

## ПОЛОЖЕНИЕ О ПРОЕКТЕ

**«Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов  
в сфере институциональной благотворительной и добровольческой деятельности»**

Редакция 2.1 от 27.05.19 г.

Проект реализуется с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов

г. Москва, 2018 г.

## Оглавление

I. Общие положения.....	3
II. Термины и определения.....	4
III. Концепция Проекта .....	5
1. Цель Проекта.....	5
2. Задачи Проекта .....	5
3. Целевая аудитория Проекта.....	6
4. Запланированные непосредственные результаты Проекта .....	6
5. Ожидаемые социальные результаты Проекта.....	7
6. Проектируемый социальный эффект.....	8
IV. Формы участия в Проекте.....	8
V. Этапы и циклы реализации Проекта.....	8
VI. Порядок приёма заявок на участие в Проекте .....	9
VII. Организация и проведение бенчмаркинг-сессий.....	10
VIII. Отбор Программ независимым жюри.....	11
IX. Разработка описательных кейсов .....	11
X. Разработка образовательных (учебных) кейсов.....	11
XI. Разработка англоязычных версий кейсов.....	12
XII. Публикация кейсов в Репозитории .....	12
XIII. Порядок внесения изменений в настоящее положение, а также методическую документацию Проекта .....	13
Приложение № 1 МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО по независимой экспертизе и отбору благотворительных, социальных, добровольческих программ и проектов для подготовки описательных кейсов в рамках проекта «Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов в сфере институциональной благотворительной и добровольческой деятельности».....	14
1. Область применения и цели Экспертизы .....	14
2. Принципы Экспертизы.....	15
3. Критерии и порядок формирования экспертного жюри .....	16
4. Процедура работы экспертного жюри.....	16
5. Критерии оценки.....	18
Приложение №2. МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО по разработке описательных кейсов лучших практик в сфере благотворительной и добровольческой деятельности в рамках проекта «Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов в сфере институциональной благотворительной и добровольческой деятельности .....	21
1. Целевая аудитория, цели и задачи разработки описательных кейсов .....	21
2. Общие принципы разработки описательного кейса.....	22
3. Структура и рекомендации по разработке описательного кейса .....	23
4. Порядок разработки описательного кейса .....	33
Приложение №3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ по разработке образовательных кейсов в рамках проекта «Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов в сфере институциональной благотворительной и добровольческой деятельности .....	36
1. Цели и задачи разработки учебных кейсов .....	36
2. Общие рекомендации по разработке учебных кейсов .....	37
3. Рекомендации по взаимодействию Партнёров в рамках реализации Проекта.....	40
Форма заявки на участие в Проекте.....	41
План-бланк экспертного интервью с Участником .....	42
Структура Canvas-модели Программы.....	47

## I. Общие положения


1.1. Настоящий документ (далее – «Положение») описывает общий алгоритм реализации проекта «Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов в сфере институциональной благотворительной и добровольческой деятельности» (далее соответственно – «Проект»), а также порядок взаимодействия сотрудников АГО «Форум Доноров» (далее – «Организатор»), благотворительных организаций и социально ориентированных компаний (далее – «Участники»), экспертов жюри (далее – «Члены жюри», «Эксперты») и образовательных организаций – партнёров Проекта – Высшей школы менеджмента СПбГУ, Бизнес-школы МИРБИС, МВШСЭН («Шанинки») (далее – «Партнёры») в процессе работы над Проектом.


1.2. Проект учреждён и проводится Ассоциацией грантодающих организаций «Форум Доноров».


1.3. Проект реализуется с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов.

1.4. Организатор оставляет за собой право приглашать третьих лиц для поддержки и развития Проекта.

1.5. Отдельные аспекты реализации Проекта более подробно описаны в отдельных документах:

 Методика разработки описательных кейсов – *«Методическое руководство по разработке описательных кейсов лучших практик в сфере благотворительной и добровольческой деятельности в рамках проекта «Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов в сфере институциональной благотворительной и добровольческой деятельности» (Приложение № 2 к Положению).*

 Рекомендации по разработке образовательных (учебных) кейсов – *«Методические рекомендации по разработке образовательных кейсов в рамках проекта «Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов в сфере институциональной благотворительной и добровольческой деятельности» (Приложение № 3 к Положению).*

 Экспертиза программ и практик для включения в Репозиторий – *«Методическое руководство по независимой экспертизе и отбору благотворительных, социальных, добровольческих программ и проектов для подготовки описательных кейсов в рамках проекта «Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов в сфере институциональной благотворительной и добровольческой деятельности» (Приложение № 1 к Положению).*

## II. Термины и определения

**Бенчмаркинг-сессия** – интерактивный тематический открытый круглый стол для специалистов благотворительного сектора, ориентированный на непосредственный («face-to-face») обмен опытом, презентацию и обсуждение лучших практик в сфере благотворительной, добровольческой деятельности и социальных инвестиций.

**Кейс-метод** (ситуационный анализ, case-study) – форма интерактивного обучения, заключающаяся в методически организованном самостоятельном / групповом разборе, анализе и последующем совместном обсуждении учащимися конкретных ситуаций из реальной практической деятельности (применительно к Программе – благотворительной, социальной или добровольческой деятельности).

**Образовательный (учебный) кейс** – структурированное описание конкретной ситуации из практики благотворительной, социальной или добровольческой деятельности организации (фонда или компании), разработанное в качестве методического материала для проведения обучения на основе метода ситуационного анализа (кейс-метода).

**Описательный кейс** – структурированное формализованное описание реального практического примера, успешного опыта реализации благотворительной, социальной, волонтерской программы, проекта, инициативы (далее – «Программа»), разработанное для организации обмена опытом внутри профессионального сообщества, сопоставительного анализа и обобщения лучших практик.

**Репозиторий** – единый общедоступный, пополняемый банк кейсов лучших практик в сфере благотворительности и добровольчества, описанных по единой методике, а также интернет-ресурс, предоставляющий к нему открытый доступ.

**Стейкхолдер** – физическое лицо или организация, оказывающее влияние на Программу, либо зависимое от неё.

### III. Концепция Проекта

Проект «Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов в сфере институциональной благотворительной и добровольческой деятельности» – долгосрочная программа по аккумулярованию, обобщению и распространению российского передового опыта реализации благотворительных, добровольческих и социальных проектов.

Проект реализуется с целью создания постоянно действующей системы выявления, отбора, описания и популяризации лучших практик в сфере благотворительной, добровольческой и социальной деятельности, разработки и внедрения в образовательную практику ВУЗов, бизнес-школ, образовательных курсов стандартизированных учебных кейсов, основанных на реальном фактическом материале деятельности российских благотворительных и добровольческих организаций, а также компаний, занимающихся социальной деятельностью.

#### 1. Цель Проекта

Содействие профессионализации российского благотворительного сектора посредством интенсификации обмена опытом и развитию его информационной инфраструктуры через создание постоянно действующей системы выявления, отбора, формализации, систематизации, обобщения и популяризации апробированных решений в сфере социальной, благотворительной и добровольческой деятельности.

#### 2. Задачи Проекта

- Организация и проведение серии тематических открытых круглых столов по обмену опытом и презентации лучших практик в сфере социальной, благотворительной и добровольческой деятельности (бенчмаркинг-сессий).
- Отбор независимым экспертным жюри лучших практик в сфере социальной, благотворительной и добровольческой деятельности для общедоступной публикации в Репозитории.
- Подготовка описательных кейсов, представляющих собой структурированное формализованное описание реального практического примера, успешного опыта реализации благотворительной, социальной, волонтерской программы, проекта, модели,

инициативы, технологии или инструмента, разработанное для организации обмена опытом внутри профессионального сообщества, сопоставительного анализа и обобщения.

- Разработка в партнёрстве с образовательными организациями учебных кейсов в соответствии с международными и отечественными рекомендациями и практикой подготовки образовательных кейсов, методическими потребностями партнёров.
- Создание общедоступного онлайн-репозитория (банка данных) описательных кейсов социальных, благотворительных и добровольческих программ и практик.
- Анализ и обобщение лучших практик в сфере институционализированной социальной, благотворительной и добровольческой деятельности.
- Перевод лучших описательных и образовательных кейсов на английский язык, подача заявок на включение кейсов в международные базы (библиотеки) данных, распространение информации о российском передовом опыте в социальной сфере.

