

## Вдъхновяващо въздействие

Принципи и двигатели  
на добри практики за въздействие  
за финансиращи организации



Фондация **лале**  
В добри ръце



## Вдъхновяващо въздействие

**Вдъхновяващо въздействие** е програма, чиято цел е да промени начина, по който доброволческият сектор в Обединеното Кралство мисли за въздействието и да направи висококачественото измерване на въздействието норма за благотворителни организации и социални предприятия до 2022 година.

В продължение на десетилетие участниците в програмата работят за постигането на пет основни цели в пет теми, които отговарят на основни за сектора въпроси:

- Какво е добра практика за въздействие?
- Как знаем какво трябва да измерваме?
- Как го измерваме?
- Как можем да се сравняваме и как да се учим от другите?
- Каква е ролята на финансиращите организации?

Научете повече на [www.inspiringimpact.org](http://www.inspiringimpact.org)

### Партньори на Вдъхновяващо въздействие:



### Вдъхновяващо въздействие има подкрепата на:



Фондация Лале има правата да превежда и разпространява материалите и публикациите на програмата *Вдъхновяващо въздействие*. Това е резултат от целенасочените усилия на организацията да постави темата за оценка на социалното въздействие на вниманието на граждански и финансиращи организации, социални предприятия, държавни институции и органи на местната власт в България.

Препечатване, ползване или цитиране на откъси или раздели от тази публикация изисква отбелязване на източниците *Вдъхновяващо въздействие* и *Фондация Лале*.

# Принципи и двигатели на добри практики за въздействие за финансиращи организации

## Съдържание

<b>Въведение</b>	4
Защо въздействието има значение за финансиращите организации	
Ползите от оценяване на въздействието	
<b>Принципи и двигатели на практики за въздействие</b>	6
<b>Рамка за практики за въздействие на финансиращи организации</b>	7
<b>Принципи</b>	8
Прилагайте пропорционални и подходящи мерки и ресурси	
Бъдете гъвкави, открити и прозрачни	
Зачитайте съответните независими ценности	
Приемете, че всеки може да допринесе за практиките за въздействие	
<b>Двигатели на добри практики за въздействие</b>	9
<b>Приложение: Участници в Работна група Финансиращи организации за въздействие</b>	11

## Предговор

Този документ се отнася до практиките за въздействие - дейностите, които една организация предприема, за да се фокусира върху промяната, която предизвиква. Практиките за въздействие не са в противоречие с наблюдението и отчитането на грантове. Въпреки, че едното може да допринесе за другото, необходимо е да се запази разликата между съответните им цели и процеси.

Тъй като общността на финансиращите организации е доста разнообразна, практиките за въздействие ще имат различни форми и докато за някои организации инвестирането в тази дейност ще бъде много важно, за други може би няма да е чак толкова съществено. Настоящият текст представлява наръчник за финансиращи организации, които се стремят да обмислят, развият и подобряват своите собствени практики за въздействие и да помагат и на други също да правят това.

Надявам се, да откриете в този документ полезна отправна точка за дискусии, независимо дали сте в началото на пътя или вече сте изминали част от него, както и рамка, около която да изградите или доразвиете своя собствен подход.

Карол Кандлер  
Northern Rock Foundation  
Председател, Работна група Финансиращи организации за въздействие

## Въведение

Разбирането какво работи и защо работи е критично важно при взимането на решения – когато се определя как да се подобри работата на благотворителните организации и социалните предприятия и когато финансиращите организации решават как да разпределят ресурсите. С представянето на доказателства за въздействието в сърцевината на дейността си финансиращи организации, благотворителни организации и социални предприятия демонстрират своя ангажимент към постоянно учене, доказване на постигнатото и усъвършенстване.

