



INSPIRING IMPACT

Кодекс добросовестной практики содействия социальным изменениям

[The Code of Good Impact Practice]

Июнь 2013 г.



Программа Inspiring Impact («Содействие эффективному преобразованию общества»)

Кодекс добросовестной практики содействия социальным изменениям (The Code of Good Impact Practice) разработан по итогам широких консультаций с некоммерческим сектором при активном участии рабочей группы, объединившей 17 организаций (список приведён в Приложении). Работа проводилась под руководством Национального совета добровольных объединений (The National Council for Voluntary Organisations / NCVO) в рамках программы Inspiring Impact.

Inspiring Impact («Содействие эффективному преобразованию общества») – это программа, которая стремится (1) изменить представление британского некоммерческого сектора о социальном эффекте / влиянии на общество (impact) и (2) добиться того, чтобы к 2022 году высококачественная оценка социального эффекта стала для благотворительных организаций и социальных предприятий нормой жизни. В течение последующих 10 лет программа Inspiring Impact будет заниматься решением пяти ключевых задач в рамках пяти тематических направлений посредством поиска ответов на пять ключевых вопросов:

- Что такое социальный эффект?
- Как определить, что именно следует измерять?
- Каким образом можно измерить эффект социальных преобразований?
- Каким образом можно сравнить работу организации с деятельностью других субъектов и учиться на их опыте?
- Какова роль финансирующих организаций?

С подробной информацией можно ознакомиться на веб-сайте www.inspiringimpact.org

Партнёры программы Inspiring Impact



Сторонники программы Inspiring Impact



Кодекс добросовестной практики содействия социальным изменениям

Содержание

Введение	4
Кодекс добросовестной практики содействия социальным изменениям: Краткий обзор	6
Возьмите на себя ответственность за социальный эффект и предложите другим организациям последовать вашему примеру.....	7
Постоянно следите за тем, чтобы организация выполняла своё предназначение	9
Вовлекайте в свою практику содействия социальным изменениям разные группы стейкхолдеров.....	11
Используйте методы и ресурсы, которые согласуются с целями вашей организации	13
Следите за всеми изменениями, которые имеют отношение к вашей деятельности ..	15
Будьте честными и открытыми.....	17
Стремитесь к изменениям и действуйте, руководствуясь полученной информацией и выводами.....	19
Активно делитесь со стейкхолдерами планами содействия социальным изменениям, методами сбора и оценки данных, выводами и опытом.....	21
Приложение: О Кодексе добросовестной практики содействия социальным изменениям	23

Введение

Социальный эффект / влияние на общество (impact) – это изменение, которое является следствием работы вашей организации. Удерживая в поле зрения конечный результат (эффект) долгосрочного характера, можно добиться более значительных социальных изменений. Для этого необходимо заранее определять желаемые результаты и способы их достижения, собирать информацию о происходящих изменениях, оценивать полученный эффект, доводить данную информацию до сведения заинтересованных сторон, и использовать её для обучения. Мы называем такую последовательность (цикл) работ практикой содействия социальным изменениям (impact practice), которая наряду с другими, более масштабными направлениями деятельности, включает такие компоненты, как измерение, мониторинг и оценка социального эффекта.

Для обозначения изменений, происходящих благодаря вашей деятельности, используются разные термины, такие как отсроченные или промежуточные результаты (outcomes), преобразования или виды деятельности (activities), непосредственные результаты или созданные продукты (outputs). Для каждого из них найдётся точное и понятное определение в соответствующем тематическом разделе онлайн-словаря Jargon Buster (www.jargonbusters.org.uk). А сейчас главная задача заключается в том, чтобы научиться различать «работу» организации и те «изменения», которые происходят вследствие её выполнения. Суть в том, что концентрироваться на повседневных делах гораздо проще, когда есть ориентир в виде социального эффекта, и - что, возможно, более важно - есть представление о том, как добиться лучших результатов. Для простоты восприятия и обсуждения изменений, возникающих в результате работы организации, и деятельности, способствующей данным изменениям, в тексте Кодекса используются следующие термины.

Социальный эффект / влияние (Impact): значительные по своим масштабам результаты или эффекты долгосрочного характера, возникающие вследствие выполнения проекта или какой-либо 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, нацеленная на достижение социального эффекта. Она может включать долгосрочное планирование социальных результатов / эффектов, разработку плана измерения и оценки результатов; сбор необходимых сведений; распространение информации; и обучение на основе полученного опыта.

Многие некоммерческие организации (НКО)¹ осознают ценность добросовестной практики содействия социальным изменениям и стремятся её освоить. Однако на этом пути они могут столкнуться с разным толкованием терминов, непоследовательными разъяснениями, многообразием методов и, иногда, с противоречивыми советами.

Кодекс добросовестной практики содействия социальным изменениям содержит согласованные с экспертами и некоммерческим сектором инструкции общего характера,

¹ Благотворительные организации, социальные предприятия и иные неправительственные организации, которые руководствуются ценностями (не перспективой получения выгоды, но стремлением приблизиться к выполнению социальных, культурных или экологических целей) и, как правило, реинвестируют избыток доходов в деятельность, способствующую прогрессу в достижении социальных, культурных или экологических целей.

