



# **I**NSPIRING IMPACT

**Движущие силы и принципы  
добросовестной практики  
содействия социальным  
изменениям для  
финансирующих организаций**

[The Funders' Principles and Drivers of Good Impact Practice]



## Движущие силы и принципы добросовестной практики содействия социальным изменениям для финансирующих организаций

### Содержание

Введение.....	3
Почему доноры заинтересованы в социальных изменениях.....	5
Преимущества оценки социальных изменений.....	6
<b>Принципы и движущие силы деятельности, содействующей преобразованию общества .....</b>	<b>7</b>
<b>Концепция развития практики содействия социальным изменениям для финансирующих организаций .....</b>	<b>9</b>
<b>Принципы.....</b>	<b>11</b>
А. Применение оптимальных требований к точности данных и адекватное ресурсное обеспечение.....	11
В. Гибкость, открытость и прозрачность.....	11
С. Понимание ценностей, отражающих независимую позицию участников социальных преобразований .....	12
D. Признание того, что каждый участник общественных преобразований способен внести вклад в практику содействия социальным изменениям.....	12
<b>Направления деятельности, содействующей социальным изменениям.....</b>	<b>13</b>

## **Введение**

Отчётливое представление о том, какая практика (и почему) является эффективной, имеет решающее значение для принятия решений, (а) касающихся улучшения работы благотворительных организаций и социальных предприятий, и (б) способствующих эффективному использованию ресурсов финансирующих организаций. Когда доноры, некоммерческие организации и социальные предприятия считают получение доказательной информации неотъемлемой частью своей работы, они тем самым демонстрируют стремление к обучению, подтверждению результатов и улучшению своей деятельности.

Данный документ подготовлен Рабочей группой «Доноры за социальные преобразования» (The Funders for Impact Working Group) в сотрудничестве с Ассоциацией благотворительных организаций (The Association of Charitable Foundations / ACF). Цель руководства – помочь финансирующим организациям найти возможности для усиления воздействия на общество, и определить способы поддержки, которые позволят их индивидуальным и институциональным благополучателям действовать аналогичным образом. Эта разработка согласуется с предыдущими публикациями и развивает идеи, озвученные в Декларации оценки Шотландского форума доноров (Evaluation Declaration, The Scotland Funders Forum)<sup>1</sup> и в Практическом руководстве по мониторингу и оценке (Practical Monitoring and Evaluation Guide), подготовленном Службой оценки для благотворительных организаций (Charities Evaluation Services)<sup>2</sup>. Для обсуждения изменений, возникающих в результате работы доноров и организаций-получателей помощи, а также деятельности, способствующей данным изменениям, далее в тексте документа используются следующие термины:

**Социальный эффект / влияние (Impact):** значительные по своим масштабам результаты или эффекты долгосрочного характера, возникающие вследствие выполнения организацией какого-либо проекта или деятельности (их также называют изменениями – последствиями данной работы). К таковым, в частности, относятся: воздействие на людей, которые являются непосредственными пользователями продукции / услуг, предлагаемых в рамках проекта или иной деятельности организации; влияние на тех, кто не относится к аудитории прямых потребителей; либо эффект в масштабах более широкой сферы деятельности, такой как государственная политика.

**Практика содействия социальным изменениям:** деятельность организации, способствующая достижению социального эффекта. Она может включать планирование желаемых социальных результатов / эффектов, разработку плана измерения и оценки результатов; сбор необходимых сведений; анализ данных; распространение информации; и обучение на основе полученного опыта.

<sup>1</sup> См. <http://scotlandfundersforum.files.wordpress.com/2010/10/sff-evaluation-declaration-2006-final.pdf>

<sup>2</sup> См. <http://www.ces-vol.org.uk/Publications-Research/publications-catalogue/practical-monitoring-and-evaluation-3rd-edition>

## **Движущие силы и принципы добросовестной практики содействия социальным изменениям для финансирующих организаций / The Funders' Principles and Drivers of Good Impact Practice**

Финансирующие организации играют чрезвычайно важную роль в формировании моделей поведения, необходимых для активного содействия социальным преобразованиям. Подходы доноров к воздействию на общество и разновидности финансовой и нефинансовой поддержки, которую они предлагают своим целевым аудиториям, оказывают на деятельность причастных субъектов существенное влияние. Стремясь усовершенствовать деятельность, стимулирующую общественные изменения, и разработать руководство практического характера, Рабочая группа «Доноры за социальные преобразования» изучила идеологию финансирующих организаций и способы содействия освоению практики социальных изменений получателями инвестиций и грантов. Помимо этого, были рассмотрены концепции, которые доноры используют для формирования представлений о собственной эффективности, управления результативностью, для оценки опыта и достижения более значительного социального эффекта.

