



Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Обратная связь от благополучателей. Зарубежные кейсы

**Подписаться на рассылку и найти все выпуски
и тематические подборки статей из архивов Дайджеста
можно на сайте <http://ep-digest.ru/>**



Источник: [Inspiring Impact: Involving Users in Shaping Services](#), февраль 2018 г.

Многие организации разрабатывают и осваивают концепции планирования действий, направленных на вовлечение потребителей услуг в свою работу.

Совместная работа	Британская некоммерческая организация Contact («Контакт») воспользовалась «лестницей участия», чтобы помочь сотрудникам спланировать работу по вовлечению родителей, имеющих детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), в процесс своей деятельности. В нижней части этой лестницы находится «Информация», где благополучателям сообщают о готовых решениях экспертов, наверху – «Совместная работа», где благополучатели вовлекаются в разработку и воплощение решений с самого начала, как равные партнеры и, где их жизненный опыт ценится на уровне экспертных знаний. Данная рамочная концепция помогла «Контакту» придать «участию пользователей услуг» статус внутреннего приоритета и обеспечить своих специалистов структурированным подходом к поиску возможностей для взаимодействия с данной аудиторией.
Взаимодействие	
Консультации	
Информация	

Творческое молодежное объединение [Sound Connections](#) («Музыка соединяет», г. Лондон) в своей работе опирается на такие постулаты и ценности, как стремление молодежи к самовыражению и ее причастность к происходящему. Взяв за основу модель Харта «Лестница молодежного участия» (Hart's Ladder of Youth Participation™), организация за несколько лет разработала собственную концепцию - «Шесть категорий участия молодежи» (The Six Categories of Youth Participation), совместимых с Лестницей Харта.

- 1. Консультации с молодежью:** Сбор идей и мнений молодежи посредством проведения опросов, фокус-групп или неформальных бесед, и дальнейшая деятельность с учетом полученной информации.
- 2. Продюсерская работа молодежи:** Деятельность молодых людей по продюсированию, составлению программ и проведению собственных мероприятий или реализации проектов. Это творческая организация. И детей учат продвигать себя и других. Это называется продюсирование.
- 3. Развитие деловых навыков молодежи:** Помощь в вопросах адаптации участников к рынку труда и развитие навыков построения карьеры.
- 4. Молодежная адвокатура:** Возможности для участия молодых людей в актуализации и обсуждении проблем, влияющих на их жизни, или идей, затрагивающих их интересы.
- 5. Лидерство среди сверстников:** Освоение участниками роли лидера или наставника, например – в формате группы «Молодые продюсеры» (The Young Producers group).
- 6. Участие молодежи в управлении:** Вовлечение молодых людей в принятие решений и стратегическое планирование, например – посредством вхождения в состав высшего руководящего органа НКО или участия в найме персонала.

ПЛАНИРОВАНИЕ:

Какими хотят видеть ваши услуги потребители?

Совместная разработка организационной Теории изменений

Mental Health UK (Психическое здоровье – Великобритания)	Благотворительная организация, объединяющая экспертный потенциал и знания четырех авторитетных НКО – Rethink Mental Illness («Новый взгляд на психические заболевания», Англия), Hafal («Равные», Уэльс), Support in Mind Scotland («Психиатрическая поддержка – Шотландия») и Mindwise («Осознание», Северная Ирландия). Цель объединения – поддержать людей, страдающих психическими заболеваниями , с помощью информации, услуг и публичных кампаний.
Money Advice Service (Служба финансового консалтинга)	Британская благотворительная организация, которая помогает людям, испытывающим материальные проблемы , наладить управление финансами. Для выполнения этой цели НКО предоставляет консультации и сотрудничает с организациями, предлагающими сопутствующие услуги.

Организация Mental Health UK, которая в 2017-2018 гг. стала Благотворительным партнером Банковской группы Ллойдс (The Lloyds Banking Group), запустила новую услугу – «Консалтинг по вопросам психического здоровья и Денежные советы» ([Mental Health & Money Advice](#)). Главная задача этого направления состоит в том, чтобы помочь людям лучше осознать свое состояние и научиться регулировать и улучшать финансовое и психическое здоровье. Первой ступенью планирования желаемой отдачи от услуг стало объединение всех стейкхолдеров (включая пользователей услуг) и разработка теории изменений (theory of change). НКО Mental Health UK получила поддержку от службы [Money Advice Service](#), которая поручила консалтинговой организации NPC разработать теорию изменений (ТИ). Потребители и провайдеры услуг приняли участие в семинаре, посвященном созданию ТИ, и поделились своими уникальными представлениями о психическом здоровье (или «не-здоровье») и финансовых трудностях. Их мнения существенно повлияли на ТИ и план реализации проекта.

