселенном штате Австралии - 135 лет назад. С тех пор популярность футбола неуклонно росла, и стала для значительной части населения любимым видом спорта: сегодня игрой увлекаются люди разных национальностей, культур и возрастов. При этом женщины не только «болеют» за детей, близких и друзей, но и сами активно включаются в процесс: среди 280 000 зарегистрированных игроков 64 000

составляют представительницы прекрасного пола, и этот показатель из года в год увеличивается. Две футбольные лиги - Football NSW и Northern NSW Football – действующие практически во всех населенных пунктах штата, 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:** 417 млн долларов. Впечатляющие вливания в экономику штата формируются за счет увеличения числа ассоциаций и клубов, расширения их членской базы, и развития «спортивного» бизнеса, который, в свою очередь, создает новые рабочие места и увеличивает объемы налоговых поступлений в бюджеты разного уровня.
- **Оздоровительный:** профилактика заболеваний - 2,5 млн. людей, снижение тревожности - 25%. Благодаря футболу улучшается физическое здоровье людей, и укрепляются социальные сети, способствующие предотвращению депрессивных состояний, прежде всего – среди молодежи.
- **Социальный:** мультикультурные клубы – 83%, женщины, участвующие в спортивной жизни – 22%. В штате формируется атмосфера взаимопонимания и единства, повышается качество социального капитала, и воплощается в жизнь идея гендерного равенства.

Полученные данные являются весомыми аргументами в пользу дальнейшего развития футбола, и не могут оставить равнодушными главных стейкхолдеров - инвесторов, доноров и сторонников. Заказчики исследования (футбольные лиги), уверено заявляют о том, что отчет может положить начало долгосрочному сотрудничеству с муниципалитетами, и, в частности, предлагают органам власти воспользоваться потенциалом футбола для объединения местных жителей и развития территорий. А для удобства и легкости восприятия информации авторы отчета оснастили свою работу инфографикой, наглядными схемами и фотоматериалами.

**6. Оценка на закате: важные моменты оценки программы на ее завершающем этапе.** Блэр Биднелл, Холли Кармайкл Дьянг, Ян Ванслеjk, 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

Группа американских экспертов делится с коллегами-оценщиками опытом проведения т.н. «итоговой» или «завершающей» оценки (sunset evaluation), и в качестве кейса использует Инициативу по улучшению школьного питания (SFI – The School Food Initiative; штат Калифорния, США), которая была выполнена при поддержке семейного Фонда Орфалеа (The Orfalea Foundation) и увенчалась впечатляющими результатами. Основные признаки таких оценок заключаются в том, что они (1) проводятся по собственной инициативе филантропических организаций, и (2) в качестве продукта предлагают описание социальных эффектов, достижений и сведений об ограничениях и трудностях, представляющих практический интерес для других фондов, выполняющих похожие программы. По мнению авторов статьи, 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 (Theory of Change)? (b) Каким образом решения, принятые в процессе выполнения инициативы, повлияли на ее конечные результаты? (c) Какие сильные и слабые стороны обнаружались в используемой модели услуг? и (d) Какие данные необходимо собрать для получения объективного представления об эффективности благотворительных инвестиций? Помимо этого, доверительное общение позволяет выяснить, какой информацией уже располагает организация; какие люди (сотрудники или иные стейкхолдеры) лучше всех осведомлены о местном контексте и воздействии программы (или услуги) на сообщество; и какие сведения могут представлять интерес для потребителей информации. При таком подходе оценка помогает фондам получать объективную информацию об успехах и неудачах, учиться на своих ошибках, усиливать положительные социальные эффекты, совершенствовать стратегии социальных преобразований, и развивать сотрудничество с получателями грантов и другими единомышленниками. А чтобы полезная отдача от оценки была максимальной, авторы документа советуют фондам размещать отчеты на открытых ресурсах, и напрямую взаимодействовать с организациями, заинтересованными в широком внедрении эффективных практик.

