

Международный опыт получения и анализа обратной связи от стейкхолдеров

Москва, 2018

АНО «Эволюция и Филантропия»

по заказу Фонда Тимченко

В некоммерческом секторе к числу **ключевых стейкхолдеров**, как правило, относят следующие категории:

- благополучатели (реальные и потенциальные);
- руководство и сотрудники организации;
- доноры.

Несколько реже в качестве ключевых стейкхолдеров рассматриваются:

- властные структуры;
- местное сообщество в целом или его отдельные группы (например, члены семей благополучателей);
- другие организации, занимающиеся сходной проблематикой (например, НКО, профсообщества, экспертные и научно-исследовательские организации)¹.

Сбор обратной связи, вовлечение стейкхолдеров достаточно типично для любой организации. Как правило, получение обратной связи проводится в рамках управления эффективностью организации (настройка бизнес-процессов, оценка удовлетворенности) или как часть оценочных исследований (сбор потребностей, оценка социального воздействия, рисков и пр.).

В последнее время тема получения обратной связи от стейкхолдеров всё чаще стоит на повестке дня некоммерческих организаций и особенно грантодающих фондов, что связано с усложнением современных социальных проблем; изменением принципов функционирования современных организаций (и НКО в том числе); сменой поколений и соответствующим изменением ожиданий и подходов к филантропии.

Ключевые тренды

1) Обратная связь – средство повышения эффективности организации и/или увеличения её социального воздействия / снижения негативного влияния.

Стандарты нефинансовой отчётности организации всё чаще требуют включения отчётности о социальном воздействии и степени участия ключевых стейкхолдеров в принятии решений².

Новому поколению инвесторов и доноров, а также самим организациям важно понимать воздействие, оказываемое на стейкхолдеров; степень достижения планируемых результатов и их соответствие ожиданиям стейкхолдеров; получить ответы на вопросы – все ли результаты позитивны; есть ли риски негативного воздействия и непреднамеренных социальных результатов, как можно увеличить социальный и экологический эффекты? А чтобы ответить на эти вопросы важно вовлекать всех причастных стейкхолдеров, сопоставлять данные из различных источников информации.

¹ Всемирный банк рекомендует придерживаться понятия «всех затронутых стейкхолдеров» (*all affected stakeholders*), включая не только конечных благополучателей и сотрудников, но и сообщество в целом, маргинальные группы и окружающую среду [4].

² Например, стандарты GRI; Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES (Stakeholder Engagement Standard); Universal Standards (<https://sptf.info/universal-standards-for-spm/universal-standards>); инструмент социальной оценки SPI4 (<http://www.cerise-spi4.org>); инструмент социального дью-дилиженса и мониторинга для инвесторов ALINUS (<http://www.cerise-spi4.org/alinus>) и др.

Более того, согласно позиции нового поколения доноров и социальных инвесторов, разработка социальной программы без вовлечения всех значимых стейкхолдеров рискует не достигнуть ожидаемого социального эффекта.

Кейс международной НКО, помощь детям Уганды [2]:

Пока родители на работе, детей забирали в специально оборудованные детские центры. Однако в этой модели полностью игнорировались бабушки и дедушки, которые традиционно осуществляли функцию присмотра за детьми, воспринимались уважаемыми членами семьи. В итоге, реализация программы помимо позитивных эффектов, имела и значимое непреднамеренное негативное воздействие – подрывала устройство сообщества, его базовые принципы и ценности.

Стандартная схема вовлечения стейкхолдеров при таком подходе [4] – **постоянный, циклический процесс улучшений**, при котором стейкхолдеры находятся в центре всех активностей, в т.ч. принятия решений (см. Рисунок 1).



Рисунок 1. Итерационная схема вовлечения стейкхолдеров

2) **Отказ от «власти экспертов»**, расширение понятия экспертизы за пределы профессиональных знаний – теперь, по сути, любой стейкхолдер воспринимается экспертом в своей области, а соответственно, его «голос должен быть услышан».

Кроме того, данная демократическая позиция хорошо согласуется с общемировым трендом на более активное вовлечение граждан – смены подхода от не-участия граждан в принятии любых решений к их полноценной власти [8].

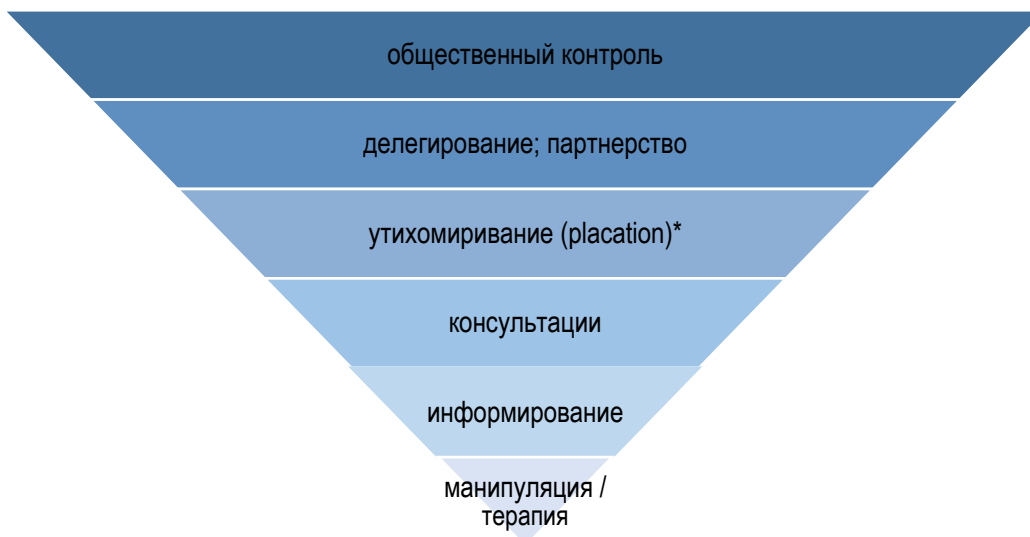


Рисунок 2. Модели вовлечения граждан в процессы принятия решений
 *) совещательное право, но лица, принимающие решения, могут их отвергнуть

- 3) **Приоритетность мнения клиентов.** Обеспечение и учёт обратной связи от клиентов (благополучателей) всё чаще рассматривается как обязательное требование как с **моральной и этической** точки зрения («Чтобы изменить жизнь людей, следует спросить у них об их опыте; такая обратная связь должна быть неотъемлемой частью процесса принятия решений»), так и с **прагматической** (обратная связь от непосредственных клиентов, благополучателей – “золотая пыль инноваций”, поскольку регулярное и значимое вовлечение клиентов помогает их лучше понять, учесть различные нюансы, а соответственно, создавать продукты и услуги, которые лучше удовлетворяют интересы клиентов).
- 4) **Уход от классических масштабных исследований** и соответствующих методов сбора обратной связи. Вместо этого предлагается придерживаться комбинации двух стратегий:
- постоянные малозатратные блиц-опросы стейкхолдеров;
 - периодическое проведение строгих, глубоких исследований.
- Ключевой тезис – нет единственно правильного метода сбора обратной связи; необходимо комбинировать, использовать несколько методов, каналов коммуникаций и сравнивать полученные данные.
- 5) **Развитие современных технологий** расширяет возможности организации полагаться не только на собственное видение, но и включать более широкий пул стейкхолдеров, использовать платформы, обеспечивающие более широкое вовлечение, а также обеспечивать к результатам обратной связи открытый, публичный доступ. Современные онлайн-инструменты включают различные каналы коммуникации – голосовые, текстовые, email, SMS, SMM, YouTube, Snapchat и пр.
- Среди преимуществ современных технологий для получения обратной связи:
- Сбор и анализ данных в режиме реального времени;

- Расширение географии – вовлечение стейкхолдеров по всему миру³ (в т.ч. одновременное использование нескольких языков и пр.);
- Демократизация каналов получения обратной связи (ранее доступ данных, по сути, контролировался исключительно экспертами);
- Доступ к аудиториям из маргинальных, аутрич-групп (ЛГБТ и пр.). Среди ключевых требований к онлайн-инструментам – гарантия подлинности полученной обратной связи.

Текущая ситуация и глобальные инициативы в некоммерческом секторе

В некоммерческом секторе в меньшей степени, чем в коммерческом распространено получение обратной связи от стейкхолдеров (особенно благополучателей). С целью изменения ситуации, инвесторов и фонды всё чаще призывают выделять ресурсы на развитие практик вовлечения стейкхолдеров. В частности, включать требования предоставления отчётности о процедурах вовлечения стейкхолдеров, о том, какой опыт извлечен из полученной обратной связи, какие внесены улучшения в стратегию, а также процедуры вовлечения стейкхолдеров.

Как правило, инициаторами расширения практик получения обратной связи от стейкхолдеров выступают:

- представители нового поколения доноров и инвесторов (венчурные филантропы, социальные инвесторы и пр.);
- крупные международные организации, по роду своей деятельности вынужденные учитывать культурный, национальный контекст;
- прогрессивные, бизнес-ориентированные фонды и крупные некоммерческие организации;
- НКО, заинтересованные в повышении социального воздействия реализуемых программ.

Примеры инициатив в области получения обратной связи в некоммерческом секторе:

- *CDA Collaborative Learning Projects' Listening Project*: регулярный опрос благополучателей международной помощи с целью повышения эффективности оказания гуманитарной помощи.
- *GlobalGiving's Storytelling Project*: Сбор более 44000 историй методом «снежного кома», ответ на простой вопрос: «Расскажите о случае, когда какой-то человек или организация пытались что-то изменить в вашем сообществе». Выявлено более 5000 «деятелей». Из полученных историй были извлечены сведения, которые помогли указать направления для международных усилий.
- *Grameen Foundation's Community Knowledge Worker*: мобильное приложение для фермеров с прогнозами погоды, советами, ценами на сельхозпродукцию и пр. Сбор обратной связи через мобильные телефоны для улучшения программы и приложения.

³ Например, платформа для вовлечения стейкхолдеров: <http://ulula.com/>

- *GreatNonprofits*⁴: онлайн-база данных об НКО, сбор отзывов об их деятельности от благополучателей, волонтеров, сотрудников и пр. С 2007 года, более 100 000 отзывов.
- *Charity Navigator*: включение факта получения обратной связи от благополучателей в систему рейтингования НКО, представленных на данной платформе, часть проведения дью-дилиженс НКО как потенциальных грантополучателей, партнёров и пр.
- *Keystone Accountability*: сбор обратной связи благополучателей с целью улучшения программных результатов. Партнерство с *Charity Navigator*, пилотная разработка Humanitarian Voice Index – рейтинга гуманитарных НКО на основе обратной связи от получателей международной гуманитарной помощи.
- *YouthTruth*⁵: масштабная американская инициатива по сбору обратной связи от студентов для последующего улучшения системы образования.

БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ: подходы, модели и инструменты получения обратной связи

Для социальной сферы в меньшей степени, чем для бизнеса характерно активное вовлечение благополучателей (и как частный случай – грантополучателей), практики получения и анализа обратной связи. Это связано с тем, что благополучатели редко рассматриваются как равноправные партнёры; они традиционно находятся в более зависимой, менее ресурсной позиции Объекта, получателя услуг.

Кроме того, в некоммерческой сфере есть разрыв между клиентами – тем, кто платит (донор), и тем, кто получает услугу (благополучатель). В связи с этим, аналогично бизнесу, более приоритетным становится удержание клиентов-доноров, а не учёт мнения клиентов-благополучателей, качество оказываемых им услуг. У благополучателя социальной программы может в принципе не быть выбора – участвовать или нет в программе⁶. Иными словами, в некоммерческой сфере, как правило, есть конкуренция за донора, а не за благополучателя.

В то же время, в социальной сфере значительно более, чем в коммерческой важен характер отношений, складывающихся с благополучателями, что сложно сформировать без обеспечения полноценной обратной связи.

К числу **основных барьеров на пути сбора обратной связи** от благополучателей можно отнести:

- 1) *Ресурсозатратность (время, деньги)* на получение и анализ обратной связи, что характерно для любых исследований.
- 2) *Страхи, репутационные риски*. Сотрудники организации часто избегают сбора обратной связи, так как опасаются услышать негатив о своей деятельности,

⁴ <https://greatnonprofits.org/>

⁵ <http://www.youthtruthsurvey.org/>

⁶ Согласно результатам оценки эффективности гуманитарной помощи, благополучатели могут повторно подвергаться негативному воздействию, ущемлению достоинства уже в ходе получения помощи. Например, когда пострадавшим от стихийных бедствий выдают одежду секонд-хенд, которая совершенно не подходит им по климатическим или культурным соображениям [18].