Този документ е създаден от *Работна група Финансиращи организации за въздействие* (виж Приложението), подпомогнати от *Асоциацията на благотворителните фондации (Association of Charitable Foundations ACF)*. Неговата цел е да насърчи финансиращите организации да мислят за въздействието, което оказват и това как да помагат на хората и организациите, които финансират, да правят същото. Той следва принципите и доразвива предишни публикации, включително *Декларация за оценка на Шотландския форум на финансиращите организации*<sup>1</sup> и *Практически наръчник за мониторинг и оценка на CES*<sup>2</sup>. В текста се употребяват следните термини когато се говори за промяната, която финансиращите организации и тези, които те подкрепят, предизвикват и дейностите по фокусиране върху постигнатата от тях промяна:

**Въздействие:** широко обхватни и сравнително дългосрочни ефекти от проект или работата на дадена организация (промяната, която предизвиква). Това може да включва ефектите за хората, които са директни ползватели на проект или работата на организацията, ефектите за хора, които не са директни ползватели или ефекти на по-широко ниво като например правителствена политика.

**Практики за въздействие:** дейностите, които една организация извършва, за да се фокусира върху своето въздействие. Те могат да включват планиране на желаното въздействие, планиране на това как то да бъде измерено, събиране на информация за него, осмисляне на информацията, оповестяването ѝ и учене от нея.

Финансиращите организации играят изключително важна роля за формиране на отношението към практиките за въздействие. Техният подход към въздействието, тяхната финансова или нефинансова подкрепа оказват силно влияние върху практиките. За да насърчат развитието и усъвършенстването на практиките за въздействие и да предложат практични полезни насоки, членовете на *Работната група Финансиращи организации за въздействие* разгледаха перспективите и подкрепата на финансиращите организации за практики за въздействие на тези, които те финансират и тези, които инвестират в тях; и обсадиха рамка за разбиране, управление, измерване и увеличаване на тяхното въздействие.

Членовете на *Работната група Финансиращи организации за въздействие* се обединиха около няколко принципа, които могат да укрепят подхода на финансиращите организации, независимо от мащаба или обхвата на действията им. Дискусиите в групата бяха фокусирани върху практически разсъждения и насоки на действие, които са представени в този текст. Ние предлагаме на финансиращите организации рамка, чрез която могат да разгледат своите практики за въздействие и върху която могат да изградят своя подход. Тази рамка има за цел да помогне на финансиращите организации да насърчават добри практики за въздействие сред организациите и хората, които те подкрепят, както е показано в *Кодекс на добрите практики за въздействие*<sup>3</sup>. Допълнителен ресурс за финансиращи и благотворителни организации, който ще им помогне да очертаят своето въздействие, е инструментът за самооценка стъпка по стъпка, разработен в рамките на Координиране на подкрепа на *Вдъхновяващо въздействие*<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> See <http://scotlandfundersforum.files.wordpress.com/2010/10/sff-evaluation-declaration-2006-final.pdf>

<sup>2</sup> See <http://www.ces-vol.org.uk/Publications-Research/publications-catalogue/practical-monitoring-and-evaluation-3rd-edition>

<sup>3</sup> See <http://inspiringimpact.org/code-of-good-impact-practice/>

<sup>4</sup> See <http://inspiringimpact.org/our-plan/co-ordinating-support/>

## Защо въздействието има значение за финансиращите организации?

Финансиращите организации функционират в комплексна среда, работят на всички нива – от локално до глобално, разпределят ресурси в широк спектър от социо-икономически сфери и околна среда. Независимо дали са големи или малки, с конкретна или обща насоченост, реактивни или проактивни, много финансиращи организации търсят начини да доказват и подобряват своите практики за въздействие и да подкрепят и другите да правят същото.

Финансиращите организации искат да знаят какво е тяхното въздействие по ред причини:

- **Да разбират промяната, която предизвикват пряко или косвено.**  
Финансиращите организации могат да осъществяват промяна пряко чрез своята работа или косвено чрез работата на благотворителните организации и социалните предприятия, които подкрепят. Отправна точка за финансиращи организации, които оценяват въздействието, е да разбират промяната, която се стремят да постигнат. Така една финансираща организация може да прецени каква промяна (предвидена или непредвидена) е постигната чрез нейното финансиране.
- **Да се учат от това, което те и тези, които финансират, правят.**  
Оценките на въздействието захранват с информация процеса на учене в организацията, което може да доведе до подобряване на процеса на вземане на решения и изпълнение. Това може да се прилага на ниво индивидуална благотворителност, в рамките на отделни програми, между различни програми, и в самите финансиращи организации.
- **Да са сигурни, че използват своите ресурси по най-добрия възможен начин.**  
Финансиращите организации знаят, че зад всеки отпуснат грант или похарчени за подкрепа средства стои цената на невъзможността този ресурс да бъде насочен другаде. Признаването и отчитането на въздействието може да помогне на финансиращите организации да подобрят разпределението на ресурсите и съотношението стойност към пари. То им помага също да идентифицират и отчитат своя принос към общественото благо.

Чрез предоставянето на грантове – или други форми на инвестиция или подкрепа – финансиращите организации дават възможност на отделни хора, благотворителни организации и социални предприятия да постигнат промяна. Ето защо е желателно да има споделено разбиране за важността на въздействието и колективна отговорност при всеки подход за оценка на въздействието.

## Ползите от оценяване на въздействието

Оценката на въздействието може да помогне на финансиращи организации и хора, благотворителни организации и социални предприятия, които те подкрепят, да:

- планират как тяхната работа ще доведе до промяна и да определят каква и колко голяма промяна постигат;
- разберат кое работи, кое не работи и защо, и да засекат непредвидени последици;
- изграждат основа от доказателства и изводи, която да споделят с другите, предоставят актуална информация за обсъждане и повишават натрупаното знание в сектора;
- предизвикат себе си и останалите да погледнат критично на своята работа с цел да я подобряват, да мултиплицират добрите практики или да правят иновации, да разработват нови процеси, продукти и услуги;
- вдъхновят и мотивират своите екипи, членовете на управителните съвети и заинтересованите страни (включително доброволци, бенефициенти, потребители на услуги, вземащите решения, други специалисти и финансиращи организации или инвеститори);
- изграждат отношения с другите;
- комуникират добавената стойност и повишават профила на работа си; и
- осигуряват или влияят на потенциални ресурси.

## Принципи и двигатели на практики за въздействие

Добрата практика за въздействие изисква внимателно обмисляне на последствията и за финансиращите организации и за организациите и хората, които те подкрепят, и за взаимоотношенията между тези две страни. Финансиращите организации могат да играят решаваща роля за формирането на отношение към практиката за въздействие, така че развитието и прилагането на техния подход може да има трайни последици. Затова е важно този подход да бъде изграден върху доверие, честност и почтеност, така че следните четири общи принципи да бъдат споделени от всички участници:

- пропорционалност по отношение на мерки и ресурси;
- отвореност, гъвкавост, адаптивност и прозрачност;
- зачитане на съответните независими ценности;
- приемане, че всеки може да допринесе и за въздействието и за практиките за въздействие.

Основните причини поради които финансиращите организации оценяват въздействието, описани по-рано, и горните основни принципи са градивните елементи за развитието на подхода им за оценка на въздействието. Това не е „просто добавено“, а трябва да включва цялата организация и нейното ръководство.

Тъй като ученето от процеса е ключово важно, финансиращите организации трябва да обмислят как да направят така, че подходът за въздействие отива отвъд услужливото отчитане до друго ниво. Например, успехът и провалът трябва да се приемат еднакво; непредвидените последствия да се разпознават и оценяват; а причините и следствията да се разглеждат в една по-широка система.

Оценяването на въздействието изисква и време и средства, така че е важно подходът на финансиращите организации да не води до прекомерни или ненужни отчети за тях и за тези, които те подкрепят, и да не ги затрупва с излишни данни. Добре е да се прилагат установени и достъпни подходи.

Няма универсален набор от правила, който да важи за всички, но все пак четири ключови двигатели на практики за въздействие на финансиращи организации са идентифицирани и те са свързани с цикъла на „планиране, дейности, оценка, преглед“:

### Планиране

**Двигател 1:** Търсене на яснота за промяната, която финансиращите организации и организациите, които те подкрепят, искат да постигнат.

