



**Дайджест
публикаций
международного
филантропического сообщества**

ОЦЕНКА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Ноябрь 2018 г.

***Подписаться на рассылку и найти все выпуски
и тематические подборки статей из архивов Дайджеста
можно на сайте <http://ep-digest.ru/>***

ОЦЕНКА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

1) Оценка и прикладные исследования: найдите семь отличий...	3
2) РКИ и не только: дискуссия о лучших способах получения доказательств продолжается	3
3) От больших данных к большим показателям	4
4) Коллаборативная фильтрация – перспективная новинка для оценки сложных социальных эффектов.....	5
5) Оценка системных изменений: три ключевых элемента	6
6) Насколько надежны ваши доказательства?	8
7) Секреты полезной оценки: культура работы с данными должна быть на высоте..	9
8) Подсказки от экспертов: как правильно преподнести данные о социальных результатах.....	10
9) Создание качественной Теории изменений: пять шагов	11
10) Особенности оценки для организаций с ограниченным жизненным циклом	11
11) Измерение социальной эффективности - ребус для ответственных инвесторов	12
12) Роль грантмейкеров в измерении социального эффекта	13
13) Послы социальной эффективности и профессиональной оценки.....	14
14) С измерением и оценкой в лучшее будущее: напутствия исследователей	15

1) ОЦЕНКА И ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: НАЙДИТЕ СЕМЬ ОТЛИЧИЙ...

Новички нередко путают оценку с исследованиями - особенно прикладными, потому что и те и другие используют одинаковые методы, формируют похожие виды отчетов и предлагают выводы и заключения для дальнейшего использования. Да, стоит признать, что границы действительно отчасти размыты, однако существенные отличия все же имеются. Если, например, присмотреться к методологии, то можно заметить, что в отличие от традиционных исследовательских форматов планы или так называемые «дизайны» оценки (которые, преимущественно заимствованы у социологов) более разнообразны. Это могут быть «кластерные оценки» (cluster evaluation), «вводное определение оцениваемости программы» (evaluability assessment), «метод успешного случая» (success case method) и многие другие варианты. Помимо этого, оценка пользуется методологиями, которые присущи только ей одной: это «оценка потребностей» (needs assessment), «оценка соответствия ценностям» (values assessment), «методологии оценочного синтеза» (evaluative synthesis methodologies), «анализ соотношения созданной ценности и вложенных средств» (value-for-money analysis) и многое другое. Все это свидетельствует о том, что несмотря на активную «эксплуатацию» социологических подходов, оценка, тем не менее, обладает собственными уникальными чертами, которые можно высветить более ярко с помощью простого, но весьма наглядного сравнения:

ИССЛЕДОВАНИЕ	ОЦЕНКА
• Нацелено на формирование нового знания	• Генерирует информацию для принятия решений
• Ориентируется на решение задач, поставленных исследователями	• Ориентируется на запросы стейкхолдеров – клиентов или социально значимых программ
• Рассматривает собственные гипотезы	• Занимается поиском ответов на ключевые вопросы, представляющие интерес для конкретной программы или клиента
Область совпадения: МЕТОДЫ И АНАЛИЗ	
• Авторы научных отчетов высказываются нейтрально	• Авторы оценочных отчетов озвучивают суждения
• Проводится в контролируемых условиях	• Выполняется в условиях непредсказуемости
• Озвучивает научные выводы для вероятного (рекомендуемого) применения	• Озвучивает рекомендации, исходя из обозначенных ключевых вопросов, и с самого начала ориентируется на практическое применение полученной информации
• Публикует результаты в научных журналах	• Формирует отчеты для стейкхолдеров

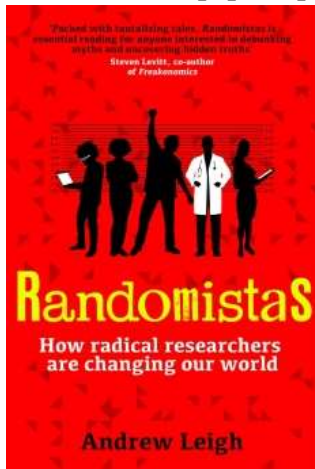
Различия между оценкой и прикладными исследованиями (ПИ) отлично просматриваются на начальном и завершающем этапах работ, но становятся почти незримыми в момент выбора методов или в процессе анализа данных. Именно это вводит в заблуждение. Лидеры профессионального сообщества оценщиков считают себя представителями иной – переходной «альфа-дисциплины», и с ними трудно не согласиться. Ссылаясь на приведенную выше схему, они обоснованно утверждают, что оценка отличается от «обычного» исследования или ПИ как минимум по семи признакам – по целям; субъектам, принимающим решения; изучаемым вопросам; характеру заключений; контексту, в котором выполняются работы; а также по способам использования результатов и подходам к публикации отчетов. Более того, если оценка сложная и масштабная, то она может включать ПИ в качестве одного из своих компонентов.

Источник: [DanaWanzer](#)

2) РКИ И НЕ ТОЛЬКО: ДИСКУССИЯ О ЛУЧШИХ СПОСОБАХ ПОЛУЧЕНИЯ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ ПРОДОЛЖАЕТСЯ

В своей книге «Рандомисты: как исследователи-радикалы меняют наш мир» (Randomistas: How radical researchers are changing our world) известный экономист и австралийский парламентарий Эндрю Лей (Andrew Leigh) представил серию «триумфальных достижений», ставших возможными

благодаря применению методологии «рандомизированных контролируемых исследований» (РКИ). Автор не просто возражает оппонентам, называющим РКИ «слишком ограниченным инструментом, не способным оценивать системные изменения и формировать знания для постоянного обучения», но и настаивает на том, что именно отказ от РКИ сдерживает общественный прогресс и вызывает стагнацию в сфере образования и в нише борьбы с бедностью.