программах, организации. Есть и опасения, что негативная обратная связь может ухудшить отношения с донорами.

- 3) *Сложность получения качественных ответов.* Гранто-/благополучатели не видят особого смысла и собственного интереса в обеспечении искренней и подробной обратной связи. Особые трудности возникают со сбором неанонимной обратной связи – у кого именно будет доступ к данным, для каких целей, в каком виде? У некоторых групп благополучателей нет доступа к Интернету; другие – плохо образованы, им сложно понимать вопросы и отвечать.
- 4) Низкая практическая ценность. В частности, сам факт получения обратной связи, какой полной она бы не была, не гарантирует улучшения ситуации по ряду причин:
 - со стороны получателя обратной связи не всегда есть желание и возможность исполнить запрос, выявленный в ходе обратной связи;
 - возможны просчёты в сборе, анализе и понимании предпочтений стейкхолдеров, корректное преобразование в управленческие решения;
 - не всегда стейкхолдеры обладают комплексным видением ситуации, предлагаемые ими решения могут быть неоптимальными и пр.

В некоммерческой сфере можно выделить **3 основных подхода к получению обратной связи**, которые предполагают более и менее интенсивное вовлечение благополучателей в процессы принятия любых решений [6]:

1. Источник «входных данных» (input)

В первую очередь это механизмы сбора отзывов о деятельности организации – жалоб, претензий и предложений.

Инструменты: «Книги жалоб и предложений», установка ящиков для сбора жалоб, отзывов и предложений, опросы, фокус-группы, интервью, специальная форма на сайте, «горячая линия», автоответчики, специальный номер телефона или электронной почты для таких сообщений, установка iPad в офисах организации, специальных кнопок для голосования, дни открытых дверей, социальные сети (отзывы, сообщения, голосования и пр.), конкурсы на лучшую идею, онлайн-голосования, визиты к благополучателям, публичные мероприятия и пр.

Кейс Action Aid (гуманитарная помощь):

- 1) Форум открытой подотчётности (*Open accountability forum*), в рамках которого местные жители, представители местной власти и НКО давали обратную связь, анализировали и критиковали практики организации;
- 2) Инструменты самооценки: сбор обратной связи от координаторов 254 программ – необходимость разъяснений, как и в какой степени обратная связь «с полей» включалась в принятие решений по программе («Какие есть доказательства (evidence), что стейкхолдеры оказывали заметное влияние на программу?»).

Кейс Save the Children (UK):

Детская комиссия (*Children's Panel*): ежегодно в штаб-квартиру в Лондоне привозят двух детей из каждого региона присутствия организации для прямого

Возможности:

- ценный источник для предотвращения угроз и поиска новых возможностей для развития организации, программы и пр.;
- вариативность каналов получения обратной связи, подходящих для разных аудиторий, с учётом различного уровня развития организации, имеющихся ресурсов и пр.;
- возможность фокусного рассмотрения проблемы. Например, проведение фокус-группы с целью выяснения причин, почему значительная часть благополучателей покидает программу, выяснение опыта и ожиданий благополучателей от программы.

Ограничения и нюансы:

- выбор наиболее эффективных каналов сбора обратной связи, с учётом деятельности организации, её благополучателей и пр. Например, помимо формальных механизмов получения «входных данных» важно периодически проводить короткие опросы или фокус-группы для понимания и уточнения полученных данных. На этапе выбора предпочтительного канала сбора обратной связи можно провести предварительные консультации по процедуре сбора обратной связи⁷.
- выбор корректного названия. Например, некоторые благополучатели опасаются использовать каналы обратной связи, в которых фигурирует слово «жалобы» и другие негативные слова, поскольку опасаются, что любые отзывы будут расцениваться как недовольство программой и приведёт к её закрытию. Как альтернатива – использование фразы «Предложения, информация и улучшения», акцентируя на сборе предложений по улучшению;
- невозможность выявить скрытые потребности благополучателей;
- преимущественно односторонняя связь, редко – возможность уточнить суть отзыва, предложения и пр. (в случае анонимного сбора обратной связи);
- риск низкого или формального отклика, слабой практической ценности отзывов – системные перекосы в сторону более позитивных и пустых отзывов, отсутствие данных о действительных сложностях, конструктивных предложений и пр. Способы противодействия – использование максимально простых форм, минимального количества вопросов и пр. (повышение отклика); использование методов, позволяющих посмотреть на проблему с разных точек зрения (например, метод «Шесть шляп»).

Использование полученных данных: при грамотной организации процесса, данные, полученные в ходе обратной связи, преобразуются в возможности – вносятся изменения в продукты, услуги и пр. Более того, если благополучатели не уверены, что их обратная связь будет принята во внимание, если они не видят последующих изменений, то они теряют веру в сам механизм обратной связи и

⁷ Например, *Save the Children* (Газа) в ходе консультаций выявили, что ящики для сбора жалоб и предложений не подойдут, так как данный инструмент ранее дискредитирован со стороны правительства [5].

перестают им пользоваться. Соответственно, важны процедуры, которые чётко прописывают, как в организации рассматриваются любые отзывы и принимаются решения.

2. Совместный поиск и разработка решений (*co-creation*)

Если в первой модели речь шла преимущественно о сборе «черновых, исходных» данных от благополучателей, на основе которых руководство при помощи экспертов обнаруживает имеющиеся проблемы, а затем принимает правильные и эффективные решения. Во второй модели предполагается вовлечение самих благополучателей как в исследования, так и в проектирование решений проблемы, дизайна программы, управленческие вопросы, адвокаты и пр.

На этом этапе благополучатели рассматриваются как эксперты и творцы своего жизненного опыта, их максимально вовлекают в реализацию программы на всех этапах и в деятельность организации: с ними консультируются, советуется, включают в ряд органов с правом совещательного голоса и пр.

Инструменты: методы и исследования с приставками «партисипативные» / «*Action*» и пр., мозговые штурмы, стратегические сессии, круглые столы, хакатоны, включение в члены Консультативных советов и пр.

Keiс YouthBuild (помощь безработным молодым людям в возрасте 16-24 лет найти жильё, повысить уровень образования, стать лидерами)

Принцип организации – благополучатели должны играть заметную роль в решении собственных проблем, а также вызовов, с которыми сталкиваются их сообщества. Для этого участники программы обучают друг друга, а также помогают местным отделениям организации в их деятельности, фандрайзинге, адвокаты и пр.

Кроме того, молодые люди избирают членов Молодёжных Советов (*Youth Policy Councils*), которые еженедельно встречаются с представителями программы или руководителем для обсуждения вопросов реализации программы и обладают реальной властью (например, выбирают их трёх кандидатов, предложенных руководителем на позиции менеджмента; принимают решения, на что потратить излишки или дополнительные средства организации и пр.).

Keiс Friendship public charter school:

Вовлечение школьников, родителей и учителей в проектирование системы измерения, которая позволит достигать больших результатов для школьников. На основе мнения школьников о том, что в большей степени свидетельствует о прогрессе, была разработана система показателей для учителей, чтобы в режиме реального времени отслеживать успеваемость, посещаемость, дисциплину и пр. Однако очень быстро выяснилось, что получаемые сведения имеют смысл только в том случае, если они полезны также самим школьникам и учителям.

В результате, был проведён детский «мозговой штурм», почему достигаемые результаты не очень высокие; дети составили список причин, а затем сами собрали данные о себе и одноклассниках. На основе полученных данных школьников научили самостоятельно отслеживать личные результаты (например, звёздочка за 5 выученных слов), а также подключили механизмы групповой мотивации – публикация графиков с результатами группы (класса) в целом; стимулирование намерения помочь друг другу, чтобы улучшить результаты; повысить заинтересованность в личных и групповых результатах.

Возможности:

- Получение более существенных и многогранных сведений о благополучателях (их ожиданиях, потребностях, возможностях и пр.), организации и её деятельности;
- Повышение эффективности деятельности организации за счёт принятия более взвешенных управленческих решений;
- Выявление скрытых потребностей благополучателей и внесение соответствующих изменений в программу, услуги и пр., что позволяет достигнуть более значимых позитивных изменений в жизни благополучателей;
- Позитивные изменения для благополучателей (повышение самооценки, развитие лидерских, коммуникативных навыков и пр.);
- Расширение базы «адвокатов» организации, продвижение организации.

Ограничения и нюансы:

- Высокая ресурсозатратность (время, финансы, люди) на сбор и анализ обратной связи с активным вовлечением благополучателей, проектирование и внедрение решений и пр. Причём как для организации, так и для благополучателей (наиболее типично – отсутствие времени, отвлечение от выполнения родительских обязанностей, выполнения домашней работы и пр.);
- Необходимость выстраивания и поддержания доверительных отношений с благополучателями, что также предполагает увеличение ресурсов на реализацию программы;
- Наличие достаточных компетенций у организации (или ресурсов на привлечение внешних организаций и специалистов) для фасилитации и управления процессами вовлечения благополучателей;
- Сложность активного вовлечения отдельных групп благополучателей (например, с физическими или ментальными особенностями здоровья, детей маленького возраста и пр.);
- Этические ограничения (особенно в случае вовлечения детей и подростков);
- Репутационные риски (в случае неудачного выстраивания отношений с благополучателями, распространение негативной информации о внутренних процессах в организации, манипуляции со стороны благополучателей и пр.);
- Возможность получения непреднамеренных негативных результатов: в первую очередь, в особо чувствительных темах (например, исследования с участием онкобольных для поиска эффективных средств лечения заболевания – необоснованные надежды; или обсуждение нюансов травмирующего опыта с целью поиска более эффективных решений и пр.).

3. Участие благополучателей в управлении (*ownership*)

На третьем уровне предполагается, что именно благополучатели должны играть ведущую роль в решении собственных проблем, тогда как роль сотрудников организации лишь вспомогательная.

Инструменты: самооценочные инструменты (самоотчёты, дневники, журналы, которые ведут сами благополучатели и пр.); регулярные совместные встречи

благополучателей и сотрудников организации; участие представителей благополучателей в органах управления организации; и пр.

Кейс FII (услуги для семей и сообществ с низким доходом):

FII координирует семьи благополучателей создавать группы взаимоподдержки. Как правило, это семьи, которые уже хорошо знают друг друга и договариваются работать совместно. Такие семьи получают доступ к компьютерам, создают кассы взаимопомощи, дают друг другу в долг под низкие проценты и обмениваются другими ресурсами. Сотрудники FII, выступающие как посредники, регулярно встречаются с группами, но им запрещено оказывать какие-либо услуги или предлагать конкретные указания и рекомендации. Члены группы полагаются главным образом друг на друга, а не на сотрудников FII.

Постоянное измерение – важный элемент работы FII, отслеживается около 200 показателей по каждой семье, что требует ощутимых временных затрат. Учитывая, что именно семьи, а не специалисты по оценке ежемесячно собирают данные и сообщают о достигнутых результатах, FII предоставляет финансовую компенсацию семьям за предоставленную отчётность.

При этом полученные данные не только помогают информировать об общих усилиях, предпринятых организацией, но и служат средством самопомощи для семей, чтобы отслеживать достигнутый прогресс с течением времени и, при необходимости, внести изменения.

Аналогичным образом – вовлечение уязвимых групп молодежи в волонтерские акции организации. Предварительно организуются стартовые тренинги по лидерским навыкам, решению проблем и пр., предоставляется помощь в проведении анализа потребностей сообщества и пр. После этого молодые участники самостоятельно решают, какой именно проект они хотят реализовать; договариваются, как будет использован бюджет; устанавливаются временные рамки.

Кейс Blaggrave Trust (грантодающая НКО, деятельность которой направлена на помощь молодым людям из социально уязвимых групп организовать свою самостоятельную, взрослую жизнь)

Приглашение благополучателей (молодежи) на заседания Совета директоров, а также предоставление для представителей молодежи двух мест в Совете Директоров, с полным правом принятия решений – практически беспрецедентная практика в некоммерческом секторе.

Возможности:

- Достижение значимого, устойчивого социального эффекта программы;
- Значимые, позитивные изменения в жизни благополучателей (в первую очередь, развитие лидерских, коммуникативных навыков и пр.);
- Обеспечение стратегии выхода организации из программы;
- Подробные, качественные данные о социальной проблеме, оптимальных механизмах её решения (что работает, а что нет и почему), потребностях благополучателей и пр.

Ограничения и нюансы:

- Ограниченный круг программ и сообществ благополучателей, для которых подходит такая модель (в первую очередь, подходит для организаций,

созданных самими благополучателями – соседских групп, родительских ассоциаций, правозащитных организаций и пр.);

- Крайне высокая ресурсозатратность;
- Сложность реализации, управления программой;
- Наличие у сотрудников и руководства организации сильно развитых специфических компетенций (формирование и управление деятельными сообществами, фасилитации и пр.), а также глубокие знания своих благополучателей и навыков работы с ними.

