



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ
ФОНД ВЛАДИМИРА
ПОТАНИНА

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ: ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ И РАСПРОСТРАНЕНИЯ



ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ: ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ И РАСПРОСТРАНЕНИЯ

Июнь, 2021 г.

Обзор подготовлен

АНО «Эволюция и Филантропия»

Идея и финансовая поддержка

Благотворительный фонд
Владимира Потанина

Редактор

Наталья Дорошева

Издательская группа:

Тимофей Андросов
Андрей Высоцкий
Дарья Куваева
Роман Склоцкий
Мария Финогеева
Валерия Чернякина

Благотворительный фонд Владимира Потанина

г. Москва, ул. Тверская, д. 16, стр. 1
+7 (495) 149-30-18
fondpotanin.ru
facebook.com/potaninfoundation
vk.com/potaninfoundation



Благотворительный фонд
Владимира Потанина, 2021

© Благотворительный фонд Владимира
Потанина, 2021

© АНО «Эволюция и Филантропия», 2021

© Евдокимова О. А., Рождественская Н. В., 2021

© Дорошева Н. М., 2021

Данное произведение распространяется по лицензии Creative Commons «Attribution-NonCommercial-NoDerivatives» («Атрибуция — Некоммерческое использование — Без производных произведений») 4.0 Всемирная.

© Издательство «ДПК Пресс», 2021
dpk-press.ru

СОДЕРЖАНИЕ

| | | |
|--|----|--|
| Вступительное слово | 5 | |
| | 6 | Доверие и ценности — основа лучших практик НКО |
| Раздел 1. Множественная подотчетность | 8 | |
| | 12 | Раздел 2. Вовлечение стейкхолдеров |
| Раздел 3. Доказательность | 14 | |
| | 18 | Раздел 4. Лучшие практики и инновации |
| Раздел 5. Масштабирование и распространение лучших практик | 21 | |
| | 25 | Раздел 6. Обучение сотрудников и управление знаниями |
| Раздел 7. Инфраструктура рынка лучших практик | 28 | |
| | 31 | Список использованных источников и литературы |
| Дополнительная литература к разделам | 34 | |
| | 36 | Об авторах |



ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Лучшие практики в некоммерческом секторе вызывают большой интерес и являются предметом для оживленных обсуждений. Такие практики нередко воспринимаются как модели для решения социальных проблем. При этом в российском и в зарубежном некоммерческом секторе нет согласия не только по поводу того, что понимается под лучшими практиками, но и даже в отношении самого термина.

Согласно результатам исследования «Информирование, образование, просвещение: какие знания нужны сегодня некоммерческому сектору», изучение опыта других некоммерческих организаций (НКО), историй успеха и лучших практик уступает по востребованности знаниям, связанным с обеспечением жизнеспособности некоммерческих организаций и их текущей деятельностью. Тем не менее запрос на развитие насмотренности и заимствование лучших практик НКО довольно высокий, особенно в части межсекторного взаимодействия.

Что такое лучшие практики? Можно ли сформулировать общие принципы, по которым ту или иную практику можно отнести к успешной? Можно ли последовательно

и системно развивать лучшие практики в сфере своей деятельности, и от чего зависит возможность их масштабирования и распространения?

Настоящий обзор предлагает универсальные принципы для создания и распространения лучших практик в некоммерческом секторе, основанные на российском и зарубежном опыте. Помимо описания общих принципов, дайджест содержит примеры работы различных некоммерческих организаций, а также краткие рекомендации, которые помогут сотрудникам НКО определить алгоритм успешных действий для развития и распространения успешных практик. Отдельное внимание уделено развитию инфраструктуры для выявления, аккумуляции и продвижения лучших практик, а также игрокам, которые являются или могут стать драйверами этого процесса.

Мы надеемся, что данный обзор поможет некоммерческим организациям критически проанализировать свою текущую деятельность и наметить зоны для дальнейшего совершенствования во имя благополучия людей.

**Центр развития филантропии
Благотворительного фонда
Владимира Потанина**

ДОВЕРИЕ И ЦЕННОСТИ — ОСНОВА ЛУЧШИХ ПРАКТИК НКО

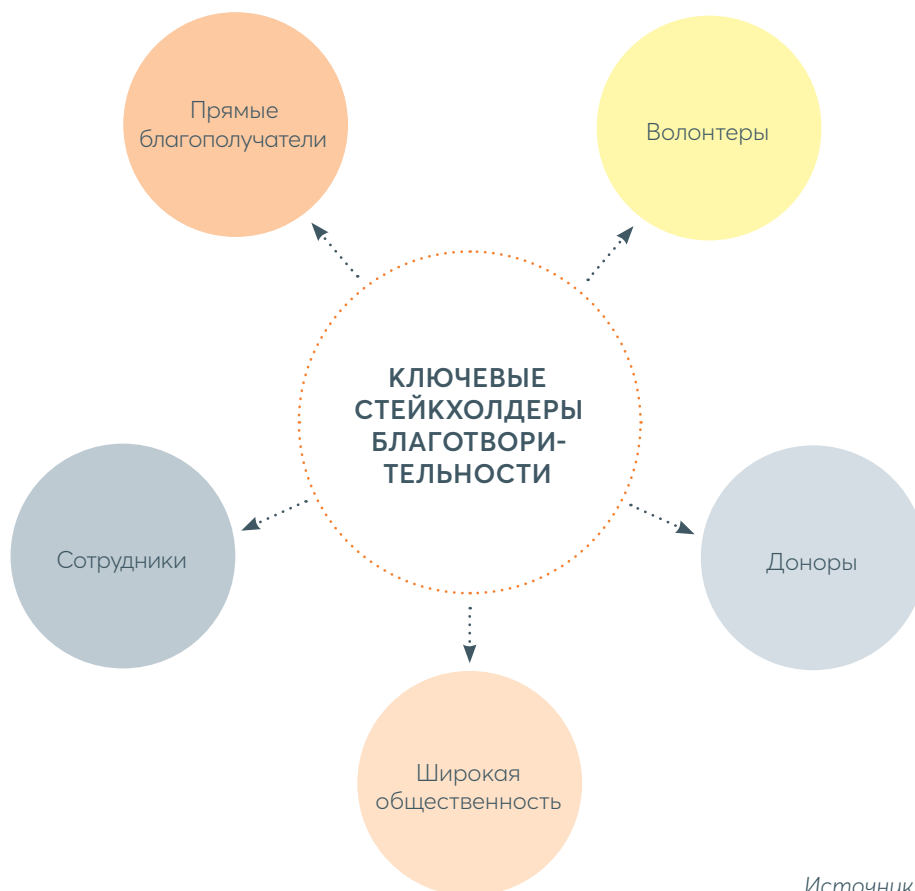
В международных исследованиях нет единого определения, что такое лучшие практики. Но сами практики принято делить на две большие группы: первая — это известные проверенные методы, применение которых приводит к решению проблем, вторая — это практики, которые в результате их применения показали чрезвычайно хороший результат. Первая группа практик опирается на накопленный ранее опыт, а вторая создает новый опыт, полезный для сектора. В любом случае концепция лучших практик основывается на предположении, что можно, опираясь на результаты эмпирических исследований и заранее согласованный список критериев, достичь согласия относительно того, что есть «лучшая практика».

Некоммерческие организации работают в сложной и постоянно меняющейся социальной системе, которая требует гибкого подхода из-за высокой неопределенности. Это означает, что ни одна практика не может оставаться лучшей всегда или очень долго, а НКО нужно периодически пересматривать свое отношение к ним. Поэтому сама концепция часто подвергается критике. Лучшие практики в любом случае требуют адаптации к текущей ситуации и контексту.

К тому же НКО работают не просто в постоянно меняющейся среде, но и в многомерной, взаимодействуя с большим количеством разнообразных заинтересованных групп (стейкхолдеров), каждая из которых имеет свои цели и формулирует свое понимание социальных проблем (см. рис. 1).

Поэтому, говоря о лучших практиках, едва ли можно прийти к единому мнению. Каждая группа стейкхолдеров выделяет важные для нее аспекты. Практика, которая является

Рис. 1. Общество и благотворительность



Источник: Frontier Economics

лучшей для одной группы стейкхолдеров, может не являться таковой для других.

При этом существует ряд общих принципов и правил относительно дизайна, реализации, оценки социальных программ, управления НКО, которые признаются «хорошими» (good practice) или «подходящими» (best fit practice) для определенной ситуации. В данном обзоре термины «лучшие практики», «хорошие практики» и «подходящие практики» мы используем как взаимозаменяемые.

В идеале НКО, которая сотрудничает со стейкхолдерами, создает пользу для каждого из них — непосредственных благополучателей, волонтеров, доноров, сотрудников некоммерческого сектора, фондов, государства. Исходя из этой идеи, можно сформулировать понимание лучшей практики НКО как практики, которая вызывает доверие стейкхолдеров и отвечает их запросам, доказательно демонстрирует свою результативность и содержит потенциал масштабирования.

Лучшие практики НКО направлены на создание партнерства и доверия, учитывают особенности местных сообществ или конкретных целевых групп и направлены на их развитие, основаны на объективных данных и на экспертном опыте сотрудников, благополучателей и других стейкхолдеров.

Практика является лучшей, если ее ценности, цели и задачи ясно сформулированы, этичны и находят отклик у вовлеченных сторон. Стейкхолдерам важно быть уверенными, что их поддержка приводит к достижению поставленных НКО целей. Также на отношение стейкхолдеров позитивно влияют независимость и финансовая прозрачность НКО.

Если доноры, волонтеры, партнеры считают практику НКО лучшей, они будут поддерживать ее своими ресурсами. **Исследование**, проведенное в 2019 году фондами Independent Sector и Edelman Intelligence (США), показывает, что при высоком уровне доверия увеличиваются пожертвования со стороны доноров и вовлеченность волонтеров.

В целом взаимодействие со стейкхолдерами (благополучателями в первую очередь) приводит к улучшению дизайна проектов и программ и их результативности (см. раздел «Вовлечение стейкхолдеров»), укрепляет инновационный потенциал организации (см. раздел «Лучшие практики и инновации»), способствует расширению практик (см. раздел «Масштабирование и распространение лучших практик»). Таким образом, в результате поддержки стейкхолдеров НКО становятся более эффективными, а лучшие практики формируются именно в эффективных организациях.



