

Реферативный обзор материалов по теме «Взаимодействие НКО с благополучателями»

Март 2019 г.

Начиная с 2016 года, Автономная некоммерческая организация поддержки и развития инноваций в социальной сфере «Эволюция и Филантропия» периодически публикует реферативные обзоры материалов, посвященных таким важным темам, как «Измерение и оценка», «Волонтерство», «Фандрайзинг» и другим аспектам общественных преобразований. Значительная часть текстов – на английском языке. Далее представлен подробный реферативный обзор интересных и актуальных публикаций по теме «Взаимодействие НКО с благополучателями».

1. Новая парадигма: путь к социальному сектору, ориентированному на пользователя.

Трис Ламли [*A new paradigm: toward a user-centred social sector*. Tris Lumley] The Stanford Social Innovation Review (США). 8 февраля 2017 г.

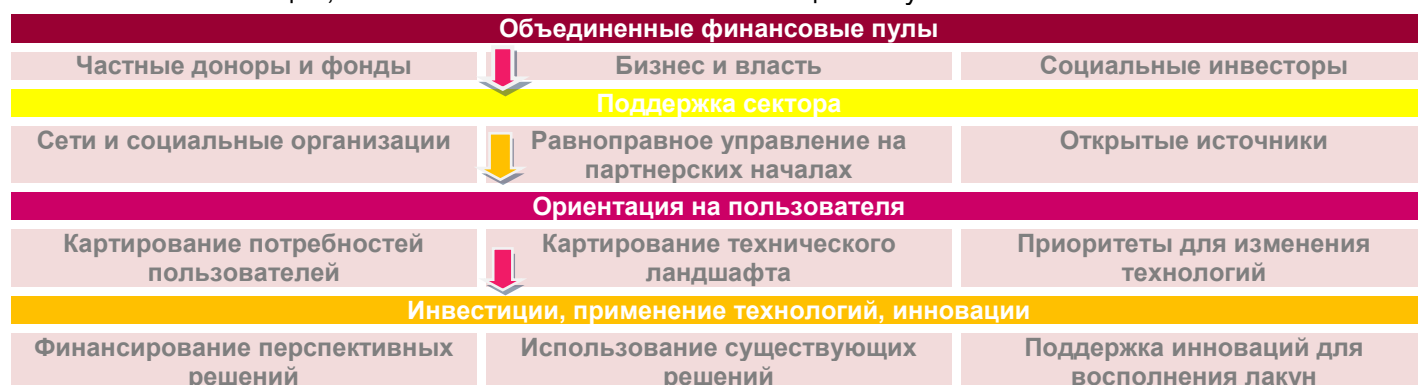
В этой публикации рассматриваются пути усиления подотчетности социального сектора перед конечными благополучателями, чьи интересы нередко отодвигаются на задний план в угоду пожеланиям инвесторов и доноров. Трис Ламли, глава Отдела инноваций и развития британской консалтинговой организации New Philanthropy Capital (NPC), отмечает, что в силу доминирующего положения провайдеров денежных средств, НКО-сектор функционирует как рынок потребления финансовых ресурсов (market for funding), и в меньшей степени - как рынок производства социальных эффектов (market for social impact). Ситуация неблагоприятная, но в течение последних трех лет в ней наметились некоторые подвижки. Автор статьи проанализировал основные тенденции и обнаружил ряд модификаций, которые указывают на зарождение новой парадигмы, отражающей изменения в структуре сектора и в системе стимулов для НКО и доноров:

- *Активное освоение техник обратной связи с целевыми аудиториями.* Этот процесс в свое время возглавили консалтинговые агентства **Keystone Accountability** («Основополагающая подотчетность», г. Лондон) и **Feedback Labs** («Лаборатории обратной связи», г. Вашингтон), а в 2014 году прогрессивные филантропические институты США учредили Фонд «Совместное познание» (**The Fund for Shared Insight**), который энергично поддержал идею о том, что принятие решений относительно дизайна и корректировки социальных программ должно опираться на изучение мнений клиентов. О том, что такой подход оправдан, свидетельствуют исследовательские работы таких организаций, как **Integrity Action** (г. Лондон), генерирующих успешные примеры (кейсы), в которых участие граждан в обсуждении и мониторинге социально-экономических программ являлось важным фактором развития местных сообществ. А в 2016 году эксперты Keystone Accountability и NPC подготовили **документ**, который продемонстрировал прямую связь между качеством измерения социальных эффектов и вовлеченностью в данный процесс потребителей услуг НКО. Помимо этого, начиная с 2016 года в столицах США и Соединенного Королевства начали регулярно проводиться Саммиты обратной связи (**Feedback Summits**), транслирующие игрокам социальной сферы успешный опыт, результаты исследований и знания, необходимые для развития конструктивной коммуникации с главными стейкхолдерами.
- *Развитие новых форм сотрудничества.* Повсеместное сокращение бюджетов социальной сферы усилило конкуренцию за ограниченные ресурсы, но, одновременно с этим, послужило стимулом для появления инициатив, объединяющих представителей разных отраслей и секторов с целью решения сложных проблем коллективными усилиями. Одним из таких феноменов стала британская Модель фонда поддержки молодежи YPF (**The Young People's Foundation model**), использование которой поспособствовало созданию организаций, формирующих сети детских и молодежных НКО, координирующих разработку крупных совместных проектов для участия в тендерах, и распределяющих полученные средства среди участников сети. Фонды тоже не остались в стороне от происходящих процессов и, в свою очередь, начали формировать «объединенные грантовые пулы» (pooled grant funds), позволяющие добиваться существенных изменений в конкретных сферах деятельности. Именно таким «пулом», по сути, является индийский Альянс поддержки девушек «Дасра» (**The Dasra Girl Alliance**), который воссоединяет и «гармонизирует» стратегические интересы институтов филантропии и приоритеты социальных учреждений, получающих финансовую помощь.
- *Задержка в освоении технологий.* Следует отметить, что НКО достаточно быстро научились применять цифровые технологии для целей фандрайзинга, но что касается изучения потребностей клиентов или вовлечения целевых аудиторий в процессы надзора за оказанием услуг, то в этом сегменте наблюдается явное отставание. В качестве приятного исключения можно назвать массовые онлайн кампании, проводимые ресурсами Change.org или 38 Degrees,