целью которых является концентрация усилий организации на социальном эффекте. Документ определяет содержание цикла работ, содействующих социальным изменениям, и включает толкование совокупности руководящих принципов высокоэффективной деятельности. Каждый принцип сопровождается кратким описанием эффективной практики содействия социальным изменениям, основанной на применении данного принципа, толкованием роли и значения принципа, а также информацией о возможностях его реализации.

Цикл и принципы, изложенные в этом документе, применимы ко всем видам некоммерческих организаций. Помимо этого, они помогут финансирующим организациям и государственным заказчикам сформировать реалистичное и полноценное представление о том, какой смысл вкладывают некоммерческие организации в понятие добросовестной практики содействия социальным изменениям.

Кодекс добросовестной практики содействия социальным изменениям рекомендует позаботиться о том, чтобы определённую долю ответственности за результаты влияния на общество взял на себя каждый сотрудник организации. Однако некоторые принципы распространяются только на тех сотрудников, которые исполняют в НКО определённые функции. Вполне возможно, что приступая к практическому применению Кодекса в своей организации, вы сочтёте нужным возложить ответственность за соблюдение некоторых принципов на конкретных людей.

Вошедшие в Кодекс принципы разработаны по итогам широких консультаций с представителями некоммерческого сектора и согласованы с экспертами сферы социальных преобразований. Мы надеемся, что данный факт станет убедительным аргументом в пользу применения принципов на каждом этапе работы организации, в процессе обсуждения практики содействия социальным изменениям с внутренними и внешними стейкхолдерами, и выбора/освоения методов работы, отвечающих специфике конкретной НКО.

В рамках программы Inspiring Impact «Кодекс добросовестной практики содействия социальным изменениям» является частью серии тематических публикаций «Лидерство в сфере социальных преобразований» (Impact Leadership), в которую также вошла брошюра «Являетесь ли вы лидером эффективной преобразовательной деятельности?» (Are You Leading for Impact?). Помимо этого, изложенные в Кодексе принципы и цикл работ дополняют «Движущие силы и принципы добросовестной практики содействия социальным изменениям для финансирующих организаций» (The Funders' Principles and Drivers of Good Impact Practice), и в качестве основы используют инструмент поэтапной самооценки «На что мы способны» (Measuring Up), разработанный для серии «Координационная поддержка» (Coordinating Support). В публикации Measuring Up подробно рассматриваются возможности практического и эффективного применения принципов на каждом этапе работ по содействию социальным изменениям. Кроме того, описание поэтапной работы с инструментом помогает определить сильные стороны практики содействия социальным изменениям и выявить то, что необходимо усовершенствовать. Тем, кто интересуется перспективами общих систем измерения и оценки, чтение Кодекса следует совместить с изучением брошюры «Проектирование общей системы измерения» (The Blueprint for Shared Measurement).

Программа Inspiring Impact продолжает разрабатывать материалы, целью которых является поддержка практики содействия социальным изменениям. Чтобы узнать о новых публикациях и событиях программы, обращайтесь по адресу inspiringimpact.org.

Кодекс добросовестной практики содействия социальным изменениям: Краткий обзор

Цикл эффективной практики содействия социальным изменениям

Эффективная практика содействия социальным изменениям складывается из четырёх основных направлений деятельности:



Мы понимаем, что работа некоммерческих организаций сложна и многообразна. Поэтому маловероятно, что НКО смогут в точности воспроизвести поэтапный процесс. Однако в данном цикле обозначены четыре ключевых направления, которым в определенный момент следует уделить внимание, чтобы сконцентрировать усилия организации на достижении социального эффекта.

Добросовестная практика

Значение добросовестной практики в рамках данного цикла определяют восемь общих принципов:

1. Возьмите на себя ответственность за социальный эффект и предложите другим организациям последовать вашему примеру
2. Постоянно следите за тем, чтобы организация выполняла своё предназначение
3. Вовлекайте в свою практику содействия социальным изменениям разные группы стейкхолдеров
4. Используйте методы и ресурсы, которые согласуются с целями вашей организации
5. Следите за всеми изменениями, которые имеют отношение к вашей деятельности
6. Будьте честными и открытыми
7. Будьте готовы изменить свою работу и действуйте, руководствуясь полученной информацией и выводами
8. Активно делитесь со стейкхолдерами планами содействия социальным изменениям, методами сбора и оценки данных, выводами и опытом

Принцип 1

Возьмите на себя ответственность за социальный эффект и предложите другим организациям последовать вашему примеру

Содействие социальным изменениям является главной зоной ответственности и основной обязанностью лидеров вашей организации и, в частности, её высших надзорных / руководящих органов и исполнительного директора. Организация определяет желаемый социальный эффект самостоятельно, то есть, финансирующие организации не являются лидерами данного процесса.