Вовлечение родителей и членов семей

Трёхуровневая модель вовлечения благополучателей аналогичным образом применима к родителям (и шире – семьям) детей и подростков, участвующих в социальных программах. Как правило, роль родителей ограничена ролью потребителя, получателя услуг со стороны профессиональных специалистов (уровень 1); реже – ролью советчиков и помощников организации, например, привлечение их к модели «равный равному» для работы с родителями новых участников (уровень 2). Хотя есть и примеры третьего уровня вовлечения родителей, когда они становятся равноправными партнёрами организации на всех этапах (планирование, реализация, принятие решений)⁸.

Такое вовлечение родителей в лидерской, партнёрской позиции имеет ощутимые выгоды для самих родителей – развитие у них знаний и навыков, которые в дальнейшем пригодятся им как в семейной жизни, так и профессиональной деятельности (навыки сотрудничества, решения проблем, лидерские навыки, знание детской психологии и развития, педагогические навыки, повышение самооценки, веры в собственные силы, в себя как успешного родителя и пр.), а опосредованно – и для детей.

Внедрение в организации культуры более активного и осознанного вовлечения родителей – достаточно сложный и затратный процесс, предполагающий несколько ключевых этапов⁹:

1) Оценка готовности организации и сотрудников:

- *Личные ценности* (верите ли вы, что каждый родитель желает для своего ребенка лучшего, может внести вклад в улучшение благополучия своего ребенка? Цените ли вы комментарии и наблюдения родителя, используете ли эти знания? Выказываете ли вы уважение, внимание и ценность родителям через слова, взгляды, жесты? Делитесь ли вы с родителями информацией свободно, в полной мере, поощряете ли их участие в принятии решений? и пр.);

- *Организационные ценности* (утверждено ли в организации вовлечение родителей, отражено ли это в программной документации? Обучены ли сотрудники организации навыкам вовлечения родителей? Участвуют ли родители в найме и обучении персонала, а также в разработке, реализации и оценке программ? Учитывают ли должностные инструкции сотрудников достаточное время для коммуникации и вовлечение родителей, такие как звонки-напоминания, время на подготовку родителей к встрече и коммуникации после

⁸ См., например, ресурсы FRIENDS National Center for Community-Based Child Abuse Prevention (CBCAP), <https://www.friendsnrc.org/parent-leadership>

⁹ Подробнее см. [13; 14].

мероприятия и пр.; есть ли письменная Политика вовлечения родителей, отражающая подлинный интерес совместной работы с родителями? Достаточен ли у организации бюджет на вовлечение родителей, включая их транспортные расходы, питание, присмотр за детьми и пр.? Есть ли в организации план, предусматривающий обучение родителей лидерству? И пр.;

- *Принципы публичной деятельности* (создаёте ли вы возможности, чтобы специалисты и родители совместно изучали особенности законодательства? Участвуют ли родители в публичных слушаниях? Приглашаете ли вы родителей рассказывать об организации? и пр.);

2) Повышение готовности организации и сотрудников к партнёрству с родителями (комплекс мероприятий, разрабатываемый и внедряемый совместно с представителями от родителей; бюджетирование; обучение);

3) Выявление потенциальных лидеров среди родителей;

4) Рекрутирование родителей-лидеров;

5) Предложение подходящих ролей для родителей-лидеров (родительская группа поддержки, обучающий курс для родителей, домашние визиты, просветительская программа для сообщества и пр.);

6) Учёт особых потребностей родителей (культурных, физических и пр.), в частности работа с родителями с ОВЗ, с родителями детей с ОВЗ;

7) Удержание родителей-лидеров;

8) Признание вклада родителей-лидеров.

Важно! Глубокое и активное вовлечение благополучателей не является приоритетным по умолчанию. Оптимальная степень вовлечения благополучателей зависит как от контекста деятельности организации, уровня развития и имеющихся ресурсов, так и самих благополучателей (различие потребностей, возможностей, уровня участия в программе и пр.). Более того, возможны случаи, когда сбор обратной связи нежелателен¹⁰: например, формальный сбор обратной связи от благополучателей, которые находятся в сложной эмоциональной ситуации, может нанести вред особым отношениям, сложившимся у сотрудников организации с благополучателем и пр.

Основные сложности с получением обратной связи от благополучателей

1. Получение обратной связи от *маргинальных групп, меньшинств, лиц с ментальными и психическими особенностями.*

Например, на горячую линию *Save the Children* (Пакистан) преимущественно звонили мужчины. Из-за культурных особенностей и более низкого образовательного уровня, для пакистанских женщин гораздо сложнее было позвонить или написать записку в ящик для обратной связи. В связи с этим организация нашла другие способы сбора обратной связи именно от женщин – поездки в общины, личные беседы в офисе и пр.

Значимую роль играет и наличие соответствующих навыков у сотрудников организации (эмпатия, способность работать с уязвимыми группами и пр.),

¹⁰ *Ashoka Changemakers* разработал специальную анкету для самооценки (чек-ин) до запуска процессов сбора обратной связи от благополучателей: <http://bit.ly/2r5FS6g>

поскольку большинство инсайтов происходит именно во время сбора качественных данных, при непосредственном контакте.

2. *Доступность, возможность обеспечения обратной связи для различных групп.* Например, у некоторых родителей детей может быть доступ в Интернет, а у других его нет. Иными словами, невозможно использовать только один инструмент и канал получения обратной связи, идеально подходящий всем группам благополучателей. Помимо контактных (личных) опросов можно использовать также методы коммуникаций, доступные в формате 24/7 (формы обратной связи на сайте организации, социальные сети и пр.), а также различные креативные решения, позволяющие собирать обратную связь от разных групп благополучателей (социальные сети, ролевые игры, игровые карточки и пр.).

3. *Сбор обратной связи от благополучателей, которые покинули программу или остались недовольны своим участием* (как следствие – нежелание участвовать в процессах сбора обратной связи). Важно, что эти группы обычно являются источником ценной информации; их вовлечение позволяет увеличить выборку респондентов и снизить смещения в получаемых ответах. Более того, респонденты, которых «хорошо слышно», не всегда составляют большинство целевой аудитории, а соответственно, есть риск, что программа не будет иметь ожидаемое социальное воздействие.

Способы решения проблемы: ряд организаций рассматривают количество участников, которые получили приглашение, но не приняли участия в опросе, как ответы респондентов, давших минимальные оценки на вопросы анкеты; другие – постоянно тестируют и перевзвешивают доли различных групп респондентов, чтобы максимально учитывать мнение всех причастных сторон.

Среди иных рекомендаций: минимальная форма получения обратной связи (не более 1-2 вопросов); короткий опрос окружения благополучателей – родителей, учителей, социальных работников и пр. благополучателя (1-2 вопроса); онлайн-опрос родителей детей и подростков, которые не участвуют в программе, чтобы лучше понять мотивы, как их можно привлечь в программу; изначальное заключение соглашения с участником программы и пр.

4. *Усталость благополучателей от опросов:* различные организации задают одни и те же вопросы.

Среди рекомендаций: максимально короткие и простые опросы; разъяснение, почему важно их мнение; что будет сделано на основе этих ответов; как будут использованы полученные данные; установление позитивных отношений до приглашения высказать своё мнение; вовлечение благополучателей (в т.ч. детей) в разработку опросника, тестирование, сбор, обработку и анализ данных¹¹.

ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛИ: подходы, модели и инструменты получения обратной связи

Грантополучатели, по сути, являются благополучателями для донорских организаций; они также достаточно редко рассматриваются как полноправные участники грантового процесса. В адрес грантодающих организаций всё чаще

¹¹ <http://bit.ly/2Dxhkbu>, P. 74-77

слышна общественная критика за традиционные практики принятия решений «за закрытыми дверями».

Текущая ситуация такова, что с одной стороны, растёт число доноров, которые собирают обратную связь от грантополучателей (как анонимную, так и не-анонимную); проводят исследования потребностей сообществ; увеличивается число фондов, которые нанимают сотрудников, имеющих опыт работы в НКО, оказывающих непосредственные услуги благополучателям. С другой стороны, не происходит особых изменений в усилении влияния грантополучателей на принятие решений – например, включение представителей грантополучателей в Консультативные комитеты, в Совет Директоров, участие в принятии решений по выделению грантов на основе мнения сообщества или грантополучателей и пр.

Доноры, заинтересованные в получении обратной связи от грантополучателей, как правило, ставят цель – увидеть более широкий контекст работы поддерживаемых организаций, а не только контекст выданного гранта:

- к грантополучателям относятся как экспертам, работающим «на земле». В первую очередь, это личные встречи с руководством грантополучателей, сотрудниками, участвующими в реализации обучающих мероприятий. Цель – узнать, что конкретно происходит в регионе, каково быть сотрудником организации-грантополучателя, работать с детьми; сотрудников просят рассказать о детях или семьях, с которыми работают и пр.;
- организация личных встреч не только с руководством и сотрудниками организаций-грантополучателей, но и их непосредственными благополучателями;
- включение членов команды донора в национальные и локальные комитеты по тематике реализуемых программ;
- использование нескольких источников информации с целью получения комплексной картины – как внешних (проведение независимых исследований), так и внутренних (включение в программы сотрудников с аналогичным опытом и знаниями – например, из организаций-грантополучателей или из территорий, которые поддерживает фонд-донор; с соответствующей экспертизой, опытом, отношениями с территориями и пр.); поощрение волонтерства сотрудников донора в НКО.

От степени вовлечения грантополучателей зависит и заинтересованность в получении от них обратной связи (см. Рисунок 3):

- *Информирование*: пассивная роль грантополучателей – только получение информации от Фонда через сайт либо иные способы предоставления информации грантополучателям (информация о грантовых процессах; грантовая стратегия, приоритеты; база выданных грантов с возможностью поиска / перечень выданных грантов по категориям; база знаний и пр.).
Основное сообщение: мы будем держать вас в курсе дела.
- *Консультации*: Фонд получает знания от грантополучателей по вопросам организации грантовых процессов (удобство, понятность, трудозатраты и пр.)¹², дизайна программ, контекста их работы и пр.

¹² См., например, пример опроса грантополучателей: <http://bit.ly/2EGcNQN>

Основное сообщение: мы вас слышим, понимаем ваши потребности и ожидания, обеспечиваем обратную связь, как это будет отражено в принятых решениях.

- *Вовлечение*: двусторонние коммуникации, на основе которых Фонд принимает решения. Основное сообщение: мы работаем вместе, чтобы ваши потребности и ожидания внедрялись в принимаемые решения.
- *Участие в процессе принятия решений*: двусторонние коммуникации для совместного принятия решений на всех этапах грантового процесса. Основное сообщение: мы ждём от вас совета, предложений инновационных решений и внедряем то, что вы решили (в максимально возможной степени).



Рисунок 3. Модель вовлечения грантополучателей [9]

Основные инструменты получения обратной связи от грантополучателей: анкетирование / интервью (телефон, онлайн, электронная почта), интервью, формы на сайте, социальные сети, горячие линии, дни открытых дверей, публичные и специальные ежегодные мероприятия (форумы, конференции, круглые столы и пр.), мониторинговые визиты, посещения грантополучателей во время выездных мероприятий (в т.ч. заседаний Советов Директоров), приглашение на заседания Советов Директоров, фокус-группы, стратегические сессии, публичная отчётность и пр.

Как и в случае с благополучателями, обратная связь предоставляется охотнее и качественнее, если между донором и грантополучателем установлены доверительные отношения (высокое качество отношений, понятность и последовательность коммуникаций и пр.); когда происходит последующее обсуждение полученных результатов, по их результатам вносятся изменения.

Кейс Blagrove Trust (небольшая британская грантодающая НКО, деятельность которой направлена на помощь молодым людям из социально уязвимых групп)

- Всех гранто- и благополучателей называют «партнёрами».
- *Приоритет мнения молодежи, благополучателей в форме заявки на грант*: потенциальных грантополучателей не просят отвечать на большое число вопросов, поскольку основные сведения об организации (*due-diligence*) получают не через форму заявки, а через непосредственные посещения

организации-грантополучателя. Однако есть 1 вопрос в заявке, который требует особых раздумий и сведений: «Что молодые люди думают о вашей организации?». На основе полученного ответа на этот вопрос во многом зависит поддержка организации.