### **3. Целевая аудитория Проекта**

- Благотворительные организации,
- Добровольческие организации,
- Социально ориентированные компании,
- Высшие учебные заведения,
- Образовательные организации, реализующие программы в сфере благотворительности и КСО,
- Студенты, специализирующиеся на проблематике благотворительности, добровольчества, КСО,
- Молодые специалисты благотворительных, добровольческих организаций и социально ответственных компаний.

### **4. Запланированные непосредственные результаты Проекта**

- В рамках Проекта будет проведено семь открытых бенчмаркинг-сессий для непосредственного обмена опытом, в которых примут участие не менее 210 специалистов сектора.

- Будет отработана методика стандартизированной формализации опыта реализации социальных, благотворительных и добровольческих Программ и Практик, разработано не менее 70 описательных или учебных кейсов, не менее 50 из которых будут переведены на английский язык.
- Будет создан действующий (не разовый), пополняемый двуязычный общедоступный онлайн-ресурс с удобной системой навигации и отбора кейсов, а также постоянно действующая площадка обмена опытом.
- На отечественном материале будут разработаны и апробированы в учебном процессе образовательные кейсы, будут подготовлены для подачи заявки на их регистрацию в международных банках данных.

## **5. Ожидаемые социальные результаты Проекта**

- Специалисты благотворительного сектора повысят уровень профессиональных компетенций за счёт обмена опытом, совместного разбора и обсуждения лучших практик в сфере реализации благотворительных, социальных и добровольческих программ и проектов.
- Российские благотворительные, добровольческие организации и социально ориентированные компании – носители лучших практик укрепят свою репутацию, получат обратную связь для дальнейшего развития продемонстрированных Программ и Практик.
- Образовательные организации повысят эффективность обучения за счёт внедрения в учебную практику кейс-стади метода, развития его применения с использованием актуального полевого материала Участников Проекта.
- Студенты профильных специальностей повысят уровень своих компетенций за счет участия в мероприятиях апробации учебных кейсов.
- Международное профессиональное сообщество и широкая российская общественность получат актуальную и достоверную информацию о действующих Программах и Практиках российского благотворительного сообщества.

## 6. Проектируемый социальный эффект

Повысится результативность и эффективность благотворительных, социальных и добровольческих Программ и Практик за счёт распространения, заимствования и адаптации передового опыта, что окажет позитивное влияние на имидж как сектора, так и страны в целом.

## IV. Формы участия в Проекте

Проект предоставляет любому из Участников три сервиса (продукта), предполагающие соответствующие формы участия:

1. Презентация реализуемой Участником Программы профессиональному сообществу на тематической бенчмаркинг-сессии.
2. Разработка на материале Программы описательного кейса.
3. Разработка на материале Программы учебного кейса.

## V. Этапы и циклы реализации Проекта

В период 2018-19 гг. запланировано семь циклов реализации Проекта по следующим тематическим блокам:

- «Лучшие практики в области поддержки образования и науки».
- «Лучшие практики в области поддержки местных сообществ и регионального развития».
- «Лучшие практики в области поддержки культуры и искусства».
- «Лучшие практики в области содействия развитию социального, малого и молодёжного предпринимательства».
- «Лучшие практики в области социальной защиты, поддержки людей в трудной жизненной ситуации».
- «Лучшие практики в области поддержки здравоохранения, медицины, здорового образа жизни».
- «Лучшие практики в области защиты окружающей среды и сохранения биоразнообразия».

Каждый из циклов реализации Проекта состоит из следующих этапов:



1. Сбор заявок на участие в Проекте.
2. Проведение тематических бенчмаркинг-сессий.
3. Отбор Программ независимым экспертным жюри для разработки описательных кейсов.
4. Разработка описательных кейсов.
5. Разработка на материале Программ, отобранных Партнёрами Проекта, образовательных кейсов и их апробация в учебном процессе.
6. Разработка англоязычных версий кейсов.
7. Публикация описательных и (по согласованию с Участниками и партнёрами Проекта) учебных кейсов в Репозитории.
8. Обобщение проанализированных практик, разработка итоговых рекомендаций.

## VI. Порядок приёма заявок на участие в Проекте

Организатор приглашает благотворительные организации и социально ориентированные компании принять участие в Проекте через публикацию соответствующей информации на своём сайте и проведение электронных рассылок. Организации, принявшие решение об участии в Проекте, должны в указанный Организатором срок заполнить и направить в его адрес заявки, составленные по форме, приведённой в Приложении № 4. Заявка может как непосредственно содержать информацию о Программе, так и включать ссылку на её опубликованное описание, при условии, что в нем содержится вся запрашиваемая в форме заявки информация. При желании Участники могут приложить к заявке дополнительные материалы, содержащие целостное описание Программы общим объёмом не более 20-30 страниц.

В заявке необходимо указать запрашиваемые формы участия в Проекте (бенчмаркинг-сессия, разработка описательного, учебного кейса). Участники не ограничиваются в выборе той или иной формы участия в Проекте, а также их количества. Участие в Проекте в одной из форм не обязывает и не является условием для участия в других формах.

Количество заявок, которое может подать один Участник, как в рамках отдельного тематического блока, так и в рамках Проекта в целом, не ограничено. При этом следует учитывать, что на материале одной Программы может быть разработан только один описательный кейс. В случае если Программа может быть отнесена к нескольким тематическим блокам Проекта, Участник самостоятельно принимает решение о том, в

рамках какого из тематических блоков подавать заявку<sup>1</sup>. Количество учебных кейсов, которые могут быть разработаны на материале одной Программы, Организатором не ограничивается и определяется по соглашению с партнерами Проекта.

## VII. Организация и проведение бенчмаркинг-сессий

Бенчмаркинг-сессии проводятся для активизации диалога в целях непосредственного обмена опытом внутри профессионального сообщества.

Бенчмаркинг-сессии предполагают три формата участия:

- выступающий,
- участник сессии (слушатель),
- эксперт.

В качестве выступающих в работе бенчмаркинг-сессий могут принять участие представители как благотворительных организаций и добровольческих инициатив, так и социально ориентированных компаний.

Слушателями бенчмаркинг-сессий могут стать как представители профессионального благотворительного сообщества, так и специалисты образовательных учреждений, научных и исследовательских организаций, профильных органов власти, СМИ, иных заинтересованных сторон.

В качестве экспертов приглашаются эксперты образовательных учреждений – партнеров Проекта.

Потенциальные участники сессий информируются Организатором Проекта о возможности участия, дате и времени проведения бенчмаркинг-сессии посредством размещения соответствующей информации на сайте Проекта, e-mail рассылок, индивидуальных приглашений по телефону.

---

<sup>1</sup> Отнесение Программы к конкретному тематическому блоку оказывает влияние на то, в рамках какой из бенчмаркинг-сессий будет презентована Программа. Подготовленный описательный кейс может быть размещён в Репозитории с привязкой к нескольким направлениям деятельности, группам благополучателей и т.п.

Бенчмаркинг-сессии проводятся в формате интерактивных семинаров или круглых столов, предполагающих презентацию, ответы на вопросы и последующее совместное обсуждение представленных Программ.

Представление Программы должна занимать не более 10 минут и сопровождаться презентацией в форматах MS PowerPoint (презентация или демонстрация) или pdf. По согласованию с ответственными представителями Организатора возможен показ видеороликов продолжительностью не более 5 минут. Выступающим на сессии разрешается распространение любых раздаточных материалов, связанных с презентуемой Программой.

## **VIII. Отбор Программ независимым жюри**

Процесс сбора и экспертизы заявок на разработку описательных и учебных кейсов подробно описан в отдельном документе *«Методическое руководство по независимой экспертизе и отбору благотворительных, социальных, добровольческих программ и проектов для подготовки описательных кейсов в рамках проекта «Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов в сфере институциональной благотворительной и добровольческой деятельности»* – (см. [Приложение № 1](#) к Положению).

## **IX. Разработка описательных кейсов**

Методика разработки описательных кейсов подробно представлена в отдельном документе *«Методическое руководство по разработке описательных кейсов лучших практик в сфере благотворительной и добровольческой деятельности в рамках проекта «Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов в сфере институциональной благотворительной и добровольческой деятельности»* (см. [Приложение № 2](#) к Положению).

## **X. Разработка образовательных (учебных) кейсов**

Рекомендации по разработке учебных кейсов подробно представлены в отдельном документе *«Методические рекомендации по разработке образовательных кейсов в рамках проекта «Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов в сфере*

институциональной благотворительной и добровольческой деятельности» (см. [Приложение № 3](#) к Положению).