Рабочая группа «Доноры за социальные преобразования» утвердила ряд принципов, которые финансирующие организации любого типа (независимо от масштабов и сфер деятельности) могут использовать в своей работе в качестве надёжного фундамента. В ходе дискуссий члены группы сконцентрировали внимание на практических аспектах и действиях, которые представлены в этом документе далее. Мы предлагаем концепцию, которая поможет донорам проанализировать практику содействия социальным изменениям и разработать собственный уникальный подход. Помимо этого, данную концепцию можно использовать в целях пропаганды «добросовестной практики содействия социальным изменениям» (good impact practice) среди индивидуальных и институциональных получателей поддержки. Этим вопросам также посвящён «Кодекс добросовестной практики содействия социальным изменениям» (The Code of Good Impact Practice)<sup>3</sup>. Дополнительные ресурсы (предназначенные для того, чтобы финансирующие и благотворительные организации могли составить отчётливое представление о характере и особенностях своего воздействия на общество) являются инструментом поэтапной самооценки, описание которого содержится в серии публикаций «Координационная поддержка» (Coordinating Support), выпущенной в рамках программы Inspiring Impact («Содействие эффективному преобразованию общества»)<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> См. <http://inspiringimpact.org/code-of-good-impact-practice/>

<sup>4</sup> См. <http://inspiringimpact.org/our-plan/co-ordinating-support/>

## **Почему доноры заинтересованы в социальных изменениях**

Доноры действуют в сложном окружении и работают на разных уровнях - от местного до глобального, направляя ресурсы на решение широкого спектра социально-экономических и экологических проблем. Финансирующие организации могут быть большими и малыми, специализированными и многопрофильными, они могут реагировать на проблемы или действовать проактивно - на опережение и т.д. Независимо от этих особенностей, многие доноры стремятся выяснить, каким образом можно убедиться в получении результатов, как можно усовершенствовать практику социальных изменений, и как заинтересовать этими идеями окружающих.

Внимание доноров к вопросам социальных изменений (эффектов) продиктовано следующими намерениями:

- **Определить прямые и косвенные последствия своей деятельности.**  
Финансирующие организации могут осуществлять социальные преобразования самостоятельно либо опосредовано – через благотворительные организации и социальные предприятия, действующие при поддержке донора. Отправной точкой процесса оценки достигнутых донором социальных результатов (эффектов) является формулировка желаемых изменений. Имея представление о конечном результате, организация сможет понять, что именно изменилось (преднамеренно или спонтанно) благодаря использованию её финансовых ресурсов.
- **Учиться на собственном опыте и на опыте получателей поддержки.**  
Оценка социальных изменений (эффектов) является источником информации для организационного обучения, позволяющего совершенствовать практику принятия решений и повышать эффективность. В частности, полученные сведения могут использоваться отдельной благотворительной организацией, различными программами, и финансирующими организациями.
- **Убедиться в том, что их ресурсы работают с максимальной отдачей.**  
Финансирующие организации осознают, что присуждение гранта или оказание другого вида помощи означает отказ от использования данных ресурсов иным образом. Понимая, какой социальный эффект им нужен, и рассчитывая на его получение, доноры могут совершенствовать практику распределения ресурсов и повышать ценность своих финансовых пулов. Помимо этого, они могут определять размер собственного вклада в создание общественных благ и информировать об этом своих стейкхолдеров.

Таким образом, предоставляя гранты, инвестиции или иные виды помощи, доноры усиливают стремление к преобразованию общества среди частных лиц, благотворительных организаций и социальных предприятий. Поэтому очень желательно, чтобы финансирующие организации руководствовались единым представлением о ценности изменений и коллективной ответственности за любые подходы, которые используются для оценки социального эффекта.