Важно отметить, что доверие стейкхолдеров необходимо поддерживать через соблюдение НКО принимаемых на себя обязательств. Например, это доказательное представление полученных результатов (см. раздел «Доказательность»). В свою очередь, уровень принимаемых обязательств определяется уровнем подотчетности НКО, о котором мы поговорим в следующем разделе.

РАЗДЕЛ 1. МНОЖЕСТВЕННАЯ ПОДОТЧЕТНОСТЬ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОДОТЧЕТНОСТИ

Подотчетность — принципиально важный конструкт для некоммерческого сектора, основанный на доверии, вовлеченности и разделяемых ценностях. Существует несколько определений подотчетности. Например, One World Trust выделяет четыре главных составляющих подотчетности:

- прозрачность;
- участие (активное привлечение внутренних и внешних участников к решениям и мероприятиям);
- мониторинг и оценка;
- обжалование и реагирование на жалобы.

Подотчетность подразумевает, что организация открыта и прозрачна для стейкхолдеров и ориентирована на взаимодействие с ними. Высокая степень подотчетности означает вовлечение стейкхолдеров на всех этапах работы: от дизайна программ до оценки результатов, и использование обратной связи для улучшения своей деятельности.

РАЗНООБРАЗИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Вовлекая стейкхолдеров в свою работу, НКО должна понимать, что у них сформированы различные (и иногда противоречивые) запросы, у каждой группы есть свои требования к наборам и форматам представляемых данных. Желание и возможность включаться во взаимодействие с организацией также могут серьезно отличаться. В итоге мы наблюдаем сложную карту множественной подотчетности НКО:

Рис. 2. Карта подотчетности некоммерческих организаций («нерыночный» рынок)

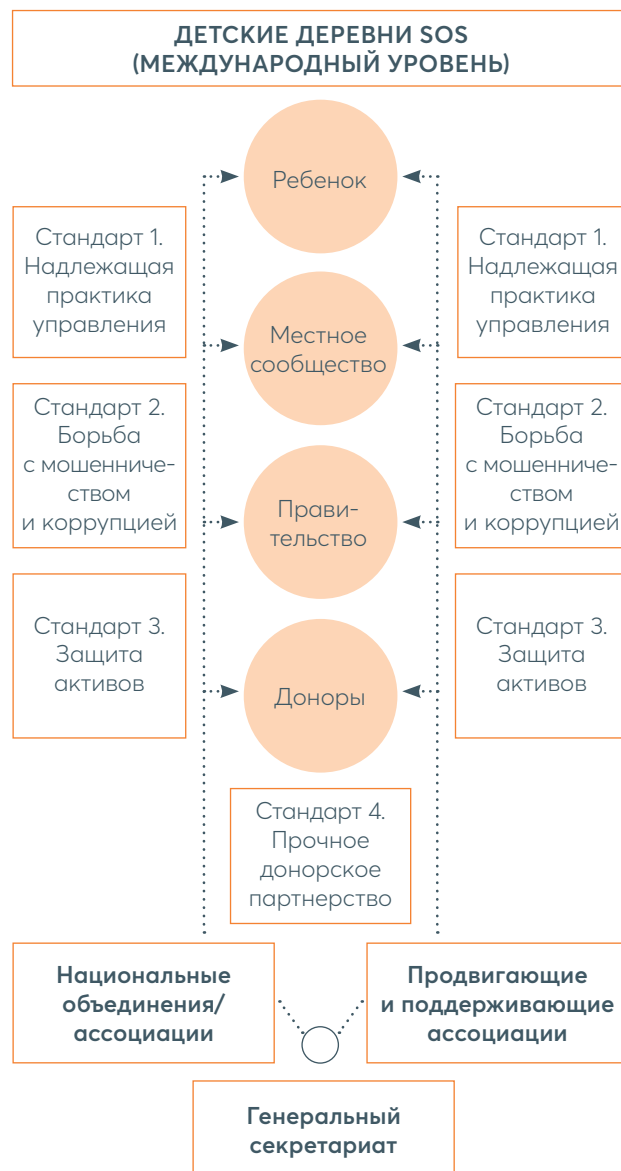


С одной стороны, НКО подотчетна тем, кто устанавливает формальные правила и стандарты (государственные органы, профессиональные организации и сообщества, грантодающие организации), и организациям-партнерам¹. В этом случае рамки взаимодействия диктуются во многом формальными соглашениями — грантовыми и иными договорами, нормативными документами. С другой стороны, НКО выстраивает отношения подотчетности с благополучателями, волонтерами, сотрудниками. В этом случае подотчетность основывается среди прочего на этических нормах либо специально разработанных организацией документах — кодексах или стандартах взаимодействия, которые могут создаваться на организационном или секторальном уровне. В качестве примера можно посмотреть на **политику и принципы управления** международной организации SOS Children's Villages International, построенной по принципу федерации, в частности, на один из ключевых принципов:

Мы несем ответственность перед детьми, местными сообществами, правительством и донорами. Мы несем ответственность перед детьми и должны обеспечивать их участие в продвижении к нашей миссии, которая заключается в создании семей и помощи им в формировании своего будущего. Мы несем ответственность перед местными сообществами и должны работать сообща ради внедрения устойчивых решений, улучшающих положение детей. Мы несем ответственность перед правительством за качество нашей работы и соблюдение всех требований законодательства. Мы несем ответственность перед донорами, гарантируем защиту их вложений и обеспечиваем разумное использование средств.

¹ В текущем разделе подробнее рассмотрена отчетность НКО перед стейкхолдерами, которая является частью подотчетности. Остальные элементы описаны в разделах «Вовлечение стейкхолдеров» и «Доказательность».

Рис. 3. Модель подотчетности SOS Children's Villages International



Источник: SOS Children's Villages International

Подотчетность лежит в основе нашей организации. Без подотчетности, даже в сочетании с хорошими управленческими практиками, мы не можем обеспечивать качественную работу с детьми, выстраивать доверительные отношения с нашими донорами или даже соблюдать законодательные требования. Мы должны укреплять репутацию нашей организации и бренда, а также придерживаться принципов подотчетности и практиковать качественное управление.

На практике степень подотчетности НКО может быть разной, и в большинстве случаев именно организация принимает соответствующее решение. Подотчетность зависит от ряда факторов. Внутренние — это корпоративная культура, готовность и компетенции сотрудников и волонтеров, наличие временных ресурсов, и внешние факторы — наличие или отсутствие формальных соглашений.

Особенностью НКО, создающей лучшие практики, является способность понимать многообразие ценностей стейкхолдеров и демонстрировать это на практике.

В условиях текущего кризиса особенную актуальность приобретает укрепление подотчетности (см. рис. 4) перед благополучателями, обеспечивающее организациям особую жизнестойкость.

Согласно исследованию консалтингового агентства Triskuel Consulting и международного альянса CIVICUS, проведенного в 2020 году, на укрепление подотчетности влияют:

1. частота коммуникаций;
2. так называемое «закрытие петли обратной связи» (подробнее см. в следующем разделе);
3. институционализация практик подотчетности (наличие соответствующих документов, их применение и пр.);
4. способность проводить изменения на основе обратной связи.

Интересно отметить, что данное исследование выявило также, что небольшие НКО и их сервисная ориентация имеют определенные преимущества для развития механизмов подотчетности.

Рис. 4. Факторы, способствующие повышению рейтинга подотчетности



Источник: CIVICUS

ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ

Организация, которая развивает культуру подотчетности, должна основывать ее на этических нормах и принципах уважения, открытости и прозрачности. Речь идет о честном обсуждении целей и задач НКО, а также способах их достижения в текущих условиях. При этом диалог по поводу использования получаемых средств может вестись не только с донорами, но и с другими заинтересованными сторонами в зависимости от степени подотчетности организации. Если НКО консультируются с благополучателями, волонтерами и партнерами по поводу расходования своих ресурсов, это вызывает рост доверия².

Укрепление механизмов подотчетности не только увеличивает доверие стейкхолдеров к НКО, но и позволяет вовлекать их в свою работу. Организации, создающие лучшие практики, вовлекают стейкхолдеров и подотчетны им — именно такая позиция является золотым стандартом отрасли.

² Nonprofit Quarterly, 2019.

РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

В профессиональной среде НКО практически не ведется целостного систематического дискурса о подотчетности НКО. Хотя, конечно, есть отдельные тематически близкие инициативы и проекты. Например, проект и исследование Благотворительного фонда «Социальный навигатор» об этике в работе НКО; проекты Форума Доноров «Точка отсчета» и «Рейтинг информационной открытости» о повышении прозрачности и отчетности НКО и донорских организаций. Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ проводит лонгитюдные исследования об уровне доверия и вовлечения населения в деятельность НКО. Агентство социальной информации уделяет этой теме особое внимание. Если обратиться к результатам исследований (например, о ценностях российских благотворительных фондов, Форум Доноров, 2015 год), то среди наиболее часто упоминаемых ценностей и принципов подотчетности нет, хотя есть доверие, а также прозрачность и открытость.

ПРАКТИКУМ

Проверьте, насколько этичны действия вашей НКО, задав себе следующие вопросы:

- Перед кем отчитывается ваша организация? С кем вы проводите больше всего времени при разработке дизайна программы и обсуждении необходимых корректировок?
- Что скажут люди, которым вы оказываете услуги, когда их спросят: «Кому подотчетна эта организация?» Как вы думаете, кого они считают настоящими стейкхолдерами? Кто участвует в определении и измерении успеха организации?
- Кто больше всего заинтересован в успехе вашей организации?
- Как и кем ставятся цели? И как организация оценивает (измеряет) прогресс?
- Кто может больше всего пострадать от того, что и как вы делаете и как вы об этом говорите?

- Во имя кого совершаются дела «во благо», но не спрашивая совета?
- Кто сейчас в организации имеет наибольшее влияние на ресурсы?
- Кто в организации оказывает наибольшее влияние на определение повестки дня?
- В какой степени и каким образом собственные сотрудники организации являются заинтересованными сторонами?
- Кто, не являясь признанным стейкхолдером, должен им быть?



Для развития подотчетности НКО рекомендуется³:

- составить (или обновить) карту ключевых стейкхолдеров; определить уровень их влияния и заинтересованности в вашей программе, уровень подотчетности перед каждой из групп;
- открыто и честно говорить о том, что делает ваша организация, и еще важнее — о том, что не делает;
- не только собирать обратную связь, но и рассказывать стейкхолдерам о том, как эти сведения были использованы или почему они не были использованы;
- вовлекать в отчетные действия своих сотрудников и стремиться быть подотчетными перед ними.