## 7. Измерение воздействия на общество в сфере здравоохранения. [Impact Measurement in the Healthcare Sector] The Global Impact Network (США)

Глобальная сеть по инвестициям в устойчивые социальные результаты (GIIN) подготовила практическое пособие, которое поможет инвесторам и другим причастным субъектам наладить или улучшить оценочную практику в сфере здравоохранения. В процессе анализа существующего опыта эксперты установили, что инвестиции в данном сегменте социальных преобразований в большинстве случаев ориентируются на улучшение системы услуг; производство и распространение наиболее востребованных продуктов; и на развитие системы медицинского страхования. А что касается параметров эффективности подобных инициатив, то «самыми популярными» оказались такие показатели, как доступность медицинских услуг; создание рабочих мест; активность использования материальной базы и объектов здравоохранения; повышение качества услуг; и наличие доступа к финансовым ресурсам. В документе приведены наглядные схемы и сводные таблицы, которые содержат описание целей инвестиционных проектов и общих, наиболее «популярных» показателей; повествуют о том, в каких случаях и каким образом их стоит применять, а также рассказывают об источниках информации и способах мониторинга и анализа данных. Помимо этого, авторы пособия подробно разъясняют, каким образом упомянутые цели и показатели согласуются со Стандартами инвестиционной деятельности и отчетности IRIS (Impact Reporting and Investment Standards), которыми уже воспользовались десятки игроков инвестиционного рынка, ориентированного на создание общественных благ и открывающего возможности для получения как финансовых, так и социальных результатов (impact investing).

Данный документ является вторым изданием в серии пособий GIIN, предназначенных для разных отраслей экономики. Первое руководство было опубликовано в 2016 году и отражало взгляды членов сети на «Измерение эффективности в секторе экологически чистой энергетики» (Impact Measurement in the Clean Energy Sector).

## 8. 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

Эксперты британского инновационного фонда Nesta и международного проекта Impact Management Project (объединяющего более 700 организаций, заинтересованных в разработке общих базовых подходов к оценке воздействия на общество) изучили практику применения «доказательств эффективности» (evidence) и подготовили руководство по формированию и использованию доказательной базы в сфере социальных преобразований. Документ сообщает о том, что сбор данных чаще всего осуществляется в целях публичной демонстрации преимуществ конкретных стратегий, снижения рисков в условиях неопределенности и/или для обеспечения решений, которые в итоге могут повысить качество жизни одной или нескольких групп населения. Определившись с целями и запросами потенциальных потребителей информации, необходимо (а) выяснить, какие данные уже имеются, и какой информации не хватает, (b) выявить существующие ограничения - этические, культурные или технические, и (c) выбрать методы, позволяющие получать доказательства в конкретных обстоятельствах или контекстах. При этом следует иметь в виду, что самыми ценными считаются доказательства, которые являются исчерпывающими, точными и актуальными, и, наряду с этим, соответствуют следующим критериям:

- **Прозрачность.** Отчеты должны содержать описание методологии, сроков, выборки исследования, контекстов и стейкхолдеров.
- **Своевременность.** Доказательства должны быть опубликованы и/или переданы ключевым потребителям в максимально короткие сроки – чтобы решения принимались на основе актуальных данных.
- **Объективность.** Отчеты должны отражать все «находки» исследователей, включая выводы «со знаком минус», а также разъяснять, каким образом сложилась бы ситуация, если бы данная программа не была выполнена.
- **Связь с контекстом.** Оценщики должны пояснять, какие исследования проводились ранее (или какие сведения уже существовали), и как новые доказательства встраиваются в сложившуюся палитру знаний.

Помимо рекомендаций и наблюдений практического характера, данный документ также включает схемы и полезные ссылки, с помощью которых можно узнать, как выглядят доказательства высокого

качества; найти сведения по конкретным направлениям или сферам деятельности; и ознакомиться с методологиями, подходящими для решения конкретных задач.