## **Преимущества оценки социальных изменений**

Благодаря оценке социального эффекта доноры и те, кого они поддерживают – люди, благотворительные организации и социальные предприятия, могут решать следующие задачи:

- Планировать свою работу таким образом, чтобы получать желаемые результаты и определять степень и характер происходящих изменений;
- Выявлять (не)эффективные практики и непредвиденные обстоятельства;
- Формировать доказательную базу, делиться информацией с окружающими и тем самым вносить вклад в обсуждение конкретных вопросов, влиять на ход дискуссии, и увеличивать массив знаний филантропического сектора;
- Критически оценивать свою работу и деятельность окружающих с целью улучшения существующей практики, освоения эффективных моделей, развития инновационной деятельности, или запуска новых процессов, продуктов и услуг;
- Повышать моральный дух коллектива, попечителей и стейкхолдеров (включая добровольцев, благополучателей, потребителей услуг, участников законотворческих процессов, иных специалистов, доноров или инвесторов);
- Укреплять отношения с окружением;
- Информировать общественность о «добавленной стоимости» созданных социальных благ, добиваясь признания ценности своей работы; и
- Сохранять ресурсы или повышать эффективность их использования.

## **Принципы и движущие силы деятельности, содействующей преобразованию общества**

Добросовестная практика содействия социальным изменениям требует правильного понимания ролей и характера взаимоотношений между донорами и организациями / людьми, получающими поддержку. Финансирующие организации могут играть решающую роль в формировании моделей поведения, составляющих основу добросовестной практики. Это означает, что деятельность донора по разработке и внедрению нового подхода, может иметь далеко идущие последствия. Поэтому очень важно, чтобы подход строился на доверии, честности и неподкупности, а также на четырёх базовых принципах, которые должны разделять все причастные стороны:

- Оптимальные требования к точности данных и ресурсному обеспечению;
- Открытость, гибкость, наличие условий для широкого применения подхода, и прозрачность;
- Понимание ценностей, отражающих независимую позицию участников социальных преобразований; и
- Признание того, что внести вклад в общественные преобразования и в практику содействия социальным изменениям может каждый.

Вышеуказанные основные причины, побуждающие доноров оценивать социальные изменения, в совокупности с перечисленными принципами формируют базис для развития походов финансирующих организаций к оценке социальных результатов (эффектов) долгосрочного характера. Подобная работа не должна восприниматься как «нагрузка» к основной деятельности, но должна быть частью жизни всего коллектива и руководства организации.

В силу того что обучение имеет ключевое значение, доноры должны подумать о том, как вывести подходы к достижению социально значимых результатов (эффектов) на новый уровень, за рамки обязательной отчётности. Например, необходимо (а) осознать, что успехи и неудачи важны в равной степени, (b) признать ценность незапланированных результатов, и (c) изучать причины и следствия в пределах более широкой системы.

Для оценки социальных изменений нужны деньги и время. Поэтому очень важно, чтобы подход финансирующих организаций не создавал чрезмерных или излишних требований к отчётности для доноров или для получателей поддержки, и не перегружал доноров информацией. Это означает, что подходы должны быть «по средствам», и не должны нарушать рабочий режим.

Универсальных правил, которые подходили бы всем организациям, не существует. Тем не менее, основные направления деятельности, содействующей социальным изменениям, были установлены. Эти четыре ключевые задачи тесно связаны с циклами «планирования, деятельности, оценки и корректировки курса»:

## **Планирование**

**Задача 1:** Выясните, в каких изменениях (эффектах) заинтересованы доноры и организации-получатели поддержки.

## **Деятельность**

**Задача 2:** Поддержите работу получателей поддержки, нацеленную на освоение практики содействия социальным изменениям, и обеспечьте необходимыми ресурсами аналогичную деятельность финансирующей организации.