## **XI. Разработка англоязычных версий кейсов**

Англоязычные версии разрабатываются для описательных кейсов Программ, получивших по итогам экспертной оценки независимым жюри более высокий итоговый средний балл заявки.

Англоязычные версии для учебных кейсов Программ разрабатываются по соглашению Организатора и партнёра Проекта с Организацией при условии, что объём учебного кейса (включая методические указания) не превышает одного авторского листа (40 тыс. знаков включая пробелы).

Англоязычные версии, как правило, идентичны соответствующим согласованным русскоязычным версиям. По инициативе Партнёра Проекта или представителей Организации в англоязычную версию кейса могут быть внесены изменения, которые должны быть методически обоснованы и согласованы сторонами. Объём подобных изменений не должен превышать 10% содержания кейса.

Англоязычные версии кейсов без подготовки и публикации соответствующей русскоязычной версии не разрабатываются.

Итоговые редакции англоязычных версий кейсов подлежат утверждению Организацией независимо от утверждения русскоязычных версий.

## **XII. Публикация кейсов в Репозитории**

Согласованные итоговые редакции описательных кейсов публикуются Организатором в Репозитории. Согласованные итоговые редакции описательных кейсов публикуются в Репозитории в объёме, согласованном сторонами. Минимально необходимый объём публикации учебного кейса – аннотация. По согласованию сторон учебный кейс может быть опубликован полностью, с купюрами, включая или не включая методические материалы.

### **ХIII. Порядок внесения изменений в настоящее положение, а также методическую документацию Проекта**

Методология Проекта в настоящее время находится в стадии апробации. В связи с этим в процессе реализации Проекта в настоящее Положение, а также «Методическое руководство по разработке описательных кейсов...», «Методические рекомендации по разработке образовательных кейсов», «Методическое руководство по независимой экспертизе и отбору ... программ и проектов» Организатором могут вноситься изменения. Для обеспечения однозначной идентификации изменений версии текста обозначаются на титульном листе соответствующих документов.

Каждое единовременное внесение правок в текст документа должно отражаться в номере версии документа следующим образом: внесение существенных правок или значительного объёма правок влекут изменение цифровой части обозначения «*Версия 1.0*» справа от точки, внесение незначительных или технических изменений – слева от точки.

При этом сам текст изменений должен маркироваться сноской с сопровождающим текстом «В редакции N.N от ДД.ММ.ГГ г.».

Руководитель направления  
По исследованиям и аналитике  
АГО «Форум Доноров»

П. В. Попов

Приложение № 1  
к Положению о проекте  
«Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов  
в сфере институциональной благотворительной и  
добровольческой деятельности»

## **МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО**

**по независимой экспертизе и отбору**

**благотворительных, социальных, добровольческих программ и проектов**

**для подготовки описательных кейсов**

**в рамках проекта «Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов**

**в сфере институциональной благотворительной и добровольческой деятельности»**

(в редакции 2.2 от 27.05.19 г.)

Настоящий документ (далее – «Руководство») описывает методику проведения отбора благотворительных, социальных, добровольческих программ, проектов, услуг, технологий (далее, соответственно – «Экспертиза»/«Оценка» и «Программа») для разработки и включения их описаний (описательных кейсов) в общедоступную базу данных лучших практик и кейсов в сфере благотворительности и добровольчества (далее – «Репозиторий»), а также порядок взаимодействия сотрудников АГО «Форум Доноров» (далее – «Организатор»), экспертов жюри (далее – «Члены жюри», «Эксперты»), благотворительных организаций и социально ориентированных компаний (далее – «Участники») в рамках реализации проекта «Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов в сфере институциональной благотворительной и добровольческой деятельности» (далее – «Проект»).

### **1. Область применения и цели Экспертизы**

Экспертиза проводится в целях отбора благотворительных, социальных, добровольческих Программ и Практик для разработки и последующей публикации описательных кейсов в рамках проекта «Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов в сфере институциональной благотворительной и добровольческой деятельности».

Отбор Программ и Практик для разработки образовательных (учебных) кейсов производится образовательными организациями – партнёрами Проекта самостоятельно на

основе собственной профессиональной оценки. При этом партнёры Проекта вправе, но не обязаны учитывать результаты проведённой Экспертизы.

Разработка и публикация в Репозитории описательных кейсов на материале программ – призов Конкурса благотворительных программ проекта «Лидеры корпоративной благотворительности» может проводиться без проведения Экспертизы в соответствии с настоящим руководством.

## 2. Принципы Экспертизы

**Независимость.** Эксперты осуществляют Оценку, основываясь на своём внутреннем профессиональном убеждении. Организатор проекта, а также любые третьи лица не вправе оказывать какое-либо влияние на позицию Эксперта и результаты его Оценки.

**Устойчивость.** Оценку каждой заявки осуществляет не менее половины членов экспертного жюри.

**Неангажированность.** Осуществление Оценки связанными или заинтересованными лицами не допускается. Эксперт обязан заявить Организатору об имеющемся конфликте интересов до начала проведения Оценки. Организатор обязан аннулировать результаты Оценки и провести повторную Экспертизу заявки в случае, если после проведения Оценки стало известно об имевшемся конфликте интересов Эксперта.

**Прозрачность.** Методика оценки и процесс калькуляции результатов Экспертизы Членов жюри Организатором должен быть прозрачен как для Экспертов, так и для Участников Проекта.

**Аргументированность.** Эксперт должен быть готов по запросу Членов жюри или Организатора устно или письменно обосновать результаты Оценки.

**Анонимность.** Состав экспертного жюри публично не раскрывается Организатором до окончания процесса Оценки<sup>2</sup>. Обратная связь от Экспертов Участникам передаётся Организатором в обезличенном виде.

**Этичность.** Оценка направлена на выявление и распространение лучшего опыта, мотивацию и помощь коллегам в совершенствовании и развитии благотворительных программ и проектов. Поэтому любые оценки и критика должны быть конструктивными и аргументированными, высказываться в дружественной манере, в корректной и этичной форме.

---

<sup>2</sup> В целях обеспечения отчётности по гранту Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества список экспертов жюри по состоянию на 30.11.2018 г. будет предоставлен Фонду президентских грантов в рамках содержательной отчётности по первому этапу реализации проекта.

### **3. Критерии и порядок формирования экспертного жюри**

К участию в работе жюри приглашаются специалисты в сфере благотворительности, добровольчества, корпоративной социальной ответственности, имеющие опыт экспертизы в составе жюри профессиональных конкурсов, проводимых Организатором (Национальный конкурс благотворительной деятельности компаний «Лидеры корпоративной благотворительности», Всероссийский конкурс добровольной публичной годовой отчетности НКО «Точка отсчёта»), в составе жюри (экспертных комиссий, советов и пр.) грантовых конкурсов (Конкурс грантов Президента РФ на развитие гражданского общества, Конкурс грантов Мэра г. Москвы, иных грантовых конкурсов), а также эксперты образовательных организаций – Партнёров Проекта.

Минимальное число членов экспертного жюри Проекта – 10 человек. В случае если в процессе реализации Проекта численный состав жюри составит менее 10 человек, Организатор будет обязан провести доформирование жюри по описанному выше алгоритму.

### **4. Процедура работы экспертного жюри**

Экспертиза проводится, как правило, последовательно в рамках каждого из циклов реализации Проекта (отдельно по каждому из 7 тематических блоков).

В зависимости от избранных организациями форм участия в Проекте экспертиза проводится в очной, очно-заочной или заочной форме.

Экспертиза в очной или очно-заочной форме проводится в отношении Программ, презентуемых на бенчмаркинг-сессиях и одновременно заявленных на разработку описательного кейса.

Члены жюри приглашаются на бенчмаркинг-сессии, в рамках которых им предоставляется возможность ознакомиться с заявками Участников, презентациями заявляемых Программ, уточнить у представителей организаций-Участников вопросы, не нашедшие отражения в заявке или презентации, но необходимые для проведения экспертизы.

По окончании бенчмаркинг-сессии проводится заседание экспертного жюри, на котором последовательно обсуждаются все представленные Программы и принимается



решение о разработке на материале каждой из них описательного кейса для последующей публикации в Репозитории.

Заседание правомочно принимать решения в случае если на нём присутствует не менее половины Членов жюри. Решения принимаются путём открытого голосования простым большинством голосов. Итоги заседания отражаются в протоколе. Протокол составляется в письменной форме и подписывается председательствующим и секретарём заседания, которые избираются из состава присутствующих Членов жюри простым большинством голосов.