**9. 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

В XXI веке мир стал более прозрачным и открытым. Сегодня обитатели интернета имеют доступ к информации, которую раньше могли изучать только представители власти или ограниченные профессиональные группы. Чтобы достижения технологической революции не обошли стороной сферу международного развития, инициатива ООН «Глобальный пульс» (The UN Global Pulse) подготовила документ, содержащий подробные инструкции по использованию цифровых данных на разных этапах жизненного цикла оценочных проектов. Авторы пособия сообщают о том, что чаще всего организации работают с так называемыми «большими данными» (BD - big data), с открытыми информационными массивами (open data) и материалами, содержащими сведения «качественного» характера (qualitative data). Эксперты поясняют, что в идеале процессы мониторинга и оценки политик, программ и проектов должны учитывать интересы ключевых стейкхолдеров; осуществляться с применением инструментов, необходимых для поиска ответов на конкретные вопросы; и обеспечивать обратную связь с целевыми аудиториями и/или сообществами. Однако существующая практика пока далека от совершенства и нуждается в развитии. Поэтому 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» (MEL – measurement, evaluation and learning) посредством последовательного освоения инструментов и методов описательного и факторного анализа, прогнозной аналитики, диагностики, и оценки/предписания. Концепция внедрения включает шесть шагов: (1) определение данных, необходимых для проведения мониторинга и оценки, (2) изучение потенциальных источников BD, (3) составление классификации BD, (4) подготовку вопросов для каждой разновидности BD, (5) применение данных на разных этапах мониторинга и оценки, и (6) оценку предварительных показателей по определенным критериям. Каждый из этих шести участков концепции сопровождается подробными комментариями, рекомендациями, таблицами и кейсами.

Информация, приведенная в документе, свидетельствует о том, что «большие данные» для сферы международного развития представляют собой не «большой массив данных», как принято считать, а, скорее, «интегрированный подход к исследованию и развитию», включающий три взаимосвязанных компонента – генерирование и сбор большого объема данных; анализ данных; и создание экосистемы данных, позволяющей устанавливать связи между множеством организаций и игроков, стремящихся к построению лучшего общества.

**10. Внедрение оценочной концепции в практику оценки услуг в сфере водоснабжения и санитарии, городского транспорта, и питания.** Проект документа № 3. Сьюзан 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

Данная статья подготовлена Группой независимой оценки Мирового банка (IEG, World Bank) с целью развития оценочной практики в рамках стратегического приоритета «Непрерывное оказание услуг малоимущим» (SEA—Sustained Service Delivery for the Poor) и его трех ключевых сегментов – транспорт, вода и питание. Документ подробно разъясняет, что такое «поставка услуг», рассматривает возможности для включения «сервисного» компонента в планы оценки программ в разных сферах деятельности, и предлагает концепцию оценки работы поставщиков (в совокупности с аналитическим протоколом), состоящую из четырех элементов: (1) необходимые условия, (2) ресурсный вклад, (3) оказание услуг, (4) результаты краткосрочного характера (outputs) и изменения, происходящие благодаря оказанию услуг (outcomes). Каждый элемент сопровождается обзорами и рекомендациями, подготовленными по итогам углубленного анализа результатов исследований и другой тематической литературы. Очевидно, что это пособие вносит определенный вклад в развитие оценки в широком смысле, но, прежде всего, предназначается специалистам IEG, которым предстоит изучить и применить новые требования в своей повседневной работе. Ожидается, что концепция (а) поможет структурировать подход к сбору сведений об услугах в рамках разных

направлений, (b) создаст определенный задел для получения агрегированных данных, и (c) поможет сформировать объективные представления об эффективности поддержанных программ и их влиянии на качество жизни беднейших слоев населения.

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.

### **11. 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

Компании-члены Всемирного совета предпринимателей по устойчивому развитию (WBCSD – The World Business Council for Sustainable Development) в 2016-2017 гг. провели серию круглых столов по теме оценки вклада бизнеса в общественное развитие (IVR – The Impact Valuation Roundtable) и по итогам дискуссий составили документ, посвященный вопросам использования существующих концепций, предназначенных для принятия решений на основе актуальной информации (таких как протоколы природного и социального капитала / the Natural and Social Capital Protocols или стандарты ISO 14007 и 14008). Документ включает успешные примеры «измерения социальных результатов» (IV – impact valuation) и рассматривает общие (для всех отраслей) моменты, касающиеся источников сведений, методов сбора данных и критериев качества информации. Участники круглых столов (представители BASF, Dutch Development Bank, Nestlé, Novartis и других многонациональных корпораций) не предлагают новые стандарты измерения и отчетности, но стремятся показать, что изучение воздействия на общество помогает (1) распознавать, толковать и усиливать социальные эффекты, и (2) совершенствовать стратегии в целях снижения рисков для бизнеса и предотвращения отрицательного воздействия на местное население и/или окружающую среду. Авторы статьи предлагают воспользоваться схемами и таблицами, демонстрирующими (a) преимущества интегрированной отчетности (в сравнении с традиционной), (б) возможности для участия корпораций в устойчивом развитии общества, (c) особенности различных методов измерения и оценки социального эффекта, и (d) перспективы систематического сбора и применения существующих стандартов для развития бизнеса и построения конструктивных взаимоотношений с внутренними и внешними стейкхолдерами.