Консультации с благополучателями посредством цифровых технологий

Венчурный фонд Acumen (США)	Международная некоммерческая венчурная организация, противодействующая бедности и социальному неблагополучию посредством поддержки социальных предприятий , которые предоставляют товары и услуги, улучшающие жизнь малоимущих категорий населения.
------------------------------------	--

Американский венчурный фонд [Acumen](#) разработал подход к оценке социального эффекта [Lean Data](#) («Данные с нуля»), который помогает социальным предприятиям собирать

сведения о своем воздействии на общество (impact) с помощью доступных технологий, таких как SMS или колл-центры. Организации выбирают наиболее подходящую технологию, используя «древо решений» («decision tree»), и, затем, формулируют социальные результаты (outcomes) и целевые значения, которые хотят получить, основываясь на данных, поступивших от потребителей услуг. Фонд Asimem выяснил, что взаимодействие с благополучателями на этапе планирования способствует получению лучших результатов намного больше, чем обратная связь относительно услуг, оказанных без предварительных консультаций с потенциальными клиентами.

ПОДСКАЗКА: Люди повсеместно страдают от чрезмерной информационной перегрузки - как в бумажном, так и виртуальном виде. Вот некоторые методы сбора данных «с творческим подходом», на которые пользователи откликаются чаще всего:

- На завершающем этапе сессии попросите пользователей оставить на флип-чарте стикер, который покажет, насколько информативной или удовлетворительной была встреча.
- Поставьте у входной двери «короб предложений», предназначенный для «общих впечатлений» или для получения обратной связи относительно конкретной программы или услуги.

Совместная фасилитация фокус-групп, предназначенных для консультаций с благополучателями

SafeLives
(«Безопасная
жизнь»,
Великобритания)

Национальная благотворительная организация, которая стремится положить конец домашнему насилию. Ее команда сочетает мнения целевых аудиторий с практикой и исследовательской работой, чтобы **помочь людям, пострадавшим от домашнего насилия, и членам их семей** обрести благополучие, безопасность и восстановить свою жизнь.

НКО [SafeLives](#) решила воспользоваться широким спектром источников информации, чтобы составить карту основных недостатков сегмента услуг, предлагаемых на территории Великобритании в сфере борьбы с домашним насилием. Чтобы лучше понять и устранить пять выявленных недостатков (таких, например, как нехватка услуг для детей, молодежи или людей, поддерживающих отношения с жертвами насилия), определить приоритеты и предложить пострадавшим то, что им действительно нужно, были изучены результаты обратной связи, полученной от потребителей услуг и тех, кто пострадал от насилия.

На каждом этапе консультаций, которые проводятся с группами пострадавших «на местах» либо в социальных сетях, организация привлекает группу «Пионеров SafeLives» и активно работает с людьми, которые сталкивались либо пережили домашнее насилие. Пионеры являются носителями уникальных знаний о проблемах и могут направлять дискуссии в конструктивное русло. Вовлечение пострадавших в качестве консультантов помогает выстраивать отношения с теми, кто переживает ситуации домашнего насилия в настоящий момент, и убеждает людей в том, что их голоса имеют значение. Такой подход позволяет SafeLives (а) формировать объемное представление о «слабых местах» услуг, и (б) напрямую использовать мнения людей для разработки новых программ, использования индивидуального подхода в работе с клиентами, и влияния на решения ответственных лиц.

ПОДСКАЗКА: Чтобы получить от консультаций с потребителями услуг максимальную пользу:

- Выберите подходящее место и время.
- Следите за тем, чтобы собрания не затягивались.
- Когда уместно, выплачивайте потребителями компенсацию за время.
- Пока идет встреча, обеспечивайте присмотр за детьми.

Ежегодный опрос стейкхолдеров

The National Autistic Society
(Национальное аутистическое общество)

Ведущая британская НКО, поддерживающая **людей с аутизмом (включая тех, кто страдает от синдрома Аспергера) и членов их семей**. Организация предоставляет информацию, сопровождение и новаторские услуги, и проводит кампании с целью создания более благоприятного окружения для людей с аутизмом.

Национальное аутистическое общество (NAS - [The National Autistic Society](#)) ежегодно проводит опросы стейкхолдеров, которые поддерживают обратную связь с достаточно большой (и, насколько это возможно) репрезентативной выборкой, охватывающей людей с аутизмом и членов их семей. Опрос включает тщательно продуманный структурированный комплекс вопросов, затрагивающих важные аспекты качества жизни потребителей услуг. Полученные ответы, в частности, показали, что семьи аутичных людей нередко теряют работу и начинают страдать от социальной изоляции. Руководствуясь этими сведениями, NAS будет измерять эффективность поддерживающих услуг для семьи, уделяя первоочередное внимание соответствующим видам социальных результатов.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

Что думают потребители о ваших услугах?

Если вы только приступаете к вовлечению благополучателей, то этот вопрос, возможно, станет для вас стартовым. Спрашивая потребителей о своих услугах – официально или неформально, в структурированном или неструктурированном виде – вы делаете первый шаг к тому, чтобы прислушаться к их мнениям и воспользоваться этой информацией в своей работе.

Неформальное получение обратной связи

Sound Connections
(«Музыка соединяет»)

Музыкально-консалтинговая благотворительная организация, содействующая изменениям посредством взаимодействия с музыкальным сообществом с целью реализации принципов инклюзии, равенства и социальной справедливости для **детей и молодежи**.