Лей напоминает о том, что в 1960-1970-х годах первопроходцы РКИ работали с масштабными экспериментами в сфере страхования здоровья и предотвратили введение в США «отрицательного подоходного налога» (Negative Income Tax). Но через некоторое время зазвучали мнения о том, что РКИ являются слишком дорогой процедурой, и в связи с этим исследователи стали предлагать самые «узкие», быстрые, простые и дешевые варианты. Однако даже в этих условиях появляются успешные примеры, свидетельствующие о широких перспективах применения РКИ. Так, в ходе эксперимента правительство Германии выпустило и распространило среди 10 000 людей, потерявших работу, «вдохновляющие листовки» с рекомендациями по трудоустройству. Затраты на издание и рассылку одной листовки составили менее одного евро, а заработки в целевой группе РКИ в среднем возросли на 450 евро. Другой пример: исследователи выяснили, что пользователи Google чаще нажимают на

зелено-голубые кнопки, и не очень любят «просто голубые». В результате разделения аудитории (методом случайной выборки) на 40 групп, получивших свой уникальный цвет, был найден идеальный оттенок, который увеличил доходы компании на 200 млн долларов. В целом, книга Лея была встречена положительно, однако некоторые вполне благосклонные читатели все же отметили, что РКИ – замечательная, но не единственная методология, с помощью которой можно улучшать социальные результаты. Достаточно вспомнить методiku Фонда Карнеги (The Carnegie Foundation), предлагающую гибкие подходы к развитию сообществ ([Pathways Improvement Communities](#)); деятельность Гарвардского центра развития ребенка ([The Harvard Center on the Developing Child](#)), построенную на междисциплинарном сотрудничестве психологов, нейробиологов и специалистов, отвечающих за практическое внедрение научных разработок; а также новую парадигму работы колледжей, озвученную учебно-исследовательской некоммерческой корпорацией MDRC (США) в документе «Способна ли политика, основанная на доказательствах, сгладить социальные проблемы нации?» ([Can Evidence-Based Policy Ameliorate the Nation's Social Problems?](#)). Сегодня многие ученые и практики активно включились в поиск достоверных данных, которые могли бы подтвердить или опровергнуть эффективность тех или иных общественных преобразований, и по этой причине эволюция исследовательских методик заметно ускорилась. В разнообразном «меню» новых предложений и подходов РКИ по-прежнему занимают вполне заслуженное и очень достойное место. Однако следует признать, что для решения таких сложных проблем, как климатические изменения, бедность или нарушение экосистемы мирового океана, необходимо мобилизовать весь доступный исследовательский арсенал, и средствами одних только РКИ уже не обойтись.

Источник: [The Stanford Social Innovation Review](#)

3) ОТ БОЛЬШИХ ДАННЫХ К БОЛЬШИМ ПОКАЗАТЕЛЯМ

Глобальные проблемы современного мира – такие как изменение климата, уничтожение лесов, нарушение экосистемы мирового океана, бедность и т.д. – имеют общие черты: они запутаны и «многокомпонентны»; подогреваются негативными стимулами, побуждающими местных игроков действовать вопреки интересам сообществ; имеют скрытый, «закулисный» характер и не до конца понятны даже экспертам. Кроме того, они нередко усугубляются под воздействием программ, которые изначально имели самые лучшие намерения, но оказались неэффективными в силу использования неполных и/или недостоверных данных. Чтобы переломить ситуацию, нужна настоящая революция, и она, к счастью, уже началась: беспроводные сенсорные системы и другие технологии «больших данных» (big data) формируют информационные массивы, которые можно использовать в качестве «фактуры» для объективной оценки состояния планеты или социальных явлений; искусственный интеллект (ИИ) помогает находить сведения по заданным параметрам и обрабатывает их с высокой скоростью; а «облачные» решения открывают доступ к ценной информации всем заинтересованным пользователям. Более того, по мнению международной НКО «Планета» ([Planet](#); США), в ближайшем будущем произойдет качественный переход от «больших

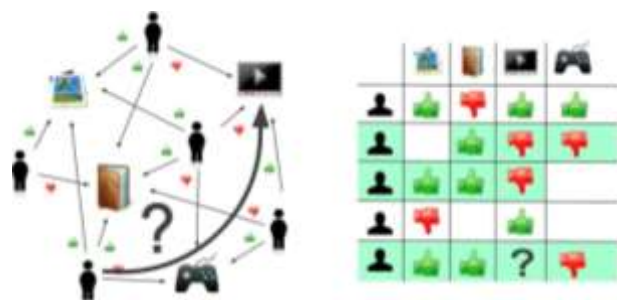
данных» к «большим показателям» (big indicators), которые сделают мониторинг и оценку максимально полезными для всех игроков, занятых поисками ответов на глобальные вызовы.

- *Модель перехода от больших данных (БД) к большим показателям (БП) и, далее, к большим инструментам включает четыре уровня – это информация, осмысление, показатели и инструменты. На практике перемещения между уровнями могут выражаться в следующем: все начинается с информации - она проливает свет на те обстоятельства, которые ранее были скрыты от аналитиков и участников социальных преобразований. Оперативному появлению актуальных данных во многом способствует стремительное освоение сенсорных технологий, позволяющих собирать информацию в режиме реального времени и применять ее для принятия объективных оптимальных решений. НКО «Планета», например, запустила целую серию искусственных спутников Земли, с помощью которых можно отслеживать состояние каждого дерева или лесного массива, фиксировать появление нелегальных дорог, свидетельствующих о браконьерской активности, и своевременно принимать необходимые меры. А платформа Facebook [недавно продемонстрировала](#) новые решения, предназначенные для контроля за перемещением людей в зонах катастроф и координирования действий гуманитарных организаций. Кроме того, ИИ открывает широкие возможности для создания алгоритмов, благодаря которым можно в сжатые сроки выявлять наиболее ценные сведения, удовлетворяющие запросам конкретных социально значимых программ.*
- *БП отличаются от БД по целому ряду признаков. В частности, большие показатели (1) более точны - описывают состояние системы более емко и гибко; (2) актуальны - могут обновляться ежедневно, а не один раз в год, как мы привыкли; (3) масштабны и всеобъемлющи - благодаря сенсорам собирают сведения на обширных, и, в том числе, на труднодоступных территориях; (4) удобны для оперативного прогнозирования - могут фиксировать признаки грядущих изменений на раннем этапе; (5) многогранны - отражают все стороны и нюансы сложных систем; и (6) пригодны для сравнительного анализа.*

Безусловно, для развития БП потребуется привлечь значительные организационно-технические ресурсы и объединить усилия профессиональных оценщиков, ученых и консультантов, провайдеров данных, специалистов по компьютерным технологиям, а также представителей госструктур, международных организаций и НКО. А что касается финансового обеспечения, то для решения этой задачи можно воспользоваться долгосрочными активами, которые хранятся в виде университетских эндаументов и/или на счетах пенсионных, семейных и государственных инвестиционных фондов. В настоящий момент общая сумма этого «условно доступного» капитала составляет более 25 трлн долларов. Эти средства жизненно необходимы для адекватного финансирования программ противодействия климатическим изменениям, защиты природных экосистем, и укрепления общественного благополучия и стабильности. БП заполняют недостающие части мозаики глобальных проблем и будут способствовать появлению программ с тщательно проработанными параметрами социально-экономической эффективности. Эти инициативы, в свою очередь, привлекут внимание ответственных инвесторов, которые вложат свои капиталы в зеленые облигации, в схемы оплаты по результатам и в инвестиционные проекты, содействующие развитию общества.