³ Pop et al., 2020.

РАЗДЕЛ 2. ВОВЛЕЧЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ ВО ГЛАВЕ УГЛА

Как уже было сказано ранее, вовлечение стейкхолдеров в работу НКО является значимым мировым трендом. Стейкхолдеры могут обладать уникальным опытом и знаниями, которые помогают повышать качество работы организации.

Для создания и реализации лучших практик важно вовлечение всех ключевых стейкхолдеров, но основной акцент нужно сделать на благополучателях.

Один из действенных инструментов вовлечения — **предоставление благополучателям возможностей:**

- подключения к формированию миссии, ценностей и целей НКО;
- вовлечения в качестве экспертов, консультантов, амбассадоров организации;
- участия в дизайне проектов и программ;
- участия в оценке качества услуг, а также результатов работы НКО.

Для эффективного вовлечения благополучателей необходимо глубоко понимать реалии их жизни, культурные, этические и поведенческие особенности⁴. Получатели помощи НКО не представляют собой однородную группу, а их ценности, жизненные ситуации и проблемы могут существенно отличаться. Это же относится и к другим группам стейкхолдеров.

⁴ Center for the Study of Social Policy, 2019.

Для создания лучших практик проводится тщательная сегментация стейкхолдеров по их проблемам, потребностям и возможностям включения в работу НКО.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

На всех этапах программ важно собирать от благополучателей обратную связь — информацию об их отношении, мнении, чувствах, опыте относительно конкретной программы и работы НКО в целом, что является для организации важным ресурсом развития.

Упорядоченное взаимодействие организации и благополучателей, называемое петлей обратной связи, состоит из пяти циклически повторяющихся этапов: планирование обратной связи, сбор данных, их анализ и осмысление, обсуждение полученных результатов и проектов решений со стейкхолдерами, внесение изменений в деятельность НКО⁵.



⁵ АНО «Эволюция и Филантропия», 2019.

Вовлечение благополучателей в разработку и улучшение программ необходимо для создания практик с оптимальным дизайном.

В этом контексте меняется роль НКО, которые теперь не являются единственным источником экспертизы, а синтезируют точки зрения благополучателей и остальных стейкхолдеров.

ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ

Один из подходов к дизайну программ, предполагающий плотные коммуникации с благополучателями, получил название «дизайн-мышление» (от англ. design thinking). Основой дизайн-мышления является непосредственное вовлечение благополучателей для формирования правильного понимания проблем и потребностей целевых групп. Применение дизайн-мышления приводит к генерации новых эффективных решений, когда в этот процесс включены также и другие стейкхолдеры⁶. Чрезвычайно важна экспертиза профессионального сообщества, партнеров, сотрудников и волонтеров НКО. Вовлечение других внешних стейкхолдеров позволяет еще более увеличить ценность и результативность программы.

На этапе проектирования также анализируется критически важная для проекта информация о рисках и возможных негативных результатах. В завершение работы организацией может быть выстроена карта результатов, логическая модель программы или теория изменений. Одновременно с планированием программы происходит и планирование сбора обратной связи, выбор и разработка инструментов для этого сбора, обучение сотрудников.

В 2018 году The Refugee Livelihood Lab (Канада) разрабатывала программу устранения барьеров для этнических сообществ мигрантов в городе Суррей. Сотрудники НКО потратили значительное время

⁶ Both, 2018.

на выстраивание горизонтальных связей, анализ опыта беженцев, сбор мнений поставщиков социальных услуг, законодателей и правозащитных организаций. В итоге за первые 18 месяцев работы программы было создано 23 стартапа, в которые были трудоустроены сотни местных жителей, и были снижены некоторые институциональные барьеры.

МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА

На этапе мониторинга и отслеживания текущего статуса программы от благополучателей собираются отклики и сведения о промежуточных и итоговых результатах. Сотрудники, волонтеры и грантодающие организации также оставляют свою обратную связь. В результате при необходимости ход программы корректируется или делаются выводы на будущее.

Участие благополучателей в оценке позволяет получить доказательства, что поставленные в программе НКО цели достигнуты, а результаты получены.

В лучшие практики включена совместная работа благополучателей и организации над оценкой проектов и программ НКО.

НКО Youth Action Wiltshire (Великобритания), являющаяся грантополучателем Трастового фонда Vlagrave, имеет опыт вовлечения своей целевой аудитории в сбор данных. Организация сформировала группу подготовленных молодых людей из числа прежних благополучателей, которые проинтервьюировали учеников в школах на предмет того, каким образом можно улучшить их ментальное здоровье и общее благополучие. В результате были

подняты такие темы, как значение индивидуального наставничества, доступность сервисов психологической поддержки в школах и сокращение времени ожидания для получения этой социальной услуги. Приобретая опыт фасилитации открытой и честной дискуссии, прежние благополучатели укрепляют отношения с текущими потребителями услуг.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Но процесс вовлечения благополучателей на этом не завершается. Результаты оценки осмысляются и обсуждаются сотрудниками и волонтерами, после чего выносятся на обсуждение внешних стейкхолдеров. Как минимум благополучателей информируют о решениях, принятых на основе оценки, а иногда на этом этапе они могут повлиять на них.

Если решения, принятые на основе обратной связи от благополучателей и других стейкхолдеров, удовлетворяют их интересам и потребностям, это увеличивает степень доверия к НКО. Одновременно у НКО формируется информационная база, которая позволяет доказательно демонстрировать полученные результаты (в следующих разделах говорится о том, что привлекает новых стейкхолдеров и в перспективе позволяет масштабировать практику).

РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

В качестве примеров развития практики вовлечения благополучателей в деятельность НКО можно привести два проекта АНО «Эволюция и Филантропия»: «**Слушай с Пользой!**» (2019 год) и последующий проект «**Вовлекай!**» (2020 год). Оба проекта были направлены на анализ текущей ситуации в РФ по сбору обратной связи и практик вовлечения благополучателей в поддержку деятельности некоммерческих организаций, работающих в сфере защиты детства. В результате был собран и систематизирован международный и российский опыт, а также подготовлены соответствующие рекомендации. Надо

отметить, что эта тема сейчас начинает более активно развиваться. Например, в рамках Форума социальных технологий «**Город — это мы!**», который ежегодно проводит компания «Норильский никель», среди трендов современной социальной реальности был выделен тренд соучаствующего проектирования. На базе Регионального ресурсного центра поддержки СО НКО Кировской области стартовал проект, выявляющий готовность НКО к вовлечению благополучателей в свою деятельность и «барьеры», встречающиеся на пути. Эта тема также **обсуждалась** на ежегодной конференции «Социальный маркетинг и КСО» в 2021 году.

ПРАКТИКУМ

После того как вы составили карту стейкхолдеров, сформулируйте стратегию вовлечения каждой из групп в работу своей организации. Обратите особое внимание на возможные роли благополучателей, кроме их «традиционной» роли получателей услуг, если это релевантно вашей социальной практике.

РАЗДЕЛ 3. ДОКАЗАТЕЛЬНОСТЬ

В общем смысле концепция доказательности опирается на идею о том, что создание лучших практик и достижение устойчивых социальных результатов возможны только при опоре на достоверные теоретические и практические знания, полученные из разных источников.

ОПОРА НА ЗНАНИЯ

Тремя источниками знаний являются практический опыт экспертов и благополучателей, а также результаты прикладных и теоретических исследований⁷.

⁷ См. переводы материалов по теме «Доказательные практики» <https://ep-digest.ru/?p=8576>

Подход, основанный на применении исследовательских методов для разработки практики, изучения ее влияния и поиска аргументов, свидетельствующих, что комплекс осуществляемых действий действительно приводит к желаемым изменениям, в международном опыте принято называть **доказательным**. Доказательный подход позволяет, в частности, понять, являются ли представления НКО о действиях, необходимых для достижения результата, верными и обоснованными. Этот подход может применяться для разработки новых практик, а также для оценки уже произведенного воздействия.

Доказательность дает донорам возможность сделать обоснованный выбор при распределении финансирования, что особенно важно для государства и фондов. При этом доказательность нужна и самим НКО, поскольку позволяет получить ответы на ряд ключевых вопросов. Какие действия нужны для достижения результатов программы? Для каких групп благополучателей программа принесет максимальный результат и при каких условиях она может принести результат? Как программа отвечает локальным запросам и вместе с кем она должна быть реализована?⁸



ДОКАЗАТЕЛЬНОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТА

Точные сведения позволяют создавать, выявлять и распространять лучшие практики, а также оптимизировать организационные процессы.

Доказательная информация увеличивает мотивацию сотрудников, волонтеров и благополучателей НКО. Например, при разработке новой программы для благополучателей необходимо собрать доказательные данные о том, как и почему программа будет работать. Эти данные нужно донести до коллег и менеджеров проекта. Нужно поддерживать их работу актуальной информацией — в этом случае они отчетливо поймут результаты, которые должны быть достигнуты⁹.

Иногда сотрудникам, которые работают напрямую с пользователями услуг, бывает сложно увидеть собственный прогресс, объективно оценить свои услуги и задаться вопросом, можно ли их улучшить. Аналогично менеджеру, отдаленным от непосредственного предоставления услуг, может быть трудно понять, какие именно нужны изменения, если услуга в целом дает положительные результаты. Необходим сбор и использование доказательств относительно того, что работает, что не работает, и почему. Это поможет вам справиться с трудностями. Для этого мы должны поддержать команду в сборе информации в формализованном виде и помочь коллегам понять преимущества такой практики. Элисон Макинтайр, Barnardo's, Шотландия

⁸ Куттс, 2019.

⁹ Logan et al., 2014.

ТРЕБОВАНИЯ К ДАННЫМ

НКО и другие стейкхолдеры смогут эффективно использовать получаемые доказательные данные, если они будут репрезентативными, достоверными и полученными из вызывающих доверие источников.

Многие организации, которые начинают внедрять доказательный подход, стараются сразу применить сложные методы с высокой степенью доказательности (рандомизированные, когортные, эконометрические исследования). Хотя их результаты будут доказательными, для организации это может быть слишком ресурсозатратно, а стейкхолдеры могут не понять или не оценить полученную информацию.

Нужно также учитывать, что разным стейкхолдерам может потребоваться различная информация, представленная в разном виде (истории и кейсы, статистические данные, результаты опросов, научные отчеты и пр.), поскольку они принимают решения исходя из разных предпосылок¹⁰.