Творческое объединение [Sound Connections](#) реализует свою практику «Мнение и участие молодежи» (The Youth Voice and Participation) с помощью хостинга музыкального сетевого ресурса [Wired4Music](#), ориентированного на жителей Лондона в возрасте от 16 до 25 лет, а

также посредством использования «Шести категорий участия молодежи» (The Six Categories of Youth Participation). Sound Connections и Wired4Music взаимодействуют с молодыми людьми несколькими способами:

- *Ежемесячно проводят двухчасовые сессии* – неформальные встречи для молодых людей 16-25 лет (без предварительной регистрации), чтобы получить консультации, например – относительно возможностей для построения карьеры. Таким способом сотрудники узнают об интересах и потребностях пользователей услуг, а молодежь, в свою очередь, вносит собственный вклад в планирование и разработку программ.
- *Осуществляют совместную фасилитацию фокус-групп по всей стране*, чтобы изучить опыт, интересы и потребности детей и молодых людей.
- *Обновляют организационные системы и процессы*. Один юноша, например, сообщил сотруднику организации о том, что варианты «статуса трудоустройства», предложенные в форме для мониторинга, не соответствуют тому, на что могли бы «подписаться» молодые люди. Результатом этой беседы стало появление новой мониторинговой формы, учитывающей особенности молодежной аудитории.
- *Реализуют «Развивающую программу» (The Generate programme)*, в рамках которой молодые люди (в возрасте 16-25 лет), выступающие в роли исполнителей проектов или организаторов событий, получают финансовую поддержку или помощь наставников.
- *Предлагают членам сообщества Wired4Music (18-25 лет) годовичное попечительство* со стороны объединения Sound Connections.

ПОДСКАЗКА: Если вашей услугой пользуются около 100 чел., получайте обратную связь от каждого клиента. А если число потребителей превысило 100 чел., то для получения образной связи сформируйте **репрезентативную выборку**.

The Weatsheaf Trust
(Великобритания)

Благотворительная организация, которая оказывает поддержку **уязвимым категориям населения**, и, в частности, помогает выйти на рынок труда отцам и матерям-одиночкам, семьям, представителям национальных меньшинств, людям с ограниченными возможностями здоровья, мигрантам и бывшим заключенным.

Британский фонд местного сообщества [The Wheatsheaf Trust](#) тоже получает обратную связь в неформальном порядке. Организация имеет опыт проведения встреч «Пиццы и вопросы» («Ps and Qs» – «Pizzas and Questions»), на которые приглашались молодые люди из числа пользователей услуг, чтобы в ходе социальных мероприятий (предлагающих такие занятия как бильярд или настольный теннис) задать вопросы и помочь сотрудникам собрать неофициальные сведения, которые невозможно получить в ходе официальных опросов или почерпнуть из форм обратной связи.

Фокус-группы

Национальное аутистическое общество (NAS) раз в году проводит «Познавательные сессии» (Insights sessions), которые предлагают клиентам принять участие в групповых дискуссиях и поделиться мыслями относительно услуг. Главной темой, которая обрела актуальность в ходе обсуждения, стало значение преемственности при смене состава сотрудников, а также проблемы, возникающие в условиях высокой текучести кадров. NAS обратила внимание на то, что от постоянства кадрового состава и преемственности зависит благополучие очень многих людей с аутизмом и членов их семей. Следствием этого вывода стало проведение рекрутинговой кампании, ориентированной на удержание персонала: организация установила для новых сотрудников испытательный срок, предоставляющий возможность изучить особенности аутизма, а также «осмотреться и попробовать свои силы».

Обратная связь на досках для граффити

Shelter
(«Приют»,
Великобритания)

Благотворительная организация, которая работает в Англии и Шотландии, проводит кампании от имени **людей, проживающих в неблагоприятных условиях или не имеющих места жительства**, предоставляет консультации и оказывает иную поддержку и юридические услуги.

Чтобы получить обратную связь от людей, получивших помощь в решении жилищных вопросов, «Приют» ([Shelter](#)) использует доски для граффити. Они выглядят как доски объявлений, на которых благополучателям предлагается поделиться своими размышлениями или комментариями, предназначенными для специалистов организации. Иногда сотрудники публикуют некоторые идеи и вопросы, и просят клиентов откликнуться или внести вклад в разработку услуг. Данный подход хорошо работает, когда потребители услуг находятся в непосредственной близости от офиса – например, являются членами жилищной ассоциации. Это хорошая возможность для получения анонимной обратной связи.

Получение обратной связи цифровыми методами

Youth Options
(«Выбор для
молодежи»,
Великобритания)

Молодежная благотворительная организация, предоставляющая сервисы открытого доступа и услуги **молодым людям**, это важный момент – они акцентируют внимание, что это бывшие и будущие клиенты кого исключили или могут исключить из школы; и тем, кто не имеет образования, не работает и не учится (NEET- not in education, employment or training), либо рискует оказаться в этой группе.

НКО [Youth Options](#), грантополучатель Трастового фонда Благрейв (The Blagrave Trust), выяснила, что молодым людям не очень нравится заполнять опросные формы. Вместо этих форм организация подготовила три фильма, в которых молодые люди (благополучатели) высказали свое мнение. Помимо этого, для получения обратной связи организация начала регулярно проводить фокус-группы с участием молодежи.