Источник: [The Stanford Social Innovation Review](#)

4) КОЛЛАБОРАТИВНАЯ ФИЛЬТРАЦИЯ – ПЕРСПЕКТИВНАЯ НОВИНКА ДЛЯ ОЦЕНКИ СЛОЖНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ЭФФЕКТОВ



«Коллаборативная фильтрация» (CF - collaborative filtering) – это подход, основанный на изучении мнений потребителей с целью составления прогнозов относительно продуктов и услуг, которые будут наиболее востребованы в будущем. Алгоритмы, составленные с помощью CF, экономят компании Netflix около 1 млрд долларов в год, а крупнейшей торговой площадке Amazon формируют 35% годовых доходов. Эксперт Всемирного экономического форума

(The World Economic Forum) Бренди Ноннек (Brandie Nonnecke) с радостью отмечает, что этот «инструмент 21-го века», прекрасно показавший свою способность влиять на потребление, удовлетворенность и лояльность целевых аудиторий, уже пересек границы некоммерческого мира и

успешно продемонстрировал свою пригодность для оценки социальных изменений на основе актуальных, недорогих и поддающихся анализу данных.

- *Как работает CF.* Представьте себя мэром города, который хочет выяснить, какие проблемы больше всего волнуют местное сообщество. И чтобы получить необходимую информацию, Вы - вместо традиционного опроса, в котором варианты ответов и методики анализа придумывают исследователи - предлагаете гражданину «Б» оценить (с помощью пяти звезд) утверждение гражданина «А» - например – его/ее высказывание, отражающее серьезную обеспокоенность запуском крупного строительного проекта. Присвоив данному утверждению (например) «четыре звезды», гражданин «Б», в свою очередь, тоже излагает вариант самой главной, на его взгляд, «пятизвездочной» проблемы – например, квартирные кражи. Этот вариант отправляется на оценку другим участникам, и так далее по цепочке. Через неделю на городском сайте появляются списки самых актуальных и самых незначительных проблем. Теперь мэр города может действовать исходя из приоритетов, установленных в ходе «оценки, основанной на равноценных мнениях равноправных участников» (peer-to-peer evaluation).



- *Инструмент оперативного анализа для социальной сферы.*

Первые эксперименты с CF, стартовавшие на базе Калифорнийского университета в Беркли (UC Berkeley) в 2013 году, увенчались появлением открытой мобильной платформы [DevCAFE](#), осуществляющий широкомасштабный сбор и анализ полевых количественных и качественных данных. Благодаря использованию CF на базе платформы в Уганде была улучшена [программа тренировок для женщин](#) по раннему планированию семьи.

- *Применение CF для оценки комплексных инициатив с широким спектром вероятных социальных эффектов долгосрочного характера.* Оценка «воздействия на общество» (impact), всегда являлась сложным делом и/или дорогостоящим компонентом не только социальных, но и медийных проектов – несмотря на то что СМИ уже успели обзавестись такими инструментами как [Media Cloud](#) (идеи и истории), [NewsLynx](#) (контроль за реакцией на новости в режиме онлайн) и [Open Data Kit](#) (международные опросы). В 2016 году, вдохновленные успехом DevCAFE продюсеры документальных фильмов [ITVS](#) создали собственный аналог платформы [DocSCALE](#) и совершили прорыв, оценив [влияние документального кино на ситуацию в Индии](#) в рамках программы «Женщины и девочки лидируют на мировой арене» ([Women and Girls Lead Global](#)).

- *Будущее CF в социальном секторе.* Первые эксперименты с CF, безусловно, вселяют большие надежды, однако результаты этих пилотных проектов еще предстоит осмыслить. Тем не менее, уже сейчас ясно, что CF будет полезен организациям, которые (а) стремятся сократить дистанцию между оценщиками и теми, кого оценивают, за счет освоения совещательных механизмов взаимодействия со стейкхолдерами, (б) выполняют сложные социальные программы, которые генерируют значительные объемы качественных данных, характеризующих идеи, события и явления, (в) поддерживают профессионалов с активной гражданской позицией, которые хотят оценить социальную эффективность своих работ (фильмов, пособий, инструментов), но не располагают для этого большими бюджетами и/или возможностями для привлечения экспертов-аналитиков. А чтобы эти организации смогли улучшить свою оценочную практику как можно быстрее, Бренд Ноннек советует им сделать CF неотъемлемой частью дизайна оценки (помня о том, что DevCAFE и DocSCALE являются [открытыми ресурсами](#)), и использовать обратную связь с ключевыми причастными сторонами для получения информации качественного характера.

CF создает для частных корпораций значительную выгоду, которая измеряется миллиардами долларов. Почему бы не воспользоваться этими возможностями для ускорения общественного прогресса?!

Источник: [The Stanford Social Innovation Review](#)

5) ОЦЕНКА СИСТЕМНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: ТРИ КЛЮЧЕВЫХ ЭЛЕМЕНТА

Межсекторное сотрудничество, «коллективное воздействие» (collective impact), партнерства, нацеленные на системные изменения – так сегодня называют инициативы с участием многих стейкхолдеров, стремящихся решить сложные проблемы современного общества. Участники такой деятельности должны начинать работу с тщательного изучения всех нюансов системы, которую

предполагается модифицировать, а также четко понимать, как будут выглядеть (или как могут проявиться) успешные результаты. Однако оценить системные трансформации бывает непросто, и чтобы решить эту задачу, консультанты американской организации TCC Group разработали и протестировали в рамках двух инициатив специальный дизайн оценки, включающий три взаимосвязанных компонента:

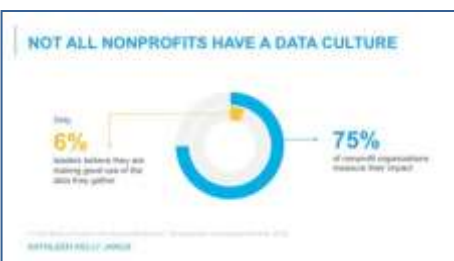
<p>Пример 1: Healthier New Brunswick (HNB), г. Нью-Брансуик, Канада - объединение государственных, частных и некоммерческих (в том числе, образовательных) учреждений, созданное с целью оздоровления местного населения.</p>	<p>Пример 2: The New Brunswick Community Food Alliance (NBCFA), г. Нью-Брансуик, Канада - добровольческий продовольственный альянс, вовлекающий фермеров, торговые компании, потребителей и других стейкхолдеров в процессы производства и распределения продуктов питания.</p>
<p>1. Отслеживание логических связей, начиная с деятельности субъектов, вовлеченных в инициативу, и заканчивая желаемыми результатами</p>	
<p>В ходе проведения рабочих групп с участием стейкхолдеров оценщики выяснили, каким образом партнеры инициативы HNB построили совместную работу (кто чем занимается), какая информация уже имеется, и какие данные нужно собрать. Выяснилось, что основным источником сведений являются полугодовые опросы граждан, и что многие городские программы, проявляющие заботу о здоровье людей, почти не взаимодействуют друг с другом. По итогам работы были подготовлены рекомендации по созданию единого механизма сбора данных о состоянии дел в городе.</p>	<p>Интервью, проведенные в пяти рабочих группах, помогли установить круг стейкхолдеров, вовлеченных в значимое для инициативы NBCFA взаимодействие. Например, выяснилось, что местные производители меда в основном контактируют со своими клиентами и менеджерами фермерских рынков, а также очень зависят от распоряжений, «нисходящих» от городских властей в директивном порядке. Для каждой группы была составлена логическая модель (ЛМ), позволяющая понять, какие стороны представлены в системе коммуникаций, какие игроки из нее выпадают, и какие субъекты недостаточно активны.</p>
<p>2. Изучение инициативы с разных позиций, позволяющих взглянуть на преобразования с разных ракурсов</p>	
<p>Мнения представителей разных секторов, действующих в сфере здравоохранения и соцзащиты, послужили основой для формирования единой системы показателей эффективности. В дискуссию также были вовлечены члены сообщества (в лице лидеров программ в сфере борьбы с бездомностью, муниципальные служащие, собственники бизнеса, НКО, школы и другие субъекты), которые, в частности, сообщили о том, что многие граждане не могут получить качественные медицинские услуги в силу слабого владения английским языком. Полученные сведения стали «фактурой» для разработки ключевых показателей успеха.</p>	<p>В создании ЛМ участвовали эксперты, хорошо осведомленные об особенностях местной экономики и жизненного уклада. Так, члены Рабочей группы по разработке продовольственной экономической политики (The Food Economic Development Workgroup) рассказали о проблемах граждан, желающих открыть собственный бизнес, а Аграрная рабочая группа (The Agriculture Workgroup) поведала о самых удачных для данной территории видах фермерской деятельности. Эта информация помогла дополнить ЛМ важными результатами (затрагивающими вопросы местной политики, страхования и финансовой поддержки предприятий), которые при иных обстоятельствах остались бы за кадром.</p>
<p>3. Определение границ оценки – принятие решений о том, что именно следует оценивать, а что не имеет существенного значения</p>	
<p>В подборку основных показателей успеха вошли параметры таких направлений деятельности, как «психическое здоровье населения», «качество питания» и «доступность медицинских услуг». Однако оценщики преднамеренно добавили еще один важный и «емкий» показатель – «изменение благосостояния населения» - который позволил участникам инициативы рассказать о собственном вкладе в общее дело, а также заострить внимание на других важных эффектах, не отраженных в списке основных индикаторов.</p>	<p>Участники NBCFA выбрали наиболее реалистичные результаты и показатели, по которым действительно смогли бы отчитаться перед местным сообществом. Они взяли на себя ответственность за распространение определенного количества посадочных материалов и появление/утверждение ряда местных постановлений, создающих благоприятные условия для развития продовольственной сферы. А что касается экологической устойчивости фермерских хозяйств, то этот результат был отнесен к разряду долгосрочных эффектов, подлежащих оценке «через некоторое время».</p>

элемента – «доступность медицинских услуг» и «экономия средств налогоплательщиков» - относятся к самому высокому Уровню 3 - потому что эти данные могут поспособствовать принятию решений, открывающих путь к значительным социальным результатам.

Чем ближе вы находитесь к Уровню 3 (в каждом из трех измерений), тем надежнее и достовернее ваши сведения. Освободив доказательства от эмоциональных, идеологических и/или политических суждений, организация или программа может смело заявить миру о своих реальных достижениях. Предлагаемые техники уже помогли активным участникам социальных преобразований разработать эффективные политики и стратегии, но эксперты Meaningful Evidence рассчитывают на то, что аудитория сторонников простого и удобного подхода в ближайшем будущем заметно расширится.

Источник: [The Stanford Social Innovation Review](#)

7) СЕКРЕТЫ ПОЛЕЗНОЙ ОЦЕНКИ: КУЛЬТУРА РАБОТЫ С ДАННЫМИ ДОЛЖНА БЫТЬ НА ВЫСОТЕ



Уважаемый лектор Стэнфордского университета (The Stanford University; США) Кэтлин Келли Дженас (Kathleen Kelly Janus) на протяжении пяти лет изучала работу НКО и установила очень неприятный факт: несмотря на то что сбором данных занимается подавляющее большинство опрошенных организаций (75%), всего лишь 6% респондентов уверено заявляют о том, что эта информация используется эффективно. Вывод напрашивается сам собой: культура работы с данными оставляет желать лучшего,

и результаты мониторинга и оценки содействуют положительным изменениям в обществе в меньшей степени, чем могли бы. Чтобы немного «озадачить» НКО и побудить их к активным действиям, г-жа Дженас приводит данные еще одного опроса, в котором приняли участие [250 социальных предприятий](#) (СП) – организаций, которые измеряют свои результаты с момента запуска проектов и выходят на уровень широкого внедрения новых моделей и практик гораздо быстрее, чем многие НКО. Существенная разница в подходах объясняется тем, что люди работают в НКО «по зову сердца», и отнюдь не всегда обладают необходимыми компетенциями. Ситуация непростая, но при желании ее можно исправить, следуя простым, но весьма полезным рекомендациям:

- *Уясните разницу между результатами краткосрочного характера и изменениями в жизни целевых групп.* Значение этого совета хорошо разъясняет пример из практики: в течение года социальную платформу [One Degree](#) посетили более 40 000 человек. Цифра впечатляет, однако создатели ресурса достаточно быстро поняли, что этот «пижонский» показатель не объясняет, сколько именно малоимущих семей получили помощь, и как эта поддержка повлияла на их жизненные обстоятельства. Для объективной оценки эффективности была разработана специальная система измерений, нацеленная на сбор данных о наиболее востребованных услугах, реальных обращениях в социальные службы, видах оказанной помощи и т.д.
- *Формулируя показатели, мыслите творчески.* НКО [Row New York](#), предлагающая подросткам из социально уязвимых семей услуги тьюторов и спортивных тренеров по гребле, считает своей главной задачей «воспитание характера». В ходе оценки социальной эффективности команда организации доказала, что юноши и девушки, которые были готовы выходить «на воду» в любую погоду (а таковых оказалось достаточно), оказались способными «проявлять характер» в разных обстоятельствах, и продемонстрировали существенные достижения в учебе и в жизни.
- *Оценивайте свою деятельность с позиции выполнения миссии.* НКО [At The Crossroads](#) («На перепутье», г. Сан-Франциско) помогает подросткам из неблагополучных семей преодолевать жизненные трудности и обретать достойное место в обществе. В каждом индивидуальном случае это очень долгий сложный путь. И чтобы убедиться в целесообразности своих услуг и наличии прогресса, команда НКО разбила процесс сопровождения детей на несколько этапов, и разработала для каждого из них уникальные наборы показателей.
- *Ищите возможности для подтверждения результатов достоверными данными.* НКО [Braven](#) помогает выпускникам колледжей из небогатых семей находить подходящую работу. Не имея средств для проведения дорогостоящих рандомизированных контролируемых исследований,

организация использует альтернативный вариант, позволяющий получать доказательную информацию высокого качества: с помощью небольших, но важных для молодежи стимулов в виде подарочных сертификатов от Amazon, оценщики Braven привлекают студентов в контрольную группу и сравнивают их показатели с достижениями своих подопечных.

В этих подсказках нет ничего сверхсложного, и НКО могут сделать первые шаги, полагаясь на существующие возможности. Однако без дальнейшей поддержки со стороны доноров прогресс застопорится. Поэтому еще одну рекомендацию Кэтлин Дженас адресовала фондам и операторам грантовых программ: смелее вкладывайте средства в развитие организационного потенциала НКО, и культура работы с данными в некоммерческом сообществе улучшится в обозримом будущем.

Источник: [The Stanford Social Innovation Review](#)

8) ПОДСКАЗКИ ОТ ЭКСПЕРТОВ: КАК ПРАВИЛЬНО ПРЕПОДНЕСТИ ДАННЫЕ О СОЦИАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ



Чтобы достойно продемонстрировать свои достижения донорам и сторонникам, НКО затрачивают много времени и сил. Однако грантодающие фонды все равно испытывают серьезные трудности с обработкой и анализом данных, потому что сведения, отраженные в отчетах НКО, как правило, не структурированы и представлены в разных форматах. И с этим надо что-то делать. Эксперты американского фонда Common Counsel Foundation, выполняющего функции грантмейкера и консультанта,

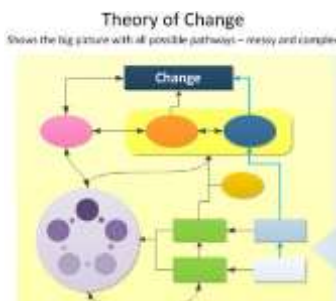
подготовили серию полезных советов, которые помогут НКО и фондам добиться относительного взаимопонимания и повысить отдачу от работы с данными:

- **Различайте «краткосрочные результаты» (outputs) и «изменения в жизни людей и сообществ» (outcomes).** Если, например, вы решаете проблему бездомности, то сообщение о количестве койко-мест, предоставленных нуждающимся (output), не скажет вашим стейкхолдерам ничего конкретного. А вот если получатели ваших услуг покинут улицы и трудоустроятся, то это уже будет изменение, имеющее для общества реальную ценность (outcome).
- **Обозначьте для себя четкую цель и составьте план ее достижения.** В силу нечеткой формулировки миссии многие НКО действуют «по наитию», не имея базовых ориентиров. Исправить эту ситуацию поможет Теория изменений (ToC - theory of change), воссоединяющая текущую деятельность с желаемыми результатами и долгосрочными эффектами. О процессе создания этого документа подробно говорится в [специальном пособии](#) Фонда Энни И. Кейси (The Annie E. Casey Foundation).
- **Концентрируйтесь на самых важных показателях.** НКО нередко собирают слишком много лишней информации. Не тратьте силы понапрасну: загляните в Теорию изменений, и выберите ключевые критерии успеха.
- **Разъясните, как сложилась бы ситуация, если бы вашей программы не было.** Сравнивая результаты участников программы с показателями контрольной группы (не получающей услуги), можно наглядно продемонстрировать динамику положительных изменений.
- **Подкрепляйте количественные данные историями, фактами и визуальными элементами.** Описание изменений в жизни благополучателей, высказывания партнеров, диаграммы, инфографика, фотографии и видеоматериалы – это мощный арсенал, способный сделать ваши документы более наглядными и «живыми».
- **Не скрывайте информацию о своих неудачах.** Эти сведения помогут другим НКО снизить риски и улучшить работу. Но обсуждать подобный опыт лучше не в заявках, а в ходе личного общения со специалистами фонда.
- **Излагайте заявки для фондов простым и понятным языком.** Используйте столько сведений, сколько захотите, но помните - краткость и конкретность всегда приветствуются. Самых наглядных цифр и фактов, как правило, бывает достаточно. Также следите за тем, чтобы в документе хорошо просматривалась основная идея, а компоненты заявки раскрывали ее логично и последовательно.
- **Инвестируйте ресурсы в развитие практики измерения и оценки.** Не располагая достоверными сведениями о своих достижениях и неудачах, вы не сможете своевременно скорректировать курс,

добиться лучших результатов, и убедить доноров в том, что ваша работа заслуживает поддержки. Поэтому не скупитесь – вложения в развитие компетенций обязательно себя оправдают.