## **Оценка**

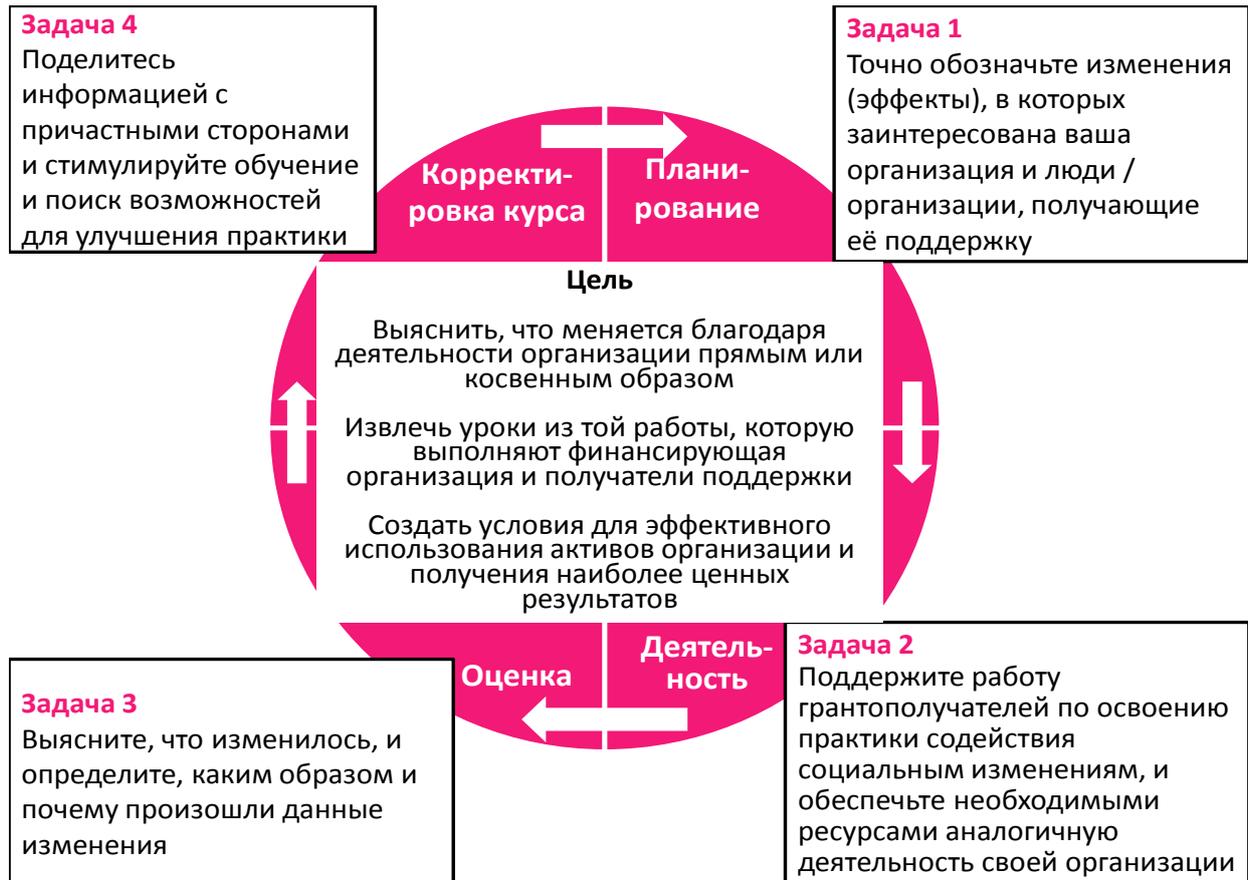
**Задача 3:** Выясните, что изменилось, и определите, каким образом и почему произошли данные изменения.

## **Корректировка курса**

**Задача 4:** Поделитесь информацией с причастными сторонами и стимулируйте обучение и поиск возможностей для улучшения и развития практики.

## Концепция развития практики содействия социальным изменениям для финансирующих организаций

Цель приведённой ниже концепции – поддержать инициативы доноров, которые направлены на развитие и улучшение собственной практики содействия социальным изменениям, а также практики тех людей и организаций, которые являются получателями помощи.



### ПРИНЦИПЫ

- A. Применение оптимальных требований к точности данных и адекватное ресурсное обеспечение**
- B. Гибкость, открытость и прозрачность**
- C. Понимание ценностей, отражающих независимую позицию участников социальных преобразований**
- D. Признание того, что каждый участник общественных преобразований способен внести вклад в практику содействия социальным изменениям**

**Движущие силы и принципы добросовестной практики содействия социальным изменениям для финансирующих организаций / The Funders' Principles and Drivers of Good Impact Practice**

Ключевым аспектом данной концепции является **цель**. Очень важно, что она всегда определяет содержание деятельности. Кроме того, цикл работ, содействующих социальным изменениям (impact cycle), «вращается» вокруг цели и формирует представление об изменениях и организационном обучении, и наряду с этим обеспечивает наилучшее применение ресурсов организации.

Основой данной концепции являются четыре руководящих принципа (A-D), которые имеют определяющее значение для выработки подхода организации на всех этапах цикла. Каждый из этих принципов необходимо адаптировать к тому контексту, в котором действует финансирующая организация. Тогда каждый донор сможет найти оптимальные способы реализации данных принципов.

Для каждого этапа цикла определена ключевая задача (1-4), которую должен решить донор. Различные аспекты данной концепции подробно рассматриваются далее.