ПОДСКАЗКА: Используйте социальные сети. Вот некоторые предложения:

1. Изучайте публикации потребителей услуг в социальных сетях, следите за тенденциями, и фиксируйте актуальные проблемы. В этой ситуации вы не консультируете людей, но внимательно «прислушиваетесь» к их беседам.
2. Получайте обратную связь из первых рук, например – посредством проведения опросов в вашем Твиттере или на странице в Фейсбуке.
3. Используйте каналы социальных медиа для звонков пользователям, чтобы получить индивидуальную обратную связь – как в официальном, так и в неформальном порядке.

Вовлечение благополучателей в сбор данных

**Youth Action
Wiltshire**
(«Молодежные
акции в
Уилтшире»,
Великобритания)

Молодежная благотворительная организация, которая помогает **молодым жителям** Уилтшира и Суиндона приобретать профессиональные навыки, совершенствовать социальные компетенции и получать добровольческий опыт.

НКО [Youth Action Wiltshire](#), являющаяся грантополучателем Тростового фонда Благрейв, имеет опыт вовлечения потребителей услуг в сбор данных. Организация сформировала десятку «молодых слушателей», которые проинтервьюировали других молодых социальных работников на предмет того, что они ценят в услугах больше всего, и что хотели бы изменить. В результате были подняты такие темы, как значение индивидуального наставничества, и потребность в более продолжительных перерывах между периодами исполнения обязанностей. Приобретая общий опыт фасилитации открытой и честной дискуссии, прежние благополучатели укрепляют отношения с «текущими» потребителями услуг.

Группа официального участия

CLIC Sargent
(Центр помощи
детям с
лейкемией и
раком им.
Сарджента,
Великобритания)

Национальная благотворительная организация, которая поддерживает и проводит кампании от имени **детей и молодых людей, страдающих от рака, и членов их семей**. Помогая детям победить рак, НКО использует рассказы клиентов о влиянии рака на их жизни, чтобы проинформировать провайдеров услуг, органы власти и законодателей, и добиться изменений.

НКО [CLIC Sargent](#) вовлекает детей, молодых людей и их родителей во все аспекты своей деятельности: клиенты выступают в роли участников кампаний, фандрайзеров и добровольцев, делятся своими историями и вносят вклад в разработку услуг. Участие пользователей обеспечивается силами всех членов команды, специальной группы (если

необходимо) и сотрудников, отвечающих за связи с благополучателями в каждом подразделении организации. CLIC Sargent поддерживает работу постоянно действующих групп – таких как Молодежная референтная группа (The Young People's Reference Group), Детская совещательная группа (The Children's Advisory Group), Родительская совещательная группа (The Parents Advisory Group), а также фасилитирует виртуальное участие через группы в Фейсбуке.

British Heart Foundation
(Британский кардиологический фонд)

Национальная благотворительная организация, содействующая развитию кардиологии и выступающая в роли крупнейшего независимого донора и сторонника кардиоваскулярных исследований. Фонд BHF финансирует новаторские исследовательские проекты в сфере кардиологии, проводит жизненно важные мероприятия по профилактике заболеваний и обеспечению выживаемости пациентов, и предлагает уход и поддержку **тем, кто страдает от сердечно-сосудистых заболеваний.**

Фонд [British Heart Foundation](#) создал «Голоса сердца» (Heart Voices) - сеть, объединяющую около 600 человек, страдающих заболеваниями кардиологического профиля. Члены сети относятся к поступающим запросам с большой ответственностью, и, как правило, владеют информацией относительно особенностей географической территории своего проживания или состояния своей сердечно-сосудистой системы. Помимо этого, организация на постоянной основе работает с малыми группами пациентов - такими как «совещательная группа пациентов-участников оценки клинических исследований» («patient advisory group for clinical studies»). Эта группа, сформированная по итогам строгого отборочного процесса, наряду с Научным экспертным комитетом (Committee of scientific experts) рассматривает все заявки, которые поступают в фонд BHF с целью получения гранта на проведение клинических исследований.

ПОДСКАЗКА: Постоянная обратная связь или однократный отклик?

Решите, когда стоит получать обратную связь на регулярной основе (например, с помощью постоянно действующего сервиса), и когда достаточно однократного изучения мнений (например, в рамках специального мероприятия или пилотного проекта).

Для постоянного и однократного взаимодействия, вероятнее всего, потребуются разные методы сбора данных.

НЕПРОСТОЙ ВОПРОС: Как установить взаимодействие с людьми, которые имеют отрицательный опыт общения с вашими службами, или не поддерживают с ними связи?

Всегда есть соблазн общаться только с теми, кто хорошо относится к вашим услугам, а соответственно, вероятнее всего, даст положительный отклик. Однако положительные истории чаще нужны для выполнения коммуникативных функций, но не для улучшения работы организации.