Идея эффективного преобразования общества является неотъемлемым компонентом организационной культуры. Все сотрудники и добровольцы считают, что (а) их работа должна содействовать социальным изменениям, (б) они обязаны (в пределах своих компетенций) разъяснять, какие перемены происходят благодаря их деятельности, и (с) делиться с другими информацией о полученном опыте.

Концентрация внимания на социальном эффекте с помощью практики содействия социальным изменениям имеет постоянный характер, и не является сиюминутным порывом или работой, которую можно сделать задним числом.

Почему это важно?

- Социальный эффект / влияние на общество – это то, ради чего была создана и действует ваша организация. Поэтому идея общественных преобразований должна быть превыше всего.
- Уделяя первоочередное внимание социальному эффекту, можно повысить стремление сотрудников и добровольцев к более значительным социальным изменениям.
- Если люди понимают, какая роль им отводится в процессе преобразования общества, то они работают вместе более эффективно, и не перекладывают ответственность за социальный эффект на одного сотрудника или отдельную команду.

Рекомендации по применению принципа:

ПЛАНИРОВАНИЕ	<ul style="list-style-type: none"> • Сделайте социальный эффект центральным пунктом планов, стратегий и решений организации. • Помогите сотрудникам разобраться, какой вклад их работа может внести в достижение запланированного социального эффекта. • Инвестируйте средства в развитие навыков, необходимых сотрудникам и добровольцам для освоения практики содействия социальным изменениям; обеспечьте данное направление соответствующей поддержкой и ресурсами (например, проведите тренинг по вопросам оценки социального эффекта).
---------------------	---

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	<ul style="list-style-type: none"> • Сделайте социальный эффект (прогнозируемый и достигнутый) содержательным компонентом организационных процессов, включая персональную оценку работы сотрудников, должностные инструкции, вводные курсы для новых членов коллектива, прощальные речи при увольнении, проведение праздников и мероприятий по формированию команды, планёрки и заседания высших надзорных / руководящих органов. • Расширяйте круг сотрудников и добровольцев, участвующих в сборе информации о социальном эффекте в рамках повседневной деятельности (например, если вы занимаетесь вопросами групповой совместной работы, то соберите информацию о результатах / эффективности данной группы).
ОЦЕНКА	<ul style="list-style-type: none"> • Предложите всем сотрудникам и добровольцам регулярно задавать себе вопрос: «Что меняется благодаря моей деятельности?» • Позаботьтесь о том, чтобы лидеры организации участвовали в обсуждении вопросов об информации, которая расскажет им о социальном эффекте лучше всего. Этой работой не должен заниматься один человек.
КОРРЕКТИРОВКА КУРСА	<ul style="list-style-type: none"> • Поблагодарите коллектив за достигнутый социальный эффект. • Поощряйте желание сотрудников и добровольцев рассказывать о социальных результатах / изменениях за пределами организации.

Принцип 2

Постоянно следите за тем, чтобы организация выполняла своё предназначение

Вы хорошо осведомлены о предназначении организации: это те изменения, ради которых создавалась и действует НКО. Вы способны объяснить, каким образом ожидаемый социальный эффект приблизит организацию к выполнению данного предназначения. Вы можете рассказать о том, как будет получен необходимый социальный эффект, пользуясь простым языком, который понятен каждому (в том числе, сотрудникам, добровольцам, благополучателям, донорам и другим причастным сторонам).

Почему это важно?

- Каждый член коллектива должен знать, к чему стремится организация, чтобы внести свой вклад в общее дело.
- Сотрудники и добровольцы должны получить более полное представление о приоритетах организации и причинах, определивших данный выбор. Имея такую информацию, они смогут самостоятельно решать, на какой работе сконцентрировать усилия, чтобы получить максимальный социальный эффект.
- Чтобы социальный эффект лучше поддавался анализу и оценке, обратитесь к изначальному плану, с которым можно сопоставить полученные результаты.

Рекомендации по применению принципа:

ПЛАНИРОВАНИЕ	<ul style="list-style-type: none"> • Планируйте социальные изменения (эффекты), а не только деятельность, которую намерена выполнить организация. Сначала, основываясь на знаниях о текущих потребностях предполагаемых благополучателей, следует решить, каким должен быть желаемый социальный эффект. Затем вы сможете определить, какую работу могла бы выполнить организация для достижения данного результата. • Придумайте простое объяснение тому, каким образом деятельность организации приведёт к желаемому социальному эффекту. Это облегчит работу по распространению информации о планах НКО. • Подумайте, кому необходимы сведения о социальном эффекте, какую информацию и в каком формате хотели бы получить данные группы пользователей.
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	<ul style="list-style-type: none"> • Выполняя повседневную работу, всегда помните о конечном результате - социальном эффекте. • Собирайте только ту информацию, которая имеет непосредственное отношение к социальному эффекту и действительно необходима для его описания; избегайте сбора информации «на всякий случай».
ОЦЕНКА	<ul style="list-style-type: none"> • Чтобы понять, в какой мере НКО справились со своими задачами, сопоставьте имеющиеся сведения о социальном эффекте с планами организации. Вероятнее всего, вы также пожелаете узнать о возможных незапланированных результатах / эффектах (см. Принцип 5).