однако для значительного прогресса этого недостаточно. По мнению автора статьи, *некоммерческим организациям* необходимо отказаться от создания собственных приложений и отдать предпочтение разработкам крупных платформ; *донорам* следует осознать, что НКО, в отличие от частных компаний, не в состоянии внедрять технические новинки «немедленно» - в момент их «выхода в свет»; и, наконец, *все игроки* должны понять, что цифровые продукты имеют социальную ценность только в том случае, если отражают запросы пользователей.

Собрав все элементы этого «пазла» воедино, можно увидеть, что *степень применения технологий* в деле взаимодействия с потребителями социальных услуг является как слабым звеном, так и возможностью. И чтобы сегодняшние условные недостатки стали «шансами», команда NPC разработала новую парадигму, предлагающую участникам рынка социальных услуг и другим причастным субъектам действовать следующим образом:

- привлекать частных доноров, фонды и органы власти к созданию объединенных финансовых пулов;
- укреплять сетевые организационные формы, создающие условия для равноправного общения между донорами и НКО;
- изучать потребности благополучателей и использовать эти знания в процессе разработки технологических продуктов;
- инвестировать ресурсы в цифровые решения, предназначенные для широкого применения, а также в инновации, способные восполнять возникающие лакуны.



2. Каким образом обратная связь с конечными пользователями может стимулировать инновационную практику НКО. Фрэнк Дэддон, Белинда Сэмюэлс [[How end-user feedback can become a nonprofits innovation engine. Frank Daidone, Benilda Samuels](#)] The Stanford Social Innovation Review (США). 23 января 2019 г.

В данном кейсе лидеры Партнерства социальных работников и семей NFP (The Nurse-Family Partnership; США) подробно рассказывают о том, каким образом их НКО «институционализировала» обратную связь с конечными потребителями и партнерами, и каким образом эта работа повлияла на внутренние процессы, услуги и бизнес-модель организации. Следует отметить, что НКО, поддерживающая социально уязвимых детей и мам на протяжении более 30 лет, с самого начала уделяла значительное внимание мониторингу и оценке своих программ. Однако три года назад команда НКО NFP решила, что проведение исследований и сбор информации о социальных результатах не являются пределом ее возможностей, и стала целенаправленно развивать коммуникации с клиентами и коллегами. Эта деятельность, ставшая для коллектива важным стимулом к творчеству и новаторству, повлекла за собой целый ряд положительных изменений, которые могут заинтересовать лидеров НКО, представителей государственных агентств и других игроков социальной сферы.

- **Оптимизация технологий обратной связи.** Во многих НКО процедуры сбора сведений - предусматривающие заполнение разных форм, регистрацию в системе, ввод данных и т.д. - отнимают у получателей услуг слишком много времени и нуждаются в автоматизации и реструктуризации. Опытные няни NFP, сопровождающие молодых мамочек до тех пор, пока детям не исполнится два года, тоже подробно фиксировали свои шаги и тратили на бумажную работу немало времени. Помощь пришла в 2016 году, когда национальный офис NFP стал одним из победителей грантового конкурса L4G (Listen for Good/«Слушай с пользой»), проведенного американским Фондом «Совместное познание» ([The Fund for Shared Insight](#)). В рамках этой программы NFP провела опросы, интервью и фокус-группы с участием молодых мам и настолько вдохновилась полученными данными, что решила повторить этот «трюк» с другими группами респондентов – супервизорами, нянями, сервисными НКО, донорами и т.д. Было приятно узнать, что 90% мам «порекомендовали бы услуги NFP своим знакомым», однако ответы других стейкхолдеров вызвали огорчение. Самая главная неприятность заключалась в том, что няням приходилось вести записи о посещениях мам и хранить значительную часть информации «в

папочках», на бумажных носителях. За семь лет этих файлов скопилось великое множество. К счастью, новая система, стартовавшая в 2018 году, оказалась по отношению к своим пользователям вполне «дружественной». Она представляла собой мобильную платформу, которая обеспечивала «производство» достоверных качественных данных и позволяла следить за изменениями в жизни семей в оперативном режиме. А что касается агрегированных показателей, то они заняли достойное место на дэшбордах и стали использоваться для выявления тенденций и согласования действий с партнерскими организациями.