- *Специальный Фонд Обратной Связи*: Дополнительно к финансированию грантополучателя, у которого уже достаточно сильно развиты практики «прислушивания» к мнению благополучателей, *Blaggrave* также помогает улучшить навыки слышать, учиться и улучшать свою деятельность.
- *Снижение нагрузки на заявителей и грантополучателей*: отказ от специальных мониторинговых отчётов Фонда в пользу запроса той же информации, которая используется в организации для внутреннего использования. «Мы не запрашиваем информацию, если не знаем, как именно будем потом её использовать. Мы не тратим время своих сотрудников на отчёты, если они не полезны ни нам, ни партнёрам. Мы предпочитаем инвестировать в отношения, а не формы отчётов».
- *Исследования и адвокаты*: В 2015 году по заказу *Blaggrave* проведено исследование практик сбора обратной связи, которые используются в благотворительных организациях, работающих с молодёжью¹³. В 2016 году *Blaggrave* участвовала в организации первого в Великобритании Саммита Обратной связи, направленного на улучшение практик сбора обратной связи в некоммерческом секторе¹⁴.

Инструменты и исследования Центра эффективной филантропии (США)

Центр эффективной филантропии (*Center for Effective Philanthropy, CEP*) – американская некоммерческая организация, деятельность которой направлена на повышение эффективности фондов и донорского сообщества за счёт получения и использования качественных данных, информации.

В стремлении помочь донорским организациям повысить эффективность, найти новые идеи, CEP регулярно проводит масштабные исследования по вопросам, которые интересуют доноров; предоставляет данные для бенчмаркинга; разрабатывает инструменты для самооценки эффективности (*assessment tools*) и пр.¹⁵

Признавая получение обратной связи от грантополучателей как одного из основных источников ценной информации, на основе которой фонды могут вносить улучшения в свою деятельность и повышать эффективность, с 2013 года CEP проводит исследования грантополучателей – ***The Grantee Voicepanel***¹⁶.

¹³ Keystone Accountability, <https://www.blagravetrust.org/listeningtoyoungpeople/>; <http://bit.ly/2DyUkcg>; <http://bit.ly/2mYMUpg>

¹⁴ Feedback Summit, <http://feedbacklabs.org/summits/london-summit/>

¹⁵ Аналогичные исследования проводятся и по заказу отдельных фондов.

¹⁶ В основе выборки CEP – национальная база данных, которая содержит информацию о деятельности более чем 367 тыс. зарегистрированных НКО (*National Center for Charitable Statistics*). Случайным образом выбраны НКО (за исключением больниц и университетов) с расходами от 100 тыс. до 100 млн долларов в год, проведена коррекция выборки в соответствии с общим распределением всех НКО по расходам; на основе имеющихся онлайн-баз грантополучателей отобрали только те НКО, которые имели опыт получения 5 и более млн долларов в год за счёт грантов. Лидеров таких НКО (исполнительные директора, президенты и пр.) пригласили к участию в панели. Данный алгоритм повторялся до тех пор, пока не была набрана выборка в 1882 НКО. По данной выборке в последующем была проведена рассылка с коротким описанием опроса, информированием о конфиденциальности и ссылкой на онлайн-опрос. Было направлено 6 напоминающих писем. Всего на анкету ответило 514 человек (27%). Подробнее – [16].

НКО-грантополучатели из панели ежегодно отвечают на 21 вопрос онлайн-анкеты. В рамках исследования проводится количественный анализ данных стандартными статистическими методами (хи-квадрат, т-тест и пр.), а также качественный анализ трех открытых вопросов (контент-анализ):

1. Пожалуйста, укажите как можно более подробно, кто именно, какие группы являются основными предполагаемыми благополучателями услуг и / или программ вашей организации (например, старшекласники, пожилые люди, бродячие собаки и кошки и т. д.).

2. Пожалуйста, приведите краткие примеры того, как ваша организация применяла обратную связь, собранную об опыте благополучателей, для улучшения услуг и / или программ вашей организации.

3. Подумайте, какие именно доноры вашей организации лучше всего понимают потребности ваших групп благополучателей. Что именно они делают, отличное от других фондов?

Кроме того, в рамках данного исследования грантополучателей CEP проводит получасовые телефонные интервью с лидерами НКО, чтобы лучше понять используемые механизмы получения обратной связи от благополучателей и дальнейшего применения результатов. Список НКО для интервью формируют случайным образом среди тех, кто сообщил, что их организация собирает обратную связь от благополучателей (используя, как минимум 5 каналов), а также в значительной степени использует полученную обратную связь для улучшения работы. Записи интервью предоставляют НКО и получают согласие для публикации в рамках исследования [11].

Проведение подобных исследований возможно и для конкретного фонда; по запросу, аналогичные исследования CEP дополняет и более короткими **опросами заявителей на гранты (applicants, AVP)**. Такие опросы помогают фондам определить области для улучшения деятельности – от операционных процессов до коммуникаций.

CEP проводит также комплексные **исследования восприятия доноров (Donor Perception Report)** на основе мнения грантополучателей. Исследование включает блоки вопросов об удовлетворенности донором (в основе – методология NPS, см. раздел ниже); мнение о воздействии донора на сообщество; коммуникации, взаимодействие с донором, вовлечение; полезность и востребованность предоставляемых донором ресурсов; планы на будущее¹⁷. Метод сбора – онлайн-анкета или отправка ответов по почте. Всего в анкете 63 вопроса, большинство из которых включает оценку суждений по 7-балльной шкале, 3 открытых вопроса. У респондентов есть возможность отвечать анонимно или открыто. На основе полученных ответов грантополучателей, для каждого фонда можно оценить характер отношений с благополучателями (Relationships Measure) по 5 показателям:

- Понимание целей и деятельности грантополучателя (самый значимый показатель);
- Полезность отборочных процедур;

¹⁷ Всего в исследованиях CEP принимали участие более 29 тысяч НКО-грантополучателей, оценивших 149 фондов-доноров [10].

- Нагрузка на грантополучателей, связанная с необходимостью изменения приоритетов при написании заявки (негативный показатель);
- Понимание сообщества;
- Понимание «поля» (содержательной деятельности грантополучателей);
- Коммуникации преимущественно по инициативе грантополучателей (негативный показатель);
- Контакты 1 раз в год или реже (негативный показатель).

Кроме того, CEP предлагает также фондам инструменты для **получения обратной связи от собственных сотрудников (Staff perception report)**¹⁸. Помимо того, что эффективность деятельности фонда напрямую зависит от корпоративной культуры организации, уровня вовлеченности и пр., CEP выявил прямую связь между уровнем корпоративной культуры и практиками вовлечения грантополучателей в деятельность фонда. Например, между уровнем вовлечения сотрудников и высокими оценками грантополучателей «понятности и последовательности коммуникаций с фондом»; между пониманием сотрудников направлений деятельности фонда и сообществ, с которыми фонд работает, – и высокими оценками со стороны грантополучателей воздействия, оказываемого фондом на территории своего присутствия; мнением сотрудников фонда о практике дизайна программ с учётом извлеченных уроков, имеющегося опыта – и высокими оценками грантополучателей качества отношений с фондом (см. Рисунок 4)¹⁹.

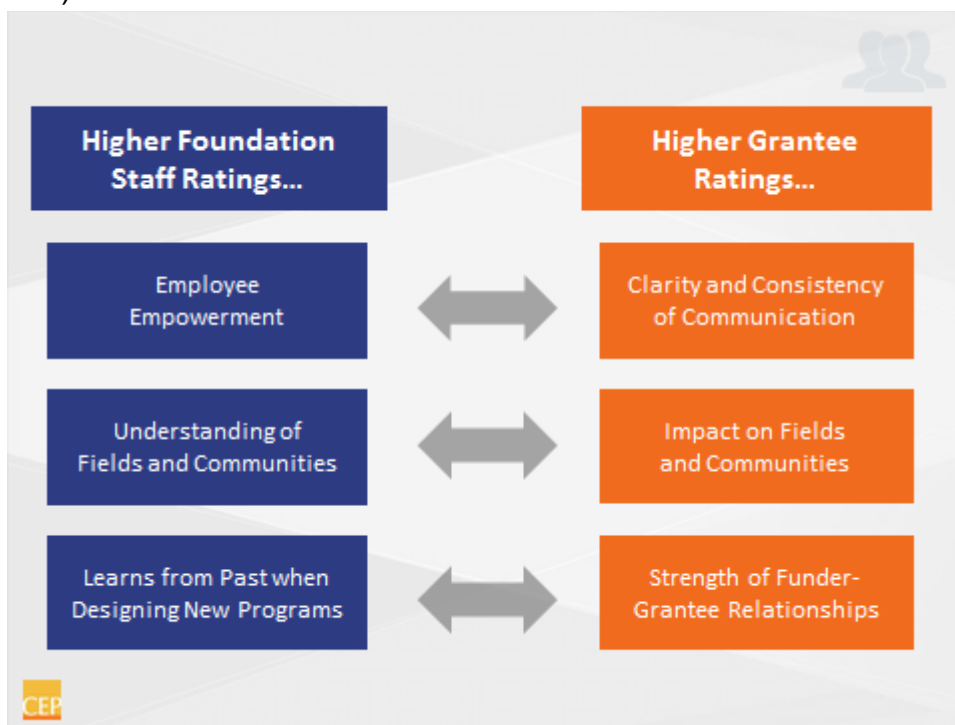


Рисунок 4. Взаимосвязь между внутренней культурой фонда и внешними коммуникациями

¹⁸ <http://cep.org/assessments/staff-perception-report/>

¹⁹ <http://cep.org/the-ripple-effect-of-foundation-culture/>

Популярные инструменты получения обратной связи от благо- / грантополучателей, пришедшие из бизнес-сферы

Учитывая, что для коммерческой сферы получение обратной связи от клиентов является одним из существенных принципов ведения дел, здесь весьма развиты и инструменты получения обратной связи, активного вовлечения потребителей в разработку новых продуктов и услуг (дизайн-мышление и пр.). В связи с этим неоднократно предпринимаются попытки применения бизнес-инструментов и в некоммерческой сфере – после некоторой адаптации. Самым популярным из них является Индекс *Net Promoter Score*.

Net Promoter Score (NPS)

Индекс *Net Promoter Score* является относительно молодой, но популярной²⁰ методикой оценки лояльности клиентов (первое упоминание индекса NPS – 2003 г.²¹). Клиентам задаётся вопрос об их готовности рекомендовать товар, услугу или бренд своим знакомым и родственникам. Инновацией в данной методике является то, что клиент оценивает, насколько он уверен в продукте, чтобы «поставить на кон» свою репутацию в глазах тех, чьё мнение для него важно.

В основе измерения NPS лежит убеждение, что лояльность клиента к компании – это:

- 2) повторное обращение;
- 3) покупка дополнительных продуктов;
- 4) рекомендация знакомым обращаться в компанию;
- 5) конструктивный отзыв о продуктах и услугах компании в ходе опроса.

Для измерения лояльности используется ответ на ключевой вопрос: «С какой вероятностью Вы порекомендуете продукт N вашим друзьям и знакомым?». Вероятность оценивается по шкале от 0 до 10, где 0 – минимальная вероятность рекомендации, а 10 – максимальная. В зависимости от того, какой балл поставил клиент, ему присваивается один из трёх классов:

- промоутеры или сторонники (9-10 баллов);
- нейтралы (7-8 баллов);
- критики (0-6 баллов).

После ответа на ключевой вопрос, клиентам также часто задают открытый вопрос (свободный комментарий). Например: «Почему вы поставили такую оценку?». Или, например, «промоутерам» задаётся дополнительный вопрос: «Что Вас приятно удивило в продукте N?», а «нейтралам» и «критикам»: «Что мы можем улучшить в продукте N, чтобы Вы могли порекомендовать его?».

Исследование комментариев и ответов пользователей на открытые вопросы – наиболее полезная часть анализа NPS. На основе категоризации ответов составляются предложения, как улучшить пользовательский опыт и устранить «болевы́е точки». Однако дополнительные вопросы о мотивах их оценок значительно снижает скорость получения откликов.

²⁰ Согласно данным исследования KPMG, в 2015 г. для оценки эффективности клиентского сервиса 90% российских банков используют NPS, http://call.cnews.ru/articles/2015-11-09_kak_izmerit_effektivnost_klientskogo_servisa

²¹ <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

Индекс NPS рассчитывается как разница между долей «промоутеров» от общего количества клиентов и долей «критиков» (см. Рисунок 5).