Члены WBCSD убеждены в том, что эта публикация представляет определенную ценность не только для крупных компаний, но и для небольших предприятий местного уровня. Совершенствуя оценочную практику, малый бизнес сможет принести своим сообществам более ощутимую пользу, а глобальные корпорации смогут увеличить вклад в достижение Целей устойчивого развития (Sustainable Development Goals), которые были утверждены странами-членами ООН в 2015 году.

### **12. 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**

Эта публикация подготовлена Центром бизнеса и прав человека им. Штерна Нью-Йоркского университета (The NYU Stern Center for Business and Human Rights) в сотрудничестве с Правозащитной организацией им. Роберта Ф. Кеннеди (The Robert F. Kennedy Human Rights) «по мотивам» встречи, в ходе которой представители гражданского общества, бизнеса и научных кругов выявили информационные лакуны и препятствия для сбора сведений, касающихся соблюдения прав человека в многонациональных корпорациях. Руководствуясь тем, что политика крупных предприятий формируется под воздействием многих субъектов, авторы документа проанализировали 12 действующих концепций оценки «С» (социального компонента в структуре ЭСУ - экологической, социальной и управленческой эффективности бизнеса), необходимых для принятия решений ключевым стейкхолдерам, и озвучили следующие наблюдения:

- *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). Что касается Руководящих принципов ООН (The UN Guiding Principles Reporting Framework), то широкого распространения в деловом мире они 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 ряд других правозащитных концепций. Однако эта ценная информация пока используется лишь время от времени.

В итоге эксперты сделали не слишком оптимистичные выводы о том, что существующая практика измерений 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 прогрессу. Исходя из этих заключений, для корпораций и оценочных инициатив были сформулированы четыре основные рекомендации: (1) измерять результаты воздействия на общество (эффекты), а не деятельность предприятий, (2) изучать не только то, что публикуют сами компании, но и другую контекстную информацию, (3) строго придерживаться стандартов «С», и (4) рассматривать инвесторов в качестве приоритетных потребителей данных. Помимо этого, по итогам масштабной аналитической работы были сформулированы «уроки на будущее» и подготовлены сводные таблицы и схемы, которые помогут инвесторам расширить спектр надежных источников информации, а корпорациям - скорректировать подходы к измерениям, принятию решений и построению коммуникаций с государством и обществом.

### **13. 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

Для распространения успешной модели или важной для общества услуги необходимы значительные и, чаще всего, бюджетные средства. Но чтобы претендовать на поддержку государства, НКО должны быть готовы к работе по схеме «оплаты за успех» (PFS - Pay for Success), означающей, что инвесторы смогут вернуть свой капитал или извлечь некоторую прибыль только в том случае, если исполнитель программы получает прогнозируемые социальные результаты. Специалисты консалтинговой организации Social Finance изучили успешный опыт грантполучателей Фонда У.К. Келлога (The W.K. Kellogg Foundation) и опубликовали документ, который на примере четырех «продвинутых» НКО, предоставляющих услуги семьям и детям, рассказывает о том, как использовать инструменты PFS для самостоятельной оценки компетенций организации, проверки информации, развития систем коммуникации и управления данными, и для публичной демонстрации социально-экономических эффектов программ. Рекомендации профессионалов, затрагивающие различные аспекты взаимодействия с благополучателями и работы с информацией, помогут заинтересованным НКО решить несколько задач:

- переместить акцент с учета краткосрочных результатов (outputs) на изучение изменений, происходящих в сообществе или в жизни целевых аудиторий (outcomes);
  - соответствующим образом отрегулировать процессы сбора данных;
  - сформировать доказательства высокого качества (evidence); и
  - применить достоверные сведения для демонстрации достижений ключевым стейкхолдерам.
- Разрабатывая руководство по использованию PFS для наращивания организационных компетенций НКО, эксперты исходили из того, что некоммерческие провайдеры услуг должны быть в состоянии: (1) доказать эффективность своей модели или практики, (2) убедительно обозначить перспективы положительных изменений в жизни благополучателей, и (3) обеспечить проведение независимой оценки.