- Совершенствуйте работу, чтобы в дальнейшем организация смогла ускорить достижение запланированного социального эффекта.
- Основываясь на выводах о достигнутых результатах, выясните, следует ли организации изменить своё представление о социальном эффекте и дальнейших планах, связанных с его достижением.

Принцип 3

Вовлекайте в свою практику содействия социальным изменениям разные группы стейкхолдеров

На всех этапах практики содействия социальным изменениям вы ищете подходящие возможности для взаимодействия с представителями разных аудиторий. Как минимум, организация стремится привлечь тех, кто знаком с её работой (включая благополучателей, сотрудников, добровольцев и партнёров в рамках проектов НКО). Также, это могут быть организации, выполняющие похожую работу, или доноры.

Почему это важно?

- Чтобы расширить представление организации о том, как её работа влияет на других, и как окружение влияет на НКО.
- Чтобы поспособствовать разработке более реальных планов с учётом разных мнений о ценности различных видов социальных изменений (эффектов).
- Чтобы не сомневаться в надёжности, объективности и непредвзятости результатов анализа и оценки.
- Чтобы привлечь внимание к работе организации и позволить изучить её опыт множеству людей.
- Чтобы не упустить возможности для сотрудничества, которое может привести к более значительным социальным изменениям.

Рекомендации по применению принципа:

ПЛАНИРОВАНИЕ	<ul style="list-style-type: none"> • Вовлекайте в работу по определению ожидаемого социального эффекта стейкхолдеров организации, чтобы расширить представление о существующих мнениях и взглядах (например, если мнения благополучателей и организации не совпали, следует выяснить, что для вашей целевой аудитории важнее всего). • Планируя оценку социального эффекта, согласуйте с причастными сторонами (например, с учредителями, советом директоров или с финансирующими организациями) вопросы о том, что именно вы хотите выяснить в ходе оценки, и каким образом будете использовать выводы для улучшения работы НКО.
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	<ul style="list-style-type: none"> • Максимально упростите условия участия людей в сборе информации о социальном эффекте (например, предлагайте собирать сведения любыми удобными способами – в виде документов на бумажных носителях, видео материалов или с помощью социальных медиа). • Если необходимо, привлекайте к сбору информации о социальном эффекте своих благополучателей, либо обращайтесь к ним для проверки качества своей работы.

ОЦЕНКА	<ul style="list-style-type: none"> • Чтобы правильно истолковать полученные данные, привлекайте к изучению и оценке информации своих благополучателей (по мере необходимости). Благодаря такой работе вы не только по-иному взглянете на полученные сведения, но и поможете своим сторонникам приобрести новые компетенции и навыки. • Приглашайте стейкхолдеров (например, другие организации) для проверки своих предположений, касающихся достигнутого социального эффекта (например, спросите, что, по их мнению, изменилось,).
КОРРЕКТИРОВКА КУРСА	<ul style="list-style-type: none"> • Обсуждайте выводы и поддерживайте обратную связь со всеми, кто вовлечён в вашу практику содействия социальным изменениям. Анализ полученного опыта может оказаться для ваших помощников дополнительным преимуществом. • Распространяйте информацию о социальном эффекте / результатах работы других организаций, и попросите коллег сделать то же самое для вас (см. Принцип 8).

Принцип 4

Используйте методы и ресурсы, которые согласуются с целями вашей организации

Ваша практика содействия социальным изменениям эффективна и реалистична – объём рабочего времени, методы и характер работ соизмеримы с масштабами деятельности организации и соответствуют её содержанию. В сложных обстоятельствах или в случае дефицита ресурсов вы не усложняете ситуацию и делаете все возможное, чтобы усилия организации были сконцентрированы на достижении социального эффекта.

Вы выбираете методы планирования социальных изменений (эффектов), оценки и анализа данных с учётом специфики работ, выполняемых вашей организацией, возможных рисков или вероятного ущерба для деятельности НКО. Данные методы согласуются с ценностями и морально-этическими нормами организации. Также, вы точно определили, с какой целью НКО занимается сбором информации о социальном эффекте, кто будет использовать эти сведения, и каким образом.

Почему это важно?

- Чтобы посвятить ваше драгоценное время и ресурсы решению наиболее важных задач.
- Чтобы не сомневаться в том, что в своем стремлении изменить общество вы не ставите перед собой недостижимых целей или не откладываете важные дела на потом.
- Чтобы вы тщательно обдумывали выбор методов и ресурсов, и могли объяснить, почему организация сочла их подходящими и способными выдержать любую критику.