В случае отсутствия на заседании экспертного жюри кворума экспертиза проводится в очно-заочной форме. Заседание жюри проводится, по его итогам составляется промежуточный протокол, в котором фиксируются результаты голосования присутствовавших Членов жюри. Отсутствовавшие на заседании Эксперты опрашиваются в заочной форме. После набора необходимого для принятия решения числа голосов составляется итоговый протокол, который подписывается председательствующим и секретарём заседания.

При наличии технической возможности любой из Экспертов вправе принимать участие в бенчмаркинг-сессии и заседании экспертного жюри в формате теле- или видеоконференции по согласованному с Организатором каналу связи (телефон, звонки в сервисах Skype, Viber, Whatsapp и т.п.).

Любой из Экспертов имеет право проводить Оценку в заочной форме, предварительно уведомив об этом Организатора. В этом случае, Организатор не позднее пяти рабочих дней до даты проведения бенчмаркинг-сессии высылает Эксперту заявки участников сессии. Дополнительные материалы и презентации Программ высылаются по мере их поступления Организатору. Результаты заочной оценки Эксперта учитываются при принятии решений и отражаются в протоколе заседания в случае, если лист голосования получен Организатором от Эксперта не позднее, чем за три часа до начала бенчмаркинг-сессии.

Экспертиза в заочной форме проводится в отношении Программ, не представлявших Участниками на бенчмаркинг-сессиях, но подаваемых на разработку описательного кейса.

При проведении экспертизы в заочной форме Члены жюри опираются на информацию, содержащуюся в представленной Участником заявке, дополнительных материалах (в случае

если они предоставлены Участником)<sup>3</sup>, презентацию Программы (в случае если Программа была представлена на бенчмаркинг-сессии). Эксперт также вправе принимать во внимание известную ему или почерпнутую из открытых источников информацию о Программе.

В случае проведения заочного голосования заявки и иные материалы для оценки направляются Организатором Экспертам по электронной почте. Организатор обязан предоставить всем Экспертам жюри на проведение Оценки равное время. По окончании Оценки каждый из Экспертов направляет Организатору на электронный адрес [hero@donorsforum.ru](mailto:hero@donorsforum.ru) заполненный лист голосования (другие материалы назад отправлять не нужно).

В независимости от формы голосования Членов жюри, его результаты в протоколе отображаются в обезличенном виде. Копии протоколов заседаний экспертного жюри направляются всем его членам в течение недели с момента его подписания. Оригиналы протоколов хранятся по месту нахождения Организатора и предоставляются по запросу всем заинтересованным сторонам.

## 5. Критерии оценки

В целях унификации подходов к оценке Экспертам при принятии решения о включении Программы в Репозиторий рекомендуется опираться на следующие критерии:

1. *Стратегическая проработанность Программы.*
2. *Востребованность Программы.*
3. *Результативность Программы.*
4. *Эффективность Программы.*
5. *Инновационность Программы.*
6. *Воспроизводимость Программы или её элементов.*
7. *Полнота и нейтральность представления Программы.*

### Вопросы экспертизы по критерию «Стратегическая проработанность Программы»:

- *Существует ли стратегия (план) реализации Программы? Описана ли она? Закреплена ли в нормативных документах Участника?*

---

<sup>3</sup> Предоставление дополнительных материалов обязательно для Программ, не презентованных в рамках бенчмаркинг-сессий.

- Проводились ли анализ социальной проблемы, изучение целевой аудитории благополучателей, оценка их потребностей перед разработкой стратегии Программы?
- Описаны ли в стратегии Программы социальная проблема, цели и задачи, план реализации, ресурсы Программы? Определены ли в стратегии планируемые результаты Программы? Какие: непосредственные результаты (вклад) Программы, социальные результаты, ожидаемый социальный эффект?
- [Для компаний] Как концепция Программы интегрирована в общую стратегию бизнеса, его корпоративной социальной ответственности?

**Вопросы экспертизы по критерию «Востребованность Программы»:**

- Насколько актуальна и значима для современного российского общества социальная проблема, на решение которой направлена рассматриваемая Программа?
- Насколько широка целевая аудитория (аудитория благополучателей) представленной Программы, какова ёмкость её социального запроса, насколько имеющиеся решения, социальные продукты удовлетворяют его?
- Велико ли число благотворительных, добровольческих, социальных программ и проектов реализующихся в данной проблемной области? В какой части они покрывают потребности целевой аудитории? Существует ли дефицит социальных продуктов (услуг), направленных на удовлетворение указанных потребностей? Насколько велик потенциал развития социальной деятельности в этой сфере? Насколько велика потребность в тиражировании социальных технологий в описываемой области?

**Вопросы экспертизы по критерию «Результативность Программы»:**

- Достигла ли Программа на момент экспертизы запланированных целей и задач: предварительных, промежуточных, итоговых?
- Какие результаты получены на текущий момент: только непосредственные или фиксируются позитивные социальные изменения у благополучателей или в обществе в целом, виден долгосрочный социальный эффект?
- Насколько убедительны представленные результаты: понятно ли, как проводились измерения, какие использовались показатели? Представлена ли информация о внешней верификации или оценке Программы? Доказан ли её социальный эффект?

**Вопросы экспертизы по критерию «Эффективность Программы»:**

- Является ли реализованный в Программе подход к решению социальной проблемы оптимальным с точки зрения затрат временных, человеческих и материальных ресурсов по отношению к имеющимся аналогам?
- Адекватна ли результативность Программы объёму ресурсов, затрачиваемых на её реализацию?

**Вопросы экспертизы по критерию «Инновационность Программы»:**

- Обладает ли содержащийся в Программе подход к решению социальной проблемы новизной?
- Содержит ли Программа отдельные инновационные элементы: модели, решения, технологии, инструменты, которые было бы полезно внедрить в практику других организаций сектора?
- Можно ли сделать вывод о том, что содержащиеся в Программе инновации положительно повлияли на её результативность, эффективность, социальное воздействие?

**Вопросы экспертизы по критерию «Воспроизводимость Программы или её элементов»:**

- Каково влияние на стратегию, ход реализации и достигнутые результаты Программы уникальных внешних факторов, особого положения или возможностей исполнителя, которые делают сложным или невозможным заимствование имеющегося опыта?
- Насколько широк круг организаций, которые имеют возможность воспроизвести представленные в программе социальные технологии, модели, инструменты?

**Вопросы экспертизы по критерию «Полнота и нейтральность представления Программы»:**

- Создают ли представленные Участником материалы целостное представление о Программе? Остаются ли вопросы, неясности?
- Создаётся ли ощущение, что информация подана объективно? Не содержат ли представленные материалы явных навязчивых элементов «самопиара», грубых искажений информации?

Приложение № 2  
к Положению о проекте  
«Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов  
в сфере институциональной благотворительной и  
добровольческой деятельности»

## МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

по разработке описательных кейсов лучших практик  
в сфере благотворительной и добровольческой деятельности  
в рамках проекта «Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов  
в сфере институциональной благотворительной и добровольческой деятельности»  
(в редакции 2.3 от 19.06.19 г.)

### 1. Целевая аудитория, цели и задачи разработки описательных кейсов

**Целевая аудитория** описательных кейсов (кейсов лучших практик) – профессионалы в сфере филантропии и корпоративной социальной деятельности.

**Ядро целевой аудитории** – специалисты-практики благотворительных фондов и социально ориентированных компаний.

**Сателлитные аудитории** – специалисты профильных органов государственной власти, журналисты, исследователи третьего сектора, студенты профильных специальностей.

Описательные кейсы разрабатываются с **целью** обмена опытом в профессиональном сообществе, сбора и обобщения практик и компетенций в сфере благотворительной и добровольческой деятельности.

**Объектом описательного кейса** может выступать благотворительная, социальная или волонтерская деятельность благотворительных организаций или социально ориентированных компаний на территории Российской Федерации, объединённая общими целями, планом действий, обеспеченная обособленными или частично обособленными ресурсами, реализуемая в конкретных временных рамках. Указанная деятельность может быть представлена в различных формах: программы, подпрограммы, проекта, инициативы, подхода, инструмента, технологии, отдельной организации или её части и т.п. (далее – «Программа»).

**Предмет описательного кейса** – успешно апробированный и доступный для тиражирования практический опыт, инновационные инструменты, управленческие

решения в сфере реализации социальных, благотворительных и добровольческих Программ.

**Цель разработки описательного кейса** – создание структурированного и профессионально изложенного описания Программы, содержащего информацию о проблемной ситуации, концепции, содержании, результатах и, по возможности – социальном воздействии Программы.