### **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

Объединение сторонников рационального распределения бюджетных ресурсов LAC (г. Роки Ривер, штат Огайо) опубликовало статью, которая, как ожидается, должна настроить местные органы



власти на развитие «системы распределения контрактов, ориентированной на получение согласованных социальных результатов» (PBC - performance-based contracting). Авторы публикации провели интервью с экспертами и представили их наблюдения и пожелания в виде рекомендаций, учитывающих нюансы и особенности данной практики:

- *Разработайте политики и стандарты.* Эти документы помогут (а) наладить процессы непрерывного мониторинга изменений и оценки эффективности программ, и (b) создать условия, при которых провайдеры услуг смогут постоянно обучаться и корректировать работу с учетом запросов местных сообществ.
- *Вдохновляйте государственные агентства на развитие партнерских отношений с получателями финансирования.* Власть не всегда готова к равноправному диалогу, однако в процессе конструктивного общения с исполнителями программ она может открыть для себя заманчивые перспективы в виде «совместной подотчетности перед обществом» (shared accountability) и решения местных проблем коллективными усилиями.
- *Открывайте доступ к данным.* Надежная официальная информация необходима для постоянного мониторинга изменений и качественной оценки эффективности услуг. Если эти процессы не отрегулированы, то схема PBC утрачивает смысл. Отсюда следует, что работе с данными должны учиться не только исполнители контрактов, но и госслужащие.
- *Помните о людях, ради которых выполняются программы.* Эффективные инициативы всегда поддерживают обратную связь с целевыми группами; определяют свои успехи, руководствуясь мнениями потребителей услуг; и корректируют стратегии с учетом ожиданий и запросов своих ключевых стейкхолдеров.

Помимо советов практического характера, документ включает ссылки на материалы, посвященные специфике PBC, применению информационных технологий для сбора и анализа данных; особенностям измерения промежуточных изменений (outcomes) и воздействия на общество (impacts), и способам поддержки социальных программ в сложных экономических условиях.

#### **15. Как оцифровать социальный эффект инвестиций в образование. [Quantifying the Impact of Investment in Education] Social Value UK (Великобритания)**

В этом пособии профессиональные оценщики британской национальной сети Social Value UK рассказывают о возможностях и алгоритмах действий, с помощью которых можно составить отчетливое представление об отдаленных эффектах образовательных программ – устойчивых изменениях, которые становятся очевидными лишь через много лет после старта инициативы. Возникает противоречивая ситуация: оценить результаты невозможно, но решения о финансировании и/или развитии таких программ нужно принимать «здесь и сейчас». Чтобы эти решения были продуманными и обоснованными, эксперты посоветовали тщательно прорабатывать Теорию изменений (ТИ/Theory of Change), которые помогают раскрывать механизмы получения желаемых результатов, обеспечивают их соответствующими показателями, и выстраивают логические связи между деятельностью/услугами и переменами в жизни подрастающего поколения и других стейкхолдеров. При этом очень важно, чтобы в создании ТИ участвовали потенциальные благополучатели (родители и/или другие люди, представляющие интересы детей), которые могут обозначить желаемые результаты лучше, чем кто-либо другой. Помимо этого, как на начальном, так и на завершающем этапах программы следует обращаться к результатам других исследований и иным доступным данным. А чтобы лучше понять, каким образом выполнение программы изменит состояние общества (или сообщества/группы населения) в отдаленном будущем, эксперты рекомендуют прогнозировать экономическую и социальную ценность результатов. Экономическая ценность может выражаться в повышении заработной платы, снижении безработицы, активизации инновационной деятельности и т.д., а ценность для общества нередко отображается в виде рыночного возврата на инвестиции. Значение этих сведений заключается в том, что они взаимно дополняют друга и позволяют воссоздавать полноценную картину изменений.

Уникальность данного руководства заключается в том, что с его помощью можно решить целый комплекс последовательных и взаимосвязанных задач:

- спрогнозировать/подтвердить изменения и согласовать их с причастными сторонами, представляющими интересы ключевых благополучателей (детей);
- своевременно распознать и предупредить непредвиденные или отрицательные эффекты;
- выстроить цепь событий, устанавливающую связь между мероприятиями и происходящими изменениями;

- собрать собственные сведения для мониторинга прогресса, и воспользоваться результатами исследований, проведенных третьими сторонами.