Источник: [The Chronicle of Philanthropy](#)

9) СОЗДАНИЕ КАЧЕСТВЕННОЙ ТЕОРИИ ИЗМЕНЕНИЙ: ПЯТЬ ШАГОВ



В последние годы многие фонды сделали Теорию изменений (ТоС - [Theory of Change](#)) неотъемлемой частью требований к оформлению заявок и тем самым пробудили интерес к данной методике. Так что же такое ТоС, и как ее сделать логичной и полезной?! Прежде всего, надо знать, что ТоС – это меморандум и/или схема, разъясняющая, каким образом НКО предполагает выполнить поставленные цели/задачи и получить существенные измеримые результаты. Однако проблема заключается в том, что многие соискатели грантов составляют ТоС некорректно, и сведения о программе выглядят «размытыми». Чтобы избежать ошибок, эксперты рекомендуют организовать процесс, следуя пошаговым инструкциям:

эксперты рекомендуют организовать процесс, следуя пошаговым инструкциям:

1. *Привлеките к дискуссии внешних стейкхолдеров* – благополучателей, доноров, коллег по НКО-сектору, экспертов, ученых и других субъектов, которые могут озвучить ценное мнение и впоследствии выступить в роли «адвокатов» или «послов» вашей программы.
2. *Выясните мнения внутренних стейкхолдеров* - учредителей, членов высшего руководящего органа, менеджеров исполнительного звена и сотрудников. Эти люди больше всех заинтересованы в том, чтобы организация продвинулась в достижении долгосрочных целей.
3. *Пригласите внешнего фасилитатора* – его участие позволит лидерам и сотрудникам вашей НКО сконцентрироваться на обсуждаемых вопросах, не отвлекаясь на ведение дискуссии.
4. *Четко обозначьте желаемые изменения в жизни целевых аудиторий (outcomes)* – в случае получения этих результатов организация сможет заявить о своем успехе. Наводящий вопрос для НКО звучит примерно так: «Как вы узнаете о том, что программа успешна?». В поисках надлежащего ответа Коалиция «За развитие Квинса» (C4Q - The Coalition for Queens, г. Нью-Йорк), обучающая малоимущих граждан основам программирования, тщательно изучила перспективы трудоустройства и размеры заработков в технологическом секторе. Теперь НКО может с уверенностью сказать, что через шесть месяцев после выпуска 70% участников программы будут строить достойную карьеру и получать как минимум 85 000 долларов в год.
5. *Внимательно следите за процессом «производства» результатов* – ТоС должна включать промежуточные показатели для мониторинга прогресса. Сотрудникам НКО останется только своевременно вносить в базу данных оперативную информацию и периодически обновлять дэшборды¹.

Качественная Теория изменений показывает донорам и стейкхолдерам, что служение обществу является для НКО хорошо продуманным структурированным процессом. Время и энергия, затраченные на подготовку ТоС, станут ценным вкладом в укрепление стабильности и повышение эффективности организации.

Источник: [The Stanford Social Innovation Review](#)

10) ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ С ОГРАНИЧЕННЫМ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ

Когда «часы тикают», нужно действовать оперативно и расходовать ресурсы с максимальной пользой. Поэтому организации, создающиеся на определенный срок, могут использовать оценку для ускорения прогресса в достижении конечной цели и для изучения глубинных изменений,

¹ **Дэшборд** (dashboard) - современный управленческий инструмент, позволяющий следить за динамикой показателей эффективности и делать выводы о степени достижения поставленных целей. Подробнее читайте об этом в статье «**Дэшборды – хорошее подспорье в деле оценки эффективности и прогресса**». Тематический спецвыпуск дайджеста «**Оценка: вдохновляющие истории**», № 2. Июль 2017 г.

происходящих в обществе благодаря их деятельности (impacts). О том, как правильно построить эту работу, рассказывают эксперты НКО [ClearWay](#), которая была создана в 1998 году, чтобы за 25 лет существенно понизить показатели курения в американском штате Миннесота и тем самым повысить качество жизни людей. Сначала команда ClearWay действовала «как все» - оценивала результаты отдельных программ и демонстрировала общественности свои успехи и прозрачность. Однако через 10 лет стало ясно, что время и ресурсы быстро убывают, и для получения ощутимых социальных эффектов нужно тщательно продумывать каждый шаг и строго следовать своим приоритетам. Чтобы реализовать этот план, организация воссоединила «источники вдохновения» (свои ожидания относительно наследия, которое НКО оставит после себя) с тактическими и весьма «земными» задачами. В этом ей помогли новые подходы к оценке, с помощью которых были найдены лучшие решения. Опираясь на полученный опыт, НКО ClearWay подготовила для коллег по «цеху» три практические рекомендации:

- *Внедрите «цели создания наследия» (legacy goals) в концепцию оценки, ориентированную на долгосрочные горизонты, и, затем, наблюдайте за прогрессом в достижении этих целей. Прежде всего, замените вопрос «Как мы узнаем о том, что продвинулись в реализации стратегического плана?» на другой – «В какой мере наши инициативы способствуют достижению целей создания наследия?». А чтобы поступающая информация была актуальной и «полезной в обиходе» - пригодной для оперативной корректировки курса, детально проработайте показатели эффективности и следите за их изменениями.*
- *Проводите «программные оценки» (programmatic evaluations) очень избирательно, отдавая предпочтение инновационным моделям или подходам к оказанию услуг, которые могут значительно ускорить выполнение миссии. При этом необходимо следить за тем, чтобы результаты оценки были доступны профессиональному сообществу и другим стейкхолдерам. Так вы добьетесь большего эффекта.*
- *Измеряйте воздействие своих программ или политик на общество (impact) с интервалом в 5 или 10 лет. Эта информация поможет определить наиболее эффективную инвестиционную стратегию. В последние годы НКО ClearWay, например, освоила методику имитационного моделирования, которая помогла ей и ее партнерам выбрать самые лучшие стратегии и существенно улучшить результаты работы.*

Данные рекомендации адресованы, прежде всего, организациям с ограниченным жизненным циклом, но они также будут полезны и другим НКО – планирующим работать «долго-долго». Следуя советам ClearWay, институты НКО-сектора смогут узнать, насколько оправдан их подход к решению социальных проблем, и достаточно ли эффективны их инициативы.

Источник: [The Stanford Social Innovation Review](#)

11) ИЗМЕРЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ - РЕБУС ДЛЯ ОТВЕТСТВЕННЫХ ИНВЕСТОРОВ

SOCIAL VALUE INTERNATIONAL

В последнее время появилось много пособий по измерению воздействия на общество (social impact), разработанных с конкретной целью - улучшить практику управления социальной эффективностью.

Авторы этих документов зачастую полагают, что их

советы отвечают запросам всех стейкхолдеров, забывая о том, что получатели инвестиций в лице социальных предприятий (СП) и инвесторы (в т.ч. грантмейкеры) решают разные задачи.