## 2. Общие принципы разработки описательного кейса

1. При разработке описательного кейса следует стремиться обеспечивать достоверность содержащейся в нём информации. Данные следует получать из надёжных источников и на основе сотрудничества с Организацией. Фактологический материал и данные должны быть подтверждены ссылками на источники. Оценочные суждения должны приводиться в виде цитат специалистов, имевших опыт работы в Программе или взаимодействия с ней. Изложение событий должно опираться на предоставленные Организацией материалы или информацию из проведённых интервью и опросов. «Домысливание» событий, приписывание персонажам действий, которых они не совершали или суждений, которые они не подтвердили, недопустимо.
2. Описание Программы должно носить взвешенный, нейтральный характер. В тексте кейса следует стремиться отразить не только видение и оценку Организации относительно хода и результатов реализации Программы, но и иные точки зрения – в первую очередь целевой аудиторией и стейкхолдеров Программы.
3. Описательные кейсы разрабатываются с целью распространения опыта. Поэтому при подготовке кейса целесообразно фокусироваться на описании тех элементов Программы, инструментов, технологий, которые могут быть воспроизведены другими участниками сектора сегодня или в перспективе. В случае если на дизайн, ход реализации и результаты Программы существенное воздействие оказывали уникальные, единичные, редко встречающиеся, трудно воспроизводимые факторы или обстоятельства, их наличие и влияние следует обозначить в тексте кейса.
4. Кейс должен создавать у читателя максимально полное, всестороннее представление о Программе, включая понимание причин и контекста её инициации, дизайна, механизмов и хода реализации, затраченных ресурсов, полученных результатов.
5. Отдельное внимание следует фокусировать на вызовах, непредвиденных, сложных ситуациях, с которыми пришлось столкнуться в процессе реализации Программы, а

также на решениях, инструментах и технологиях, рассматривающихся Организацией в качестве лучших (рекомендованных для заимствования и распространения) практик.

6. Описательный кейс может быть разработан как на материале действующей, так и уже завершённой Программы при достаточном объёме фактического материала, доступности специалистов, непосредственно работавших над реализацией завершённой Программы. Предметом кейса не могут являться нереализованные Программы, планы, проекты их реализации, а также недавно инициированные Программы, результаты и воздействие которых на момент разработки кейса ещё сложно однозначно оценить.

### 3. Структура и рекомендации по разработке описательного кейса

Для обеспечения сравнимости данных входящих в Репозиторий описательных кейсов при их подготовке рекомендуется придерживаться следующей базовой структуры:

#### 1) *Название Программы.*

Указывается название Программы на русском языке. При наличии официально принятого в Организации названия Программы на иных языках (в первую очередь – на английском) их также следует указать. Если описывается проект, являющийся частью, элементом более масштабной программы (инициативы и т.п.), рекомендуется указать её название.

#### 2) *Наименование Организации, реализующей Программу.*

- 3) В качестве названия может выступать краткое наименование юридического лица в соответствии с его уставными документами, название группы компаний или холдинговой структуры, бренд. В случае если Программа реализуется несколькими Организациями (со-организаторы, партнёры и т.п.) рекомендуется привести названия всех соорганизаторов, партнёров.

#### 4) *Аннотация Программы.*

Краткий текст, раскрывающий суть содержания Программы, создаваемый для обеспечения читателю возможности быстрого предварительного ознакомления в процессе поиска и отбора интересующего кейса. При разработке аннотации рекомендуется опираться на отобранный список ключевых слов.

Рекомендуемый объём аннотации – от 1 до 3 абзацев текста.

#### 5) *Концепция Программы.*

Основная задача раздела – создать лаконичное и ёмкое системное описание концепции Программы, помогающее быстрому восприятию читателем её сути и

способное служить инструментом экспресс-сравнения представленных в Репозитории Программ между собой. Методика базируется на основе известного инструмента построения бизнес-моделей *Canvas*, разработанного Alexander Osterwalder и Yves Pigneur для коммерческих организаций<sup>4</sup> в интерпретации Grant Smith и Ray Souder<sup>5</sup>, ориентированной на концептуализацию некоммерческих проектов.

Модель *Canvas* состоит из 9 блоков, каждый из которых описывает свою часть концепции Программы, а именно:

- Благополучатели Программы, их потребности и запросы, удовлетворяемые Программой (*Кому мы помогаем?*),
- Ключевое предложение, ценность Программы для благополучателей (*Чем и как мы помогаем?*),
- Каналы, площадки взаимодействия с благополучателями (информирования, вовлечения, оказания помощи, получения обратной связи, *Где мы работаем с благополучателями?*),
- Особенности взаимодействия с благополучателями (*Как мы им помогаем? Например, индивидуальная или массовая помощь, работа и т.п.*),
- Ключевые активности, мероприятия Программы (*Что мы делаем?*),
- Ключевые ресурсы и компетенции, необходимые для реализации Программы (*Кто мы и в чем наши уникальные особенности?*),
- Ключевые, «сильные» стейкхолдеры Программы (*Кто помогает нам?*),
- Ресурсная база и финансовая устойчивость Программы (*Что вкладываем?*),
- Непосредственные, социальные результаты и социальное воздействие Программы (*Каков эффект?*).

Блоки «собираются» в модель, дающую цельное представление о концепции Программы.



<sup>4</sup> Alexander Osterwalder & Yves Pigneur: The Business Model Generation.

<http://businessmodelgeneration.com/canvas>

<sup>5</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=4pcnRIPJvj8>



**6) *Временные границы реализации Программы.***

Для завершенных Программ, период реализации которых составляет менее двух лет, рекомендуется указывать месяц и год начала и окончания реализации Программы (например: «с марта 2017 по июль 2018»). Для более длительных Программ можно указывать только год («с 2005 по 2017 гг.»).

Для действующих Программ аналогично указывается только месяц и год (или только год) начала реализации (например: «с марта 2018 по н.в.», («с 2005 г. по н.в.»).

Для действующих Программ, **имеющих запланированный срок завершения**, рекомендуется его также указывать (например: «с марта 2018 по н.в. Программу планируется завершить в декабре 2019 г.»).

**7) *Локализация (территориальный охват) Программы.***

Следует описать плановую локализацию Программы, а также отразить её фактический территориальный охват и его динамику в процессе реализации Программы.

**8) *Проблемная ситуация (социальный вызов) и причины инициации Программы.***

Описание проблемной ситуации является одним из ключевых разделов описательного кейса.

Задача кейса – представить Программу не как изолированный набор действий, «вещь в себе», а как способ решения конкретной социальной проблемы, достижения определённых целей, инструмент благотворительной (социальной) деятельности Организации. В данном разделе следует максимально детально раскрыть причины инициации Программы Организацией, при этом рекомендуется как минимум представить следующие элементы:

1. *Внешние причины инициации Программы:*

- a. Общая актуальность социальной проблемы (вызова) в современном мире и применительно к российскому обществу.
- b. Частная актуальность социальной проблемы (вызова) – какие особенности социальной проблемы (вызова), её проявления в конкретный период времени или применительно к конкретной территории либо социальным группам послужили триггером инициации Программы.

2. *Внутренние причины инициации Программы:* какие черты Организации, особенности её деятельности послужили причиной запуска Программы, как Программа связана с бизнесом, если организация – коммерческая компания,

как Программа встроена в стратегию развития организации, её концепцию благотворительной деятельности и социальных инвестиций<sup>6</sup>.

В кейсе рекомендуется отразить несколько точек зрения на проблемную ситуацию: как самой Организации, так и представителей целевой аудитории или стейкхолдеров Программы. Приветствуется приведение в тексте кратких цитат или ссылок на мнение конкретных экспертов.

В случае если описание проблемной ситуации содержится в программных документах Организации (например, в Положении о благотворительной программе (проекте) или внутренних документах Организации) – рекомендуется их цитировать с указанием ссылки на источник.

В случае если в период существования Программы происходила существенная эволюция проблемной ситуации, необходимо отразить эти изменения и их влияние на дизайн и ход реализации Программы.

#### **9) Целевая аудитория и стейкхолдеры Программы.**

В данном разделе необходимо описать портрет целевой группы (благополучателей), на удовлетворение нужд, потребностей которых направлена Программа, а также обозначить стейкхолдеров, оказывающих существенное влияние на реализацию Программы (или испытывающих на себе её воздействие).

При описании целевой аудитории рекомендуется различать её нормативное (плановое) и позитивное (реальное) определения.