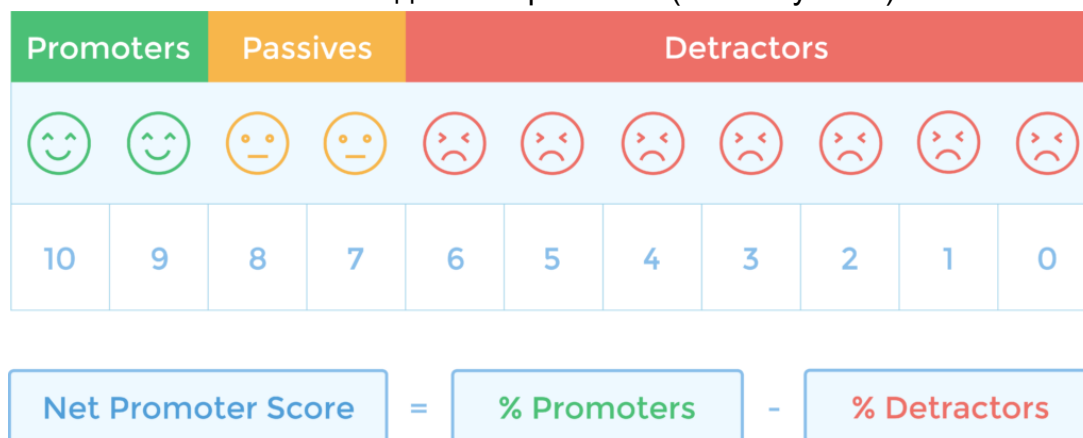


Рисунок 5. Модель расчёта Индекса NPS

Для сбора ответов используется широкий набор инструментов: онлайн-опросы²², телефонные интервью, СМС, iPad, средства голосовой/виртуальной телефонии (IVR), игровые карточки и пр.

Ограничения NPS:

1. Относительно низкая частотность результатов NPS делает его слабой оперативной метрикой для отслеживания ежедневных действий.
2. Оценивается общее отношение, без дополнительных вопросов трудно выделить параметры, требующие улучшения.
При этом нет гарантии, что сторонники бренда будут действительно рекомендовать компанию в реальной жизни.
3. Индекс NPS – запаздывающий показатель. После того как внедрены изменения в продукт/услугу, должно пройти некоторое время, чтобы клиенты успели их почувствовать, а затем уже отразили в своих оценках.
4. Чувствительность результатов NPS от размера выборки. Чем она меньше, тем большую выборку придётся опрашивать и тем дольше ждать, пока наберётся достаточное количество ответов. Это накладывает ограничения на время запуска следующего опроса.
5. Перекос в сторону более вовлечённых благополучателей, поскольку те, кто недоволен продуктом/услугой, скорее всего, не станут отвечать и на вопросы.
6. Анализ NPS не является заменой программной стратегии. Этот инструмент лишь даёт понимание того, как клиенты воспринимают продукт/услугу и что именно оптимизировать, чтобы лучше проводить в жизнь уже существующую стратегию.

Применение Индекса NPS в некоммерческой сфере

Индекс NPS сам по себе, а также как часть иных инструментов становится всё более популярным и в некоммерческом секторе. Во многом его успех обусловлен его простотой и минимумом ресурсов на внедрение (максимум 3-5

²² <https://www.surveymonkey.ru/mp/net-promoter-score-calculation/>

вопросов; список вопросов, прошедших апробацию и пр.); универсальностью (возможность использования применительно к НКО, занимающимся различной проблематикой); сравнимостью (возможность проведения бенчмаркинга и пр.).

В рамках инициативы **Listen for Good (L4G)** Фонда совместных инсайтов (*Fund for shared Insight*)²³ на основе индекса NPS разработано несколько вариантов получения обратной связи от благополучателей²⁴.

Например, благополучателям предлагают задавать всего 3 вопроса:

1. Если бы ваш друг нуждался в [...], насколько вероятно, что вы порекомендовали бы ему нашу программу? Оцените степень вероятности по шкале от 0 до 10 баллов.
2. Почему вы указали именно такой балл?
3. Каким образом, по вашему мнению, мы можем улучшить свою работу?

Для получения обратной связи от грантополучателей перечень вопросов несколько изменён:

1. Какова вероятность, что вы порекомендуете [...] своему другу или члену семьи?
2. В чём именно хороша [...]?
3. Что можно было бы делать лучше в [...]?
4. Насколько значимы позитивные изменения в вашей жизни благодаря [...]?
5. Как часто действия сотрудников [...] свидетельствуют о проявлении уважения по отношению к вам?

Acumen, учреждённой филантропами нового поколения, продвигает подход **Lean Data**, настаивая на приоритете мнения благополучателей, как основных стейкхолдеров и экспертов своего опыта, а потому – на безусловной практической значимости регулярного получения обратной связи (а значит – быстрой и с минимальными затратами) и быстром внедрении в продукты и услуги. Базовый вопрос NPS («Какова вероятность, что вы порекомендуете [...] своему другу или члену семьи?») фигурирует и в данном подходе.

Методология NPS используется и в инструменте для управления эффективностью организации **Constituent Voice**, разработанный *Keystone Accountability* (см. далее).

Constituent Voice™

Constituent Voice (CV) – инструмент управления эффективностью организации, разработанный *Keystone Accountability*, помогающий организациям добиться больших результатов за счёт улучшения отношений с ключевыми стейкхолдерами.

Методология *Constituent Voice* становится всё более популярной в некоммерческой сфере. Крупнейшее авторитетное рейтинговое агентство *Charity Navigator* включило методологию *Constituent Voice* в свою рейтинговую систему (как часть раздела отчётности о результатах). Международная консалтинговая

²³<http://www.fundforsharedinsight.org/listen-for-good-overview>

²⁴ Разработка перечня вопросов проводилась совместно с мировым лидером в сфере онлайн опросов *SurveyMonkey*.
<http://ep-digest.ru/?p=6411>

компания McKinsey включила *Constituent Voice* в число 5 лучших практик оценки эффективности работы фондов.

Регулярная, прямая обратная связь – в первую очередь, от благополучателей – основной принцип модели CV.

Согласно подходу CV [2], выделяется 4 области управления эффективностью деятельности организации, для оценки которых важна обратная связь:

- важность организации, услуги или продукта для благополучателей;
- восприятие благополучателями социальных результатов, достигаемых организацией;
- качество услуги / продукта;
- опыт взаимодействия с организацией, отношения (доверие, мотивация, готовность участия, надёжность, ответственность, справедливость и пр.).

Получение обратной связи в модели CV включает выполнение 5 обязательных последовательных шагов (Рисунок 6):

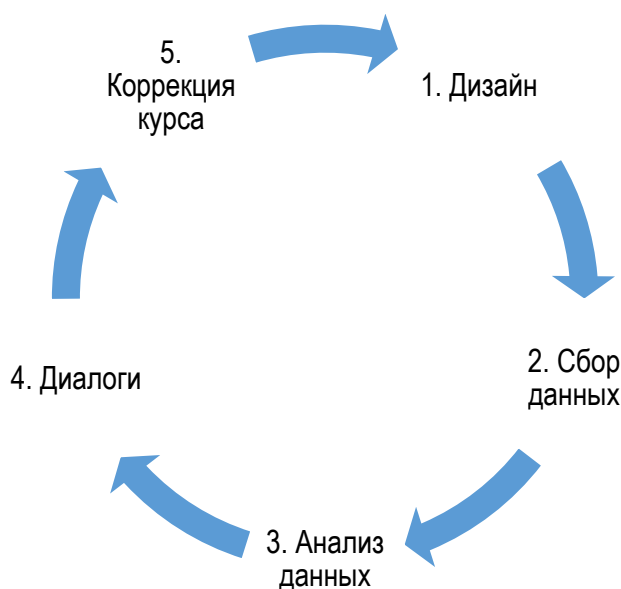


Рисунок 6. Этапы модели *Constituent Voice*™

1) Дизайн

Разработка системы получения обратной связи подразумевает поиск баланса в соблюдении 4 принципов:

- Строгость;
- Сенситивность / чувствительность;
- Стоимость;
- Практическая ценность.

2) Сбор данных

Важность не только получения ответов на вопросы; но и создание отношений с благополучателями, чтобы они почувствовали проявляемое к ним уважение, важность их совета, вовлечение. Сбор данных включает объяснение цели опроса, последствия участия, пр.

Методология CV предполагает сочетание двух типов исследований:

1. *постоянные микро-опросы* (или иные минималистические техники). Как правило, речь идёт о разработке 15-25 вопросов, интересующих организацию. Этот перечень вопросов в зависимости от ситуации и места сбора данных «нарезается» на блоки из 3-5 вопросов, на которые предлагается ответить благополучателям в различных местах контакта с ними.

Закрытые вопросы (вопросы с перечнем вариантов ответа) сочетаются с открытыми, где респондентов просят пояснить свой выбор.

Для таких мини-опросов активно используются телефонные опросы, отправка sms-сообщений на короткий номер, технологии выбора вариантов ответа в тональном режиме (USSD), интерактивные телефонные опросы (IVR) и пр.

2. *периодически* (обычно, каждые 1,5-2 года) – *более строгие и глубокие исследования* с привлечением внешней организации, с обеспечением жёстких исследовательских процедур. Такие большие исследования помогают ответить на вопросы, появляющиеся в микро-исследованиях, а также уточнить стратегические приоритеты организации в будущем. Дополнительные важные формы глубинных исследований – оценочные исследования (выполняемые самостоятельно или с привлечением внешней стороны), фокус-группы, наблюдение и партисипаторные исследования. В таких случаях организации часто обращаются за помощью к местным университетам.

Исследования второго типа (глубинные), как правило, проводят:

- **ДО:** На этапе дизайна программы или инициативы – включение перспективы благополучателей помогает понять их потребности, предпочтения, интересы, возможности и ограничения;
- **ПОСЛЕ:** после завершения программы – понимание опыта благополучателей помогает определить, сработала или нет программа и почему.

Блиц-опросы преимущественно проводят в ходе реализации программы (**ВО ВРЕМЯ**) – такая обратная связь позволяет оперативно адаптировать, подстроить и улучшить программу.

Другие развилки в **процессе сбора данных** – анонимная обратная связь или нет; самостоятельный сбор данных или с привлечением внешней организации (Рисунок 7).



Рисунок 7. Ключевые развилки на этапе сбора данных

С точки зрения респондента (благополучателя), не-анонимные ответы проблематичны по ряду причин, в первую очередь, опасения о возможных негативных последствиях, ухудшение отношений с организацией, отказ в предоставлении помощи и пр. Кроме того, как правило, данные анонимных опросов менее смещены (организацию меньше хвалят, чаще сообщают о негативных и сложных ситуациях)²⁵.

Однако, с точки зрения организации, не-анонимные данные более полезны, поскольку их можно использовать в более широком контексте, дополнив другими программными знаниями о респонденте; позволяет выявлять зависимости между данными обратной связи и социальными результатами. Кроме того, не-анонимный способ сбора данных позволяет сократить опросник за счёт социально-демографического блока (пол, возраст, продолжительность участия в программе и пр.).

Рекомендация: на первоначальном этапе предпочтительнее сбор анонимной обратной связи; постепенное возвращение и поощрение культуры открытости и искренности.

Аналогичным образом, меньше смещений в ответах, если сбор обратной связи осуществляется независимой стороной, а не силами организации. С другой стороны, для самой организации собирать данные самостоятельно проще и дешевле, можно быстрее встроить в управленческие процессы и пр.²⁶

3) Анализ данных

Преимущественно, речь идёт об использовании методологии NPS – несколько закрытых вопросов с балльной шкалой (от 0 до 10), на основе которых осуществляется сегментация благополучателей на 3 категории (сторонники, нейтралы, критики) и последующая разработка стратегии работы с каждой из них. Кроме того, активно используется бенчмаркинг, результаты других исследований.

4) Диалоги

Любые результаты опросов ограничены, однако в случае последующих коммуникаций с респондентами, их практическая ценность значительно повышается. В ходе коммуникаций с благополучателями и другими стейкхолдерами первоначальные данные проверяются, уточняются и обогащаются, согласуются возможные решения.

Важность коммуникаций с благополучателями обусловлена и тем, что в рамках получения обратной связи у респондентов возрастают ожидания.

В ходе диалогов, соответственно, происходит управление ожиданиями, происходит выбор решений, которые соответствуют возможностям организации и благополучателей.

²⁵ Вне зависимости от качества услуг и пр., более 50% ответов благополучателей составляют позитивные оценки (особенно если предоставляются жизненно важные услуги / продукты). Менее скромные оценки, когда благополучателей не просят оценить организацию, а задают косвенные вопросы о результатах, которые получены самим человеком от участия в программе, получения услуги и пр. [2]

²⁶ С целью помощи организациям как в самостоятельном сборе данных, так и в поиске сторонних структур, разработчик CV – *Keystone Accountability* – запустил специализированную онлайн-платформу (<http://feedbackcommons.org/>), публикует руководства, организует обучающие мероприятия и пр.