### Дейности

**Двигател 2:** Подкрепа за организациите в техните практики за въздействие и ресурси за собствените практики за въздействие на финансиращите организации.

### Оценка

**Двигател 3:** Идентифициране на постигнатата промяна и оценка как и защо е направена.

### Преглед

**Двигател 4:** Споделяне и надграждане на наученото и търсене на начини за подобряване на практиките за въздействие.

## Рамка за практики за въздействие на финансиращи организации

Рамката има за цел да помогне на финансиращите организации да развият и подобрят своите собствени практики за въздействие и тези на хората и организациите, които те подкрепят.

### Двигател 4

Споделяйте и надграждайте наученото и търсете начини за подобряване на практиките за въздействие.

Преглед



Планиране

Цел

Да разберем каква промяна предизвикваме, пряко или косвено.  
Да се поучим от това, което ние и организациите, които финансираме, правим.  
Да сме сигурни, че нашите ресурси се ползват по най-добрия и ценен начин.



Оценка

Дейности



### Двигател 1

Бъдете наясно с промяната, която вие и хората и организациите, които подкрепяте, искате да постигнете.

### Двигател 2

Подкрепяйте финансираните организации в техните практики за въздействие и осигурете ресурс за собствените си практики за въздействие.

### Двигател 3

Идентифицирайте постигната промяна и оценете как и защо е направена.

### Принципи

- А. Прилагане на пропорционални и подходящи мерки и ресурси
- Б. Отвореност, гъвкавост и прозрачност
- В. Зачитане на съответните независими ценности
- Г. Приемане, че всеки може да допринесе за практиките за въздействие

В сърцевината на рамката е **целта**. Важно е тя да остане в центъра, а цикълът на въздействие (планиране, дейности, оценка и преглед) да се завърти около нея и да допринесе за разбиране на направената промяна, процеса на учене в организацията, и осигуряване на най-доброто възможно използване на ресурсите.

Четирите водещи принципи укрепват цялата рамка, осигуряват информация и влияят върху подхода във всички фази от цикъла. Всеки един от тези принципи следва да бъде разглеждан в съответната среда и контекста на финансиращата организация и да се прилага по подходящ начин, така че всяка финансираща организация да може да разработи подходящият за нея подход.

Всяка фаза от цикъла има ключов двигател на дейността по отношение на финансиращите организации. Характеристиките на тази рамка са разгледани по-подробно на следващите страници.

## Принципи

### А. Прилагайте пропорционални и подходящи мерки и ресурси

Пропорционалността има отношение към разпределението на ресурсите (време и средства) и изискванията за отчетност. Важно е да се избегне пилеенето на усилия или стартиране с нереалистични очаквания, което ще е контра-продуктивно в дългосрочен план. Все пак, за да направите смислени заключения, важно е също да осигурите сравняване на изводите от въздействието на дадена организация или с подобни данни, събирани във времето, или с други подходи. Пропорционалността следва да се отнесе към:

- целта, естеството, мащаба и сложността на наученото; и
- уменията или капацитета на финансиращата организация и тези, които тя подкрепя.

#### Практически теми за обмисляне за финансиращите организации

- Общ размер на ресурсите, с които разполага финансиращата организация (финансови и технически), алтернативни разходи и добавена стойност от инвестиране в практики за въздействие.
- Разходи и потенциална стойност на практиките за въздействие за подкрепените хора и организации.

### Б. Бъдете отворени, гъвкави и прозрачни

Важно е да имате гъвкав подход и да адаптирате практиките по подходящ начин. Откритостта и прозрачността изграждат доверие, благоприятстват постоянен диалог и осигуряват автентично знание за това кое работи добре и кое не.

#### Практически теми за обмисляне за финансиращите организации

- Съществуващи практики за въздействие, съответни инструменти и подходи.
- Как ще се осигури обратна връзка за практиките за въздействие и изводите от оценката на въздействието?

### В. Зачитайте съответните независими ценности

Работните практики на финансиращи и благотворителни организации се определят от техните собствени ценности, което определя независимостта на техните цели, послания и действия. Финансовите взаимоотношения, включително практиките за въздействие, трябва да се основават на взаимно признаване на съответните ценности, роли и отговорности.