*Нормативное определение целевой группы* разрабатывается самой Организацией в процессе разработки дизайна Программы. Если у Организации имеются программные документы, то описание, как правило, содержится в них. В этом случае в кейс следует включить цитату из текста программного документа с указанием ссылки на источник. В противном случае нормативное определение следует уточнить в ходе опроса экспертов Организации и включить в текст кейса в форме цитаты.

*Позитивный портрет целевой группы* – описание реальных благополучателей, получивших помощь в рамках Программы в описываемый в кейсе временной период. Случается, что не все сегменты целевой аудитории, заранее определённой Организацией, в равной степени охватываются Программой: можно выделить

---

<sup>6</sup> При наличии указанных документов следует указать их названия и дать ссылку на общедоступный адрес их публикации. В случае если указанные документы не опубликованы, но Организация разрешает их публикацию – их необходимо представить в качестве Приложения к кейсу. В случае если Организация ограничивает публичный доступ у указанным документам, следует указать на это в тексте кейса.

«ядро» (наиболее активные) и «выпадающие» сегменты. В других случаях Программа в реальности начинает оказывать воздействие на благополучателей, не входивших в заданную нормативную рамку. Все подобные ситуации рекомендуется отразить в кейсе, особенно в случаях, когда расхождение между нормативной и позитивной целевыми группами приводило к модернизации дизайна Программы.

В случае доступности соответствующих данных, рекомендуется дать количественное описание целевой аудитории Программы: оценить её ёмкость в целом и по сегментам, показать динамику. Использование статистических данных и результатов социологических исследований предпочтительно, в их отсутствии допустимо опираться на экспертные оценки. Включение в кейс количественной информации всегда должно сопровождаться ссылкой на источник данных.

В случае если целевая группа неоднородна, следует дать описание наиболее её значимых сегментов. При описании благополучателей рекомендуется отмечать, оказывает ли на них Программа прямое (требующее от благополучателя ответного волеизъявления на участие в Программе) или косвенное влияние. В случае, если принятие решения об участии в Программе зависит от третьих лиц (*например, от родителей, опекунов и т.п.*) – это должно быть отражено в данном разделе.

При описании заинтересованных сторон важно представить не максимально широкий формальный список (*власть, СМИ, бизнес, общество*), а обозначить ключевых, «сильных» стейкхолдеров – оказывающих существенное влияние на Программу, от степени учёта интересов которых в значительной степени зависит её дизайн и результаты. Для каждой обозначенной в кейсе группы стейкхолдеров следует указать, в чём заключается её влияние на Программу (либо влияние Программы на неё), охарактеризовать степень этого влияния.

В случае если в представленный в кейсе временной период портрет целевой аудитории и состав заинтересованных сторон был подвержен существенной динамике – необходимо отразить эти изменения.

В завершение целесообразно привести рекомендации экспертов Организации – по построению эффективного взаимодействия с целевой аудиторией и стейкхолдерами описываемой и аналогичных программ.

### **10) Цели и задачи Программы.**

В данном разделе необходимо описать результаты реализации Программы, запланированные на этапе разработки её дизайна. Если цели и задачи сформулированы в локальных программных документах Организации – их следует цитировать с указанием ссылки на источник. В случае если цели и задачи указаны в программных документах в иной форме (например: «миссия», «планируемые результаты» и т.п.), их следует отразить в данном разделе так, как они приведены в программных документах. В случае если цели и задачи Программы Организацией не формализованы, их следует уточнить путём опроса экспертов Организации и привести в кейсе в виде цитаты со ссылкой на источник.

Если в период реализации Программы её цели и задачи корректировались, то рекомендуется отразить эти изменения с обозначением вызвавших их причин.

### **11) Содержание Программы.**

Раздел не является отчётом Организации о проведённых мероприятиях или проделанной работе. В нём необходимо представить механику Программы, т.е. ответить на вопрос: «что и как делает Организация, чтобы в описанный период времени, привлекая указанные ресурсы, решая обозначенную социальную проблему, достичь представленных результатов». Указанное объяснение может быть представлено как в виде алгоритма шагов, так и в виде истории развития Программы (в том случае, если история развития и алгоритм совпадают). В случае описания долгосрочной Программы, в процессе реализации которой её подходы и механика претерпевали изменения, следует указать тот алгоритм реализации, который признаётся Организацией, как наиболее результативный и эффективный. Историю развития Программы можно в этом случае показать факультативно, акцентировав внимание на внесённых изменениях в дизайн Программы, их причинах и последовавших результатах.

### **12) Ресурсное обеспечение Программы.**

Задача раздела – дать представление о совокупном объёме ресурсов, необходимым для реализации Программы, а также о его динамике в процессе её развития.

Данный раздел не является финансовым отчётом, при его подготовке следует избегать излишней детализации.

При этом важно представить весь спектр используемых ресурсов, не упустить составляющие или типы ресурсов, значимые для успешной реализации проекта.

Как минимум, описание кейса должно давать представление о следующих типах ресурсов, затраченных на реализацию проекта:

- a. финансовые;
- b. человеческие;
- c. социальные;
- d. технологические и материальные;
- e. временные.

В случае если программа реализуется несколькими организациями совместно или с привлечением организации-партнёра, рекомендуется указать названия организаций-партнёров, со-организаторов, со-исполнителей с указанием конкретного вклада каждого из партнёров.

### **13) Достигнутые результаты (итоговые, промежуточные).**

В данном разделе следует дать всестороннее описание результатов, которых Организации удалось достичь в процессе реализации Программы на момент разработки кейса.

Если описывается завершённая Программа, необходимо показать всю итоговую информацию о достигнутых результатах. В случае если реализация Программы продолжается – следует представить последние промежуточные результаты, а также кратко описать текущий статус Программы.

Помимо перечисления непосредственных качественных и количественных результатов (outputs), следует по возможности представить социальные результаты (изменения, произошедшие с целевой группой и стейкхолдерами под влиянием Программы), а также социальный эффект (социальное воздействие Программы на общество в целом). При этом необходимо показать, как замерялось социальное воздействие Программы, кто и как производил оценку её результативности.

### **14) Уникальность Программы.**

В этом разделе следует показать отличия Программы от существующих близких, аналогичных программ и проектов.

### **15) Передовой опыт.**

Один из ключевых разделов кейса. В нём следует отразить те элементы или аспекты реализации Программы, которые рассматриваются Организацией (а в идеале, также целевой аудиторией и стейкхолдерами) как наиболее удачные, успешные, передовые, т.е. рекомендуемые ими для тиражирования и распространения.

В случае если в качестве лучшей практики представлена Программа в целом, в данном разделе следует дать сжатое структурированное обоснование её преимуществ.

### **16) Вызовы и решения.**

В данном разделе следует постараться представить информацию о том, с какими вызовами, незапланированными трудностями столкнулась Организация в процессе реализации Программы и как они были решены.

Здесь же следует рассмотреть процесс и результат апробации новой программы – показать, какие изменения были внесены в первоначальный дизайн в процессе внедрения Программы в практику.

Все изменения, которые вносились в дизайн Программы в следствие изменений внешней среды или целенаправленной её модернизации (например, для распространения на другие территории, целевые аудитории или по иным причинам), также необходимо отобразить в этом разделе.

### **17) Планы дальнейшего развития Программы.**

В случае если на момент разработки кейса Программа не завершена, в данном разделе следует указать, в какие сроки Организация планирует достигнуть поставленных в стратегии Программы целей, возможно ли их достижение в её описанном дизайне и если нет, то какие изменения в механике, ресурсном обеспечении или иных аспектах Программы могут потребоваться.

В случае если Программа завершена, в данном разделе можно дать краткое описание программ и проектов, выступивших продолжением, продуктом, порождением Программы, либо рассказать о том, как в настоящее время организована деятельность Организации в том направлении деятельности, к которому относилась Программа.

Раздел обязателен для заполнения в случае, если применим к деятельности Организации.

### **18) Советы и рекомендации.**

В настоящем разделе, при желании экспертов Организации, можно привести их рекомендации НКО и компаниям, работающим над реализацией схожих программ и проектов, либо желающих заимствовать опыт Организации. Рекомендации размещаются здесь в том случае, если они не могут быть отнесены к другому разделу кейса. При включении в другие разделы дублировать рекомендации экспертов в данном разделе не нужно.