Например, НКО стремится сделать оценку программы с применением экономических методов, пытаясь впечатлить этим своих доноров и повысить шансы на получение финансирования. Исследования показывают, что далеко не всем фондам нужна подобная оценка, и далеко не всегда существует связь между проведением такого вида оценки и увеличением финансирования¹¹.

Поэтому на практике часто используется принцип «достаточно хороших доказательств» или «соразмерной оценки».

При этом подходе необходимо выяснить:

- какие методы исследования и формы подачи информации на текущий момент удобны для стейкхолдеров;

¹⁰ Evaluation Support Scotland, 2020.

¹¹ Там же.

- какие данные на текущий момент будут достаточными, чтобы на основании их стейкхолдеры могли принять решение;
- какие методы исследований будут полезны для организации с точки зрения затрат;
- какие цели организация ставит перед собой при получении доказательных данных и какие шаги готова делать в дальнейшем для получения степени доказательности.

Также необходимо учитывать, что для стейкхолдеров крайне важна и этичность механизмов получения информации¹². Например, вы не можете задавать респондентам чувствительные для них вопросы в присутствии группы незнакомых им людей. Доказательные данные, собираемые некоммерческой организацией, интересны и для других НКО, фондов и исследовательских организаций. Если НКО делится со стейкхолдерами доказательной информацией о полученных позитивных или негативных результатах своей работы, повышается прозрачность сектора в целом¹³.

Лучшие программы и практики, основанные на доказательной базе, являются источниками опыта для других НКО, которые на этой основе обучаются и увеличивают эффективность собственных практик.

Программы с доказанной эффективностью чаще выбираются государством и фондами для распространения и масштабирования опыта (см. раздел «Масштабирование и распространение лучших практик») и попадают в образовательную повестку вузов.

СОВМЕСТНОЕ СОЗДАНИЕ ДАННЫХ

Важным современным трендом является совместное создание доказательных данных, которое происходит в условиях

¹² Там же.

¹³ Brooks et al., 2019.

сотрудничества благополучателей, НКО, местных сообществ, фондов и вузов. В этом партнерстве благополучатели и местные сообщества являются источником информации и опыта, вузы выступают как эксперты по обучению и проведению научных исследований, а фонды финансируют совместную работу. НКО анализирует полученные результаты и применяет их для совершенствования своих проектов и программ. Совместное создание доказательных данных, в том числе в партнерстве с вузами, делает научные исследования более доступными для НКО и позволяет им достигать стратегических целей.



.....

Организация Llamau, которая занимается ликвидацией бездомности среди молодежи и женщин Кардиффа (Уэльс, Великобритания), провела серию исследований в сотрудничестве с аспирантами Cardiff University. Это позволило аспирантам-психологам успешно защитить две докторские диссертации, а НКО получило обратную связь по результатам исследования и скорректировало свои программы. Сотрудники Llamau прошли обучение, повысили свою квалификацию и смогли продемонстрировать Министерству здравоохранения и социального обеспечения Уэльса связь между

психическим здоровьем и бездомностью, что привело к стратегическому сотрудничеству между Llamau и органами общественного здравоохранения Уэльса¹⁴.

Совместное создание доказательных данных само по себе создает дополнительную социальную ценность, поскольку позволяет находить партнеров и развивать экосистему поддержки НКО, а также повышать взаимное доверие стейкхолдеров. Так, 78 % респондентов исследования, проведенного в 2017 году фондом Carnegie UK Trust, сообщили о том, что совместное производство доказательных данных придает их деятельности дополнительную ценность¹⁵.

Поддержание системы мониторинга и оценки, созданной НКО для получения доказательных данных, может быть вполне полезно для НКО, если у организации развиты горизонтальные партнерские связи со стейкхолдерами. При этом механизмы сбора, анализа и использования доказательных данных должны быть заложены в дизайн программ для повышения культуры сотрудничества, партнерства и взаимного обучения.

РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

Финансирующие стороны все чаще интересуются тем, в какой мере некоммерческим организациям удастся не только оказывать услуги и проводить мероприятия, но и достигать положительных изменений в жизни их благополучателей. В последнее время этот интерес оформился в конкретный запрос на практики с доказанной эффективностью, которые могут предоставить подтвержденные данные о достигнутых социальных результатах. В России одним из лидеров применения доказательного подхода является Благотворительный фонд Елены и Геннадия Тимченко, благодаря которому в 2018 году межотраслевое профессиональное объединение «Оценка программ в сфере детства» разработало Стандарт доказательности

.....
¹⁴ Taylor-Collins, 2018.

¹⁵ Куттс, 2019.

социальных практик в сфере детства, в котором подробно представлена методология. В обсуждении Стандарта приняли участие более 100 экспертов и специалистов сферы детства, представители научного сообщества. Стандарт позволяет описывать социальные практики с фокусом на доказательства достижения устойчивых социальных результатов. В 2019 году Фонд начал реализовывать партнерскую инициативу «Банк доказательных практик», в котором сейчас представлено более 30 практик. В настоящее время все больше крупных доноров и государственных ведомств заявляют о своей заинтересованности в развитии доказательного подхода, поскольку видят в нем возможность повышения управленческой и проектной культуры в некоммерческом секторе и социальной сфере.

ПРАКТИКУМ

На карте стейкхолдеров отметьте, какие данные (и в каком формате) нужны стейкхолдерам для принятия решений при взаимодействии с вами. Обозначьте, какие данные у вас уже есть, и составьте план развития вашей системы измерения и оценки социального воздействия.

РАЗДЕЛ 4. ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ И ИННОВАЦИИ

Как уже говорилось, работа НКО происходит в сложной, многомерной и постоянно меняющейся среде.

Даже практики с доказанной эффективностью не могут оставаться лучшими, если не будут подстраиваться под изменяющиеся условия. Именно поэтому работа организаций некоммерческого сектора обязательно связана с разработкой и внедрением социальных инноваций — новых эффективных решений социальных и экологических проблем.

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

Согласно опросу 2017–2018 годов¹⁶, более 50 % руководителей американских НКО считают, что не смогут достичь своих социальных результатов без внедрения инноваций.

На практике инновации означают способность НКО экспериментировать, придумывать новые локализованные проекты, концепции и идеи, тестировать их, а затем разворачивать их на региональном или федеральном уровне¹⁷ (см. раздел «*Масштабирование и распространение лучших практик*»).

Но может ли инновационная практика быть признана лучшей? В ситуации, когда государственным и некоммерческим организациям нужно экономить ресурсы и отчитываться за полученные благодаря вложениям результаты, они, безусловно, предпочтут менее инновационные, но более устоявшиеся и предсказуемые практики¹⁸. С другой стороны, если инновационная практика опирается на прочную и разветвленную экосистему, субъекты которой разделяют ее ценности и заявляют о своей заинтересованности и желании поддерживать практику (см. раздел «*Масштабирование и распространение лучших практик*»), она все же может быть профинансирована фондами и другими стейкхолдерами.

Высокий инновационный потенциал — отличительная особенность НКО, которые создают лучшие практики.

Этот потенциал формируется за счет нескольких факторов, часть из которых относится к внутренней среде НКО¹⁹:

- инновационная культура, в рамках которой сотрудники НКО стимулируются к поиску решения социальных проблем и выходу за рамки рутинных обязанностей;

¹⁶ Edyth Bush Institute, 2017.

¹⁷ McGuinness & Slaughter, 2019.

¹⁸ Там же.

¹⁹ Edyth Bush Institute, 2017.

- наличие команд сотрудников, в которых участники имеют разный бэкграунд, экспертный опыт и компетенции;
- возможность получать и осмысливать информацию извне (см. раздел «Обучение сотрудников и управление знаниями»), а также способность трансформировать свои идеи и догадки в инновационные продукты;
- полноценное ресурсное обеспечение сотрудников, то есть предоставление им свободного рабочего времени, возможностей для обучения и использования удобных инструментов, а также оплата создания инноваций (см. рис. 5).

Партнерство и связи со стейкхолдерами (см. раздел «Вовлечение стейкхолдеров») положительно влияют на развитие инновационного потенциала НКО и способность внедрять инновации. Некоторые НКО, например, фонд Union Capital Boston (США), успешно используют вовлечение стейкхолдеров для создания инноваций и планирования организационных изменений. Когда фонд наладил связь со стейкхолдерами,

в работу были внесены новые и необычные для этой НКО подходы. Например, было принято решение заменить вещи, которые фонд покупал для благополучателей, на денежные выплаты. Также в работу были включены новые формы коммуникации — деловые вечера для представителей местного сообщества²⁰.

ПРОРЫВНЫЕ ИННОВАЦИИ

Иногда НКО создают программы, способные кардинально изменить подход к решению социальной проблемы в достаточно широком масштабе — так называемые прорывные инновации.

Например, в 2005 году после урагана Катрина в Новом Орлеане возникла необходимость создания единого плана помощи населению. Но никто, включая государство, не мог решить эту задачу, поскольку граждане, НКО и государственные служащие работали

.....
²⁰ Threlfall & Gulley, 2019.

Рис. 5. Раскрытие инновационного потенциала



Источник: Edyth Bush Institute

отдельно друг от друга и ранее не имели опыта работы с массовыми запросами граждан. Тогда местная организация привлекла 9000 жителей, которые стали исследователями и создателями инновационной концепции. В результате всего за 7 месяцев был создан *Unified New Orleans Plan*, который был единогласно принят как руководящий документ. Этот план сыграл ключевую роль в восстановлении Нового Орлеана, которое заняло еще десятилетие²¹.

Для создания прорывных технологий необходимо несколько условий, относящихся к внешней среде НКО²²:

- устойчивые горизонтальные связи в обществе, наличие у стейкхолдеров одинаковых ценностей и приверженности единым принципам, похожие стремления и ожидания;
- открытый процесс создания инноваций, возможность использования краудсорсинга и опора на «мудрость толпы»;
- опора на различные виды знания — научное, технологическое и эмоциональное, жизненный опыт стейкхолдеров;
- способность совместно с вовлеченными группами создавать гипотезы, прототипы и рабочие модели, совершенствовать и распространять их.

Последнее условие еще раз подчеркивает важность потенциала расширения и масштабирования, который присущ социальным инновациям.

²¹ Levitt & Rimington, 2017.

²² Там же.

В результате масштабирования инновация может вырасти в лучшую практику и быть профинансирована за счет сэкономленных средств самой НКО, ресурсов от стейкхолдеров или за счет перераспределения ресурсов между организациями²³.



РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

В России замечен дефицит свежих научных или прикладных обзорных исследований на тему инноваций в секторе НКО. Практически все, на что можно обратить внимание, это эпизодические работы Центра исследований некоммерческого сектора НИУ ВШЭ и Центра оценки общественных инициатив ИППИ НИУ ВШЭ, а также проект Центра «Грани». При этом если обратиться к исследованию 2019 года «Информирование, образование, просвещение: какие знания нужны сегодня некоммерческому сектору», проведенному при поддержке Благотворительного фонда Владимира Потанина, запрос НКО на изучение инноваций серьезно отстает от запроса на знания, от которых напрямую зависит жизнеспособность НКО (например, законодательная регламентация их деятельности). Исследователи относят аналитику, исследования сектора, изучение инноваций и лучших практик к так называемым метазнаниям, которые сегодня востребованы

²³ Pratt, 2010.

меньше всего. Среди большого количества обучающих курсов для НКО найти курсы по инновациям тоже не получилось. Возникает вопрос, а присутствуют ли инновации на повестке дня у российских НКО?

ПРАКТИКУМ

Если вы хотите, чтобы ваши инновации стали масштабируемыми, выстраивайте вокруг себя сообщество, которое поверит и поддержит ваши идеи. Налаживайте связь со стейкхолдерами из разных сфер, включайте их в разработку инноваций. Используйте опыт и знания сообществ для разработки новых эффективных продуктов.

РАЗДЕЛ 5. МАСШТАБИРОВАНИЕ И РАСПРОСТРАНЕНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК

ИСТОРИИ УСПЕХОВ И ПРОВАЛОВ

Согласно анализу самых впечатляющих историй успеха XX столетия в мире филантропии «Смелая филантропия: уроки 15 инициатив, изменивших мир», почти 90 % изученных программ занимались распространением своих моделей, разработок или услуг на протяжении более 20 лет; 80 % повлияли на законодательство и социально-экономическую политику; 75 % опирались на скоординированные действия многих причастных субъектов и около 66 % привлекли благотворительные ресурсы в размере более 10 млн долларов («big bets»).

Конечно, крупные доноры и государства заинтересованы в решении масштабных социальных задач, поэтому их внимание направлено на поиск практик с хорошим потенциалом масштабирования. Если подходы организации к решению социальных проблем эффективны и востребованы, а результаты представлены в доказательном ключе,

ее практики будут расширяться. Однако, как мы уже писали, внедрение доказательного подхода — дело не очень простое.

Многие люди, работающие в сфере международного развития, знакомы с историей проекта PlayPump, разработанного в Южной Африке. Механизм наподобие карусели подключался к водяному насосу и должен был обеспечивать питьевую воду для сельского населения и зоны отдыха школьников. В основе идеи лежала бизнес-модель, предусматривающая размещение рекламных баннеров на резервуарах, что могло бы покрывать основные расходы на поддержание системы. В начале 2000-х годов проект PlayPump привлек значительные средства от международных инвесторов, и его рассматривали как инициативу, подлежащую масштабному внедрению. Однако технология была эффективной только при наличии обильного источника высококачественной грунтовой воды близ поверхности, и главная проблема заключалась в дефиците такой воды. Чем глубиннее оборудование, тем сложнее его поддерживать, поэтому многие установки PlayPump простаивали из-за необходимости ремонта. Старшим женщинам из деревень часто приходилось толкать карусель, что требовало гораздо больших усилий, чем использование традиционных ручных насосов. Даже после возникновения столь серьезных проблем установка тысяч машин PlayPump по Африке продолжалась. Стоит отметить, что многие из тех, кто продвигал и финансировал этот проект, в конце концов, осознали проблемы и старались поделиться уроками, извлеченными из своего опыта. Но реальные

действия были предприняты только после значительных затрат времени, энергии и средств, которые можно было предотвратить. Почему же это решение так активно продвигалось и финансировалось до того, как оно было тщательно оценено в разрезе различных контекстов? Почему широкое внедрение систем продолжалось даже после того, как обнаружили доказательства серьезных проблем? И если международное сообщество развития придерживалось доказательной практики в течение длительного времени, почему факты не были приняты во внимание раньше?

ПРИ ЧЕМ ТУТ ЦЕННОСТИ?

Расширение практики может происходить за счет масштабирования (роста силами самой организации) или за счет распространения — передачи практики другим организациям.

Для НКО распространение и масштабирование означает возможность делиться опытом, получать признание от партнеров по сектору и осуществлять свою социальную миссию. Создание масштабируемых практик позитивно влияет на финансовую устойчивость организации, поскольку государство и доноры ищут именно такие проекты и обеспечивают их финансирование.



Масштабирование и распространение практик НКО на локальном уровне происходит через создание экосистем, альянсов и партнерских групп, позволяющих объединять усилия для пользы благополучателей, куда входит НКО — держатель лучшей практики, другие некоммерческие организации и фонды²⁴. Для масштабирования и распространения через партнерство в первую очередь необходимо согласие участников относительно причин социальных проблем, возможностей и способов их решения, а также получаемых социальных результатов. Но первое, о чем следует договариваться, это об общих разделяемых ценностях.

Чтобы более эффективно рассказать историю социальных услуг, научный подход предлагает начать с определения общих ценностей. Негативно окрашенные понятия «бедность» и «благотворительность» могут затемнить изначальный посыл социальной деятельности, разделяя людей на тех, кто дает, и тех, кто берет. Использование единых ценностей, наоборот, стимулирует нас разглядеть самих себя в проблеме и в целом увидеть картину более широко.

Например, исследователи из Frame Works Institute (США) обнаружили, что для описания понятия «социальные услуги» в контексте помощи семьям, хорошо подходит использование конструктивных метафор. Такой подход помог улучшить общественное восприятие организаций местного сообщества, помогающих семьям и отдельным лицам достичь благополучия. Конструктивная метафора помогла объяснить, к примеру, что благополучие складывается из многих составляющих: подобно тому, как строительство здания зависит от людей с разными навыками, работающих вместе, благосостояние человека зависит не только от их собственных действий, но и от действий других людей и наличия определенных ресурсов. Применение

²⁴ Dreyfus & Evans, 2020.

нового подхода привело к явному сдвигу в восприятии и увеличило желание поддерживать социальную работу организаций местного сообщества.

Frame Works Institute провел опрос, в котором участвовали две фокус-группы. Их попросили описать, чем занимаются социальные службы: работа с первой фокус-группой была построена с использованием языка конструктивных метафор, а со второй — на обычном, «бытовом языке». 36 % опрошенных из второй группы дали очень узкое определение социальных услуг (услуги для бедных), в то время как только 13 % из тех, кто получил «конструктивные» сообщения, придерживались этого узкого взгляда. То есть представления о социальной работе у группы, которой давали образные разъяснения, были намного шире²⁵.

ЕДИНЫЙ ЗНАМЕНАТЕЛЬ

На практике это также зачастую означает создание и использование стандартизированных перечней социальных результатов. Такие перечни результатов верхнего уровня (стратегические результаты) задаются крупными НКО, альянсами НКО, грантодающими организациями или государственными органами для сектора или отрасли. Они помогают согласовать действия партнеров, снизить затраты на оценку, а также собирать сводную информацию о результатах вплоть до вклада в ВВП или в цели устойчивого развития.

Цели устойчивого развития являются сейчас, пожалуй, самым ярким примером, однако не первым и не единственным. Успешными примерами подобной работы являются платформа Insights, созданная

²⁵ Dreyfus & Evans, 2020.

Координационным агентством Coordinated Action Against Domestic Abuse для служб помощи жертвам домашнего насилия, а также система The Journey to Employment (JET) Framework, разработанная в рамках программы Inspiring Impact для центров трудоустройства молодежи. Хотя использование общих перечней удобно и позволяет экономить ресурсы организации, при их применении важно не потерять специфические результаты программ, важные для конкретных стейкхолдеров или территории. Система мониторинга и оценки НКО, которые распространяют и масштабируют свои лучшие практики, должна учитывать эту задачу.

РОЛЬ ГОСУДАРСТВА

Когда работа НКО выходит на региональный или федеральный уровень, лидирующую роль в масштабировании и распространении играет государство.

Некоммерческая организация Health Leads (США) в течение 20 лет занималась программами по снижению расходов граждан на здравоохранение и обеспечению доступа к лечению и медицинскому страхованию. Но ее лучшие практики стали масштабироваться только после того, как были замечены и приняты федеральным правительством²⁶.

Для государственных органов важным условием принятия решений является экономическое обоснование программы и подтверждение устойчивости полученного социального эффекта (см. раздел «Доказательность»). Поэтому организации, которые осуществляют наиболее масштабные социальные интервенции, имеют развитую культуру мониторинга и оценки, построенную на грамотной работе с данными. В таких НКО устоявшиеся и регламентированные организационные процессы, регулярно проводится социально-экономическая оценка и анализируется социальный эффект.

²⁶ McGuinness & Slaughter, 2019.



И СНОВА ИННОВАЦИИ

Работа по распространению и масштабированию лучших практик требует от организации готовности к инновациям (см. раздел «*Лучшие практики и инновации*»). В первую очередь при масштабировании перестраиваются процессы управления программой. Дизайн программы также может быть пересмотрен, поскольку старые гипотезы и подходы проверяются в новых для НКО условиях. Даже при удачном пилотном проекте на новой территории проект может не запуститься из-за недостатка финансирования или отсутствия необходимых знаний и навыков команды²⁷ (см. раздел «*Обучение сотрудников и управление знаниями*»). Если при расширении и масштабировании НКО не анализирует ограничения со стороны стейкхолдеров и не поддерживает обратную связь, этот процесс не будет результативным²⁸ (см. раздел «*Вовлечение стейкхолдеров*»).

Важным ограничением распространения и масштабирования лучших практик НКО является человеческий фактор, ведь в чужих руках лучшая практика может превратиться в худшую.

В дизайн лучших практик встроена система требований к реализации практики, что может найти отражение в соответствующих регламентах.

В случае расширения штата сотрудников или передачи практики другой НКО эти материалы используются для быстрого и качественного обучения сотрудников.

²⁷ McGuinness & Slaughter, 2019.

²⁸ Там же.

РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

С одной стороны, тема распространения лучших практик НКО звучит давно. Российские доноры, грантодающие организации, как правило, включают в требования к заявке вопросы дальнейшего развития программ, их масштабирования. Есть отдельные яркие примеры продвижения социальных технологий, в частности, проект Благотворительного фонда «Арифметика добра» по распространению в регионы технологии клубов приемных семей. Благотворительный фонд Владимира Потанина формирует на своем сайте библиотеку успешных практик, открытую для широкой аудитории, в которой аккумулируется лучший опыт поддержанных Фондом проектов. Выявление, систематизация и продвижение успешного опыта поддержанных проектов и опыта собственного организационного развития являются одними из постоянных направлений деятельности Фонда.

Иногда доноры проводят специальные конкурсы, направленные именно на распространение передового опыта. Например, конкурс Фонда Тимченко «Курс на семью». Однако это скорее отдельные инициативы. На системном уровне не хватает инфраструктуры, которая помогала бы масштабировать социальные технологии. Но первые шаги в этом направлении предпринимаются. Например, Фонд социальных инвестиций начал подобный проект. Такие инициативы станут более частыми, если донорское сообщество будет активнее и профессиональнее подходить к вопросам масштабирования.

ПРАКТИКУМ

Рассказывайте о своем опыте, принимайте участие в профессиональных встречах, мастер-классах, конференциях. Развивайте систему мониторинга и оценки социального воздействия, выстраивайте и описывайте процессы организации, включайте в карту стейкхолдеров представителей государственных органов — это поможет масштабированию программы на региональном и федеральном уровнях.

РАЗДЕЛ 6. ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ И УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

РЕФЛЕКСИЯ И КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Исследования показывают, что 97 % руководителей американских НКО считают, что достижение социальной миссии их организации невозможно без обмена знаниями и обучения²⁹.

Лучшие практики создаются организациями, в которых налажены процессы рефлексии анализа, а управление знаниями поддерживается на организационном уровне.

В результате постоянной вовлеченности в процессы обучения у сотрудников НКО формируется так называемый социальный интеллект — знания, навыки и умения, связанные с пониманием других стейкхолдеров и возможностью взаимовыгодно взаимодействовать с ними³⁰.

Хорошо налаженные процессы управления знаниями оказывают позитивное влияние на способность НКО к инновациям (см. раздел «Лучшие практики и инновации»), без которых невозможно появление лучших практик.

«Рост объемов деятельности World Vision International (США), занимающейся программами по преодолению бедности и обеспечению доступа к образованию и медицине, составлял 10–15 % в год. Однажды стало понятно, что сотрудники едва знают друг друга, не говоря

²⁹ Milway & Saxton, 2011.

³⁰ Kong, 2015.

уже о понимании, в чем, собственно, заключаются лучшие практики. Нашей главной целью стало обучение и управление знанием о том, что является лучшими практиками нашей организации»³¹.

ОБУЧЕНИЕ КАК ПОВСЕДНЕВНОСТЬ³²

Внутреннее обучение в НКО базируется на четырех основных элементах:

- культуре постоянных улучшений;
- включении обучения в каждодневную работу;
- четкой образовательной структуре;
- поддерживающей позиции руководства.

Непрерывное совершенствование и обучение создает культуру управления знаниями. На практике это означает, что руководители организации, руководители программ и все сотрудники НКО³³:

- выделяют время для обучения и анализа, даже если они чрезвычайно загружены;
- постоянно стремятся улучшать результаты для благополучателей и готовы работать для формирования лучших практик;
- понимают важность сбора, анализа и использования данных не только для маркетинговых целей или отчетности перед донором, но и для получения значимых, измеримых и устойчивых социальных результатов;
- создают атмосферу, в которой нормальными считаются обсуждение и анализ неудач и провалов, что является источником улучшения результатов;

³¹ Milway & Saxton, 2011.

³² Там же.

³³ Winkler & Fyffe, 2016.

- готовы сотрудничать с другими организациями, передавать свой опыт, изучать опыт партнеров и учиться.

Все эти условия необходимы для создания лучших практик.

Очень часто эффективное обучение связано с совместной работой нескольких НКО или партнерских организаций.

Организация Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching (США) столкнулась с проблемой: студенты из общественных колледжей с низким уровнем математической подготовки часто отчислялись, несмотря на предписанные им обязательные дополнительные занятия по дисциплине. В результате сотрудничества с 50 партнерскими общественными колледжами и благодаря оперативному анализу и обмену информацией с другими заинтересованными НКО программы

подготовки были скорректированы и эта проблема была решена.

Масштабное влияние качественного управления знаниями на социальные результаты демонстрирует пример основанной в 1912 году американской НКО Arizona's Children Association, которая работает в сфере защиты здоровья детей³⁴.

12 лет назад эта организация приняла решение оказывать услуги на дому и включить в свои программы элементы профилактики детских заболеваний. Обучение 450 сотрудников было проведено силами исследовательского института New Directions Institute for Infant and Brain Development, специализирующегося на нейробиологии. В результате сотрудники получили узкопрофессиональные знания и стали активно применять их при работе с семьями. Были усовершенствованы

³⁴ Milway & Saxton, 2011.

Рис. 6. 4 элемента организационного обучения



Источник: Stanford Social Innovation Review

служебные инструкции и регламенты, материалы по ранней помощи включены в программу обучения новых сотрудников. Изменение подхода и качественное обучение персонала позволили организации вдвое увеличить количество благополучателей и снизить затраты на оказание услуг на 11 %, а по отдельным направлениям — до 40 %. Также это нововведение увеличило пожертвования, поскольку улучшилось качество работы и возросла экономическая эффективность организации.

БАРЬЕРЫ И СТИМУЛЫ

Согласно опросу, проведенному несколько лет назад **Bridgespan Group**, при налаживании процессов постоянного обучения и управления знаниями НКО сталкиваются с несколькими важными проблемами. Во-первых, довольно трудно измерить, насколько обучение и управление знаниями влияют на эффективность деятельности. Во-вторых, у сотрудников недостаточно стимулов и времени для участия в обучении. В-третьих, не всегда понятно, какие именно образовательные инструменты и подходы к управлению знаниями будут результативными для данной НКО³⁵. Кроме того, у организации могут возникать проблемы с использованием знаний (например, результатов оценки) для принятия конкретных управленческих решений.

Безусловно, у этих проблем нет единого правильного для всех некоммерческих организаций решения. Однако для их смягчения можно использовать такие инструменты: исследование опыта похожих организаций, создание библиотек подходов и инструментов для обучения и управления знаниями, а также оценки результативности этой деятельности и пр.

Сотрудников можно стимулировать на небольшие, не требующие существенных временных затрат шаги по совершенствованию знаний и навыков, но эти действия должны

³⁵ Milway & Saxton, 2011.

быть ежедневными. Со стороны руководителей организаций и проектов должен быть составлен предельно приближенный к практическим задачам организации годовой план обучения сотрудников³⁶.

Важной частью обучения сотрудников НКО является спокойное и конструктивное обсуждение неудач. Для НКО также полезно делиться своими неудачами с партнерами, поскольку только в этом случае можно выявить действительно лучшие и худшие практики. Для фондов, которые стремятся оценить свои риски, такой опыт также является очень ценным. Хотя далеко не все организации хотят проводить такую работу, ее значимость весьма велика для дальнейшего достижения социальных результатов.



Дэвид Дамбергер стал первым директором международной программы «Инженеры без границ» (Африка), в которой проработал пять лет. За это время он сотрудничал с десятками бизнесменов, чиновников и НКО. Под его руководством инженеры создавали системы коммуникаций, дающих жителям засушливых регионов доступ к питьевой воде. Когда через некоторое время сотрудники обследовали пункты раздачи питьевой воды, выяснилось, что 40 % из них не работают. Инженеры обратились за решением проблемы к местному сообществу. Как оказалось, у жителей просто не хватило компетенций, чтобы обслуживать такую сложную техническую инфраструктуру. Более того, многие

³⁶ Moss et al., 2020.

скважины были поставлены совсем рядом с точками старой системы подачи воды, которые к моменту начала проекта полностью пришли в негодность. Проект не просто оказался неудачным, он в точности повторил ошибку десятилетней давности! Руководство «Инженеров без границ» приняло решение публично рассказать о своей ошибке и создало сайт, на котором собираются подобные кейсы³⁷.

Непрерывное обучение и управление знаниями приводит к созданию и поддержке лучших практик и в любом случае требует инноваций, поскольку в результате меняются процессы и продукты организации. НКО, которые выстроили у себя систему обучения и управления знаниями, рано или поздно выносят свой опыт во внешнюю среду и передают его другим вовлеченным группам — НКО, государству, вузам.

РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

Из релевантного российского опыта большой интерес представляет свежее исследование «Информирование, образование, просвещение: какие знания нужны сегодня некоммерческому сектору». Вот лишь некоторые выводы по поводу перспективы развития рынка знаний для НКО: создание баз организаций, предоставляющих информационные ресурсы; формирование системы оценки предоставляемых ресурсов; исследование потребностей НКО; системный сбор обратной связи о внедрении полученных знаний; формализация механизмов работы НКО для обеспечения более простого подбора образовательных продуктов и услуг, решающих имеющиеся у организации проблемы; объединение усилий университетов и опытных НКО для создания единых информационно-образовательных продуктов, сочетающих опыт практиков и создание общей теоретической базы для работы.

³⁷ Damberger, 2011.

Можно вспомнить также конференции «по лучшим провалам НКО», которые проводила Теплица социальных технологий в **2015** и **2016** годах. В последние годы, к сожалению, эта конференция больше не проводится. Дискурс сейчас смещен на вопросы «чему учить», а не как организации стать «самообучающейся» и развивать культуру управления знаниями.

ПРАКТИКУМ

Проверьте, есть ли у ваших сотрудников время, которое они могут потратить на обучение и обмен знаниями. Спросите, есть ли у них мотивация постоянно улучшать результаты для своих стейкхолдеров. Узнайте, как вы можете создавать и поддерживать эту мотивацию. Позвольте сотрудникам конструктивно обсуждать и победы, и неудачи. Передавайте накопленные вами знания и опыт, чтобы те, кто захочет, могли учиться у вас.

РАЗДЕЛ 7. ИНФРАСТРУКТУРА РЫНКА ЛУЧШИХ ПРАКТИК

Рынок лучших практик включает в себя поставщиков лучших практик (НКО), их потребителей (доноров, государство и другие НКО), а также механизмы выявления и обозначения лучших практик, инструменты обмена знаниями и опытом, а также всех других агентов и организаций, заинтересованных в создании и развитии лучших практик. Для повышения эффективности взаимодействия между поставщиками и потребителями создается инфраструктура рынка лучших практик.