- **Обновление услуг.** Простая истина заключается в том, что конечный потребитель лучше всех знает о том, чем именно хороша или плоха предлагаемая услуга. Поэтому социальная служба NFP воспользовалась результатами опросов для улучшения своих программ и, прежде всего, скорректировала методы выхода на основную целевую аудиторию. Если раньше организация распространяла флаеры в церквях и офисах НКО, обеспечивающих женщин и детей дополнительным питанием, то теперь к этому добавилась реклама в Фейсбуке, Инстаграме, в приложениях для будущих мам и на музыкальных сайтах, где представительницы основной целевой группы - «малоимущие девушки в возрасте до 20 лет, ожидающие или воспитывающие первого ребенка» - проводят очень много времени. Еще одно изменение коснулось проведения домашних визитов. Клиенты и сотрудницы NFP пожаловались на неудобства, связанные с использованием общественного транспорта, и попросили расширить возможности для виртуального общения. Так в их жизни появились инструменты типа FaceTime или Skype, а также новое приложение **Goal Mama**, позволяющее обмениваться информацией и впечатлениями с другими участницами программ. Чтобы не останавливаться на достигнутом и не прерывать процесс взаимодействия с благополучателями, NFP запустила удобную онлайн-анкету, а для обработки и анализа поступающих данных создала специальный комитет.
- **Использование данных для бизнес-стратегии.** Ознакомившись с откликами клиентов, доноров и коллег, команда NFP выяснила, что для получения более устойчивого социального эффекта ей следует наладить работу с выпускницами своих программ. И теперь НКО приглашает своих экс-клиентов на разные события, включает в свои группы в Фейсбуке и, когда есть возможность, предлагает рабочие места. Выпускницы уже прочно обосновались в отделе, отвечающем за поиск потенциальных клиентов, а также заняли позиции разработчика образовательных продуктов, менеджера по связям с бывшими воспитанницами, и координатора взаимодействия с родителями. А еще одна бывшая «мамочка» доросла до должности няни и вошла в состав национального совета директоров NFP. Но и это еще не все: стратегические коммуникации с донорами тоже подверглись серьезной ревизии. Узнав о том, что доноров глубоко волнует проблема межпоколенческой цикличности бедности и нищеты (определяемой взаимосвязью между уровнем образования родителей, степенью благосостояния семьи и показателями успеваемости детей), NFP решила не ограничиваться вопросами здоровья матери и ребенка, и стала уделять больше внимания экономической мобильности и образованию родителей и детей. А «обратная связь с благополучателями» вошла в официальный список ценностей, которые организация транслирует своим стейкхолдерам и всему обществу.

3. Формирование организационной мускулатуры и мышления для получения обратной связи от участников программ. Брэд Даддинг, Крис Уолтер [**Building organizational muscle and mindset to gather participant feedback. Brad Dudding, Chris Watler**] The Stanford Social Innovation Review (США). 5 декабря 2018 г.

В этой статье лидеры Центра по трудоустройству бывших заключенных CEO (**The Center for Employment Opportunities**; США), действующего в сфере криминальной юстиции, рассказывают об использовании мнений благополучателей для **развития системы услуг, разработки актуальных программ и оценки их качества**. Авторы публикации отмечают, что переместив акцент со сбора данных «о клиенте» на получение информации «от клиента», Центр CEO приобрел бесценный опыт, который будет полезен правозащитным НКО, стремящимся воплотить идею равенства во всех сегментах своей работы.

- **Укрепление культуры получения и применения достоверных данных.** Центр CEO впервые появился на общественной арене в 1970-х годах в качестве демонстрационной инициативы Института законности «Вера» (**The Vera Institute of Justice**) и за прошедшие десятилетия превратился в национальную НКО, действующую в восьми штатах США. По мере расширения масштабов деятельности, организация стала уделять больше внимания сбору «доказательной информации» (evidence), свидетельствующей о повышении качества жизни потребителей услуг. Сегодня сотрудники Центра постоянно обновляют клиентскую базу (использующую инструменты CRM-платформы Salesforce) и фиксируют отклики соискателей трудоустройства и работодателей. А для подтверждения социальных результатов, НКО периодически проводит оценочные исследования, которые сопоставляют показатели «постоянной занятости» и

«рецидивной преступности», наблюдаемые в контрольной группе и среди участников программ. Благодаря такому подходу Центр уверенно заявляет о своей эффективности и принимает стратегические решения, опираясь на проверенные актуальные данные.