Международная ассоциация Social Value International («Социальная ценность», Великобритания), в частности, отметила, что в идеале СП должны стремиться к тому, чтобы их положительное влияние на жизни людей было максимальным; благополучатели, в свою очередь, должны требовать от СП ответственного отношения к обществу и окружающей среде; а советники и консультанты – такие как Keystone Accountability или Feedback Labs – должны отражать эти ожидания в своих рекомендациях и документах. И чтобы существующая модель взаимоотношений приблизилась к этому идеалу, инвесторы и грантмейкеры должны выполнять свою часть задач – выбирать именно те инициативы, которые ориентируются на внедрение практик с доказанной эффективностью, и содействовать тому, чтобы СП добивались лучших результатов и были способны подтвердить свои достижения. Эта «почетная миссия» является очень важной, но во многих случаях невыполнимой, поскольку в инвестиционных портфелях чаще всего присутствуют СП, которые (а) оценивают изменения

исключительно с позиции собственных целей, забывая о потребностях других стейкхолдеров; (б) не особо активно вовлекают благополучателей в обсуждение вопросов оценки; (в) некорректно формулируют программные приоритеты; (г) не оценивают глубину, масштабы и значение происходящих перемен; и (д) не всегда используют методы и подходы, обеспечивающие точность и строгость измерений. В итоге на стол инвестору ложатся сведения, непригодные для сравнительного анализа, выявления лучших практик, и принятия объективных инвестиционных решений. Существует ли выход из этой ситуации? – безусловно, да. Но для этого нужно «вернуться к истокам» – к людям, на которых воздействуют инициативы, и к созданию условий, при которых эти люди смогут требовать от организаций строгой подотчетности, побуждая их к получению максимального социального эффекта. Это значит, что инвесторам нужны СП, которые меняются вместе с окружающим миром, учитывают интересы целевых аудиторий и поддерживают с потребителями услуг постоянную обратную связь. Инструментарий, позволяющий оценивать организации по таким параметрам, уже разрабатывается, а один из ресурсов доступен для освоения прямо сейчас. Это «Самостоятельная оценка социальной ценности» ([Social Value Self-Assessment Tool](#)), проведение которой является частью сертификационного процесса британской национальной сети Social Value UK. Основываясь на баллах, присвоенных СП по итогам оценки, инвесторы выясняют, насколько серьезно организации относятся к созданию социальных благ, определяют общее состояние своих портфелей по параметру подотчетности, и следят за динамикой этого показателя, убеждаясь в наличии или отсутствии прогресса. Эксперты SVI считают подобные инструменты обязательными для использования: с их помощью инвесторы могут найти ответы на самые главные вопросы: Насколько эффективно СП распоряжаются доверенными ресурсами? И можно ли считать полученные результаты предельно возможными и полезными для общества?

Источник: [Social Value International](#)

12) РОЛЬ ГРАНТМЕЙКЕРОВ В ИЗМЕРЕНИИ СОЦИАЛЬНОГО ЭФФЕКТА



Фонды хотят видеть [убедительные доказательства](#) устойчивых изменений, происходящих в обществе вследствие реализации поддержанных проектов. Однако для [оценки эффектов долгосрочного характера](#) некоммерческим организациям нужны компетенции, время и деньги – ценные ресурсы, которые в настоящий момент несоизмеримы возрастающим требованиям грантмейкеров. А оценка, которую фонды проводят по своей инициативе, чаще всего ориентируется на изучение результатов отдельных проектов и не помогает грантополучателям составить

полноценное представление о прогрессе в достижении социально значимой миссии. Чтобы повлиять на ситуацию, обозреватели издания Chronicle of Philanthropy (США) пообщались с фондами и НКО, и подготовили серию рекомендаций, которые помогут грантмейкерам оптимизировать подходы к развитию оценочной практики в НКО-секторе:

- *Интересуйтесь планами НКО в отношении оценки и спрашивайте, чем можно помочь.* Проблема заключается в том, что фонды обычно выясняют, какие результаты ожидают получить организации, и каким образом намерены их измерять. И на этом разговор заканчивается.
- *Не пытайтесь сбежать, если происходящие изменения не соответствуют вашим пожеланиям.* Проекты не всегда оправдывают ожидания, но это прекрасная возможность извлечь уроки, скорректировать курс, и помочь другим организациям избежать ошибок.
- *Выстраивайте с грантополучателями долгосрочные отношения: инвестируйте ресурсы не только в программы, но и в организации.* «Нерегламентированное финансирование» (unrestricted funding), позволяющее организациям расходовать средства «по своему усмотрению», является лучшим решением. Благодаря такой поддержке НКО могут действовать сообразно обстоятельствам, развивают компетенции и расширяют техническую базу, необходимую для реализации программ, оказания услуг и выполнения миссии.
- *Избегайте формальных оценок – стремитесь к тому, чтобы они учитывали потребности НКО.* Некоторые фонды слишком торопятся интегрировать оценку в практику организаций, которые даже не успели осознать потенциальной пользы от данной работы. Эксперты советуют внедрять новые подходы постепенно, исходя из того, что не только новички, но и «продвинутые»

НКО (однажды подтвердившие эффективность своих услуг) тоже нуждаются в помощи, обучении и поддержке.

- *Используйте данные более гибко.* Некоторые фонды изучают показатели НКО в содержательных отчетах и складывают документы «на полку», несмотря на то что эти сведения можно использовать более продуктивно – например, для проведения «контрафактуального анализа» (counterfactual analysis) – конструирования условной реальности, в которой данная программа не выполнялась. Сравнив два сценария - где есть программа, и где ее нет - грантмейкер может получить более четкое представление об эффективности своей работы и, если необходимо, изменить стратегию.
- *Создавайте пространство для инноваций.* Следите за тем, чтобы ориентация на получение результатов и снижение рисков не ограничивала творчества НКО – не сдерживала поиски новых вариантов оказания услуг и решения социальных проблем. Иными словами, продвигая измерение и оценку, приветствуйте стремление к обучению и помогайте грантополучателям совершенствовать свою практику.