СТАНДАРТЫ И РЕЕСТРЫ

Первоочередной задачей игроков рынка является формулировка требований к лучшим практикам, их выделение и маркировка. Для этого создаются стандарты, а также реестры и базы, с помощью которых

обеспечивается доступ к информации. Они могут быть общими или специализированными (разработанными для определенной отрасли или территории). В такие реестры и базы попадают только практики, прошедшие определенную верификацию или проверку в соответствии с принятой методологией.

Организации — держатели реестров и баз лучших практик — проводят анализ рынка, на них возложена задача сбора и стандартизации практик, а также их валидации и рейтингования. Они сотрудничают со всеми другими игроками рынка — некоммерческими организациями, исследователями, экспертами, фондами, государством. Такие организации могут иметь отраслевую специфику или заниматься одновременно большим спектром направлений социальной деятельности.

В Великобритании в 2013 году была создана целая сеть, состоящая из банков доказательных практик What Works Network, которая вначале занималась сбором данных о программах в области общественного здоровья с доказанной социальной и экономической эффективностью. Затем к сети присоединились Благотворительный фонд образования, Центр What Works по снижению преступности, Фонд раннего вмешательства и Центр What Works по экономическому развитию. Сейчас они работают вместе как единая сеть.

СЕТИ, СЕРВИСЫ И БАЗЫ ДАННЫХ

Но для развития рынка лучших практик необходимы не только стандарты и реестры. Интервью с руководителями инфраструктурных организаций США, проведенные в 2018 году компанией [Synthesis Consulting](#), показали, что важными точками роста рынка инфраструктуры являются сервисы для сбора и анализа данных, быстрого и эффективного обмена информацией и знаниями, а также мониторинга и оценки социальных результатов практик НКО³⁸.

³⁸ Fidelity Charitable, 2018.

В результате совместной работы с информацией и знаниями создаются сети и площадки, в рамках которых НКО могут сотрудничать друг с другом, обмениваться опытом, а также взаимодействовать с другими вовлеченными сторонами. Для развития рынка доказательных данных и обмена знаниями инфраструктурным организациям рекомендуется создавать механизмы координации между участниками, а также расширять сообщества профессиональных консультантов³⁹. При этом каждый участник инфраструктуры обмена знаниями и доказательными данными играет свою существенную роль.



РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

Отдельно стоит отметить роль грантодающих фондов, а также других игроков, обладающих ресурсами, в финансовой поддержке НКО для повышения доказательности, в продвижении доказательного подхода в секторе, а также в развитии внутренней культуры работы с доказательными данными⁴⁰.

Практика фондов США показывает, что фондам нужно решить следующие актуальные проблемы:

- 1. Работа с информацией о неудачах и провалах.** Исследования [Center for Effective Philanthropy](#) показали, что большинство руководителей фондов отчетливо понимает, почему их программы работают, но не имеют понимания, почему они могут не работать. Для принятия решений в случае негативного развития событий руководителям программ

³⁹ Neuhoff et al., 2015.

⁴⁰ Там же.

фондов приходится тратить много ресурсов на поиск и обработку информации. Также в фондах практически не распространяется информация о неудачах⁴¹.

- 2. Пересмотр способов передачи информации и знаний.** Более 60 % фондов передают стейкхолдерам информацию и знания через формальные каналы взаимодействия — официальные отчеты или встречи. И лишь треть использует неформальные подходы, например, обсуждения и дискуссии с грантополучателями, другими фондами и донорскими организациями, в то время как эти инструменты могут менять ситуацию более эффективно⁴².

Устранение проблем с обсуждением неудач и передачей информации, как и другая работа с лучшими практиками, позволяет фондам выбирать идеи с высокой и доказанной эффективностью из насыщенного поля социальных проектов. Участвуя в развитии инфраструктуры рынка лучших практик, фонды получают возможность создавать собственные, адекватные развитию сектора, стандарты и рамки лучших практик и реализовывать свое стратегическое видение подходов к решению социальных проблем. Эта работа требует времени, развития партнерских отношений и высокой мотивации всех участников.

ИНВЕСТИЦИИ В ИНФРАСТРУКТУРУ

Важным долгосрочным вкладом фондов в инфраструктуру развития лучших практик является обучение НКО и развитие культуры подотчетности, вовлечения и доказательности. Воздействуя на инновационный потенциал НКО, фонды способствуют созданию новых решений социальных проблем, которые в дальнейшем могут быть распространены и масштабированы вплоть до международного уровня.

⁴¹ Buteau & Glickman, 2018.

⁴² Там же.

Еще одной важной тенденцией является внимание доноров к процедурам управления НКО, бенчмаркингу, а также регламентам, которые позволяют создавать и применять лучшие практики⁴³, что способствует созданию и внедрению стандартов хорошего управления в некоммерческом секторе.

РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

В России вслед за ростом востребованности доказательного подхода наблюдается и рост соответствующей инфраструктуры. Приведем лишь несколько примеров.

Платформа практик устойчивого развития «Смартека» Агентства стратегических инициатив (АСИ) предназначена для масштабирования успешного опыта в регионах. Министерство финансов анонсировало создание реестра проектов социального воздействия. В план основных мероприятий до 2020 года в рамках Десятилетия детства (п. 129) включено «создание реестра лучших практик, выявленных в ходе реализации мероприятий, проводимых в рамках Десятилетия детства на основе выработанных единых критериев оценки». За него отвечают АСИ, Фонд поддержки детей в трудной жизненной ситуации и Московский городской психолого-педагогический университет (МГППУ). В результате получившийся распределенный Реестр лучших управленческих и социальных практик десятилетия Детства опирается на доказательный подход и вышеупомянутый Стандарт социальных практик.

ПРАКТИКУМ

Использование инфраструктурных возможностей, например, банков доказательных практик, требует от организации вложения ресурсов, но несет и существенные стратегические выгоды. Обсудите с коллегами, насколько они готовы включиться в эту работу, какие плюсы и минусы они в ней видят. Продумайте стратегию организации по включению в инфраструктурные проекты.

⁴³ Neuhoff et al., 2015.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

- ● ● ● ● ● ● ● A qualitative analysis of social intelligence in nonprofit organizations: external knowledge acquisition for human capital development, organizational learning and innovation. Eric Kong, Knowledge Management Research & Practice, 2015, 13:4, 463–474. // <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1057/kmrp.2013.63?tab=permissions&scroll=top>
- ● ● ● ● ● ● ● Audacious Philanthropy: Lessons from 15 World-Changing Initiatives. Susan Wolf Ditkoff, Abe Grindle, Harvard Business Review, September-October 2017. // <https://hbr.org/2017/09/audacious-philanthropy>
- ● ● ● ● ● ● ● Creating breakout innovation. Joanna Levitt Cea, Jess Rimington, Thousand Currents, June 2017. // <https://thousandcurrents.org/creating-breakout-innovation/>
- ● ● ● ● ● ● ● Defining Social Innovation. Stanford Graduate School of Business. // <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>
- ● ● ● ● ● ● ● Empowering Practitioners to Drive the Evidence Train: Building the Next Generation of Evidence. Jennifer L. Brooks, Beth A. Boulay, and Rebecca A. Maynard, Project Evident, March 2019. // https://static1.squarespace.com/static/58d9ba1f20099e0a03a3891d/t/5cf81b7b4e259a0001c7a4a5/1559763835719/Empowering+Practitioners+to+Drive+the+Evidence+Train+_+Building+the+Next+Generation+of+Evidence.pdf
- ● ● ● ● ● ● ● Evidence for good. How charities use evidence to boost their influence and impact. Emma Taylor-Collins, Alliance for Useful Evidence, July 2018. // <http://www.alliance4usefulevidence.org/assets/2018/07/Evidence-for-good-AfUE-v4-.pdf>
- ● ● ● ● ● ● ● Evidence for Success The guide to getting evidence and using it. Evaluation Support Scotland, August 2014. // <https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2014-08/apo-nid74783.pdf>
- ● ● ● ● ● ● ● Gaps in Infrastructure Identifying the essentials for a stronger social sector. Fidelity Charitable, 2018. // <https://www.fidelitycharitable.org/content/dam/fc-public/docs/insights/gaps-in-infrastructure.pdf>
- ● ● ● ● ● ● ● Good management and accountability quality standards. SOS Children's Villages International. // <https://www.sos-childrensvillages.org/transparency>
- ● ● ● ● ● ● ● How good is my evidence? A guide to assessing the quality of self-evaluation evidence. Evaluation Support Scotland, November 2020. // <https://evaluationsupportscotland.org.uk/wp-content/uploads/2020/11/Good-enough-evidence-guide-final.pdf>
- ● ● ● ● ● ● ● Human-Centered, Systems-Minded Design. Thomas Both, Stanford Social Innovation Review, March 2018. // https://ssir.org/articles/entry/human_centered_systems_minded_design
- ● ● ● ● ● ● ● In Search of Breakthrough (or Incremental?) Social Innovation. Jon Pratt, Nonprofit Quarterly, June 2010. // <https://nonprofitquarterly.org/in-search-of-breakthrough-or-incremental-social-innovation/>