#### Практически теми за обмисляне за финансиращите организации

- Как са артикулирани ценностите на финансиращите организации?
- Разбрани ли са ценностите на подкрепяните от тях организации и хора?

### Г. Приемете, че всеки може да допринесе за практиките за въздействие

Широко участие на хората вътре в организацията може да вдъхнови и мотивира екипа, управителния съвет и заинтересованите страни и да допринесе за развитието и на самата организация и на нейните практики.

#### Практически теми за обмисляне за финансиращите организации

- Как ръководството приема добрите практики за въздействие и насърчава ли широко включване на хората вътре в организацията в тези практики?
- Как предоставената подкрепа изгражда капацитет по отношение на практики за въздействие?



## Двигатели за добри практики за въздействие

### Планиране

**Двигател 1:** Бъдете наясно с промяната, която вие и хората и организациите, които подкрепяте, искате да постигнете.

Да си наясно с промяната, която искаш да постигнеш е необходимо условие, за планиране на дейността на организацията и е в центъра на всеки подход за оценка на въздействието. Това ще определи характера, обхвата и детайлността на работата и ще помогне да се определи вида и нивото на необходимите доказателства и най-подходящите методи и инструменти за тяхното събиране и анализиране. Това ще помогне и за идентифициране на потенциални възможности за използване на споделени данни или приемането на съвместни подходи за измерване.

#### **Практически насоки за финансиращи организации и хората и организациите, които те подкрепят**

- Определете и формулирайте промяната, която искате да постигнете.
- Опитайте се да разберете промяната, която хората и организациите, които вие подкрепяте, искат да постигнат и приносът, който вашата подкрепа ще има за това.
- Определете вида и нивото на доказателствата, необходими за оценяване на постигнатата промяна.
- Комуничайте очакваното въздействие и обсъдете практиките за въздействие с хората и организациите, които подкрепяте.
- Запознайте се с различни изследователски методи и инструменти за оценка на въздействието.
- Консултирайте се със заинтересованите страни при разработването на вашия подход.
- Опитайте се да откриете източници на споделени данни и потенциал за споделена оценка с други организации.

### Дейности

**Двигател 2:** Подкрепяйте финансираните организации в техните практики за въздействие и осигурете ресурс за собствените си практики за въздействие.

Финансиращите организации играят важна роля в подкрепата на въздействието по много начини и във всички етапи от цикъла на въздействие. Важно е първо да се инвестира в дейности, които водят до промяна, и след това тя да бъде оценена и изводите да служат за извличане на знание. Важно е да се ползват само инструменти за оценка на въздействието, които са фокусирани върху доказателства, свързани с предвидените последици. Тези инструментите трябва да ползват подходящите количествени и качествени данни, и да уловят също възможно непредвидено въздействие. Трябва да се насърчава отчитането на всяко въздействие – позитивно, неутрално или негативно. Споделено измерване е добре да се предвиди, когато е уместно, на всички нива - организационно, програмно, проектно.

#### **Практически насоки за финансиращи организации и хората и организациите, които те подкрепят**

- Мислете за „въздействието“ и инвестирайте ресурси в правенето на промяната.
- Въведете систематичен подход за събиране на подходящи доказателства за собствената си работа.
- Насърчавайте кандидатите за финансиране да бюджетират в подходящ размер разходи за външна или вътрешна оценка във формуляра за кандидатстване или включете оценката на въздействието в допълнителен финансов пакет за подкрепа.
- Работете с хората и организациите, които подкрепяте, за да могат те да събират съответните доказателства.
- Включвайте и работете съвместно с другите и се стремете да използвате общи подходи за измерване, когато е подходящо.

## Оценка

### Двигател 3: Идентифицирайте постигнатата промяна и оценете как и защо е направена.

Необходим е задълбочен анализ, за да се извадят поуки, които да осигурят информация за взимане на решения и бъдещи практики. Този анализ трябва да се фокусира върху това каква всъщност е била промяната и кои са причините за нея. Когато това е възможно, трябва да се правят сравнения през определен период от време или спрямо друга дейност, като се обръща внимание на това, какво може да се направи по различен начин.