- **Разработка технологии для получения данных «от» клиентов.** Люди, попадающие на орбиту НКО, обладают самыми надежными экспертными знаниями о собственной жизни. И пока они сами не скажут, что их жизнь стала лучше, заявления провайдеров услуг о впечатляющих достижениях можно считать безосновательными. Центр СЕО в полной мере осознал эту истину в 2013 году, в ходе встречи с руководителем Keystone Accountability Дэвидом Бонбрайтом (David Bonbright), который пояснил, что процесс взаимодействия с клиентами очень важен и, к тому же, не так сложен, как принято считать. Новички могут время от времени проводить опросы, а потом отчитываться о том, каким образом организация воспользовалась полученной информацией. Видя, что их мнение имеет значение, люди будут участвовать в опросах вновь и вновь. Эти открытия трансформировались в создание инфраструктуры коммуникации и разработку платформы «Поговорите с нами» (Talk to Us), которая ориентируется на получение сведений в виде sms-сообщений (поступающих с личных смартфонов благополучателей Центра или с планшетов в общественных местах) и результатов фокус-групп или индивидуальных собеседований. Грант на воплощение этих планов предоставил Фонд «Совместное познание» (**The Fund for Shared Insight**).
- **Развитие услуг по запросам благополучателей.** Чтобы обращения и запросы клиентов не оставались без ответа, а обратная связь была настоящей, Центр СЕО нанял «нейтрального человека» - адвоката потребителей услуг, способного объективно работать с поступающими предложениями и жалобами. Например, [Шаг 1] один из участников программы сообщил о том, что клиенты испытывают трудности с оформлением лицензий на управление транспортными средствами; [Шаг 2] адвокат всесторонне изучил «дело»; и [Шаг 3] через некоторое время в приемной Центра появилась подробная инструкция для тех, кто желает сесть за руль. Также, более 20 отделений Центра стали получать еженедельные отчеты, фиксирующие результаты общения с клиентами. Чаще всего в них звучат похвалы и благодарности, но если возникает «внештатная ситуация», то сотрудники незамедлительно включаются в дискуссию и оперативно реагируют на возникшую проблему. Осуществляя эти новации, Центр стремился к тому, чтобы коммуникация с целевой аудиторией происходила в форме **непрерывного диалога**, и не ограничивалось (к примеру) сбором анкет. А чтобы добиться лучшего эффекта, сотрудники организации освоили методику проведения **мотивационных интервью** и научились задавать «открытые вопросы», создающие условия для продолжения беседы.

Подводя итоги, авторы статьи подчеркнули, что обратная связь – это не только инструмент для улучшения программ, но также хорошая возможность выразить уважение получателям услуг, и дать им шанс повлиять на собственную жизнь, открыто озвучив свое мнение. Развивая такие технологии, НКО отдают должное принципу равенства и противодействуют различным видам дискриминации.

4. Используйте опросы клиентов для измерения эффективности и улучшения некоммерческих программ. Мелинда Туан, Джессика Киссел [**Use customer surveys to measure and improve nonprofit programs. Melinda Tuan, Jessica Kiessel**] The Stanford Social Innovation Review (США). 7 ноября 2018 г.

В этой публикации прикладного характера эксперты частного венчурного фонда **Omidyar Network** («Сеть Омидьяра», США) и коалиции филантропических организаций **Fund for Shared Insight** (Фонд «Совместное познание», США) представляют «опросы благополучателей НКО» (customer surveys) в качестве достойной альтернативы дорогостоящим способам оценки и мониторинга социально значимых программ. Если корпорации широко использует опросы потребителей для проверки гипотез и улучшения своих продуктов и услуг, то почему НКО не могут действовать аналогичным образом?! – тем более что подходящие опросные методики и тактики построения обратной связи уже прошли полевые испытания.

- **Две перспективные методики опроса.** Первая - это «Данные с нуля» (**Lean Data**) - пособие, разработанное венчурным фондом Asimen с целью распространения экономичного подхода к оценке социального эффекта, основанного на изучении мнений потребителей. Документ находится **в открытом доступе**, а также существует в виде **онлайн курса**. Этой методикой, использующей в качестве базового инструмента опросы из 10-15 вопросов, уже воспользовались более 40 компаний. Они сделали выводы о полезности своих социальных инициатив с помощью привычного Индекса потребительской лояльности NPS (**The Net Promoter Score**), который определяется по ответам на ключевой вопрос: «**Насколько вероятно, что Вы порекомендуете нашу компанию/продукт/услугу Вашему другу или коллеге?**». Благодаря применению Lean Data Сеть Омидьяра имеет отчетливое представление о ценности услуг, предлагаемых получателями инвестиций, и - если необходимо - оказывает «подопечным» предприятиям экспертную и/или

техническую помощь. И еще одна методика – L4G (Listen for Good/«Слушай с пользой») – разработана Фондом «Совместное познание» и агентством SurveyMonkey. Она предлагает пять вопросов, один из которых генерирует данные для индекса NPS. Сегодня этот инструмент доступен только участникам программы L4G. Это более 200 НКО, среди которых **почти 2/3 используют результаты опросов** для улучшения внутренних процессов, программ и стандартов общения с клиентами. Ожидается, что в ближайшие два года появится версия L4G для широкой аудитории.