Британский легочный фонд ([The British Lung Foundation](#)) поддерживает группы взаимопомощи для тех, кто испытывает проблемы с легкими. Сначала заинтересованные люди приходят на информационный день, потом - при желании - вступают в группу. Чтобы

распознать типовые сценарии формирования групп (например, по возрасту или состоянию легких), специалисты организации соединили сведения о посетителях информационного дня и участниках, присоединившихся к группам. Затем были проведены краткосрочные телефонные интервью с выборкой людей, которые пришли на информационный день, но в группы не вступили.

Фонд сделал выводы о том, что (а) накануне информационного дня необходимо давать более четкие разъяснения, благодаря которым люди поймут, что им предлагается создать группу взаимопомощи, и (б) в дальнейшем активнее распространять информацию о времени проведения групповых сессий.

КОРРЕКТИРОВКА ПРАКТИКИ:

Как вы доведете выводы до сведения потребителей?

Какие изменения, исходя из выводов, хотели бы видеть получатели услуг?

Совместная работа по изменению проекта

**Mosaic
Clubhouse**
(Клуб
«Мозаика»,
Великобритания)

Благотворительная организация, которая поддерживает **людей с психическими расстройствами**, проживающими в Боро (г. Лондон), и использует совместную работу сотрудников и членов клуба в качестве неотъемлемой части всех направлений своей деятельности.

Подход [Mosaic Clubhouse](#) основан на Клубной модели ([Clubhouse model](#)), согласно которой члены объединения и сотрудники занимаются совместной проработкой каждого аспекта организационной работы. Участие членов играет в данной модели настолько важную роль, что для расширения возможностей по их вовлечению Клуб «Мозаика» нанимает специалистов.

Члены клуба ощущают полную причастность к жизни организации и не испытывают дискомфорта, озвучивая идеи по преобразованию и улучшению ее работы, и проявляя инициативу по воплощению предложений. Например, в приемной работает член организации, который попросил открыть доступ к базе данных Salesforce с 7:00 утра, когда он приходит на работу, и данное нововведение стало откликом на его запрос. Другой член клуба озвучил желание создать на базе организации поэтический кружок. Ему предоставили все полномочия, которые необходимы для создания и управления группой, и, в том числе, для решения вопроса с поиском помещения для встреч, чтений и творчества.

Публикация обучающего отчета

The Blagrove Trust
(Трастовый фонд Благрейв, Великобритания)

Донор, ориентированный на оказание помощи, обеспечивающей молодым людям (14-25 лет) успешный переход во взрослую жизнь. Фонд стремится к партнерству с **благотворительными организациями, которые отводят молодежной аудитории центральное место в своей работе.**

Фонд Благрейв ([The Blagrove Trust](#)) опубликовал [отчет](#) о работе своего специального Фонда обратной связи за 2016 год (The Feedback Fund 2016). Документ содержит описание «уроков», извлеченных из опыта поддержки инициатив молодежных НКО, цели которых заключались в изучении мнений целевых молодежных аудиторий и отклике на полученную обратную связь. Фонд узнал о том, что молодые люди высоко ценят возможность участия в принятии решений и с готовностью предоставляют полезную информацию. Также выяснилось, что грантополучатели очень признательны за поддержку, предназначенную для вовлечения потребителей услуг; и что даже сравнительно небольшие инвестиции существенно повлияли на способность НКО действовать с учетом ожиданий молодежи. Обмен информацией о мнениях молодых людей с более широким кругом организаций и практикующих специалистов имеет важное значение для дальнейших изменений. Подобные отчеты вдохновляют других доноров на освоение похожих подходов, основанных на вовлечении потребителей услуг. Опыт, представленный Фондом Благрейв в отчете за 2016 год, подтолкнул доноров к запуску грантовой программы, получившей название «Фонд изучения мнений» (The 'Listening Fund'). Она стартовала в 2017 году благодаря сотрудничеству с фондами Эсми Файрбрейна (The Esmée Fairbairn Foundation), фонда Comic Relief («Разрядка смехом»), и Фонда Большой лотереи (The Big Lottery Fund). Помимо этого, отчет подсказал Фонду Благрейв эффективные пути взаимодействия с потребителями и не-пользователями услуг, которые позволяют улучшать услуги, опираясь на результаты обратной связи.

Систематические циклы обратной связи и консультации.

Источник: NPC, [Make it count why impact matters in user involvement](#)

Пример из практики: Британский интернет-ресурс Care Opinion

Care Opinion («Мнения о медицинской помощи») – это некоммерческий онлайн сервис, с помощью которого пациенты делятся опытом взаимодействия с учреждениями здравоохранения. Пациенты публично делятся своими мнениями в формате форума, а сотрудники организации напрямую реагируют примерно на 3/4 комментариев. Помимо этого, специалисты Care Opinion модерировать форум и стремятся получить ответы от представителей медицинских учреждений. Благодаря обратной связи, осуществляемой через данный веб-сайт, в некоторых медицинских организациях изменились внутренние политики и подходы к оказанию услуг. Тем не менее Care Opinion предпочитает оценивать свою деятельность по более близким для себя показателям, которые характеризуют полезную отдачу от публикации опыта на открытом ресурсе, например: «Другие пациенты

сочли, что 80% постов были для них полезными» и т.п.