#### **Практически насоки за финансиращи организации и хората и организациите, които те подкрепят**

- Планирайте мерки, за да сте уверени, че събираните данни и отчитаните доказателства са автентични и сигурни.
- Стремете се да оценявате приноса на вашето финансиране за хората и организациите, които подкрепяте.
- Проучвайте какво правят другите в тази област.

## Преглед

### Двигател 4: Споделяйте и надграждайте наученото и търсете начини за подобряване на практиките за въздействие.

Знанията и направените изводи са ценни ресурси, които трябва да бъдат споделени с другите. Финансиращите организации трябва да очакват, че ще научат нови неща и от своите колеги и организации, работещи в подобна сфера. Но придобиването на знания е ценно единствено ако се използва, за да се постигне информирано взимане на решения и промяна на бъдещи политики и практики - като това се отнася и за финансиращите организации, и за хората и организациите, които те подкрепят. Създаването и оценяването на въздействието не е статичен процес: те изискват постоянно преразглеждане и усъвършенстване на вашия подход, като се взимат предвид разходите и ефективността и особено обратната връзка от заинтересованите страни.

#### **Практически насоки за финансиращи организации и хората и организациите, които те подкрепят**

- Споделяйте наученото с хората и организациите, които подкрепяте и с други заинтересовани страни, така ще им помогнете да ползват информацията за техните практики за въздействие.
- Стремете се да разбирате кой друг може да се възползва от наученото.
- Споделяйте наученото с външни заинтересовани страни, за да им помогнете да ползват информацията при разработване на политики, когато е подходящо.
- Използвайте наученото от доказателствата за въздействие, за да включите информацията в своите стратегии и политика, и за да актуализирате програмите си за предоставяне на грантове и подкрепа.
- Редовно правете преглед на своите практики за въздействие.
- Търсете обратна връзка за своите практики за въздействие от хората и организациите, които подкрепяте.
- Давайте обратна връзка на хората и организациите, които подкрепяте за техните практики за въздействие.
- Актуализирайте своите практики за въздействие в светлината на получената обратна връзка и наученото до момента.

## Приложение

### **Списък на участниците в *Работната група Финансиращи организации за въздействие***

- Sara Harrity, A B Charitable Trust
- James Magowan, Association of Charitable Foundations
- Debbie Pippard, Barrow Cadbury Trust
- Craig Tomlinson, BBC Children in Need Appeal
- Imogen Wilde, British and Foreign School Society
- Sarah Mistry and Peter Bailey, Big Lottery Fund
- Madeleine Thornton, Buttle UK
- Margaret Bolton, Calouste Gulbenkian Foundation
- Tim Wilson, City Bridge Trust
- Peter Argall, Comic Relief
- Liza Kellett, Community Foundation in Wales
- Rob Abercrombie, Cripplegate Foundation
- Stephen Tall, Education Endowment Foundation
- Gina Crane, Esmée Fairbairn Foundation
- Alistair Stewart, Letchworth Garden City Heritage Foundation
- Benedict Rickey and Ellen Harries, New Philanthropy Capital
- Kieron Kirkland, Nominet Trust
- Carol Candler, Northern Rock Foundation
- Jane Steele, Paul Hamlyn Foundation
- Amy Braier and Bridget McGing, Pears Foundation
- Susan O'Sullivan and Tim Joss, Rayne Foundation
- Andrew Cooper, The Diana, Princess of Wales Memorial Fund (until 31/12/12)
- Andrew Stafford, The Dulverton Trust
- Duncan Jones, The Football Foundation
- Sioned Churchill, Trust for London
- Kate Stewart and Lesley Talbot, UK Community Foundations
- Simon Fourmy, Wolfson Foundation

Публикувано от ACF за *Вдъхновяващо въздействие*  
Юни 2013

Превод и разпространение *Фондация Лале*  
Януари 2015