### **19) Ключевые слова кейса.**

В данном разделе необходимо указать наиболее значимые и характерные для семантического облака текста кейса слова или словосочетания. Следует учитывать, что ключевые слова указываются не только для оптимизации машинного поиска,

но и для быстрой навигации читателя по массиву Репозитория, подбора и демонстрации ссылок на близкие, аналогичные кейсы.

При отборе ключевых слов следует ориентироваться на:

1. Вероятность поиска кейса по данному слову или словосочетанию.
2. Повторяемость слова в ключевых словах других кейсов.
3. Наличие ключевого слова или словосочетания в тексте кейса (особенно в заголовке, лиде и аннотации).

Ключевые слова следует приводить в основной форме (ед. ч., им. п), кроме случаев, когда слово в данной форме в языковой практике не используется.

При использовании словосочетаний рекомендуется избегать:

1. длинных словосочетаний (более 2-х слов).
2. фраз, включающих в себя знаки препинания, особенно запятые, кавычки.
3. неосмысленных словосочетаний.

Минимальное количество ключевых слов для одного кейса – 5, рекомендуемое – от 10 до 15.

Ключевые слова следует указывать в разделе списком, разделённым запятыми, без точки в конце.

## **20) Классификатор кейса.**

### *1.1.2. Тип Организации*

- a. Фандрайзинговый фонд;
- b. Частный благотворительный фонд (донорский);
- c. Корпоративный благотворительный фонд;
- d. Коммерческая организация.

### *1.1.3. Направление Программы*

- a. Здравоохранение, медицина, социально-медицинские, социально-психологические услуги, профилактика заболеваний, реабилитация больных;
- b. Образование, просвещение, социально-педагогическая помощь;
- c. Наука, исследования, инновационные технологии и разработки;
- d. Культура, искусство, сохранение культурно-исторического наследия;
- e. Физкультура и спорт, содействие здоровому образу жизни;
- f. Экология, защита окружающей среды, сохранение биоразнообразия;
- g. Помощь животным;
- h. Защита прав и свобод, правовая помощь;

- i. Информационная сфера, свобода слова, СМИ;
- ј. Духовно-религиозная сфера, поддержка духовного развития;
- к. Национально-этническая сфера, поддержка этнических меньшинств, КМНС;
- l. Трудовая адаптация, помощь в трудоустройстве;
- m. Содействие безопасности жизнедеятельности, ликвидация последствий стихийных бедствий;
- n. Содействие развитию правопорядка, профилактика правонарушений;
- o. Социальная работа, защита, помощь людям в трудной жизненной ситуации;
- p. Развитие толерантности;
- q. Развитие разнообразия;
- r. Поддержка, развитие регионов, местных сообществ (в т.ч. развитие социальной инфраструктуры, благоустройство территорий и т.п.);
- s. Содействие развитию предпринимательства (в т.ч. социального, малого, молодежного), поддержка предпринимателей;
- t. Патриотическое, военно-патриотическое воспитание.

#### *1.1.4. Целевая группа благополучателей Программы*

- a. Дети;
- b. Молодёжь;
- c. Взрослые;
- d. Пожилые люди;
- e. Ветераны;
- f. Пациенты;
- g. Люди с инвалидностью;
- h. Семьи, родители;
- i. Правонарушители;
- ј. Заключённые;
- к. Местные жители, сообщества.

#### *1.1.5. Форма реализации Программы*

- a. Благотворительная программа (проект);
- b. Грантовый конкурс;
- c. Волонтёрская программа (проект);
- d. Отдельная организация.

#### *1.1.6. Бюджет Программы*

#### *1.1.7. Локализация Программы*



- a. Международная;
- b. Федеральная;
- c. Региональная;
- d. Местная (область, район, город).

#### *1.1.8. Длительность Программы*

- a. Краткосрочная (менее 1 года);
- b. Среднесрочная (от 1 до 3-х лет);
- c. Долгосрочная (более 3-х лет).

## **4. Порядок разработки описательного кейса**

Разработка описательного кейса – совместный процесс, предполагающий сотрудничество специалистов Организатора Проекта и экспертов реализующей Программу Организации. В рамках этого взаимодействия Организатор отвечает за методiku и анализ Программы с последующей разработкой кейса, Организация – за предоставление полной и всеобъемлющей информации о Программе, консультирование авторов кейса в процессе его разработки, согласование итоговой версии кейса для публикации в Репозитории.

Представители Организации вправе принять непосредственное участие в разработке описательного кейса, либо разработать кейс самостоятельно при условии соблюдения настоящей методики. В данном случае Организатор осуществляет консультирование и методический надзор за процессом и результатом разработки.

Процесс работы над кейсом состоит из 7 основных последовательных этапов:

- Этап 1. Мониторинг открытой информации о Программе.
- Этап 2. Запрос у Организации имеющейся информации о Программе.
- Этап 3. Интервью с экспертами Организации.
- Этап 4. Интервью с представителями целевой группы, стейкхолдеров.
- Этап 5. Разработка кейса.
- Этап 6. Согласование и доработка текста кейса.
- Этап 7. Получение разрешения на публикацию со стороны Организации и публикация кейса.

На первом этапе авторы кейса собирают и анализируют всю доступную открытую информацию о Программе, сравнивают её с требованиями настоящей методики и формируют Организации запрос на предоставление недостающей информации о Программе.

На втором этапе авторы кейса направляют Организации запрос на предоставление недостающей информации, а также всей имеющейся (готовой) информации о Программе, которой Организация готова поделиться.

На третьем этапе происходит анализ полученной информации, формируется круг вопросов о Программе, требующих финального прояснения, а также первоначальная концепция кейса. Для получения недостающей информации, обсуждения и согласования концепции кейса проводится одно или несколько интервью с экспертами Организации, отвечающими за реализацию Программы.

На четвёртом этапе с целью получения более взвешенного представления о Программе авторами берутся интервью у представителей целевой аудитории (благополучателей) и стейкхолдеров Программы. Организация рекомендует авторам кейса потенциальных респондентов и помогает с организацией интервью.

На пятом этапе на основе полученной информации и в соответствии с согласованной сторонами концепцией авторы разрабатывают текст кейса. Рекомендуемая процедура, охватывающая пятый и, частично, третий этапы описана в данном разделе ниже.

На шестом этапе готовый текст описательного кейса проходит согласование с организацией. При необходимости в текст кейса вносятся необходимые изменения и уточнения.

На седьмом этапе после получения итогового письменного разрешения Организации на обнародование кейса (образец письма представлен в приложении №1 к настоящему руководству), кейс публикуется в Репозитории.

Разработку кейса рекомендуется структурировать в соответствии с трёхступенчатой моделью М. Мюнтера:

**Первая ступень. Определение месседжа кейса.** Перед написанием текста необходимо чётко определить основную идею (месседж) будущего описательного кейса: о чём мы планируем писать, в чём заключается передовой опыт, наработки данной Программы, о которых целесообразно сообщить профессиональному сообществу. Месседж кейса следует письменно зафиксировать и согласовать с Организацией. В процессе работы над текстом кейса месседж может претерпеть эволюцию, при этом существенные изменения идеи кейса целесообразно повторно согласовать с Организацией.

**Вторая ступень. Подготовка рабочего эскиза.** На данном этапе разрабатывается структура и содержательное наполнение кейса. Для оптимизации работы не стоит пытаться сразу делать «беловой» итоговый вариант текста. «Не нужно опасаться, если в процессе работы над эскизом не можете найти нужное слово, — оставьте пустое место; если не можете сделать выбор между синонимами, — напишите оба; вам кажется, что написанная вами

фраза не мелодична и тяжеловата, — оставьте как есть и продолжайте работать дальше, но при этом делайте на полях (которые для удобства всегда должны быть большими) пометки с тем, чтобы вернуться к ним позже»<sup>7</sup>. На втором этапе необходимо окончательно выверить структуру кейса и его ключевые смысловые блоки с тем, чтобы решить, что необходимо оставить без изменения, что можно доработать, а что сократить. Для этого имеет смысл ответить на вопросы: соответствует ли содержание текста заявленной идее? соответствует ли текст настоящей методике: отвечает ли кейс вышеописанным принципам и структуре? насколько убедительно и логично представлена информация?