**16. 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**

По итогам анализа социальных и экономических «затрат и выгод» (costs & benefits) восьми «семейных домов» (FHs - Family Homes), действующих с 2014 года, голландский альянс доноров, экспертов и поставщиков услуг Gezinspiratieplein сообщил о том, что модель FHs обладает высокой общественной ценностью и заслуживает дальнейшей поддержки. Исследование показало, что дети, имеющие многочисленные проблемы, в период жизни в семейном доме постепенно формируют социальные связи, получают хорошие стартовые возможности для трудоустройства, становятся самостоятельными, и приобретают достойный статус в обществе. При этом пользу получает не только целевая аудитория, но и финансирующая сторона - чаще всего это городской совет или страховая компания. Дело в том, что модель FHs более экономична по сравнению с другими вариантами устройства детей (такими, например, как групповое проживание/group placements), а успешная социализация воспитанников FHs улучшает обстановку в сообществах, приводит к сокращению затрат на поддержание правопорядка и, соответственно, снижает нагрузку на местные бюджеты. Эксперты сообщают, что социальный возврат на инвестиции в программу развития FHs (SROI) составил 30% (или €1,30 на каждый вложенный евро). При расчете данного коэффициента были учтены все социальные, денежные и ресурсные вложения в программу, а также определены финансовые эквиваленты для всех эффектов и благ, полученных детьми, семьями, инвесторами, провайдерами услуг, муниципалитетами и другими стейхолдерами.

Документ включает обзор фостерной системы в Нидерландах; сопоставляет семейные дома с зарубежными аналогами (акцентируя внимание на особом сходстве с Детскими деревнями SOS); содержит подробное описание Теории изменений; и предлагает пошаговые схемы формирования ценности и подготовки социально-экономического обоснования. Также, авторы статьи поделились опытом применения методики SROI, проведения анализа затрат и выгод стейкхолдеров (их вклада в семейные дома и полученной положительной отдачи), и установления степени устойчивости эффектов. Данный отчет свидетельствует об эффективности FHs и предназначается для принятия решений, которые определяют возможности для развития семейных домов, распространения успешной практики и финансирования программы в долгосрочной перспективе.

**17. 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**

Авторы публикации знакомят читателей со Стандартом измерения результатов (The DCED Standard for Results Measurement), разработанным Комитетом доноров по развитию предпринимательства (DCED) в 2008 году. Стандарт DCED, используемый организациями частного сектора для мониторинга 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;

7. Управление процессом измерения результатов, предполагающее разработку правил использования информации для принятия решений, и обеспечивающее адекватную ресурсную поддержку оценочных проектов.

Каждый элемент сопровождается подробными пошаговыми инструкциями и примерами из практики, с помощью которых менеджеры программ (являющиеся основной целевой аудиторией данного пособия) смогут применять данную концепцию в повседневной работе. Тем, кто делает на этой ниве первые шаги, эксперты рекомендуют внимательно изучить схемы, таблицы и комментарии в главах 1 и 2, где подробно разъясняется суть Стандарта. А продвинутые пользователи могут смело начинать с главы 3. В силу того, что Стандарт периодически обновляется, предлагаемый документ является уже не первым руководством по его применению. Поэтому на сайте DCED опубликованы **Отличия между седьмой и восьмой версиями Стандарта DCED**.

Приведенная в первой главе **интерактивная карта** сообщает о том, что в настоящий момент концепция применяется в 50 странах в рамках 150 программ. По мнению команды DCED, столь высокая популярность объясняется тем, что Стандарт гарантирует высокое качество измерений, достоверность и надежность данных, и практическую ценность информации.