Рекомендации по применению принципа:

ПЛАНИРОВАНИЕ

- Соизмеряйте время и силы, которые затрачиваются на планирование социальных изменений, с рисками и масштабами деятельности организации.
- В процессе планирования проясните степень важности, характер и формат информации, в которой нуждается и которую планирует получить (и для каких целей) ваша НКО, а также другие причастные стороны (например, доноры). Проведите дискуссию и убедитесь в том, что данная информация действительно необходима. Вполне возможно, что стейкхолдеры согласятся принять информацию в любом из предложенных форматов.
- Выясните, какие сведения или подтверждающие данные уже существуют, и убедитесь в том, что сбор или подготовка дополнительной информации является действительно необходимой мерой. Не забывайте о том, что польза от информации должна превосходить затраты на её сбор. Простые и зачастую бесплатные инструменты сбора данных могут оказаться подходящим способом получения полезной информации.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	<ul style="list-style-type: none"> • Помните, что беспрестанно оценивать всё подряд совсем не обязательно. Вы можете взять за основу или использовать те сведения, которые были собраны в рамках предыдущего исследования, либо получить информацию о социальном эффекте с помощью выборки.
ОЦЕНКА	<ul style="list-style-type: none"> • Если организация найдет разумное подтверждение социальных изменений, то этого будет вполне достаточно; не ищите абсолютных доказательств. • Решите, потребуется ли вам внешняя поддержка для повышения статуса / ценности выводов, или вы сможете подготовить надлежащие заключения, пользуясь теми знаниями и навыками, которые у вас уже есть.
КОРРЕКТИРОВКА КУРСА	<ul style="list-style-type: none"> • Распространяя информацию о социальном эффекте, позаботьтесь о том, чтобы уровень детализации соответствовал размеру организации, степени риска и характеру деятельности. • Следите за тем, чтобы объём и формат сообщений о социальном эффекте устраивал аудиторию. • Предлагайте цифры и факты (истории). Цифры сформируют контекст для фактов, а истории оживят сообщения о результатах вашей работы.

Принцип 5

Следите за всеми изменениями, которые имеют отношение к вашей деятельности

Социальный эффект вашей деятельности может проявиться гораздо позже либо оказаться более значительным, чем изначально предполагали вы или другие причастные стороны. Вы также понимаете, что наблюдаемые изменения могли произойти без участия вашей организации; или раньше запланированного срока; либо могли оказаться результатом работы других субъектов.

Вы знаете, что планировать и оценивать всё подряд не стоит, но помните о том, что ваше влияние может распространяться за пределы обозначенного круга благополучателей. Этот эффект может быть как отрицательным, так и положительным, или не таким, как вы планировали. Безусловно, вы стремитесь свести отрицательные последствия к минимуму, но иногда они неизбежны. Вы признаёте, что в некоторых случаях приходится балансировать между положительным эффектом для благополучателей и отрицательными последствиями для других субъектов.

Почему это важно?

- Чтобы учиться на собственном опыте и демонстрировать обществу полный спектр социальных изменений без каких-либо преувеличений. И чтобы (руководствуясь полученной информацией) соответствующим образом корректировать работу организации и добиваться эффекта, превосходящего изначальные планы.
- Чтобы понять, где именно возник более значительный (или иной по сравнению с ожидаемым) положительный эффект. То есть, располагая такой информацией, вы и другие причастные стороны сможете получить более полное представление о ценности вашей работы для общества.
- Чтобы понять, каким образом ваша НКО оказала непреднамеренное негативное воздействие на людей, организации или на окружающую среду, и в дальнейшем принять меры, позволяющие избежать, сократить или компенсировать подобный эффект.

Рекомендации по применению принципа:

ПЛАНИРОВАНИЕ	<ul style="list-style-type: none"> • Планируя социальные изменения, изучите информацию о широком круге благополучателей, на которых может повлиять работа организации (например, сотрудники, другие организации, социальные группы и ваше местное окружение). На данном этапе вам следует оценить риски негативных последствий и, если необходимо, скорректировать деятельность таким образом, чтобы избежать или сократить вероятный ущерб.
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	<ul style="list-style-type: none"> • Отслеживайте и анализируйте любые внеплановые сообщения положительного характера или жалобы, поступающие в процессе выполнения работ.

ОЦЕНКА	<ul style="list-style-type: none"> • Выясните, что изменилось, что поспособствовало данным изменениям, и какую роль в данном процессе сыграла ваша организация. Изучая информацию о социальном эффекте, обязательно уделяйте внимание альтернативным объяснениям произошедших явлений, и не отказывайтесь от информации, которая имеет отрицательный характер либо не совпадает с изначальным представлением о социальном эффекте.
КОРРЕКТИРОВКА КУРСА	<ul style="list-style-type: none"> • Распространяйте информацию о любом социальном эффекте, выходящем за рамки первоначального плана. Сообщайте сведения об отрицательном эффекте и действиях, предпринятых с целью его снижения, либо разьясняйте, каким образом и почему отрицательный эффект удалось компенсировать положительным воздействием. • Используйте информацию обо всех результатах влияния на общество для корректировки деятельности и получения более значительного положительного эффекта в будущем.

Принцип 6

Будьте честными и открытыми

Ваша организация честно и открыто делится информацией о предполагаемом социальном эффекте, сведениями о произошедших или не состоявшихся изменениях, а также о заключениях, сделанных на основе полученных данных, и действиях, проистекающих из этих выводов.