Пример из практики: Оценка на основе «Фиксированного показателя» (The Fix-Rate)

Британская сетевая организация Integrity Action («Единые действия») установила для себя «Фиксированный показатель» ([The Fix-Rate](#)), используемый для определения процента «проблем подотчетности», которые были решены в соответствии с ожиданиями граждан. Инструмент возник по запросу структур, стремящихся укоренить отрицательное отношение к коррупции и устранить дефицит прозрачности. Fix-Rate помогает измерить пользу для граждан, и убедиться в том, что действия, направленные на решение проблемы, привели к реальным изменениям.

Пример из практики: Центр по трудоустройству бывших заключенных (США)

Центр возможностей для трудовой деятельности ([CEO - The Center for Employment Opportunities](#)) является одним из грантополучателей Фонда «Совместное познание» ([The Fund for Shared Insight](#)) – партнерской инициативы американских доноров, нацеленной на развитие взаимодействия некоммерческих организаций с благополучателями. Миссия Центра заключается в расширении перспектив для трудоустройства бывших заключенных посредством развития социальных навыков и подбора рабочих мест. Опираясь на подход «Голос благополучателей» ([Constituent Voice](#)), разработанный британским агентством Keystone Accountability («Основополагающая подотчетность», г. Лондон), команда Центра задает своим клиентам серию вопросов, формирующих представление об опыте получения услуг. Сотрудники изучают ответы, организуют фокус-группы и оценивают успешность своего подхода на основе изменений, происходящих в программах Центра в результате получения обратной связи.

Сотрудничество и совместное проектирование

Пример из практики: Совецательный орган британской НКО Mencap

Совет потребителей услуг (Voices Council) Королевского общества Mencap действует наравне с советом директоров организации (СД), и, в частности, тщательно изучает принимаемые решения и предоставляет необходимую информацию. В состав Совета входят люди, испытывающие проблемы недостаточной обучаемости, которые проводят встречи параллельно с заседаниями СД, руководствуясь аналогичной повесткой дня. Цель данной деятельности – убедиться в том, что решения Mencap учитывают ожидания пользователей услуг. Помимо этого, Совет борется с проблемой отрицательного отношения к людям с нарушениями обучаемости, и стремится к тому, чтобы данная категория граждан могла бы влиять на принимаемые решения. И, наконец, деятельность в формате совещательного органа открывает благополучателям возможности для приобретения опыта и полезных навыков. Раз в месяц Mencap составляет отчеты, которые (а) фиксируют показатели эффективности процесса - такие как количество вовлеченных клиентов и виды полученных навыков, уделяя особое внимание результатам, о которых упоминают сами клиенты.

Совместная работа

Пример из практики: НКО CommonRoom («Гостиная»)

Программы сотрудничества некоммерческой организации CommonRoom пользуются «лестницей вовлечения Кирби» (Kirby's ladder of involvement), чтобы составить карту проекта; определить характер оказанного воздействия (эффекта); проследить, кто и чем занимается; и применить маркеры качества для корректировки курса, когда возникает такая необходимость. Иногда люди не особо верят в себя и не всегда готовы рассказывать о своих ожиданиях от участия. Тем не менее, организация считает своим моральным долгом показать, что (а) время клиентов является ценным ресурсом, и (б) участие в работе организации приносит потребителям услуг реальную пользу.

Пример из практики: Перегрузка системы трастового фонда Mayday

Британский фонд Mayday Trust («Отклик на сигнал бедствия») – это благотворительная организация, которая борется с проблемой бездомности. В 2011 фонд провел масштабную модернизацию стратегии. Сотрудники организации пообщались с несколькими сотнями стейкхолдеров и по итогам этой работы опубликовали более 100 отчетов, описывающих опыт бездомности. Эти данные стали аргументами для стратегического сдвига в пользу подхода, основанного на «сильных сторонах»; для расширения персонифицированной работы с благополучателями; и для особого внимания к индивидуальным ресурсным возможностям каждого клиента. Оценка начального этапа выявила объективные преимущества – потребители стали больше доверять и ценить услуги, основанные на новом подходе. Но что касается социального эффекта (impact), требующего долгосрочных показателей, то о нем судить пока рано.