**18. 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

Сегодня мы часто слышим о том, что данные являются «важным активом», однако на деле их использование зачастую не приносит желаемых результатов. Одной из главных причин такого положения дел является недопонимание, существующее между создателями и пользователями данных. Чтобы подступиться к этой проблеме, эксперты объединения AIS, выступающего за развитие информационных систем, провели серию интервью, опросов и консультаций, и подготовили Карту ценности данных (DVM - Data Value Map), предназначенную для выработки «общего языка» и укрепления согласия между практикующими специалистами и разработчиками технологий. Опираясь на опыт других популярных концепций – таких как «Сбалансированная система показателей» (Balanced Score Card) или «Стратегические карты» (Strategic Maps) - команда AIS сделала карту DVM максимально наглядной и удобной для восприятия. Первый компонент DVM – «Ценность для бизнеса» - сообщает о том, что умелое использование данных позволяет сокращать расходы, генерировать доходы и снижать риски. Второй компонент представляет собой цепочку, которая показывает, что процесс начинается с формирования сведений о бизнесе; затем этот первичный массив дополняется информацией из многочисленных внешних источников; на следующем этапе данные подвергаются обработке и анализу; и, наконец, результаты анализа трансформируются в те форматы, которые понятны пользователям. Эта цепочка воссоединяет создателей данных и тех людей, которые применяют информацию для решения своих рабочих задач. А чтобы сведения были «пригодными для жизни», «Управление данными» (третий компонент) должно строиться на глубоком понимании того, что (1) информация действительно имеет значение, (2) требования к качеству данных должны учитывать ожидания потребителей, (3) сведения о ресурсах должны облегчать поиск и точно характеризовать контент, (4) условия доступа к информации должны быть тщательно продуманы, и (5) в организации должна действовать хорошо продуманная внутренняя политика, регулирующая вопросы сбора, накопления, хранения и уничтожения данных. Авторы концепции отмечают, что карта DVM помогает участникам дискуссий вырабатывать общую терминологию и быстрее находить «сбалансированные решения», принимающие в расчет интересы всех стейкхолдеров и учитывающие общие представления о жизненном цикле данных и возможных ограничениях. При этом дискуссии могут происходить как внутри одной организации (при обязательном участии разных департаментов), так и на внешнем плане – в рамках конференций, семинаров и других событий, предоставляющих возможности для общения с коллегами и экспертами.

**19. Загадки генерализуемости.** Мэри Энн Бейтс, Рэйчел Гленестер [The Generalizability Puzzle. Mary Ann Bates, Rachel Glennerster] The Stanford Social Innovation Review (США). Лето 2017

Эта большая статья, подготовленная авторитетными специалистами Лаборатории Абдула Латифа Джамии по поддержке инициатив в сфере предотвращения бедности (The Abdul Latif Jameel Poverty

Action Lab; США), посвящена проблемам и возможностям «оценки социальной эффективности с научным подходом» (rigorous impact evaluations), которая очень привлекает представителей глобальных инициатив, но, в то же самое время, вызывает у них большие сомнения. В частности, многие игроки сферы развития полагают, что результаты исследований применимы только к тем территориям, где проводилась оценка, и не знают, сколько раз следует тестировать программы в разных контекстах, прежде чем переходить к их широкому внедрению. По мнению авторов статьи, достойным ответом на эти вопросы является Концепция генерализуемости (The Generalizability Framework), позволяющая интегрировать различные виды доказательств (полученных разными исследователями), и применять эти сведения для принятия решений о целесообразности распространения той или иной программы или услуги. Чтобы воспользоваться концепцией и принять правильное решение, необходимо выполнить несколько заданий – ответить на четыре ключевых вопроса: (1) На какую теорию опирается программа? (2) Благоприятен ли местный контекст для применения данной теории? (3) Имеются ли убедительные данные, свидетельствующие об изменениях в поведении целевых аудиторий? и (4) Имеются ли доказательства, указывающие на возможность реализации модели/услуги в новых условиях? Смысл этих «упражнений» заключается в том, что они помогают сформировать представление о механизмах воздействия на потенциальных участников программы, понять природу изменений, и своевременно адаптировать опыт к новым обстоятельствам. Приведенные в статье примеры из оценочной практики говорят о том, что сведения о местном контексте, безусловно, имеют большое значение, но их ценность существенно возрастет, если их анализировать в совокупности с другой информацией, позволяющей выйти за рамки привычного уклада и узнать немного больше о достижениях международного сообщества.