Основное сообщение: «Это то, что мы услышали от вас. Это то, что мы предлагаем сделать. Что вы думаете об этом? И кстати, вот несколько слов о наших возможностях, чтобы ответить на данный вызов. А какой вклад вы можете сделать в данное решение?».

Проведение диалогов позволяет в последующих исследованиях повысить количество участников и качество обратной связи (более подробные и искренние ответы и пр.), так как благополучатели видят ценность в предоставлении обратной связи, понимают, что их слышат.

Методы проведения диалогов: могут варьироваться от активных и неформальных (социальные медиа, публичные мероприятия, фокус-группы, групповые дискуссии) до публикации официальных отчетов, аудитов и пр.

Частота, качество и степень раскрытия информации зависит от контекста, особенностей организации, аудитории стейкхолдеров и пр. В любом случае, как минимум, организация должна поделиться информацией о ключевых инсайтах, полученных благодаря вовлечению стейкхолдеров, решениях, планируемых принять на их основе.

5) Коррекция курса

Модель *Constituent Voice* предполагает итеративный подход «проб и ошибок», с коротким циклом для внесения изменений в практики организации.

Разработка эффективных решений подразумевает анализ полученных данных обратной связи, их сравнение с другими данными, получаемыми организацией в рамках проекта, открытых данных и пр. Другой важный момент – донесение до благополучателей сведений о том, какие изменения будут внесены на основе полученных данных; это позволяет улучшить весь процесс получения обратной связи в будущем.

Кейс LIFT (направление деятельности – борьба с бедностью):

Короткие опросы участников программы в конце каждой личной встречи на одном из нескольких iPad²⁷ в офисе НКО. Вопросы охватывают 3 категории: качество обслуживания, качество отношений и лояльность. В каждом опросе 5-8 вопросов, участники каждый раз отвечают на разный набор вопросов, чтобы получить ответы по широкому кругу вопросов, но и не перегружать опрашиваемых (продолжительность 1-2 минуты).

Рабочая группа по оценке LIFT регулярно анализирует ответы на вопрос трендов, инсайтов, делится полученными данными с руководством на ежемесячной основе. Руководство обсуждает основные выводы и использует информацию для поиска возможностей для улучшения программы, бизнес-процессов. Полученные выводы и планируемые решения оформляются в презентации и демонстрируются на экранах телевизоров в каждом офисе, чтобы донести результаты до респондентов и удостовериться, что из полученных данных сделаны корректные выводы, услышать, как клиенты воспринимают и интерпретируют полученные данные. После этого – организация фокус-групп с

²⁷ Аргументы в пользу выбора iPad как инструмента получения обратной связи от благополучателей [2]:

- Меньшие временные затраты для сотрудников, по сравнению с телефонным или личным опросом;
- Доступность опроса для участников, у которых нет компьютера, могут быть проблемы с телефонной связью, пр.;
- Возможность изменить формулировку вопросов без печати новых анкет;
- Возможность отвечать на вопросы, не вступая в непосредственный контакт.

участниками программы.

Все эти действия позволили внести изменения в программы, а также уточнить формулировки вопросов для сбора обратной связи в дальнейшем.

Ограничения *Constituent Voice*:

1. Относительно новая методика, критическая литература только начинает появляться. Основные аргументы типичны дихотомии «утилитарное управление эффективностью vs строгие оценочные исследования»;
2. Ограничения, присущие NPS.

ПРЕДСТАВИТЕЛИ ПРОФИЛЬНОЙ ВЛАСТИ: подходы, модели и инструменты получения обратной связи

Получение обратной связи от представителей профильной власти подразумевает использование подходов, моделей и инструментов, характерных для GR.

Основные рекомендации применительно к некоммерческой сфере касаются трёх основных направлений: укрепление доверия, согласование условий, поддержание конструктивных отношений²⁸.

1) Укрепление доверия

- *Первоначально – формирование добрых отношений*, отсутствие критики представителей власти за инертность и бюрократию. Представители власти также обладают ценными навыками, знаниями и компетенциями, которые помогают воплощать важные для общества инновационные идеи.
- *Формирование мотивации к сотрудничеству в собственной организации*. На начальном этапе сотрудничества предпочтителен выбор нейтральной темы, которая волнует значительную часть местного сообщества, через некоторое время возможно расширение повестки дня.
- *Изучите приоритеты и публикации потенциальных партнеров*: какую политику проводят власти на конкретной территории; что уже сделано; каковы планы на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу.
- *Искреннее общение*. Уважение и открытость – залог доверия, без которого невозможно построить прочные, надежные отношения.

2) Согласование условий

- *Чётко обозначьте собственные цели и ожидания*. Партнеры должны знать, какие задачи ставит перед собой каждая вовлеченная сторона, какие ресурсы может предложить для реализации общих планов. Все ожидания и намерения следует зафиксировать в соответствующем документе (соглашение о сотрудничестве, меморандум и пр.). С помощью данного документа (в зависимости от ситуации и потребностей) организации регулируют вопросы доступа к информации и выхода на конкретные аудитории граждан; утверждают цели и промежуточные / конечные результаты, договариваясь не менять их в одностороннем порядке; определяют размеры ресурсных и финансовых вкладов в совместную программу и т.д.
- *Взаимодействуйте с разными ключевыми игроками*. Не делайте ставку на одного действующего лидера или научный центр, разделяющий вашу позицию. Налаживайте мосты со всеми влиятельными субъектами,

²⁸ [20], см. также <http://ep-digest.ru/?p=7317>

проповедующими разные идеи и взгляды. Благодаря такому подходу партнерская программа не слишком пострадает, если в верхних эшелонах власти произойдут кадровые изменения.

- *Расширяйте круг стейкхолдеров.* Чем больше причастных сторон (людей и организаций) знают о деятельности партнеров, тем выше шансы получить поддержку широкой аудитории и успешно выполнить социальную программу. Некоторые фонды присуждают гранты объединениям, представляющим интересы заинтересованных профессиональных сообществ, либо самостоятельно создают дискуссионные площадки, которые координируют обсуждение инновационной идеи и/или механизмов внедрения эффективной модели / практики с учётом специфики местных контекстов.
- *Воспринимайте государство как систему.* Вступая в контакт с одним государственным агентством, следует понимать, что за ним стоит целая система с множеством стейкхолдеров. Поэтому – чтобы работать более эффективно – необходимо сформировать контакты с представителями разных структур – с исполнительной властью, с участниками законотворческих процессов, с органами правопорядка и т.д. Создание межведомственных команд зачастую является хорошим решением.

3) Поддержание конструктивных отношений

- *Будьте готовы к компромиссу.* На решения государственных органов порой существенно влияют противоречивые политические интересы и ограничения административного характера. Чтобы сохранить партнерство в подобных обстоятельствах, фонды иногда соглашаются на увеличение ресурсного вклада и/или корректируют сроки и «географию» программ.
- *Предоставьте власти всю полноту ответственности за выполнение намеченной повестки дня.* В определенный момент опытные фонды сознательно уходят на второй план, чтобы сотрудники госструктур не считали повестку «навязанной извне» и могли работать, руководствуясь установленными регламентами. Помните, скромность украшает грантмейкера.
- *Обсудите с партнерами вопросы пиара и внешних коммуникаций.* Фонды и представители власти должны заблаговременно согласовать вопросы, касающиеся упоминания организаций в информационных материалах /презентациях / публичных докладах, и обсудить нюансы, затрагивающие различные аспекты репутации и бренда.
- *Предоставляйте точную и актуальную информацию.* Приглашая к сотрудничеству государство, необходимо позаботиться о том, чтобы все рекомендации и предложения опирались на достоверные сведения. Партнеры будут оперировать вашей информацией в разных инстанциях, и если она окажется некорректной, то на сотрудничестве можно сразу поставить крест. Кроме того, материалы должны быть представлены в удобном формате, согласно запросам разных стейкхолдеров. Например, член законодательного собрания не будет читать результаты научных изысканий на 100 страницах – ему просто нужно знать, в чем заключается проблема; какая аудитория получит пользу; и как будет выглядеть социальный эффект долгосрочного характера.
- *Соблюдайте режим конфиденциальности и ведите себя дипломатично.* Представители власти не любят, когда информация бесконтрольно курсирует за пределами зала заседаний, потому что решения порой принимаются с учётом политических веяний и той реальности, которая

складывается в конкретной сфере деятельности в данный момент времени. Сотрудникам фондов следует действовать деликатно, избегая неловких ситуаций.

- *Не забывайте о том, что вы – посол организации.* Очень важно, чтобы закулисные доверительные беседы со специалистами государственных агентств не вводили вас в заблуждение: помните, для чиновников вы всегда будете пришельцем извне – представителем организации-донора, а не частным лицом, которое может озвучивать собственное (индивидуальное) мнение.
- *Занимайтесь мониторингом партнерских грантов и содержите документацию в идеальном порядке.* Специалисты государственных агентств, как правило, перегружены работой. Зачастую они контролируют выполнение сразу нескольких крупных программ и несут ответственность за качество жизни множества людей, проживающих на данной территории. В такой обстановке гранты совместной инициативы могут оказаться без присмотра. Чтобы не упустить из вида важную информацию, фонды должны наладить процесс мониторинга самостоятельно, и, в частности, следить за тем, чтобы результаты всех встреч и договоренностей с получателями финансирования были отражены в меморандумах. Немаловажно, чтобы в государственном учреждении был «свой» координатор, который будет в обязательном порядке знакомиться со всеми материалами и ставить на меморандумах отметку о прочтении. Такое построение процесса поможет структурировать работу по сбору и анализу данных, которые потребуются для оценки и демонстрации социального эффекта совместной инициативы.

ЭКСПЕРТЫ: подходы, модели и инструменты получения обратной связи

Эксперты представляют собой достаточно неоднородную группу как отдельный вид стейкхолдера. Частично к числу экспертов относятся руководители и сотрудники организаций-грантополучателей, благополучатели, представители профильной власти, представители СМИ и организаций (в т.ч. доноров, НКО), работающих по сходной проблематике. Конечно, в традиционном понятии экспертизы как особого знания, к числу экспертов можно отнести представителей академических, научных и исследовательских кругов; профессиональные сообщества и сети; независимых экспертов, глубоко разбирающихся в той или иной теме.

Модели и инструменты получения обратной связи от экспертов достаточно традиционны и универсальны, типичны для любого стейкхолдера: мозговые штурмы, городские комитеты, гражданская журналистика, круглые столы, публичные слушания, рабочие группы, экспертные панели, фокус-группы, форсайты, интервью, метод «Дельфи», опросы экспертов по методу «снежного кома», форумы и формы на сайтах, публичная отчетность и пр.

Специфика экспертов как стейкхолдера – их статус является более высоким или равным организации, что позволяет получить обратную связь в отношении деятельности организации с учётом знания более широкого контекста, знания специфики деятельности аналогичных организаций.

Однако в случае прямой заинтересованности эксперта от отношений с организацией (финансовой, репутационной и пр.) есть риск получения исключительно положительной, политкорректной обратной связи. Как и в случае с

гранто- и благополучателями важно предварительное выстраивание доверительных, открытых взаимоотношений.

Для минимизации таких смещений используются различные способы:

- Анонимность предоставления обратной связи;
- Приглашение к дискуссии носителей максимально различных точек зрения;
- Включение экспертов в реализацию программы как членов рабочей группы, привлечённых сотрудников и пр.;
- Использование креативных методик и инструментов, позволяющих посмотреть на ситуацию под разным углом. Например, метод «Шести (пяти) шляп» (см. врезку ниже).

Метод шляп (автор – Эдвард де Боно, британский психолог)

Метод предполагает проведение групповой дискуссии, когда участники последовательно высказывают своё мнение, находясь в разных «шляпах».

Белая шляпа: фокус на имеющихся в распоряжении данных, поиск того, какой информации недостаёт, где её найти, как использовать уже известные факты и выводы для решения проблемы.

Красная шляпа: включение интуиции и чувств. Что подсказывает вам внутренний голос? Интуитивные догадки и ощущения на этом этапе очень важны, поскольку позволяют судить об эмоциональном фоне и отношении к организации через призму человеческих чувств.

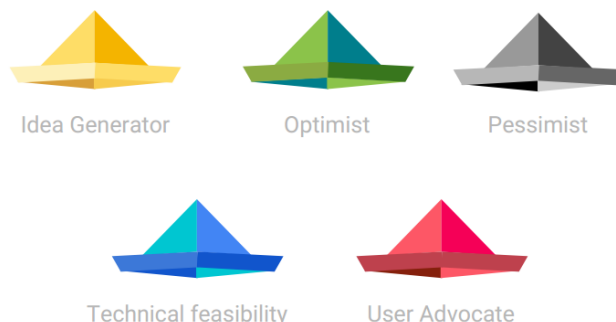
Чёрная шляпа. В ней нужно быть пессимистом, но со здоровой долей критицизма. Предложенные решения проблемы оцениваются на предмет возможных рисков в будущем, дальнейшего развития трудных и непредвиденных ситуаций. Поиск слабых мест в каждой идее.