Результаты и показатели вовлечения благополучателей

Примерные цели	Результаты краткосрочного характера (outputs)	Промежуточные изменения (outcomes)	Долгосрочные эффекты (longer-term outcomes)	Примеры (многие имеют отношение к нескольким целям)
Интринсивные (внутренние) индивидуальные результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Количество вовлеченных благополучателей • Количество вовлеченных сотрудников • Состав вовлеченных благополучателей (возраст/этническая принадлежность/ дееспособность/ пол) • Количество проведенных мероприятий • Соотношение приглашенных и добровольных участников (потребителей услуг) • Доля потребителей услуг, осознавших ценность своего участия 	<ul style="list-style-type: none"> • Повысилась самооценка благополучателей • Информация, поступающая от клиентов, влияет на подходы сотрудников к работе • Повысилась самооценка сотрудников организации 	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличилось количество «выпускников» программ (благополучателей, получивших полный комплекс услуг) • Улучшились показатели благополучия клиентов и сотрудников • Другие самостоятельно обозначенные результаты 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Рамочная концепция, утвержденная британской Комиссией по качеству медицинских и социальных услуг (CQC – The Care Quality Commission)</i> – адаптирует общие стандарты оказания медицинской и социальной помощи к обязательствам взаимодействия с благополучателями. Разработанная на основе «Лидерского спектра сферы услуг» (The Service Leadership Spectrum), созданного по инициативе национальной НКО Together UK («Вместе»), концепция позволяет ранжировать прогресс организации по целому ряду направлений, начиная с отметки «нуждается в улучшении», и заканчивая «продвинутым уровнем». • <i>«Мониторинг и оценка вовлеченности пользователей и провайдеров услуг» (Monitoring and evaluating service user and carer involvement)</i> – пособие, разработанное с участием благополучателей и поставщиков услуг; впоследствии отредактировано американским Национальным институтом психического здоровья (NIMH - The National Institute of Mental Health). Публикация предлагает несколько методик, предназначенных для оценки вовлеченности клиентов, а также анкету для завершающего этапа коммуникации/обратной связи.

				<ul style="list-style-type: none"> • «Вовлеченнометр» (<i>Involvometer</i>) – ресурс обратной связи, с помощью которого потребители услуг могут рассказать о своем опыте участия в работе НКО. Изначально разработанный П. Триведи (P. Trivedi), ресурс был преобразован институтом NIMH в несложную и понятную анкету.
<p>Расширение спектра интринсивных индивидуальных результатов</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Количество вовлеченных благополучателей • Количество вовлеченных сотрудников • Состав вовлеченных благополучателей (возраст/этническая принадлежность/ дееспособность/ пол) • Количество проведенных мероприятий • Соотношение приглашенных благополучателей и добровольных участников • Процент потребителей услуг, получивших доступ к тренингам по развитию навыков • Спектр тренингов, доступных 	<ul style="list-style-type: none"> • Вовлеченные благополучатели повысили уровень знаний • Потребители услуг улучшили свои навыки • Сформировались возможности для дальнейшего обучения и развития • Количество благополучателей, завершивших обучение в ходе тренингов 	<ul style="list-style-type: none"> • Благополучатели осваивают роли с более высоким уровнем ответственности и влияния, т.е. – двигаются вперед от «потребителя услуги» к «эксперту» и далее к «лидеру» • Осваиваются другие способы вовлечения стейкхолдеров, включая взаимодействие с более широкой местной аудиторией 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Паспорт вовлеченности</i> (The Involvement Passport) – пособие по оценке опыта вовлечения благополучателей в работу организации. В нем представлены: анкеты, предназначенные для распространения среди потребителей услуг и включающие ключевые маркеры качества, а также специальные разделы, предлагающие благополучателям и провайдерам услуг преобразовать историю участия в новые возможности.

	благополучателям			
Коллективные интринсивные результаты процессного уровня	<ul style="list-style-type: none"> • Количество вовлеченных благополучателей • Состав вовлеченных благополучателей • Количество благополучателей, взаимодействующих с другими клиентами • Возможности для встреч с людьми/социальные контакты 	<ul style="list-style-type: none"> • Наблюдается развитие социальных сетей и сообществ • Формируется капитал местных сообществ • Благополучатели помогают другим пользователям услуг и сами получают поддержку 	<ul style="list-style-type: none"> • Потребители услуг демонстрируют положительную динамику показателей благополучия • Вовлечение сообщества меняет культуру в масштабах сектора 	
Экстринсивные (внешние) индивидуальные результаты благополучателей	<ul style="list-style-type: none"> • Количество вовлеченных благополучателей • Состав вовлеченных благополучателей • Процент потребителей услуг, понимающих особенности процесса, в который их вовлекли • Спектр тренингов, доступных благополучателям 	<p>Благополучатели повысили уровень</p> <ul style="list-style-type: none"> • знаний • навыков • доверия • вовлеченности <p>Сотрудники организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • повысили уровень знаний 	<ul style="list-style-type: none"> • Благополучатели демонстрируют улучшение результатов (состояние здоровья, способность действовать) • Наблюдается улучшение опыта потребителей услуг • Повышается самооценка клиентов • Возрастает количество «выпускников» программ (благополучателей, 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Показатели активности пациентов (Patient Activation Measure)</i> – используются британской Национальной службой здравоохранения (NHS – The National Health Service) для распознавания навыков и определения степени доверия и уровня знаний, имеющихся у пациента для управления процессом обслуживания. Располагая такими сведениями, специалисты медицинских учреждений могут персонифицировать свой подход к работе с каждым клиентом.