- ● ● ● ● ● ● ● Innovation capacity for nonprofits. Diagnostic survey baseline results. Edyth Bush Institute, 2017. // <https://www.slideshare.net/RollinsPNLC/innovation-diagnostic-survey-90936692>
- ● ● ● ● ● ● ● Placing Equity Concerns at the Center of Knowledge Development. Center for the Study of Social Policy, April 2019. // <https://cssp.org/wp-content/uploads/2019/05/Putting-Equity-at-the-Center-of-Knowledge-Development.pdf>
- ● ● ● ● ● ● ● Reframing human services for greater impact. Susan N. Dreyfus, Tracy Wareing Evans, Stanford Social Innovation Review, February 2020. // https://ssir.org/articles/entry/reframing_human_services_for_greater_impact
- ● ● ● ● ● ● ● Rethinking the Practice of Best Practices. Rachel Burstein, Stanford Social Innovation Review, January 2013. // https://ssir.org/articles/entry/rethinking_the_practice_of_best_practices
- ● ● ● ● ● ● ● Roundtable report: Co-produced evidence and robust methodologies. Carnegie UK Trust, March 2018. // https://d1ssu070pg2v9i.cloudfront.net/pex/carnegie_uk_trust/2018/03/Roundtable-Report.pdf
- ● ● ● ● ● ● ● Smart Decision-Making. Ian David Moss, Julia Coffman, Tanya Beer, Stanford Social Innovation Review, Spring 2020. // https://ssir.org/articles/entry/smart_decision_making
- ● ● ● ● ● ● ● Strategies for Cultivating an Organizational Learning Culture. Mary K. Winkler and Saunji D. Fyffe, Urban Institute, November 2016. // <https://www.urban.org/research/publication/strategies-cultivating-organizational-learning-culture>
- ● ● ● ● ● ● ● Testing the Resilient Roots project central hypothesis. Irina Pop, Diana Onu, Jack Cornforth, BelénGiacinta, Triskuel Consulting, CIVICUS, April 2020. // <https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/rrhypothesisfull.pdf>
- ● ● ● ● ● ● ● The Challenge of Organizational Learning. Katie Smith Milway, Amy Saxton, Stanford Social Innovation Review, Summer 2011. // https://ssir.org/articles/entry/the_challenge_of_organizational_learning
- ● ● ● ● ● ● ● The New Practice of Public Problem Solving. Tara Dawson McGuinness, Anne-Marie Slaughter, Stanford Social Innovation Review, Spring 2019. // https://ssir.org/articles/entry/the_new_practice_of_public_problem_solving
- ● ● ● ● ● ● ● The road ahead clients feedback. Valerie Threlfall, Kelley D. Gulley, Stanford Social Innovation Review, March 2019. // https://ssir.org/articles/entry/the_road_ahead_for_client_feedback
- ● ● ● ● ● ● ● The value of the charity sector. An overview. Frontier Economics, Charity Commission for England and Wales, September 2019. // https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/835686/Value_of_Charity_-_Oct_19_-_published.pdf
- ● ● ● ● ● ● ● The What Works Marketplace Helping Leaders Use Evidence to Make Smarter Choices. Alex Neuhoff, Simon Axworthy, Sara Glazer, Danielle Berfond, The Bridgespan Group, 2015. // <https://www.bridgespan.org/insights/library/what-works/the-what-works-marketplace>

- ● ● ● ● ● ● Trust in Civil Society: Understanding the factors driving trust in nonprofits and philanthropy. Independent Sector, June 2020. // <https://independentsector.org/wp-content/uploads/2020/06/Trust-in-Civil-Society-62420.pdf>
- ● ● ● ● ● ● Unbalanced: A Map of Nonprofit Stakeholders. Nonprofit Quarterly, August 2019. // <https://nonprofitquarterly.org/unbalanced-a-map-of-nonprofit-stakeholders/>
- ● ● ● ● ● ● Understanding & Sharing What Works. The state of foundation practice. Ellie Buteau, Jennifer Glickman, The Center for Effective Philanthropy, 2018. // http://cep.org/wp-content/uploads/2018/11/Understanding-What-Works_FNL.pdf
- ● ● ● ● ● ● What happens when an NGO admits failure. David Damberger, TED, 2011. // https://ted2srt.org/talks/david_damberger_what_happens_when_an_ngo_admits_failure
- ● ● ● ● ● ● Информирование, образование, просвещение: какие знания нужны сегодня некоммерческому сектору. Исследовательская группа ЦИРКОН, Благотворительный фонд Владимира Потанина, 2020. // <https://fondpotanin.ru/library/analytics/informirovanie-obrazovanie-prosveshchenie-kakie-znaniya-nuzhny-segodnya-nekommercheskomu-sektoru/>
- ● ● ● ● ● ● Переводы материалов по теме «Доказательные практики». АНО «Эволюция и Филантропия». // <https://ep-digest.ru/?p=8576>
- ● ● ● ● ● ● План основных мероприятий до 2020 года, проводимых в рамках Десятилетия детства. Правительство Российской Федерации, июль 2018. // <http://static.government.ru/media/files/sZ1Pt6qoNGaXsiXVpTXISJc3svtwE2HE.pdf>
- ● ● ● ● ● ● Разные грани доказательств, «произведенных» общими усилиями. Пиппа Куттс, Carnegie UK Trust, АНО «Эволюция и Филантропия», 2019. // https://base.socialvalue.ru/upload/files/The%20many%20shades%20of%20co-produced%20evidence-Rus_%D0%BA%D0%BE%D0%BB.pdf
- ● ● ● ● ● ● Сбор и анализ обратной связи от благополучателей. Практики СО НКО. АНО «Эволюция и Филантропия», 2019. // https://base.socialvalue.ru/upload/files/sbornik_2019_final.pdf
- ● ● ● ● ● ● Ценностные основы благотворительной деятельности фондов в России. Форум Доноров, 2015. // <https://www.donorsforum.ru/wp-content/uploads/2015/12/Otchyot-ob-issledovanii-tsennostej.pdf>

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА К РАЗДЕЛАМ

РАЗДЕЛ 1. МНОЖЕСТВЕННАЯ ПОДОТЧЕТНОСТЬ

- ● ● ● ● ● Многоликая подотчетность некоммерческих организаций. Алнур Ибрахим, Harvard Business School, 2010; АНО «Эволюция и Филантропия», 2015.
- ● ● ● ● ● Укрепление доверия к НКО — усиление подотчетности. Майкл Хаммер, Фонд One World Trust, 2011; АНО «Эволюция и Филантропия», 2015.

РАЗДЕЛ 2. ВОВЛЕЧЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

- ● ● ● ● ● Международный опыт получения и анализа обратной связи от стейкхолдеров. АНО «Эволюция и Филантропия», 2018.
- ● ● ● ● ● Как проводить исследование клиентского опыта на практике? Центр развития некоммерческих организаций⁴⁴, 2010.

РАЗДЕЛ 3. ДОКАЗАТЕЛЬНОСТЬ

- ● ● ● ● ● Практические руководства по теме «Оценка». АНО «Эволюция и Филантропия».
- ● ● ● ● ● Реестры на основе доказательного подхода: обзор международного опыта. АНО «Эволюция и Филантропия» по заказу Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко, 2018.

РАЗДЕЛ 4. ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ И ИННОВАЦИИ

- ● ● ● ● ● Материалы Центра ГРАНИ, в том числе в рамках проекта «Пространство решений для развития инноваций СОНКО». Центр гражданского анализа и независимых исследований (ГРАНИ).
- ● ● ● ● ● Руководство по дизайн-мышлению. d.school.

РАЗДЕЛ 5. МАСШТАБИРОВАНИЕ И РАСПРОСТРАНЕНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК

- ● ● ● ● ● Масштабирование успешных социальных моделей: опыт крупного фонда. АНО «Эволюция и Филантропия», 2017.
- ● ● ● ● ● Способы расширения масштабов деятельности НКО. АНО «Эволюция и Филантропия», 2012.

⁴⁴ Центр развития некоммерческих организаций внесен Минюстом РФ в реестр НКО, выполняющих функции иностранного агента (по состоянию на 10.06.2021).

РАЗДЕЛ 6. ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ И УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

- ● ● ● ● ● ● Ресурсы для обучения и повышения квалификации для сотрудников НКО и активистов. Агентство социальной информации, 2021.
- ● ● ● ● ● ● Исследование экосистемы обучения сотрудников российских некоммерческих организаций. D-Group.Social, Благосфера, 2019.

РАЗДЕЛ 7. ИНФРАСТРУКТУРА РЫНКА ЛУЧШИХ ПРАКТИК

- ● ● ● ● ● ● Исследование «Инфраструктура российского благотворительного сектора». Исследовательская группа ЦИРКОН, Благотворительный фонд Владимира Потанина, 2020.
- ● ● ● ● ● ● Отчет об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России. Информационно-аналитический Центр развития гражданских инициатив, Компания «Процесс Консалтинг», Сибирский центр поддержки общественных инициатив, 2020.

ОБ АВТОРАХ

ОЛЬГА ЕВДОКИМОВА

Исполнительный директор АНО «Эволюция и Филантропия»

Высшее экономическое образование. С отличием окончила бизнес-школу Университета г. Антверпена. Около 10 лет работала на различных руководящих позициях в финансовом секторе — в Банке УралСиб и его дочерних структурах (2013–2014 гг. — член Совета директоров ФК УралСиб). В некоммерческом секторе с 2004 года, возглавляла несколько некоммерческих организаций. Руководила созданием и становлением Благотворительного детского фонда «Виктория». Инициатор и основатель таких профессиональных объединений, как «Оценка социальных программ, проектов и услуг в сфере детства» (член Координационного совета); «Ассоциация Фандрайзеров» (2014–2015 гг. — член Совета ассоциации). Эксперт в области менеджмента НКО, международной филантропии и Создания Общей Ценности. Аккредитованный консультант международной инициативы «Общая ценность», специалист по оценке

социального возврата на инвестиции (SROI). Член Правления Ассоциации специалистов по оценке программ и политик, эксперт Фонда президентских грантов и крупных частных фондов. Член Межведомственной рабочей группы по разработке предложений по повышению доступности и качества государственных (муниципальных) услуг, утвержденной приказом Минфина России от 28 сентября 2012 г. № 353.

НАДЕЖДА РОЖДЕСТВЕНСКАЯ

Эксперт АНО «Эволюция и Филантропия»

Кандидат экономических наук, доцент кафедры отраслевой экономики и финансов института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена. Член Ассоциации специалистов по оценке программ и политик (АСОПП), член Ассоциации этики бизнеса и КСО (RBEN), эксперт АСИ.

Соавтор курса «Оценка проектов и программ в сфере детства», соавтор курса по социальному предпринимательству и социальным инвестициям в НИУ ВШЭ в г. Санкт-Петербурге, разработчик магистерской программы «Социальное предпринимательство в сфере детства» в РГПУ им. А. И. Герцена.

Миссия АНО «Эволюция и Филантропия» — формирование среды, способствующей развитию социальных инноваций в России путем распространения и внедрения лучшего международного и российского опыта.

Основной фокус — планирование и оценка социально-экономической эффективности.

Ключевые направления деятельности — систематический обзор международного и передового российского опыта; выпуск информационно-аналитических материалов; разработка уникальных методических продуктов и внедрение их в деятельность организаций партнеров. АНО «Эволюция и Филантропия» активно участвует в создании профессиональных сообществ, преимущественно по тематике «Оценка программ в сфере детства».

<http://www.ep.org.ru>