## **20. 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

Международная сеть Social Value International (SVI) опубликовала отчет о результатах опроса, в котором приняли участие консалтинговые организации, исследовательские центры, законодательные органы, а также инвесторы, заказчики и провайдеры услуг, представляющие 45 стран. Цель данной работы заключалась в том, чтобы выяснить, каким образом и насколько успешно члены SVI интерпретируют, осваивают и применяют Принципы социальной ценности (SVP - Social Value Principles), рекомендованные для использования в процессе измерения ЭСУ (экологической, социальной и управленческой эффективности организаций) и принятия стратегических решений с учетом полученных данных. Суть семи принципов SVP заключается в том, что членам SVI следует действовать следующим образом:

- *вовлекать стейкхолдеров* – информировать их о том, «что» измеряется, и «какими способами»;
- *изучать механизмы изменений* – объяснять, как происходят перемены (положительные и отрицательные, ожидаемые и непредвиденные), и собирать данные, подтверждающие получение результатов;
- *оценивать то, что имеет значение* – концентрировать усилия на изучении эффектов, представляющих интерес для заинтересованных субъектов;
- *включать в отчеты только существенную информацию* – отражать в отчетных документах, только те сведения, которые помогают стейкхолдерам формировать полноценное представление о результатах и делать корректные выводы;
- *не преувеличивать свои заслуги* – отчитываться только о той деятельности, за которую организация несет непосредственную ответственность;
- *действовать прозрачно* – подробно рассказывать о методах сбора и анализа данных, на которые опираются наблюдения и выводы;
- *убедительно подтверждать достижения* – публиковать результаты объективных (независимых) оценок.

Авторы отчета отмечают, что наибольшие трудности с применением принципов испытывают провайдеры услуг, и в связи с этим советуют экспертному сообществу разработать для данной аудитории дополнительные тренинги и пособия. Но самая главная рекомендация - касающаяся значительного числа респондентов - заключается в том, что значение SVP необходимо разъяснять членам советов директоров, которые нередко занимают позицию отстраненных наблюдателей. Успешные примеры из практики свидетельствуют о том, что высшие руководящие органы могут и должны быть главными проводниками принципов в своих организациях. При таком подходе к делу

советы директоров выступают в роли двигателей инноваций, инициаторов разработки социально ориентированных стратегий, и вдохновителей полезных для общества программ.

**21. 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

Консалтинговая организация Bridgespan Group изучила сведения о 46 «программах с доказанной эффективностью» (EBPs – evidence based programs), выполняемых в сфере ювенальной юстиции и защиты детства, и подготовила документ, посвященный практике распространения успешного опыта в социальной сфере. Чтобы понять, почему многие ценные инициативы не находят широкого признания, исследователи внимательно присмотрелись к так называемым «распространителям» - участникам рынка, без которых даже самые светлые идеи рискуют остаться «на полке». Эти организации, как правило, делают три вещи: (1) обеспечивают собственные или «чужие» EBPs доказательствами эффективности и совершенствуют модели услуг; (2) содействуют достижению результатов с помощью тренингов, мониторинга и оценки результатов на этапе тиражирования программ; и (3) выводят EBPs на уровень широкого внедрения за счет применения технологий маркетинга, продвижения продуктов/услуг, привлечения клиентов и освоения новых площадок. Для решения этих сложных задач необходимы самые разные компетенции, которые могли бы обеспечить высокое качество исследований, подготовки/реализации/оценки программ, организации продаж и маркетинговых акций, стратегического планирования и управления финансами. Если учесть, что значительная часть (2/3) распространителей представлена небольшими организациями со штатом менее 10 человек и годовым бюджетом менее 1 млн долларов, то неизбежность трудностей становится очевидной. Исследование показало, что чаще всего распространители жалуются на недостаточное ресурсное обеспечение, нехватку экспертных знаний, и отсутствие стимулов к расширению масштабов деятельности. Тем не менее, некоторые инициативы (такие, например, как КЕЕР – «Поддержка и обучение приемных родителей и родственников»/Keeping Foster and Kin Parents Supported and Trained и ряд других программ) неплохо справляются с этими проблемами и постоянно преумножают свой вклад в развитие общества. Эксперты Bridgespan Group включили в отчет четыре успешных примера из практики и, основываясь на их опыте и результатах собственных изысканий, подготовили рекомендации не только для распространителей, но и для других причастных субъектов – разработчиков новых моделей (предпринимающих самостоятельные попытки продвинуть инновацию или ценный продукт), а также для частных/государственных доноров и исследовательских/инфраструктурных организаций, которые по мере желаяния и возможности могут откликнуться на разные запросы «промоутеров» EBPs и дать «зеленый свет» многим перспективным и важным для общества инициативам.