## Принципы

### А. Применение оптимальных требований к точности данных и адекватное ресурсное обеспечение

От соблюдения принципа пропорциональности зависит характер использования ресурсов (времени и средств) и требований к отчётности. Следует избегать лишних действий и необоснованных ожиданий, которые могут отрицательно сказаться на результативности организации в долгосрочной перспективе. Однако прежде стоит убедиться в том, что сведения о социальной эффективности организации основаны на результатах сравнительного анализа различных походов или аналогичных показателей за определённый период, с помощью которых можно сделать обоснованные выводы. Принцип пропорциональности должен распространяться на следующие аспекты:

- цель, специфика, масштабы и сложность обучения; и
- навыки или компетенции донора и получателей поддержки.

#### Вопросы для обсуждения – на заметку донору

- Общий объём имеющихся у донора финансовых и технических ресурсов; упущенная выгода; и польза от инвестиций в практику содействия социальным изменениям.
- Затраты и потенциальная ценность практики содействия социальным изменениям для поддержанных организаций и частных лиц.

### В. Гибкость, открытость и прозрачность

Очень важно, чтобы организация использовала гибкий подход и применяла практику надлежащим образом. Открытость и прозрачность содействуют укреплению доверия, развитию диалога и формированию подлинного интереса к изучению эффективных моделей и неудачного опыта.

#### Вопросы для обсуждения – на заметку донору

- Существующая практика содействия социальным изменениям и соответствующие инструменты и подходы.
- Каким образом стейкхолдеры смогут выразить своё мнение о практике содействия социальным преобразованиям и результатах оценки социальных изменений?

## **С. Понимание ценностей, отражающих независимую позицию участников социальных преобразований**

В своей работе финансирующие и благотворительные организации руководствуются собственными ценностями, которые определяют свободу данных субъектов при выборе цели, а также независимость их мнений и действий. Отношения, связанные с финансированием социально значимой деятельности, должны строиться на обоюдном признании таких ценностей и понимании ролей / ответственности всех участников взаимодействия.

### **Вопросы для обсуждения – на заметку донору**

- Каким образом доноры формулируют свои ценности?
- Учитываются ли ценности людей и организаций, получающих поддержку финансирующей организации?

## **Д. Признание того, что каждый участник общественных преобразований способен внести вклад в практику содействия социальным изменениям**

Активная позиция организации может стать для членов коллектива, совета директоров и стейкхолдеров источником вдохновения и желания внести личный вклад как в развитие организации, так и в улучшение её практики.

### **Вопросы для обсуждения – на заметку донору**

- Каким образом руководство организации относится к практике содействия социальным изменениям, и стремится ли вовлечь в данную деятельность всех членов коллектива?
- Каким образом оказанная поддержка содействует развитию компетенций, необходимых для освоения практики содействия социальным изменениям?

## Направления деятельности, содействующей социальным изменениям

### Планирование

**Задача 1: Точно обозначьте изменения (эффекты), в которых заинтересована ваша организации и получатели поддержки.**

Ясность в отношении изменений, которые вы желаете получить, является обязательным условием дальнейшего планирования деятельности и ключевым компонентом подхода к оценке социальных результатов (эффектов). Отчётливое представление о конечном результате позволит правильно определить характер, направление и формы работы, а также уровни / виды необходимых доказательств и наиболее подходящие методы / инструменты сбора и анализа данных<sup>5</sup>.

#### **Практические шаги, которые необходимо выполнить донорам и людям / организациям, которые получают поддержку**

- Определите и сформулируйте изменения, которые вы намерены получить.
- Выясните, какие изменения стремятся получить люди и организации, которых вы поддерживаете, и определите, каким образом ваша помощь поспособствует данным изменениям.
- Определите уровни и виды доказательств, необходимых для оценки полученных изменений.
- Распространите информацию о запланированных социальных результатах (эффектах), и обсудите с людьми и организациями-получателями поддержки те действия, которые поспособствуют получению намеченных изменений.
- Изучите различные методики исследования и инструменты, предназначенные для оценки социальных изменений.
- В процессе разработки подхода к оценке изменений совещайтесь со своими стейкхолдерами.
- Определите источники сведений, в которых заинтересованы все причастные стороны, в также потенциальные возможности для создания общих систем измерения и оценки.