Жёлтая шляпа является противоположностью чёрной и подразумевает оптимистический, позитивный взгляд на проблему. Выделяйте сильные стороны и преимущества каждого решения.

Зелёная шляпа отвечает за творчество, поиск необычных идей и неординарных взглядов.

Синяя шляпа не связана непосредственно с выработкой решения. Её одевает руководитель – тот, кто ставит цели в начале и подводит итог работы в конце. Он управляет всем процессом – даёт слово каждому, следит за соблюдением тематики.

Разновидность метода: «5 шляп» – генератор идей, оптимист, пессимист, разработчик (осуществимость), адвокат благополучателя.



Вопросы для изучения мнений грантополучателей

Как бы Вы в целом оценили влияние Фонда на Вашу сферу деятельности?

Насколько хорошо Фонд осведомлен о сфере деятельности Вашей организации?

В какой мере Фонд поспособствовал развитию знаний в Вашей сфере деятельности?

В какой мере Фонд повлиял на государственную политику в Вашей сфере деятельности?

Как бы Вы в целом оценили влияние Фонда на местное сообщество, в котором Вы работаете?

Насколько хорошо Фонд осведомлен о состоянии местного сообщества, в котором Вы работаете?

Насколько хорошо Фонд осведомлен о социальных, культурных или социально-экономических факторах, влияющих на Вашу работу?

В какой мере (если таковое произошло) Фонд поспособствовал тому, чтобы в будущем Вы хорошо справлялись с работой, поддержанной в рамках гранта?

Насколько хорошо Фонд понимает стратегию и цели Вашей организации?

Какие из следующих утверждений наилучшим образом описывают влияние данного гранта на программы и деятельность Вашей организации?

- (a) укрепление организационного потенциала;
- (b) расширение масштабов программной деятельности;
- (c) поддержка действующей программы;
- (d) появление нового компонента программной работы.

Насколько правдоподобными оказались сведения, полученные с помощью разных коммуникационных ресурсов (как в устном, так и в письменном виде), которые использовались для изучения Фонда?

По чьей инициативе Вы чаще всего контактировали с программным специалистом Фонда в период гранта?

Посещал ли Фонд Вашу организацию на этапе отбора заявок или в период работы по гранту?

Менялся ли Ваш «основной контакт» в Фонде в течение последних шести месяцев?

Подавала ли Ваша организация заявку в Фонд, чтобы получить этот грант?

В какой мере Вы ощущали необходимость изменить приоритеты организации ради создания заявки, имеющей высокие шансы на получение гранта?

Насколько активно сотрудники Фонда участвовали в создании Вашей заявки на грант?

Сколько времени прошло с момента подачи заявки на грант до вынесения окончательного решения о финансировании проекта?

Включает ли работа по гранту процессы отчетности/оценки?

Участвовал ли в процессах отчетности/оценки внешний оценщик?

После сдачи отчета/проведения оценки, обсуждал ли с Вами Фонд или оценщик полученную информацию?

Случалось ли Фонду и Вашей организации (на этапе рассмотрения заявки или в период гранта), обмениваться идеями о том, каким образом Вы могли бы оценить результаты работы, поддержанной в рамках данного гранта?

Получала ли прежде Ваша организация отказы в финансировании от этого Фонда?

Получаете ли Вы от Фонда финансовую поддержку в настоящий момент?

Какие из следующих утверждений наилучшим образом отражают характер финансовых взаимоотношений Вашей организации с Фондом?

- (a) первый грант от данного Фонда;
- (b) стабильная финансовая поддержка в прошлом;
- (c) непостоянная финансовая поддержка в прошлом.

Насколько хорошо Фонд понимает потребности Ваших целевых аудиторий (благополучателей)?

В какой мере приоритеты Фонда отражают глубокое понимание потребностей Ваших целевых аудиторий?

Пожалуйста, укажите, в какой мере, по Вашему мнению, к Фонду братьев Рокфеллеров (RBF - The Rockefeller Brothers Fund) применима каждая из нижеследующих характеристик:

- (a) «действует оперативно и энергично»;
- (b) «открыт для идей относительно лучших подходов к выполнению программных целей»;
- (c) «демонстрирует прозрачность и подотчетность грантополучателям, партнерам и некоммерческому сектору»;
- (d) «демонстрирует готовность к рискам и поддерживает инновации»;
- (e) «нередко является одним из первых доноров, финансирующих новые тематические направления или виды деятельности»;
- (f) «поддерживает долгосрочные подходы к решению проблем»;
- (g) «стремитесь к социальной справедливости»;
- (h) «когда речь идет о важных делах, Фонд занимает лидерскую позицию».

В какой мере поддержка со стороны Фонда свидетельствует об умении Вашей организации

- (a) осуществлять программную деятельность;
- (b) справляться с основными трудностями, возникающими на Вашем пути;
- (c) добиваться прогресса в выполнении миссии;
- (d) справляться с действием негативных факторов, способных ограничить возможности организации для выполнения своей работы?

Ранее Вы сообщали о том, что Фонд RBF предоставил Вашей организации некоторые виды нефинансовой поддержки. Кто оказал эту нефинансовую помощь?

Пожалуйста, поясните, в чем выразалось Ваше участие в работе общественного центра в Покантико Хиллз (The Pocantico Center; шт. Нью-Йорк) в прошлом году:

- (a) «Я посетил(а) конференцию в Центре Покантико»;
- (b) «Я был(а) организатором конференции в Центре Покантико»;
- (c) «Я был(а) участником общественной программы, выполняемой на базе Центра Покантико» (например, посещал(а) лекции или участвовал(а) в танцевальной постановке).

Пожалуйста, укажите, в какой мере Вы согласны или не согласны со следующими утверждениями, характеризующими общественный центр в Покантико Хиллз:

- (a) «В целом программы и конференции Центра Покантико содействуют появлению инновационных подходов к решению актуальных проблем»;
- (b) «В целом конференции, проводимые на базе Центра Покантико, нацелены на улучшение государственной политики/законодательства»;
- (c) «В результате участия в конференции или программе Центра Покантико деятельность моей организации стала более профессиональной»;
- (d) «В результате участия в конференции или программе Центра Покантико моя организация вступила в новые альянсы и партнерства»;
- (e) «Участие в конференции Центра Покантико оказало существенное положительное воздействие на деятельность моей организации»;
- (f) «Организация конференции на базе Центра Покантико оказала существенное положительное воздействие на деятельность моей организации»;
- (g) «Конференция, которую я посетил(а) в Центре Покантико, стала значительным положительным вкладом в развитие конкретного направления деятельности»;
- (h) «В результате участия в конференции или программе Центра Покантико, я сформировал(а) новые, полезные профессиональные связи».

Обсуждал ли с Вами Фонд вопросы «разнообразия/недискриминации»(diversity) применительно к организационным аспектам самого Фонда (состав сотрудников, совета директоров и т.д.)?

Обсуждал ли с Вами Фонд вопросы разнообразия/недискриминации применительно к программной деятельности Фонда (финансирование, миссия, программы)?

Обсуждал ли с Вами Фонд вопросы разнообразия/недискриминации применительно к практике Вашей организации (состав сотрудников, совета директоров и т.д.)?

Обсуждал ли с Вами Фонд вопросы разнообразия/недискриминации применительно к работе по данному гранту?

Предполагает ли работа по данному гранту решение задач, для которых, по Вашему мнению, разнообразие/недискриминация является важным аспектом?

Считаете ли Вы, что Фонду следует уделять «больше», «меньше» или «столько же» внимания вопросам разнообразия/недискриминации, если речь идет о составе сотрудников Фонда?

Считаете ли Вы, что Фонду следует уделять «больше», «меньше» или «столько же» внимания вопросам разнообразия/недискриминации, если речь идет о грантополучателях Фонда?

Считаете ли Вы, что Фонду следует уделять «больше», «меньше» или «столько же» внимания вопросам разнообразия/недискриминации, если речь идет о целевых аудиториях благополучателей Фонда?

Испытывает ли Ваша организация проблемы, связанные с использованием онлайн портала?

Какими способами Вы хотели бы подавать в Фонд RBF заявки, отчеты и материалы оценки?

Источник: «Отзывы получателей грантов» (The Grantee Perception Report). Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США). Для Фонда Братьев Рокфеллеров (The Rockefeller Brothers Fund). Декабрь 2016

Классификация инструментов взаимодействия со стейкхолдерами.

Классификация инструментов взаимодействия							
Инструмент	Информирование	Консультирование	Вовлечение	Сотрудничество	Развитие потенциала	Дивергенция	Конвергенция
Ретроспективный анализ	✓	✓	{✓}	{✓}	{✓}		✓
Мозговой штурм		✓	{✓}	{✓}	{✓}	✓	
Брифинги		✓					✓
Гражданские комитеты		{✓}				✓	✓
Гражданские жюри		✓	{✓}	{✓}		✓	✓
Гражданская журналистика	✓	✓				✓	✓
Презентация социально значимых идей на местных ярмарках						✓	
Показатели прогресса для сообщества (для мониторинга процессов устойчивого развития)			✓		✓	✓	✓
Профиль сообщества	✓	{✓}	✓	✓	✓		✓
Конференция		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Конференция, нацеленная на достижение консенсуса (Consensus conference)		{✓}	✓	✓		✓	✓
Совещательные опросы	✓	{✓}					✓
Экспертные опросы по методу Дельфи		✓	{✓}	✓	✓	✓	✓
Интенсивное проектирование (Design charettes)	✓					✓	✓
Показы и выставки - в т.ч. в рамках конференций и иных мероприятий	{✓}	✓				✓	
Электронная демократия		{✓}	✓			✓	
Экспертные советы	✓	✓	{✓}	✓	✓		✓
Выездные мероприятия - полевые работы, выход «на площадку» (site-	{✓}	✓				✓	

visit)							
«Аквариум» (Fishbow) - групповая работа	✓	{✓}	✓			✓	
Фокус-группы		✓ ✓				✓ ✓	
Конференция «Поиск будущего»		✓✓	{✓}	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
Информационные контакты (представители СМИ, общественности, официальные лица)	✓ ✓					✓ ✓	
Информационная «горячая линия» - возможность пообщаться с менеджерами проекта	✓✓					✓✓	
Информационные архивы - размещение и хранение сведений о проекте в открытом пространстве	✓ ✓					✓ ✓	
Интерактивное ТВ	✓ ✓	{✓} {✓}				✓ ✓	
Интерактивные информационные киоски	✓✓					✓✓	
Интервью с ключевыми стейкхолдерами		✓ ✓				✓ ✓	
«Застольная» дискуссия - работа малой группы в неформальной обстановке	✓✓	{✓}	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
Пресс-релизы	{✓} {✓}	✓ ✓	✓ ✓	✓✓	✓ ✓	✓ ✓	
Посредничество и переговоры			✓ ✓	{✓}	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓
Интеллектуальная карта (Mind mapping) - техника генерирования идей и ассоциаций	✓	{✓}	✓	✓	✓	✓	
Многоцелевая поддержка принятия решений MODSS (Multi			✓	✓	{✓}	✓	✓

Objective Decision Making Support)							
Газетные вкладыши с цифрами и фактами по актуальной теме	✓	{✓}	✓			✓	
Техника номинальных групп (Nominal groups)			✓	✓	{✓}	✓	✓
Дни открытых дверей (Open house)	✓	{✓}	✓	✓		✓	
Технология «Открытое пространство» (Open space)			✓	✓	{✓}	✓	✓
Метод включенного наблюдения		{✓}	✓	✓		✓	
Photovoice - сбор и презентация фотоматериалов по актуальной теме		{✓} {✓}	✓✓			✓✓	✓✓
Planning4real - планирование развития местных сообществ			✓ ✓	✓✓	{✓} {✓}	✓ ✓	
Тематические конкурсы плакатов	{✓}	✓	✓			✓	
Печатные материалы	{✓}	✓				✓	
Матрица приоритетов - техника достижения консенсуса по актуальному вопросу		✓	✓		✓	✓	✓
Публичная дискуссия	✓	{✓}	✓	✓		✓	
Формирование корпуса добровольцев для работы с населением	✓✓	✓✓	{✓}{✓}	✓✓		✓✓	✓✓
Встреча с общественностью	✓ ✓	{✓} {✓}	✓ ✓	✓✓		✓ ✓	✓ ✓
Анкетирование и получение обратной связи	✓ ✓	{✓} {✓}				✓ ✓	
Ролевые игры	{✓}{✓}	✓✓				✓✓	
«Самоанские круги» (Samoa circles) - методика группового обсуждения	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	{✓}	✓	✓ ✓	