- **Пошаговые рекомендации по построению эффективной обратной связи:**
 - **Охарактеризуйте потенциальную группу респондентов.** Это важный момент, требующий предельной ясности, потому что НКО взаимодействуют с разными аудиториями - участниками программ, добровольцами, сотрудниками, членами высших руководящих органов, донорами и т.д.
 - **Протестируйте методику «в замкнутом периметре».** Пробный опрос рекомендуется проводить в своей организации или в пределах какой-либо одной программы. Получив полезные отзывы от участников эксперимента, можно устранить недостатки и смело выходить на потребителей услуг.
 - **Обеспечьте «обратную связь» необходимыми ресурсами.** По объему расходов опросы не могут сравниться с рандомизированными контролируруемыми исследованиями или другими «весьма затратными» оценочными методиками. Тем не менее, для оплаты труда сотрудников и разработки/обновления технологических продуктов средства все же нужны. Программа L4G, например, предоставляет на эти цели многолетние гранты.
 - **Продумайте план полезного применения информации.** Сведения, поступающие от потребителей услуг – это прекрасный шанс узнать о своих сильных сторонах или поучиться на своих ошибках. Например, приют «Наш дом» (Our House), действующий в г. Литтл-Рок штата Арканзас (США), регулярно делится результатами опросов с городским советом и по итогам обсуждения получает предложения по улучшению работы и развитию компетенций.
 - **Сделайте «обратную связь» неотъемлемой частью бизнес-анализа.** Потребительские опросы, которые до настоящего времени были несвойственны социальному сектору, очень хорошо высвечивают проблемы и возможности для развития. Это значит, что по своей ценности информация «обратной связи» не уступает другим сценариям мониторинга и оценки, и, соответственно, должна использоваться для принятия решений, влияющих на содержание и качество программ и услуг. При этом взаимодействие с благополучателями позволяет совершенствовать практику даже в условиях финансового дефицита. Достаточно просто прислушаться к людям, ради которых работает организация.

5. Будущее коммуникаций с целевыми аудиториями: каким образом искусственный интеллект поможет нам понять запросы людей.

Элизабет Гуд Кристоферсон [The future of listening how AI can help us connect to human need. Elizabeth Good Christopherson] Nonprofit Quarterly (США). 19 ноября 2018 г.

В этой обстоятельной аналитической статье президент Фонда Риты Аллен (**The Rita Allen Foundation**) – института филантропии, входящего в круг основоположников «движения за обратную связь с благополучателями» (**feedback movement**) – убежденно говорит о том, что искусственный интеллект (ИИ) способен помочь людям лучше понять и услышать друг друга. И чтобы проиллюстрировать свою мысль, г-жа Кристоферсон привела яркий пример из практики – рассказала о том, как «обработка естественного языка» (NLP – natural language processing), являющаяся одним из направлений ИИ, помогла горячей линии **Crisis Text Line** проанализировать более 83 млн текстовых сообщений, поступивших за период с 2013 года, и подобрать для консультантов **наиболее эффективные стратегии общения** с людьми в кризисной ситуации. Спасение жизней – именно так в данном случае выглядит положительная отдача от симбиоза ИИ и постоянной обратной связи НКО с ключевыми стейкхолдерами - с теми, кто обращается за помощью; с местными спасателями, которые выезжают по вызову примерно 27 раз в день; с консультантами; и с IT-инженерами платформы. Примеров коммуникаций, усиленных возможностями ИИ, существует уже достаточно: это координирование действий спасателей в чрезвычайных ситуациях с помощью социальных сетей, создание пулов **сопоставимых данных**, сформированных по итогам обработки огромного числа опросов населения, и т.д. Но тем НКО, которые делают на этой ниве первые шаги, автор статьи рекомендует изучить основные тезисы концепции, подготовленной для коллег специалистами Crisis Text Line:

- **Позаботьтесь о механизмах обратной связи еще на старте.** Создание горячей линии для подростков началось с найма двух специалистов по IT-технологиям и обработке/анализу данных. Это решение имело определяющее значение для дальнейшего успеха организации. Потому что - при умелом обращении – информация расширяет возможности для спасения

людей. Чтобы добиться хороших результатов, организация предприняла следующие шаги: (а) выяснила, какие утверждения и суждения помогают направить мысли клиента в положительное русло, и снабдила этой информацией своих консультантов, (б) дополнила сервис завершающим вопросом о полезности состоявшегося разговора (да/нет), позволяющим оценить удовлетворенность клиента, (в) подготовила для консультантов форму отчета и внедрила практику проведения внутренних интервью в целях выявления успехов и ошибок. Благодаря такому комплексному подходу (сочетающему аналитику, опросы, интервью с консультантами и отчеты) **86% клиентов горячей линии сообщают о том, что после беседы со специалистами чувствуют себя увереннее и лучше.** Следует отметить, что разработать похожий или полностью уникальный план действий способна каждая организация. А чтобы узнать, какие данные будут наиболее полезны, и каким образом их можно применить для своего развития, стоит зайти на сайт **Feedback Labs** и внимательно прочитать советы для начинающих.