Вы также честны и открыты в отношении информации о характере и содержании практики содействия социальным изменениям. Благодаря такой позиции ваши причастные стороны осведомлены обо всех исключениях из правил или ограничениях, которые повлияли на то, каким образом осуществлялся сбор данных, какие сведения были получены, каким образом проводилась оценка и составлялась отчётность о полученных результатах.

Ваша организация и её доноры открыто и честно обсуждают ситуации, когда что-то сложилось не так успешно, как ожидалось, и учатся на допущенных ошибках, несмотря на то что разглашение информации об ограничениях или «уроках неудачного опыта» может повлечь за собой проблемы.

Почему это важно?

- Чтобы поддержать источник подлинных знаний об эффективных практиках (для сотрудников организации и для доноров), которые могут способствовать повышению качества услуг для благополучателей.
- Чтобы поддержать культуру открытости, практику обучения и поиск возможностей для развития (а не поводов для обвинения за упущения в работе) как внутри НКО, так и среди организаций.
- Чтобы продемонстрировать прозрачность организации, укрепляя тем самым общественное доверие.

Рекомендации по применению принципа:

ПЛАНИРОВАНИЕ	<ul style="list-style-type: none"> • Будьте честными и открытыми в отношении масштабов социальных изменений, являющихся целью организации, включая информацию о практиках, которые оказались неэффективными. • Разъясните, на чём основан выбор подхода к измерению запланированного социального эффекта и методов оценки. Благодаря этому подход и методы не будут подвергнуты критике, и смогут рассчитывать на большее доверие как внутри, так и за пределами вашей организации.
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	<ul style="list-style-type: none"> • Расскажите сотрудникам, добровольцам и благополучателям, почему организация занимается сбором данных, и каким образом воспользуется полученной информацией (например, для оказания дополнительных услуг).

ОЦЕНКА	<ul style="list-style-type: none">• Будьте честными при рассмотрении вклада других субъектов в достигнутые социальные результаты - его не следует переоценивать или недооценивать. Чтобы получить более реалистичную картину, обсуждайте собственный вклад, не пытаясь полностью присвоить социальный эффект.
КОРРЕКТИРОВКА КУРСА	<ul style="list-style-type: none">• Распространяйте информацию о сегментах деятельности, в которых вы добились положительного эффекта, а также о тех направлениях работы, где социальный результат оказался менее успешным, отрицательным или вообще не был достигнут. Такой подход в равной степени важен как для внутренних аудиторий (таких как сотрудники, добровольцы и благополучатели), так и для внешних субъектов (таких как доноры, причастные стороны и другие организации).• Стремитесь к тому, чтобы выводы относительно достигнутого социального эффекта и результатов, которые получить не удалось, становились стимулом для обучения, а не поводом для обвинений.

Принцип 7

Стремитесь к изменениям и действуйте, руководствуясь полученной информацией и выводами

Ваша организация стремится к изменениям, потому что вы уже выяснили, какой социальный результат достигнут или не достигнут. И вы готовы согласиться с тем, что организация может не получить того эффекта, который планировался.

Вы стремитесь учиться на выводах оценки социального эффекта и активно используете полученные данные для обоснования планов и действий организации.

Ваши доноры тоже готовы к обучению, переменам и совместной работе по изучению практики, совершенствованию деятельности и обучению на основе полученного опыта.

Почему это важно?

- Чтобы совершенствовать услуги и усиливать влияние на благополучателей с помощью доступных ресурсов.
- Чтобы собранная информация находила применение в процессе принятия решений и помогала предотвращать ненужную трату времени и сил.
- Чтобы, имея возможность наблюдать реальные действия и последующие изменения, сотрудники и добровольцы становились подлинными сторонниками эффективной практики содействия социальным изменениям.

Рекомендации по применению принципа:

ПЛАНИРОВАНИЕ	<ul style="list-style-type: none"> • Обозначьте круг вопросов, которые нуждаются в решении, и спланируйте сбор информации о социальном эффекте, которая поможет принять правильные решения. • Убедитесь в том, что сбор информации о социальном эффекте осуществляется своевременно, то есть – полученные данные можно использовать в процессе разработки бюджета, планирования и принятия решений до возобновления инициативы или серии услуг.
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	<ul style="list-style-type: none"> • Разрешите сотрудникам следить за успехами / неудачами небольшого масштаба и оперативно корректировать деятельность на местах.
ОЦЕНКА	<ul style="list-style-type: none"> • Будьте готовы к тому, что сведения о социальном эффекте и полученные выводы могут потребовать от вас непростых решений. Помните о существовании групп с «цеховыми» интересами. Таковыми, как правило, являются сотрудники и добровольцы, которые оказывают конкретные услуги определённым образом на протяжении длительного времени, либо благополучатели, которые привыкли получать конкретный продукт или услугу.