Источник: [The Chronicle of Philanthropy](#)

13) ПОСЛЫ СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ



В 2011 году успешный предприниматель и первопроходец сферы венчурной филантропии Марио Морино (Mario Morino) в своей книге «Прорыв в сознании» (Leap of Reason) призвал НКО к «созданию более значительных и поддающихся измерению общественных благ». На этом энергичный автор не остановился, и при поддержке группы единомышленников создал сообщество [The Leap of Reason Ambassadors Community](#), которое сегодня объединяет около 160 членов и побуждает участников социальных

преобразований к постоянному развитию:

- *Стимулы, ресурсы и инструменты для оценки и улучшения практик.* Это то, чего сегодня не хватает многим НКО. Стремясь откликнуться на этот запрос, сообщество Leap апеллирует к донорам, разъясняя необходимость обучения грантополучателей, и предлагает НКО-сектору концепцию Performance Imperative («Императив эффективности»), созданную в целях формирования общей позиции в отношении показателей эффективности НКО и усиления положительной отдачи от оценочной деятельности².
- *Устранение причин бедности посредством поддержки НКО, работающих с детьми из социально уязвимых семей.* Эта деятельность осуществляется через грантмейкерскую и консалтинговую структуру Venture Philanthropy Partners (VPP), созданную в 2000 году по инициативе Марио Марино. В течение 17 лет финансирование получили 18 организаций, действующих на территории штата Вашингтон (США). При этом доноры не только озвучивали свои ожидания относительно результатов, но и оказывали благополучателям разностороннюю помощь, связанную с развитием оценочных компетенций и укреплением технической базы.
- *Пристанище для «племени единомышленников».* Так называют сообщество Leap его члены. Они признают, что продвижением идеи социальной эффективности сегодня занимаются многие организации - Bridgespan, McKinsey, GiveWell, ассоциация «Грантмейкеры за эффективность организаций» (The Grantmakers for Effective Organizations) и другие. Однако только Leap дает ощущение подлинного единства и взаимопонимания. Марио Марино ежегодно поддерживает Leap на сумму 1,5 млн долларов, и рассчитывает на то, что через несколько лет организация сможет уйти в самостоятельное плавание.

² Более подробно об этой концепции можно узнать в кратком обзоре публикации «Соответствие императиву эффективности с помощью 'учета, ориентированного на результаты'» (Achieving the Performance Imperative with Results-Based Accountability). См. [Реферативный обзор материалов по теме «Измерение и оценка», собранных в 2015 г. Открытая библиотека](#) некоммерческой организации Evolution&Philanthropy.

- *Влияние на практику НКО и обратная связь.* Идеи, изложенные в книге Марио Марино, по-настоящему меняют жизнь НКО и получателей социальных услуг. Заинтересованные пользователи уже скачали книгу более 100 000 раз, а многие организации приступили к применению концепции PI и начали публиковать свои истории успеха в открытых источниках.
- *Гранты на повышение эффективности НКО.* Послы Lear привлекают внимание к заслугам грантмейкеров, инвестирующих средства в «развитие потенциала НКО» (capacity building), а также лично участвуют в обучении благотворительных организаций. Так, вице-президент по оценке НКО United Way of Greater St. Louis Джули Рассел (Russell) провела уже более 10 семинаров по вопросам применения концепции PI, которые посетили свыше 200 НКО г. Сент-Луиса (шт. Миссури, США).

Заглядывая вперед, сообщество Lear ставит перед собой амбициозные задачи. В частности, в период до 2020 года планируется расширить ряды послов до 300 членов и внедрить концепцию PI в практику как минимум трех крупных фондов, 12 консалтинговых структур, 25 НКО и двух образовательных учреждений. Эту работу вновь профинансирует Марио Марино, но он надеется, что в ближайшие годы его «эстафету» подхватят другие доноры.

Источник: [The Chronicle of Philanthropy](#)

14) С ИЗМЕРЕНИЕМ И ОЦЕНКОЙ В ЛУЧШЕЕ БУДУЩЕЕ: НАПУТСТВИЯ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ



Несмотря на то что оценка социально значимых инициатив все чаще и чаще проводится с учетом мнений НКО и потребителей услуг, подходы к мониторингу прогресса и поиску эффективных практик по-прежнему отражают ожидания фондов, и в меньшей степени - интересы грантополучателей или их целевых аудиторий. Это значит, что большая доля игроков, вовлеченных в процессы общественных преобразований, не особо понимает, как двигаться дальше. Желая повлиять на ситуацию и улучшить дальнейшие перспективы

филантропии, исследовательское подразделение Deloitte LLC, известное как Monitor Institute (США), два года посвятило выполнению проекта «Формирование нового представления об измерительной практике» ([Re-imagining Measurement](#)). В рамках этой инициативы эксперты провели 125 собеседований с менеджерами и программными специалистами фондов, оценщиками, лидерами НКО и другими стейкхолдерами, и определили роль и место «измерения и оценки» (measurement and evaluation) в сценарии «лучшего будущего современной филантропии»:

- *Три основные характеристики лучшего будущего:*
 - 1) *Замысел*, объясняющий, «почему» важны мониторинг, оценка и обучение. Его суть заключается в том, что организациям следует собирать данные и выбирать методы оценки с ориентацией на то, что полученную информацию будут использовать для принятия решений все ключевые субъекты – фонды, НКО и другие игроки. То есть, в центре внимания должны быть не методы, а решения, которые, как ожидается, принесут обществу максимальную пользу.
 - 2) *Угол зрения*, акцентирующий внимание на «субъектах», которые определяют, какую информацию собирать, для кого, с какой целью, и как должен выглядеть успех. То есть, НКО и фонды должны изучать мнения людей, ради которых осуществляются их программы, а также строить оценку в строгом соответствии с принципами «недискриминации» (diversity), «равенства» (equity) и «инклюзивности» (inclusion).
 - 3) *Согласование интересов основных игроков*, затрагивающих различные аспекты «продуктивного непрерывного обучения», способного оказать на социальные преобразования масштабное воздействие. То есть, все причастные стороны должны понимать, что изменить мир в одиночку невозможно. Если организации будут все время учиться на опыте друг друга, то темпы положительных изменений заметно ускорятся.
- *Как приблизить желанное лучшее будущее.* На самом деле первые шаги в нужном направлении уже предпринимаются. Инициатива Family Independence Initiative, содействующая повышению экономической мобильности сообществ с низкими доходами, использует платформу, где семьи рассказывают о своих потребностях, а потом распределяет средства с учетом запросов целевой аудитории. А система управления данными HomeKeeper, предназначенная для программ

доступного жилья, успешно собирает и распространяет данные об эффективных практиках разных территорий. И таких примеров уже немало. Чтобы пролить свет на их достижения и преумножить перспективный опыт, нужны эксперименты, основанные на сотрудничестве оценщиков и программных специалистов, а также инвестиции, с помощью которых можно будет решать три ключевые задачи:

- совершенствовать требования к отчетности исходя из того, что процессы сбора данных, мониторинга и обмена информацией должны служить интересам получателей грантов и клиентов НКО;
- создавать условия, при которых НКО, работающие в одном тематическом поле, будут заинтересованы во взаимном обучении и корректировке подходов и практик; и
- последовательно выстраивать инфраструктуру управления данными, основанную на обратной связи с людьми, ради которых работают НКО и филантропические институты.

Источник: [The Chronicle of Philanthropy](#)