- **Следите за тем, чтобы машинное обучение служило интересам общества.** Для социального сектора, пропагандирующего общечеловеческие ценности, этика применения ИИ имеет большое значение. Для Crisis Text Line «философия работы с данными» (**data philosophy**), заключается в том, что «они должны улучшать результаты работы с людьми, чья жизнь оказалась в опасности». На этапе становления службы на обработку 3% обращений у консультантов уходило 34% времени, потому что некоторые бывшие клиенты использовали линию в качестве альтернативы долгосрочной терапии. А сегодня специалисты почти полностью посвящают себя выполнению миссии - спасению жизней, потому что у них на интерфейсе появляются красные флажки, предупреждающие о том, что (1) звонит человек с «хронической» (не угрожающей жизни) проблемой, и (2) его следует направить в другое учреждение, руководствуясь специальной инструкцией. При этом (несмотря на переадресацию клиентов) отзывы об услугах на портале горячей линии стали еще более доброжелательными. Наряду с этим, НКО уделяет значительное внимание защите данных и соблюдению конфиденциальности. Чтобы определить, насколько ответственно организация подходит к этим вопросам, был сформирован Комитет по этике управления данными (Data Ethics Committee), который в течение года разработал руководство по оценке этических аспектов применения ИИ.
- **Изучайте мнения, корректируйте деятельность, закрепляйте успехи и совершенствуйтесь.** Когда речь идет о работе кризисной службы, то ее эффективность всегда затрагивает вопросы жизни и смерти. ИИ, как оказалось, намного быстрее и точнее распознает самые опасные сценарии и сигнализирует об этом специалистам. Поэтому обратная связь, сбор данных и машинное обучение стали для организации базовыми процессами развития, охватывающего такие виды деятельности, как поиск новых подходов к работе, оценку их успешности, повторное тестирование и последующую корректировку услуг и стратегий. Руководство Crisis Text Line считает, что вступив в эпоху цифровых технологий, НКО должны осваивать доступные возможности и учиться на опыте друг друга. Этому, в частности, способствуют такие ресурсы, как **DataKind**, которые (а) стимулируют сотрудничество между НКО и технологическим сектором, и (б) помогают направить ИИ в полезное для общества русло – на выявление скрытых потребностей, источников проблем и способов их решения.

6. Связаны ли высокая степень подотчетности и устойчивость НКО? Выводы нашего исследования на сегодняшний день. Кингсли Орьеулу, Джек Корнфорт [**Does greater accountability mean greater resilience? Findings from our research so far.** Kingsley Orievulu, Jack Cornforth] Keystone Accountability (США). 13 сентября 2018 г.

Всемирный альянс за гражданское участие CIVICUS предлагает ознакомиться с обзором результатов исследования, проведенного в рамках инициативы «Прочные корни» (**Resilient Roots initiative**). Авторы статьи сравнивают ключевых стейкхолдеров НКО с «корневой системой» благотворительных институтов и дают ответ на вопрос, который волнует многих участников социальных преобразований. Звучит он следующим образом: «Если «организация гражданского общества» (ОГО) демонстрирует своим целевым аудиториям высокую степень ответственности и подотчетности, означает ли это, что данная ОГО способна противостоять внешним угрозам?». По итогам анализа множества первоисточников - научной литературы и сведений, отражающих мнения игроков сферы внешней [гуманитарной] помощи, делового мира и некоммерческого сообщества – эксперты сделали вывод о том, что представители разных секторов вкладывают в многогранное понятие «организационной устойчивости» свой особый смысл. Но что касается НКО, то для них этот термин означает проявление стойкости в таких неблагоприятных обстоятельствах, как:

- репрессии со стороны государства;
- неприятие ОГО со стороны корпораций (по негласному соглашению с властью);
- сокращение финансирования или отсутствие доступа к ресурсам;

- низкий уровень подотчетности перед целевыми аудиториями и связанный с ним кризис легитимности; и
- отток профессионалов из НКО-сектора, вызванный дефицитом финансов.

Чтобы справиться с этими трудностями, ОГО стремятся стабилизировать свое положение с помощью нескольких действенных стратегий:

- укрепляют доверие к своей работе, усиливая подотчетность перед целевыми сообществами;
- диверсифицируют доходы, снижая зависимость от ограниченного круга доноров;
- выстраивают партнерские сети и развивают практику взаимопомощи среди ОГО;
- борются за улучшение правового климата при содействии со стороны Совета по правам человека ООН (The United Nations Human Rights Council) и международного сообщества;
- сотрудничают с национальными правозащитными организациями;
- разрабатывают гибкие операционные стратегии, отвечающие особенностям динамичного контекста;
- принимают меры, противодействующие фрагментации ГО и ограничению пространства гражданской активности.