- Приветствуйте и поддерживайте изменения, если в ходе оценки социального эффекта была обнаружена неэффективная практика (при условии, что вы согласны с таким заключением).
- Распространяйте информацию о полученных выводах, планах корректировки своей работы и причинах ожидаемых перемен. Вполне возможно, что подобные планы требуют дальнейшего обсуждения с донорами.
- Тщательно изучайте информацию о социальном эффекте, чтобы обеспечить её реальное применение в качестве обоснования для решений и последующих действий.

Принцип 8

Активно делитесь со стейкхолдерами планами содействия социальным изменениям, методами сбора и оценки данных, выводами и опытом

Ваша организация транслирует информацию о планах социальных изменений, методах сбора и оценки данных, полученных сведениях и выводах, чтобы причастные стороны знали о попытках НКО реализовать свои планы и посодействовать расширению представления об эффективной и неэффективной деятельности. Вы распространяете соответствующую информацию в самой организации (среди сотрудников, учредителей и членов совета директоров, добровольцев и благополучателей), а также за её пределами (среди доноров и иных организаций, выполняющих похожую работу – когда это возможно и целесообразно).

Вы признаёте, что практика распространения полученного опыта имеет определённые ограничения, и рассказываете о них потребителям информации. Ограничивающими факторами, в частности являются: действия людей, место, время и условия, от которых зависит возможность воспроизведения и применения конкретного опыта.

Почему это важно?

- Чтобы создать благоприятные условия для распространения информации о желаемом социальном эффекте и успехах / неудачах, помогая организациям с общими интересами учиться на опыте коллег и вносить более значительный вклад в достижение общих социальных результатов.
- Чтобы укрепить авторитет организации в профессиональном сообществе, повысить статус её социально значимой деятельности, и создать возможности для выхода на новые аудитории. Действуя подобным образом, НКО сможет внести реальный вклад в расширение знаний об эффективной / неэффективной практике, усиливая тем самым позиции некоммерческого сектора.
- Чтобы предоставить финансирующим организациям свидетельства создания новых общественных благ или ценностей. Доноры получают от своих инвестиций более существенную отдачу, когда грантополучатели делятся сведениями о социальном эффекте, помогая совершенствовать работу тем, кто выполняет похожую деятельность.

Рекомендации по применению принципа:

ПЛАНИРОВАНИЕ

- Рассказывайте о своих планах содействия социальным изменениям тем организациям, которые выполняют похожую деятельность - чтобы они увидели общие «точки соприкосновения». В отдельных сегментах сектора могут возникнуть инициативы по разработке и освоению подходов к созданию общих систем измерения социального эффекта.
- Не упускайте подходящего случая поделиться планами сбора информации о социальном эффекте. Распространять данные сведения можно не только в своей НКО, но также среди доноров или организаций, действующих в вашем сегменте некоммерческого сектора.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	<ul style="list-style-type: none"> • Рассказывайте о своей практике, позволяющей сконцентрировать усилия организации на социальных изменениях.
ОЦЕНКА	<ul style="list-style-type: none"> • Акцентируйте внимание аудитории на методах сбора и оценки информации о социальном эффекте, и рассказывайте о сильных и слабых сторонах данных методик. Эта информация может оказаться конфиденциальной, либо её распространение может быть ограничено лицензионным соглашением, но вопросами ограничений стоит заниматься по мере их поступления.
КОРРЕКТИРОВКА КУРСА	<ul style="list-style-type: none"> • Распространяйте информацию о социальном эффекте, включая любые сведения об успешном опыте, извлечённых уроках и возможностях для улучшения деятельности. Информация может быть представлена в виде отчёта, брошюры, видео, материала на веб-странице, презентации на событии или в ином формате. Отличной площадкой для обмена опытом может оказаться зонтичная (или поддерживающая) организация.

Приложение: О Кодексе добросовестной практики содействия социальным изменениям

Как возникла идея создания Кодекса добросовестной практики содействия социальным изменениям

В сентябре 2011 года 30 лидеров сферы социальных преобразований встретились на саммите, посвящённом вопросам эффективности некоммерческих организаций (Impact Summit). В качестве принимающей стороны выступил Национальный фонд поддержки науки, технологий и искусства (The National Endowment for Science, Technology and the Arts / NESTA; Лондон). Участники встречи обсудили, каким образом лидерство и сотрудничество способствуют внедрению практики содействия социальным изменениям в повседневную работу сотен тысяч благотворительных организаций, социальных предприятий, финансирующих организаций, инвесторов и государственных заказчиков, выступающих в роли субъектов британского некоммерческого сектора.