спорных вопросов							
Тестирование сценариев (Scenario testing)	✓✓	✓✓	{✓}	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
Конференция поиска решений - работа в большой группе		✓ ✓	{✓}	✓✓		✓ ✓	✓ ✓
Shopfront - «витрина» или публичный офис в открытом пространстве	{✓}	✓✓				✓✓	
Моделирование [электронное генерирование] ситуаций	✓✓	✓✓	{✓}	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
Интервью-зарисовки (Sketch interviews) - для обсуждения проблем и идей, которые сложно объяснить словами	✓	{✓}	✓	✓		✓	
Выборка по методу «снежного кома» (Snowball sampling)		{✓}	✓				✓
Speakout (версия 1) - запись и распространение мнений; альтернатива публичной встрече	{✓}	✓				✓	
Speakout (версия 2) – используется для обсуждения конкретных проблем			✓	✓	{✓}	✓	✓
Анализ стейкхолдеров CLIP (Collaboration/ Conflict, Legitimacy, Influence, Power) – «Сотрудничество/ Конфликт, Легитимность, Влияние, Власть»	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Анализ стейкхолдеров (Матрица причастных субъектов)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Анализ стейкхолдеров (диаграммы Венна)	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
Обучение в малых		✓	{✓}	✓✓	✓	✓	

тематических группах (Study circles)		✓	{✓}		✓	✓	
Заявки, обращения, письма, обзоры	✓✓	{M} {✓}	✓✓				✓✓
Опросы	✓ ✓	{M} {✓}				✓ ✓	
Техническая поддержка - информирование общественности о ключевых аспектах проблемы или задачи	✓	✓	{✓}	✓	✓		✓
Технические отчеты (о выводах исследований) и документы для дискуссий	{✓}	✓				✓	
Древо телефонов - сеть контактов для быстрого распространения информации	{✓}	✓				✓	
Визуализация		✓	✓		✓	✓	
Веб-сайты	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Семинары и мастер-классы		✓	{✓}	✓	✓	✓	✓

Источник: Книга 3. Набор инструментов для взаимодействия со стейкхолдерами (Book 3. The Engagement Toolkit). Департамент по устойчивому развитию и охране окружающей среды Правительства штата Виктория (The Victorian Government Department of Sustainability and Environment). Австралия. Сентябрь 2005

Сравнение подходов к взаимодействию со стейкхолдерами

Подход	Что представляет собой данный подход и как его использовать	Примеры
Коммуникация	<p>Это, как правило, общение с причастными субъектами, в ходе которого вы хотите рассказать о своей работе или довести до сведения стейкхолдеров какую-либо информацию. Обычно это односторонний процесс. Однако его следует воспринимать как нечто большее, чем просто «развитие связей с общественностью» (PR). Искренность, прозрачность, корректность, пунктуальность – все это имеет огромное значение.</p>	<p>Брошюры, новостные бюллетени, отчеты и доклады, пресс-релизы, презентации, визуализация, веб-сайты, дни открытых дверей, походы, экскурсии, турне и т.д.</p>
Консультация (совещание)	<p>Это процесс получения обратной связи, рекомендаций и советов от целевых аудиторий. Он может воплощаться в виде неформальных встреч и собраний, либо в более официальных форматах. Организация выступает в роли инициатора, озвучивает правила, и принимает решения. Обычно это тоже односторонняя коммуникация. Консультации могут улучшить практику принятия решений и повысить эффективность за счет получения обратной связи или мнений/информации по широкому кругу вопросов, которые могут касаться</p> <ul style="list-style-type: none"> • текущих задач; • потребностей и ожиданий местных сообществ; • услуг, общественных изменений и эффективности социальных преобразований. 	<p>Опросы, фокус-группы, специальные/тематические заседания экспертных комиссий, индивидуальные встречи, различные механизмы обратной связи (такие как анкеты для сбора откликов, предложения подписаться на рассылку и т.д.)</p>
Диалог	<p>Это двусторонний обмен мнениями и взглядами, направленный на выявление различных возможностей и потребностей с целью усиления взаимопонимания, укрепления доверия и развития сотрудничества. Диалог обычно характеризуется следующим образом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • он нередко способствует построению долгосрочных отношений; • требует высокой степени доверия и прозрачности; • требует от обеих сторон готовности слушать и учиться, преодолевать субъективное отношение к обсуждаемым вопросам, не спешить с категоричными суждениями, и принимать всерьез других людей; • зачастую нацелен на достижение соглашений относительно будущих 	<p>«Коллегиальные» форумы (с участием многих стейкхолдеров), постоянно действующие экспертные советы, саммиты лидеров, индивидуальные встречи, круглые столы, семинары и мастер-классы.</p> <p>Используйте новаторский подход – расширьте предложенный список за счет регулярных мероприятий в сообществе, включающих индивидуальные неформальные и/или официальные беседы и переговоры.</p>

	<p>действий;</p> <ul style="list-style-type: none"> • иногда требует уступок и компромиссов; • а также требует готовности действовать с учетом запросов других участников. 	<p>Не ограничивайтесь «нисходящим» стилем общения – открытый диалог с донорами тоже приносит пользу.</p>
Партнерство	<p>Мы говорим о партнерстве, когда два или более индивидов или организаций работают сообща с целью достижения определенной цели. Они объединяют ресурсы и компетенции, несут равную ответственность за риски, и готовы разделить признание за будущие достижения.</p> <ul style="list-style-type: none"> • партнерства могут быть двусторонними, многосторонними (когда один субъект сотрудничает с многими другими игроками) или «коллегиальными» (основанными на равноправном участии многих групп/стейкхолдеров, не претендующих на главенствующую роль); • иногда требуют создания новых институтов. 	<p>Совместные программы; совместное проведение акций и кампаний; предприятия, генерирующие доходы</p>

Журнал изменений для текущего мониторинга – Заметки и примеры

<p>Целевой объект и сроки:</p> <p>Целевым объектом может быть один человек, группа людей (например, женское население южноафриканского села Фокенг, малые фермеры сельского района ЮАР Нкандла и т.д.), организация, какая-либо территория или местные сообщества, на которые Вы стремитесь повлиять. Также обозначьте период, в течение которого планируется проводить мониторинг.</p>		
<p>Социальное преобразование (intervention) – его цель и перемены, которые вы хотите увидеть в итоге:</p> <p>Здесь Вы можете привести описание социального преобразования и изменения целевого объекта, которые Вы хотели бы наблюдать в качестве результата проделанной работы. Рассмотрите ВСЕ изменения, касающиеся компетенций, взаимоотношений, мнений, моделей поведения, практики общественных институтов и иных условий, из которых может сложиться успех.</p> <p>Пример: Цель преобразования – активизировать процесс, в рамках которого жительницы села Фокенг создадут ассоциацию товаропроизводителей и откроют кооператив с целью продвижения бисероплетения и маркетинга изделий высокого качества. В данном случае Вы можете ожидать, что женщины приобретут новые организационные навыки, поверят в свои силы, научатся способам эффективного сотрудничества, и построят систему управления финансами. Помимо этого, может появиться кооператив, продвигающий работы своих членов и оказывающий поддержку, связанную с оптовой закупкой материалов и т.д.</p>		
Дата/событие	Изменение и способы его подтверждения	Почему это важно? – Ваши наблюдения
<p>Фиксируя свои наблюдения, обязательно указывайте дату/место и приводите краткое описание контекста.</p> <p>Такие записи можно делать после тренинга, в период проведения оценки, или просто отмечать важные моменты в текущем порядке.</p> <p>Пример: 13 июля 2017, после оценки деятельности за последние два года</p>	<p>Всякий раз, когда вы замечаете существенные изменения во взглядах, компетенциях, взаимоотношениях, поведении, институциональной практике или в состоянии целевого объекта – составляйте их краткое описание в этой колонке.</p> <p>Изменение может быть как запланированным, так и непредвиденным. Оно может содействовать либо препятствовать получению желаемого социального результата (outcome).</p> <p>При этом, заявляя о существенном изменении, убедите читателя в том, что перемены действительно произошли. Приведите в поддержку Вашего вывода какие-либо аргументы – такие, например, как свидетельства других людей («руководитель организации впечатлен изменениями в жизни женщин...»), «женщины правильно составили протокол заседания» и т.д.)</p> <p>Пример: Жительницы села Х организовали встречу с главой районного отдела здравоохранения, чтобы озвучить свои жалобы и предложения относительно повышения качества медицинских услуг в своем селе.</p>	<p>Насколько устойчивы происходящие изменения? Каким образом они содействуют воплощению успешного сценария в долгосрочной перспективе?</p> <p>Эти изменения были запланированы или произошли «вне плана»? Что послужило причиной изменений? Какие «уроки» можно извлечь из этого опыта?</p> <p>Пример: Уверенность, приобретенная женщинами в ходе инициативы, является важной вехой прогресса. Она поможет им поверить в свои силы еще больше, и обратиться за поддержкой к местной власти.</p>

Источник: Обучение с участием целевых аудиторий (Learning with Constituents), Keystone Accountability (Великобритания).

Список литературы

1. Brain + Heart + Ears: A Profile of The Blagrove Trust, <http://leapambassadors.org/products/building-case-funders/blagrove-trust/>
2. Constituent Voice. Technical note. 2014 http://feedbackcommons.org/sites/default/files/constituent_voice_technical_note_2015_v1.1.pdf
3. Effective Engagement: building relationships with community and other stakeholders. 2005
4. Engaging All Affected Stakeholders, 2017, <http://www.impactmanagementproject.com/stakeholder-guidance/>
5. Feedback mechanisms in international assistance organizations. Cambridge, 2011
6. Forti M., Seldon W. From Input to ownership. How Nonprofits Can Engage with the People They Serve to Carry Out Their Missions. Bridgespan Group, 2013, https://www.bridgespan.org/bridgespan/Images/articles/from-input-to-ownership-how-nonprofits-can-engage/Bridgespan-ConstituentEngagement_FINAL.pdf
7. Foundation Communications: The Grantee Perspective. The Center for Effective Philanthropy, 2006.
8. GEO 2017 Field Survey: Major Trends in US Grantmakers' Attitudes and Practices, 2017, <http://bit.ly/2DFfdzc>
9. Gibson C. Participatory grantmaking: has its time come?
10. Grantees Report Back: Helpful Reporting and Evaluation Processes. The Center for Effective Philanthropy, 2011.
11. Hearing from those we seek to help: nonprofit practices and perspectives in beneficiary feedback. The Center for Effective Philanthropy, <http://research.cep.org/hearing-from-those-we-seek-to-help-nonprofit-practices-and-perspectives-in-beneficiary-feedback>
12. Listening to Grantees: What Nonprofits Value in Their Foundation Funders. The Center for Effective Philanthropy, 2004.
13. Meaningful Parent Leadership: A Guide for Success // FRIENDS National Resource Center for Community-Based Child Abuse Prevention, https://www.friendsnrc.org/jdownloads/attachments/pl_guidebook.pdf
14. Parent leadership development self-assessment, http://circleofparents.org/downloads/parent_leader_check1.pdf
15. Pinter A, Mathew R. Children and Teachers as Co-researchers: a Handbook of Activities, <http://bit.ly/2Dxhkbu>
16. Saxton, J. Show and tell: a Best Practice Guide to portraying beneficiaries and service users, <https://nfpsynergy.net/show-and-tell-best-practice-guide-portraying-beneficiaries-and-service-users>
17. Staying Connected: How Five Foundations Understand Those They Seek to Help. The Center for Effective Philanthropy, 2017.
18. Thomas A., Ramalingam V., Recipient Perceptions of Aid Effectiveness: Rescue, Relief, and Rehabilitation in Tsunami Affected Indonesia, India and Sri Lanka, Fritz Institute, 2005, <http://www.fritzinstitute.org/PDFs/findings/NineMonthReport.pdf>
19. Twersky F., Buchanan P., Threlfall V., Listening to Those Who Matter Most, the Beneficiaries // Stanford Social Innovation Review¹¹, no. 2 (Spring 2013), http://www.ssireview.org/articles/entry/listening_to_those_who_matter_most_the_beneficiaries

20. Working with Government: Guidance for Grantmakers, Grantcraft, http://www.grantcraft.org/assets/content/resources/working_with_government.pdf
21. Working with grantees: the Keys to Success and Five Program Officers Who Exemplify Them. The Center for Effective Philanthropy, 2010.