Опыт ряда ОГО показал, что эти стратегии действительно укрепляют жизнеспособность организаций даже в самых сложных ситуациях. Например, благодаря конструктивным и доверительным отношениям с благополучателями и партнерами подразделение международной НКО ActionAid в Уганде (ActionAid Uganda) смогло «прожить» с замороженным счетом до завершения судебного разбирательства, которое увенчалось победой и опровергло безосновательные претензии чиновников. Колумбийская НКО Dejusticia («Справедливость») привлекла на свою сторону коллег и клиентов и доказала власти, что отстаивает интересы своей целевой аудитории, а не «западных партнеров». А Центр исследования аспектов социальной справедливости и управления в системе здравоохранения (CEGSS - Centro de Estudios para la Equidad y Gobernanza en los sistemas de Salud; Гватемала) отказался от государственной поддержки во имя независимости в деле защиты социально уязвимых граждан, и направил усилия на развитие сети выборных представителей местного сообщества. Эти примеры показывают, что для успешной реализации упомянутых стратегий, ОГО должны обладать компетенциями в сфере права, управления финансами, взаимодействия со СМИ, и лидерства в рамках общественных кампаний. В частности, одно из важных наблюдений, озвученных исследователями, заключается в том, что наиболее устойчивые членские организации (а) опираются на обширные разветвленные сети единомышленников, (б) привлекают извне или включают в штат собственных юристов и финансистов, и (в) знают, как мобилизовать сторонников, готовых выразить солидарность в кризисной ситуации. Чтобы создать условия для инициатив, содействующих «укреплению организационного потенциала ОГО» (capacity building) CIVICUS сотрудничает с лидером данного направления **PartnersGlobal**; развивает коалицию **Vuka!**, выступающую за сохранение гражданских свобод; и формирует профессиональное сообщество (community of practice) из участников инициативы Resilient Roots. Ожидается, что деятельность в рамках этих трех направлений позволит (а) ярче высветить причинно-следственные связи между подлинной подотчетностью и устойчивостью ОГО, и (2) опираясь на успешный опыт, обеспечить ОГО практическими рекомендациями, предназначенными для применения в разных контекстах.

7. Когда они слышат мой голос. Мелинда Туан [When they hear my voice. Melinda Tuan] Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США). 18 сентября 2018 г.

«Когда они слышат мой голос, они дают мне возможность влиять...».

Паула (Paola),
клиент ресурсной НКО ECHOS
(г. Хьюстон, США)

Комментируя **итоги оценки** программы L4G (**Listen for Good**/«Слушай с пользой»), директор Фонда «Совместное познание» (**The Fund for Shared Insight**) рассказывает о том, как потребители социальных услуг и НКО оценивают «КПД» обратной связи (feedback loops). Автор статьи сообщает о том, что в 2016-2017 гг. более 200 НКО, вовлеченных в L4G, получили от

благополучателей более 90 000 откликов, а профессиональные оценщики агентства ORS Impact проанализировали результаты опросов и сделали следующие заключения:

- Организации существенно улучшили свои компетенции, необходимые для установления и поддержания «*обратной связи*», которая в рамках L4G определяется как «*систематическое изучение мнений людей, на благо которых работает НКО, и осуществление деятельности с учетом услышанных пожеланий*».
- Более 50% менеджеров программ получили ценные сведения о потребностях клиентов и степени их удовлетворенности услугами НКО.
- Восемь из 10 НКО воспользовались результатами обратной связи для развития услуг:
 - 63% организаций внесли изменения в свои программы;

- 45% респондентов усовершенствовали внутренние процессы;
- 37% НКО скорректировали подходы к общению с клиентами; и
- 31% участников L4G запустили новые услуги.

Эти сведения эксперты подкрепили «иллюстрациями», полученными в ходе собеседований с клиентами и сотрудниками НКО:

Благополучатели были услышаны, и выступили в роли собственных адвокатов.

Генри (Henry), клиент социальной службы **SRVS** (г. Мемфис), сообщил о том, что в силу индивидуальных проблем, связанных с задержкой интеллектуального развития, он не может участвовать в опросе. Поэтому лучше обратиться к его сестре, которая заботится о нем, и, если необходимо, отвечает на все вопросы. Тем не менее, НКО решила поговорить именно с Генри, и в итоге его сестра и сотрудники организации узнали о запросах Генри много нового.

Клиенты выступили в роли партнеров, поддерживающих связь с НКО в режиме реального времени и активно содействующих индивидуальным и коллективным успехам.

Член Корпуса защитников природы в Норт-Бей (CCNB - **The Conservation Corps North Bay**; шт. Калифорния) Доминик Дудли (Dominick Dudley) посоветовал CCNB инвестировать ресурсы в обучение инспекторов, и тем самым усилить меры безопасности, поднять моральный дух молодежи, и создать условия для профессионального роста. CCNB внимательно отнесся к его рекомендации и включил Доминика в первую учебную когорту. И теперь он служит примером и источником вдохновения для других членов Корпуса.

Распределение полномочий и «сфер влияния» между причастными субъектами стало более демократичным.

«Услышав голоса» своих клиентов, совет директоров некоммерческой организации **New Door Ventures** (г. Сан-Франциско), создающей для «трудных подростков» возможности для обучения, трудоустройства и успешной социализации, стал активно содействовать формированию услуг, отвечающих запросам целевой аудитории. А сотрудники НКО, в свою очередь, почувствовали себя вправе озвучивать предложения по улучшению программ и влиять на принимаемые решения.

Основываясь на этих наблюдениях и выводах, оценщики сочли программу L4G эффективной. Эксперты отметили, что вовлекая клиентов НКО в процесс создания полезных и востребованных услуг, L4G развивает практику принятия решений, основанных на принципах «равенства, инклюзивности и недискриминации» (equity, diversity and inclusion), что, само по себе, является весомым ответом на вызовы сегодняшнего дня.

8. Три возможности повысить эффективность НКО. Мэтью Форти [**Three ways nonprofits can improve their performance**. Matthew Forti] Bridgespan (США). 10 июня 2013 г.