	<ul style="list-style-type: none"> • Количество благополучателей, завершивших обучение в ходе тренингов 	<ul style="list-style-type: none"> • расширили представление об опыте потребителей услуг • стали демонстрировать более значительную ответственность и преданность делу 	получивших полный комплекс услуг)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Инструменты, разработанные британской НКО Together Working for Wellbeing («Благополучие общими силами») и Фондом психического здоровья (The Mental Health Foundation) для Priory Group, провайдера услуг для людей с ментальными нарушениями – удобный для пользователя инструментарий, предназначенный для оценки вовлеченности пациентов в процесс организации/управления процессом обслуживания. Подходит для детей, молодежи и людей с проблемами недостаточной обучаемости.</i>
<p>Результаты, демонстрирующие эффективность организации и ее услуг</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Количество вовлеченных стейкхолдеров • Состав благополучателей • Количество мероприятий с участием благополучателей • Процент подразделений организации и ее проектов, вовлекающих в свою работу потребителей услуг • Количество благополучателей, которые в той или иной мере влияют на разные аспекты деятельности организации • Процент инициатив, в которых ведущая роль 	<ul style="list-style-type: none"> • Решения, измененные под влиянием потребителей услуг • Более эффективные решения • Мнения вовлеченных благополучателей формулируются более четко • Изменения, внесенные в продукты и услуги • Комплекс 	<ul style="list-style-type: none"> • Улучшение результатов благополучателей • Обновленная культура совместного управления, где центральное место отводится потребителям услуг • Политика, более точно отражающая взгляды и опыт потребителей услуг • Повышение практической полезности услуг • Более эффективная работа организации • Более значительный охват целевой аудитории 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Национальные стандарты вовлечения благополучателей «4Пс» [принципы - постановка цели – присутствие – процесс - социальный эффект] (The 4PI's National Involvement Standards) – широко применяемая рамочная концепция, разработанная британским Национальным альянсом за взаимодействие с потребителями услуг (The National Involvement Partnership) и предназначенная для активной работы по вовлечению благополучателей. В ней обозначены принципы, процессы взаимодействия, а также общие методы измерения и оценки социальной эффективности.</i> • <i>«Показатели вовлеченности» (Indicators for Involvement) – руководство по практическому</i>

	<p>благополучателей сохраняется до конца жизненного цикла</p> <ul style="list-style-type: none">• Процент подразделений/проектов организации, вовлекающих потребителей услуг различными методами• Процент продуктов и услуг, включающих поддержание обратной связи с клиентами• Процент благополучателей, имеющих возможность вовлекать в оценку получаемых услуг других клиентов• Процент услуг, предоставляемых в сотрудничестве с благополучателями	<p>социальных результатов (outcomes), обновленный с учетом потребностей благополучателей</p> <ul style="list-style-type: none">• Вклад потребителей услуг помогает организации взаимодействовать с окружением более эффективно• Улучшились способы применения индивидуальных инструментов• Сотрудники лучше понимают потребности клиентов• Сотрудники действуют более уверенно• Сотрудники более мотивированы к исполнению своих	<ul style="list-style-type: none">• Более конструктивное взаимодействие организации с общественностью• Улучшение отношения к организации со стороны общественности• Повышение доверия к сектору• Улучшение способности воздействовать на окружение и коллег• Вовлечение благополучателей - привычная практика организаций, работающих в одной нише• Более эффективные кампании и более значительное влияние на процесс нормотворчества	<p>применению Национальных стандартов «4Пс». Оснащено показателями, предназначенными для мониторинга организационной стратегии вовлечения благополучателей.</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>«Лидерский спектр сферы услуг» (The Service Leadership Spectrum)</i>, разработанный НКО Together UK – руководство по контролю прогресса организации в вопросах лидерства благополучателей. Включает комплекс показателей, сгруппированных для разных этапов деятельности, начиная с «первых шагов по вовлечению потребителей услуг» и заканчивая «оказанием услуг на условиях лидерства благополучателей».• <i>Инструментарий для непрерывного повышения качества образовательной деятельности в сфере психического здоровья (The National Continuous Quality Improvement Tool for Mental Health Education)</i> – удобный для использования инструмент, разработанный британским Департаментом здравоохранения (The Department of Health) с целью оценки качества образовательных программ для специалистов по целому ряду параметров, включая эффективность вовлечения благополучателей.• <i>Мониторинг с учетом интересов клиентов (UFM - User Focussed Monitoring)</i> – подход к
--	---	--	---	---

обязанностей
• Члены команды
уделяют больше
внимания
лидерству и вкладу
благополучателей

оценке услуг, основанный на лидерстве потребителей услуг. В данном случае благополучатели являются поставщиками информации и играют ведущую роль в вопросах сбора, анализа и интерпретации данных – как количественных, так и качественных.

• «Формирование представления о социальном эффекте» ([Exploring Impact](#)) – обзор литературы, подготовленный консультантом британской организации [Twocan Associates](#) Кристин Стейли (Kristina Staley). Статья посвящена социальному эффекту, возникающему вследствие вовлечения благополучателей в деятельность по оказанию медицинских и социальных услуг. Основное внимание уделяется эффектам от участия клиентов в исследованиях, а также пользе, которую получают потребители услуг и более широкая аудитория местных жителей.

• [Руководство по вовлечению благополучателей, разработанное британской добровольческой НКО Clinks](#) – пособие по развитию взаимодействия с клиентами и совместной деятельности по оказанию услуг в секторе благотворительных организаций. Включает разделы, посвященные принципам и практике вовлечения потребителей услуг, а также

				предлагает показатели эффективности и методы оценки.
--	--	--	--	--