<sup>5</sup> См. <http://inspiringimpact.org/resources/blueprint-for-shared-measurement/>

## **Деятельность**

**Задача 2: Поддержите работу получателей поддержки по освоению практики содействия социальным изменениям, и обеспечьте необходимыми ресурсами аналогичную деятельность своей организации.**

Роль, которую выполняют финансирующие организации, заключается в содействии общественным изменениям различными доступными средствами на всех этапах цикла социальных преобразований. Поэтому очень важно сначала вложить ресурсы в ту деятельность, которая приводит к изменениям, затем, оценить её, и извлечь из полученного опыта полезные уроки. Для решения этих задач следует использовать только те инструменты, которые помогают доказать получение запланированных результатов. Этот инструментарий должен опираться на количественную и качественную информацию, и создавать возможности для выявления непредвиденных результатов. При этом надо приветствовать отчётность обо всех изменениях и эффектах – положительных, отрицательных и нейтральных. По мере необходимости, вовлекайте в процесс измерения и оценки членов коллектива, представляющих все уровни организационной иерархии – организационный, программный и проектный.

### **Практические шаги, которые необходимо выполнить донорам и людям / организациям, которые получают поддержку**

- Руководствуясь сложившимся представлением о конечном результате (эффекте), инвестируйте ресурсы в социальные преобразования.
- Следите за тем, чтобы использование подходов к сбору доказательств, необходимых для вашей работы, носило систематический характер.
- Разрешите соискателям поддержки запрашивать средства на проведение внешней оценки (или самооценки), либо включать в заявки дополнительные статьи расходов.
- Чтобы обеспечить сбор необходимых доказательств, проведите работу с людьми и организациями, которые получают вашу поддержку.
- Поощряйте взаимодействие и сотрудничество между причастными сторонами, и содействуйте использованию общих систем измерения и оценки (по мере необходимости).

## **Оценка**

**Задача 3: Выясните, что изменилось, и определите, каким образом и почему произошли данные изменения.**

Чтобы сделать выводы, необходимые для принятия обоснованных решений и дальнейшего развития практики, требуется углублённый анализ полученного опыта. Аналитическую работу следует сконцентрировать на поиске ответов на два вопроса: (1) Какие изменения произошли? и (2) Каковы последствия данных изменений? Имеющиеся данные желательно сопоставить с показателями за определённый период либо с другими программами. Помимо этого, анализ должен подсказать, что можно изменить или сделать иначе.

### **Практические шаги, которые необходимо выполнить донорам и людям / организациям, которые получают поддержку**

- Позаботьтесь о том, чтобы данные, которые вы собираете, и доказательства, которые вы приводите в отчётах, были убедительными и достоверными.
- Установите, каким образом предоставленное вашей организацией финансирование повлияло на индивидуальных и институциональных получателей поддержки.
- Выясните, каким образом в вашей отрасли действуют другие организации.

## **Корректировка курса**

### **Задача 4: Поделитесь информацией с причастными сторонами и поощряйте обучение и поиск возможностей для улучшения практики.**

Знания и уроки, извлечённые из полученного опыта, являются ценностью, которой стоит делиться с окружающими. Поэтому финансирующим организациям следует не только рассказывать о себе, но и активно изучать опыт коллег. Однако знания обретают смысл лишь в том случае, когда их используют для принятия объективных решений и совершенствования будущей организационной политики и практики. Это в равной степени относится как к донорам, так и к получателям поддержки (людям и организациям). Процессы социальных преобразований и оценки изменений не являются статичными и требуют постоянной ревизии и улучшения существующих подходов. В частности, организация должна стремиться к тому, чтобы её подходы были эффективными (без чрезмерных затрат) и учитывали мнения стейкхолдеров.

#### **Практические шаги, которые необходимо выполнить донорам и людям / организациям, которые получают поддержку**

- Чтобы получатели поддержки (люди и организации) и иные провайдеры социально значимых услуг могли совершенствовать свою практику, делитесь с ними выводами и уроками, извлечёнными из полученного опыта.
- Выясните, кто ещё мог бы найти полезное применение вашим знаниям.
- Чтобы повлиять на законодательство и практику, делитесь опытом с внешними стейкхолдерами (по мере необходимости).
- Выводы, основанные на доказательствах социальных изменений, используйте для разработки стратегии и политики, а также для определения приоритетов грантовых программ и иных видов помощи.
- Постоянно корректируйте практику содействия социальным изменениям.
- Стремитесь к тому, чтобы люди и организации, получающие вашу поддержку, озвучивали своё отношение к вашей практике содействия социальным изменениям.
- Озвучивайте своё мнение относительно практики содействия социальным изменениям, которую используют люди и организации, получающие вашу поддержку.
- Видоизменяйте свою практику содействия социальным изменениям с учётом обратной связи и выводов / уроков, извлечённых из существующего опыта.