По итогам саммита консалтинговая организация «Капитал для новой филантропии» (New Philanthropy Capital / NPC) в сотрудничестве с семью партнёрами учредила программу Inspiring Impact («Содействие эффективному преобразованию общества»; inspiringimpact.org). Чтобы деятельность в рамках программы отвечала интересам сектора, Inspiring Impact объединила членские организации - Ассоциацию руководителей добровольных объединений (The Association of Chief Executives of Voluntary Organisations / ACEVO), Национальный совет добровольных объединений (The National Council for Voluntary Organisations / NCVO) и Ассоциацию благотворительных фондов (The Association of Charitable Foundations / ACF). Чтобы обеспечить должное внимание передовой практике измерения социального эффекта, программа привлекла профессионалов сферы оценки – исследовательскую организацию Substance, Службу оценки для благотворительных организаций (Charities Evaluation Services / CES) и консалтинговую организацию «Капитал для новой филантропии» (NPC). А чтобы программа выполнялась в масштабах всего Соединённого Королевства, к ней присоединились благотворительная организация «Поддержка в сфере оценки – Шотландия» (Evaluation Support Scotland) и Фонд содействия социальным преобразованиям (Building Change Trust) из Северной Ирландии.

Лидеры некоммерческого сектора должны сыграть решающую роль в процессе внедрения практики содействия социальным изменениям в рабочие процессы своих организаций. Кодекс добросовестной практики содействия социальным изменениям (The Code of Good Impact Practice) является ключевым продуктом программы Inspiring Impact, который разъясняет лидерам содержание данной практики, помогая добиваться лучших результатов.

Источником вдохновения для создания Кодекса добросовестной практики содействия социальным изменениям послужил успех Кодекса добросовестной управленческой практики для добровольного / общественного сектора (Good Governance: A Code for the Voluntary and Community Sector), целью которого являлась разработка и формирование у некоммерческих организаций представления о принципах добросовестной управленческой практики. Помимо этого, Кодекс опирается на действующие руководства, созданные для конкретных сфер социальных преобразований, включая

Принципы добросовестной отчётности о социальных изменениях (The Principles of Good Impact Reporting)².

Основой для всех принципов служит ещё один «принцип равенства», означающий обеспечение представительства; право голоса; и равное отношение к представителям всех слоев населения. Мы считаем его фундаментальным для всех восьми принципов, так как он распространяется на весь некоммерческий сектор.

История разработки Кодекса добросовестной практики содействия социальным изменениям

Для разработки содержания Кодекса добросовестной практики содействия социальным изменениям в 2012 году была создана рабочая группа. В неё вошли представители широкого круга НКО - инфраструктурных организаций, экспертов сферы социальных преобразований и организаций-провайдеров социальных услуг:

- Комиссия по делам благотворительности (The Charity Commission)
- Служба оценки для благотворительных организаций (Charities Evaluation Services)
- Поддержка в сфере оценки для местных общественных объединений – Северная Ирландия (Community Evaluation Northern Ireland)
- Центр социальных исследований – Дартингтон (The Dartington Social Research Unit)
- Поддержка в сфере оценки – Шотландия (Evaluation Support Scotland)
- Онкологический центр им. Макмиллана (Macmillan Cancer Support), Лора Дженконс (Laura Jenkins)
- Национальная ассоциация местных добровольных объединений и гражданских инициатив (The National Association for Voluntary and Community Action)
- Национальный совет добровольных объединений (National Council for Voluntary Organisations)
- Капитал для новой филантропии (New Philanthropy Capital)
- Фонд развития новой экономики (The new economics foundation)
- Центр поддержки пациентов с онкологическими заболеваниями простаты (Prostate Cancer UK)
- Сеть «Социальный аудит» (The Social Audit Network)
- Социальное предпринимательство – Великобритания (Social Enterprise UK)
- Сеть «Социальный возврат от инвестиций» (SROI Network)
- Коалиция малых НКО (Small Charities Coalition)
- Ассоциация оценщиков социального эффекта благотворительных программ (The Social Impact Analysts Association)
- Совет гражданских инициатив Уэльса (The Wales Council for Voluntary Action)

² Принципы добросовестной отчётности о социальных изменениях (The Principles of Good Impact Reporting), Март 2012 г., Разработчики: Ассоциация руководителей добровольных объединений (ACEVO); Группа финансовых менеджеров благотворительных организаций (Charity Finance Group); Институт фандрайзинга (Institute of Fundraising); Национальный совет добровольных объединений (NCVO); консалтинговая организация «Капитал для новой филантропии» (NPC); Коалиция малых НКО (Small Charities Coalition); национальный центр «Социальное предпринимательство – Великобритания» (Social Enterprise UK); и Сеть «Социальный возврат от инвестиций» (SROI Network).

Мы выражаем признательность за комментарии к первым рабочим вариантам Кодекса следующим организациям:

- Группа финансовых менеджеров благотворительных организаций (Charity Finance Group)
- Центр добровольчества для экономистов (Pro Bono Economics)
- Детская благотворительная организация им. Роальда Даля «Волшебство» (Roald Dahl's Marvellous Children's Charity)
- Гражданские инициативы – Графство Суррей (The Surrey Community Action)
- Центр изучения Третьего сектора (The Third Sector Research Centre)
- Консалтинговая организация Triangle Consulting

Разработку Кодекса добросовестной практики содействия социальным изменениям в рамках программы Inspiring Impact координировал Национальный совет добровольных объединений (NCVO).



Разработано Национальным советом добровольных объединений (NCVO) для программы Inspiring Impact

Июнь 2013 г.