В обзоре практик «продвинутых» НКО, использующих мнения клиентов для развития и повышения социальной эффективности своих программ, авторитетный американский эксперт Мэтью Форти говорит о том, что подобный опыт заслуживает внимания, изучения и широкого распространения. «НКО должны знать, о чем думают люди» - с этим согласны все, но при этом не все понимают, как именно можно обустроить и запустить процессы взаимодействия с целевой аудиторией. К счастью, некоторые организации, действующие в сфере образования, здравоохранения и развития местных сообществ, нашли действенные способы вовлечения благополучателей в поиск перспективных идей и решили поделиться информацией с коллегами из других НКО:

- **Установление обратной связи.** Иногда для получения полезной информации достаточно провести фокус-группу. Директор национальной НКО «Вместе до 25» (Connected by 25; шт. Флорида) решил выяснить, почему так много детей, находящихся на воспитании в замещающих семьях, бросают школу. Собрав в аудитории «трудных подростков», он написал на доске - «Среди вас 60% бросают школу», и в ответ услышал много историй, которые легли в основу рекомендаций для образовательных округов по подготовке школьных психологов-наставников. А ключевой донор «проникся идеей» и выделил средства на тестирование услуги психологического сопровождения на базе местной школьной системы. Через два года показатели посещаемости среди воспитанников замещающих семей улучшились на 50%, успеваемость возросла в 2 раза, а школьная система включила консультантов в штатные расписания учебных заведений. Вот такими эффективными могут быть обычные фокус-группы при грамотном подходе к дальнейшему применению данных.

Вместе с тем, в зависимости от целей и возможностей, организации могут осваивать и более сложные методы. Например, международная организация IDE (The International Development Enterprises; США), поддерживающая социальное предпринимательство в аграрных регионах развивающихся стран, стремится создавать сельскохозяйственные технологии, которые пробуждают интерес у местных домохозяйств и, соответственно, обладают хорошей перспективной широкого внедрения. Чтобы получить необходимую информацию IDE проводит «этнографические исследования», изучающие запросы потребителей в повседневной обстановке и уделяющие большое внимание особенностям местных культур. Консалтинговая организация IDEO называла этот сложный структурированный процесс (включающий

наблюдение, сбор «историй из жизни» и прототипирование решений) «человеко-ориентированным дизайном», позволяющим создавать и/или подбирать продукты «под клиента».

- **«Актуализация» данных.** Чартерная публичная школа «Дружба» (The Friendship Public Charter School; г. Вашингтон), управляющая шестью чартерными школами и пятью обычными учреждениями на этапе реформы, определила «основные критерии достижений учащихся» и создала систему, позволяющую учителям следить за изменениями показателей в режиме реального времени. Но чтобы эта информация стала «интересной и полезной» для всех причастных субъектов, педагогам было предложено регулярно подавать сведения об успеваемости, посещаемости и дисциплине, и озвучивать идеи по усилению мотивации учащихся к обучению. А дети, в свою очередь, научились фиксировать индивидуальные данные, определять цели на будущее, и демонстрировать прогресс своим преподавателям, сверстникам и родителям. В результате 90% школ заметно улучшили показатели посещаемости и успеваемости по чтению и математике. И это не предел мечтаний, потому что процесс идет...
- **Демократичное распределение полномочий.** Как правило, службы помощи малоимущим гражданам координируют деятельность социальных работников, выступающих в роли советников и наставников. Инициатива «Независимая семья» (FII - The Family Independence Initiative) решила отойти от этой привычной схемы и объединила семьи (своих клиентов) в группы взаимопомощи, способные справляться с жизненными трудностями собственными силами. «Если человек беден, это не значит, что он сломлен» - так считают сотрудники организации. Семейным группам предоставляются такие возможности, как доступ к компьютерам, софинансирование сбережений, займы с льготными процентами и ряд других ресурсов. Сотрудники НКО регулярно встречаются с клиентами, но никогда не дают «полезных советов»: члены групп полагаются только на себя. FII с уважением относится к людям, ради которых работает, и постоянно следит за их прогрессом. При этом поставщиками информации являются не штатные оценщики FII, а сами участники программ, повествующие о своей жизни в ежемесячных отчетах. Для мониторинга изменений FII собирает данные и анализирует состояние семей почти по 200 пунктам, и подготовка отчетов требует времени и сил. Поэтому организация выплачивает клиентам небольшую компенсацию. Тем не менее, эти сведения полезны не только FII, но и семьям, которые видят свои достижения и ставят перед собой новые, более смелые цели.

Подобные примеры свидетельствуют о том, что НКО могут извлекать из общения с благополучателями значительную пользу - находить более эффективные подходы к решению актуальных проблем, совершенствовать систему управления процессами, развивать услуги, укреплять общественное доверие и, как следствие, создавать условия для стабильной работы в долгосрочной перспективе. Более того, как показывает практика, «программы с доказанной эффективностью» (evidence-based programs), имеющие статус «передового опыта», всегда учитывают мнение потребителей услуг. Это значит, что «развитие коммуникаций с главными стейкхолдерами» должно занять в списке приоритетов НКО достойное место, которое соответствует масштабу задачи и степени ее влияния на жизнеспособность организаций.