**Третья ступень. Редактирование и подготовка итогового текста кейса.** На данном этапе проводится стилистическое редактирование текста, уточняется значение использованных терминов, проверяются цифры, факты, названия, имена. При редактировании текста имеет смысл соблюдать баланс между ориентацией на профессиональное сообщество и широкую аудиторию потенциальных читателей. В целом следует стремиться к максимальной простоте стилистики, использованию коротких предложений и общепонятных слов. Термины должны быть пояснены в сносках или глоссарии. Не стоит использовать неустоявшуюся терминологию и профессиональный жаргон. В случае, если отдельные разделы предложенной структуры кейса выглядят слишком перегруженными, тяжеловесными и их сокращение нецелесообразно – можно вводить внутреннюю структуру этих разделов: разбивать текст на параграфы, отделять подзаголовками и т.п.

<sup>7</sup> Цит. по Михайлова Е. А. Кейс и кейс-метод: процесс написания кейса // Маркетинг. 1999, № 5 – 6.

Приложение № 3  
к Положению о проекте  
«Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов  
в сфере институциональной благотворительной и  
добровольческой деятельности»

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**по разработке образовательных кейсов в рамках проекта  
«Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов  
в сфере институциональной благотворительной и добровольческой деятельности»**

Редакция 1.1 от 14.05.2019 г.

### **1. Цели и задачи разработки учебных кейсов**

За несколько десятилетий своего развития российский благотворительный сектор значительно вырос: увеличилось число участников, реализуемых программ, проектов, инициатив. Это требует увеличения числа профессионально подготовленных кадров и актуализирует задачу построения механизма системной институционализированной образовательной подготовки специалистов сектора.

В связи с тем, что образование в сфере организации и реализации благотворительных, социальных и добровольческих программ и проектов носит, как правило, практический характер, растёт запрос на практикоориентированные методы обучения, особое место среди которых занимает технология кейс-стади.

Применение кейс-метода в образовательной практике позволяет симулировать будущую практическую деятельность учащегося, дает возможность примерить на себя, попробовать и попрактиковать свой будущий повседневный функционал программного/проектного менеджера на реальном материале. В результате обучения студенты приобретают навыки анализа проблемных ситуаций, переработки и обобщения зачастую значительных объёмов неструктурированной и неполной информации, построения причинно-следственных связей, прогнозирования ситуации, выработки и принятия практических управленческих решений, реализации их в деятельности при помощи

имеющихся знаний. Разбор кейсов стимулирует студентов к обучению, способствует улучшению концентрации учащихся и повышению запоминания учебного материала. Всё это помогает образовательным учреждениям подготовить специалиста, обладающего практическими умениями и навыками работы, профессиональными компетенциями программного менеджера.

Кейс-метод может быть успешно применён не только при первичной подготовке кадров. Он с успехом применяется в программах переподготовки и повышения квалификации. Известно, что практики зачастую неохотно воспринимают теоретическую информацию, в то время как имитация ситуаций, приближенных к их реальной деятельности, развивающих практические навыки работы, пользуются неизменным интересом.

В этих условиях задача настоящего Проекта – сформировать и пополнить банк актуальных кейсов для всесторонней подготовки профессионалов сектора.

## **2. Общие рекомендации по разработке учебных кейсов**

Учебный кейс представляет собой описание сложной / проблемной / неоднозначной практической ситуации для использования в качестве материала для ситуационного обучения, организации активной, самостоятельной индивидуальной и групповой работы учащихся.

Сегодня в рамках кейс-метода наработан обширный инструментарий вариантов составления учебных кейсов. Выбор того или иного формата полностью зависит от целевой аудитории (студенты, профессионалы-практики и т.п.), содержания и задач учебного курса, в рамках которого будет использоваться кейс. Настоящий Проект не ограничивает Партнёров в выборе типов и форматов разрабатываемых учебных кейсов. В зависимости от целевой аудитории учащихся, методических задач, содержания учебного курса, в котором планируется использовать кейс-стади, кейсы могут ставить перед обучающимся как исследовательские, так и управленческие задачи, быть хорошо и слабо структурированными, сюжетными или бессюжетными, ретроспективными или прогностическими, полноформатными (большими, «гарвардскими» >20 стр.), или средними (10-20), малыми (5-10) и даже микрокейсами (<2 стр.) – по объёму. При описании корпоративной социальной деятельности могут быть разработаны как узкотематические кейсы, сфокусированные на отдельных реализуемых компанией социальных Програмах, так и комплексные,

охватывающие различные аспекты управления бизнесом в рамках следования концепциям корпоративной ответственности, корпоративного гражданства и устойчивого развития.

Разработанные учебные кейсы должны пройти апробацию в учебном процессе, соответствовать требованиям, предъявляемым к ним международными банками учебных кейсов.

Кейс – это методический материал, а не рассказ и не реклама конкретной Программы. Общие требования к его разработке следуют из его предназначения – предоставлять возможность решения учебных задач:

1. Ориентация на целевую аудиторию слушателей (уровень знаний, практического опыта).
2. Чёткое обозначение учебных целей кейса (для чего стоит его разбирать).
3. Достоверность представленных в кейсе фактов.
4. Проблемный характер описываемой ситуации.
5. Приближённость к реальной практике реализации благотворительных, социальных или добровольческих программ и проектов.
6. Увлечательность изложения, живой стиль подачи материала.
7. Недопустимость прямого авторского комментария, оценок.
8. Привязка событий кейса ко времени.
9. Достаточное количество информации для целевой работы над кейсом.

Структура кейса должна включать в себя следующие разделы:

1. Аннотация кейса,
2. Текст кейса (основной текст, приложения),
3. Вопросы для обсуждения, задания,
4. Методические материалы для преподавателя по работе с кейсом,
5. Дополнительные материалы (опционально).

**Аннотация учебного кейса** – раскрывает проблему и суть содержания кейса, представляет его цели и целевую аудиторию. Состоит из нескольких абзацев,

построенных на основе ключевых слов. Функциональная роль аннотации – обеспечение поиска и отбора учебного кейса в каталогах и базах данных.

**Основной текст учебного кейса** – основная часть учебного материала. Его структуру разрабатывает автор в зависимости от поставленных методических задач и выбранного типа кейса.

**Приложения к тексту кейса** – факультативная часть. Обычно в приложения выносятся всё, что мешает восприятию основного текста кейса: таблицы, справки, статистические материалы, иллюстрации и т.п.

**Вопросы для обсуждения, задания** – обязательный элемент, форма и степень детализации которого определяется автором кейса в зависимости от стоящих перед ним методических задач. Может располагаться как после основного текста кейса, так и в методических материалах (или и там и там).

**Методические материалы для преподавателя по работе с кейсом** – включают описание методики работы с кейсом, построение на его основе учебного процесса. Как правило, состоят из:

- Презентационной части, описывающей область применения (учебные курсы), целевую аудиторию, учебные цели, задачи и возможности кейса.
- Краткого и ёмкого описания центральной проблемы кейса.
- Методической части, включающей общие рекомендации по работе с кейсом, вопросы и сценарии обсуждения, комментарии к вопросам с возможными вариантами ответов, вилками и вариантами развития обсуждения, анализ сценариев поиска решения, практический опыт работы с кейсом.

**Дополнительные материалы (опционально)**, например, раздаточные материалы, презентации, видео и звукозаписи, публикации в прессе и т.п.

---

### **3. Рекомендации по взаимодействию Партнёров в рамках реализации Проекта**

В ходе реализации Проекта образовательные учреждения – Партнёры имеют доступ к участию в бенчмаркинг-сессиях и материалам описательных кейсов. Все эти возможности могут использоваться ими для поиска Программ и конкретных проблемных ситуаций внутри Программ для разработки на их основе учебных кейсов.

О выборе конкретной Программы для разработки учебного кейса Партнёр должен уведомить Организатора Проекта. После получения уведомления Организатор получает согласие Организации на разработку учебного кейса и передаёт Партнёру всю собранную информацию о Программе. Если работа над описательным и учебным кейсами на материале одной Программы проводится параллельно – Организатор и Партнёр координируют свою коммуникацию с Организацией, обмениваются полученной информацией в целях минимизации неудобств для сотрудников Организации.

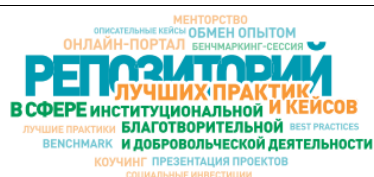
Готовый материал учебного кейса согласовывается с Организацией и включается в учебный процесс только после соответствующего одобрения её стороны.

Публикация аннотации учебного кейса в Репозитории является обязательной. Публикация иных материалов учебного кейса самостоятельно определяется Партнёром Проекта по согласованию с Организацией.



Приложение № 4  
к Положению о проекте  
«Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов  
в сфере институциональной благотворительной и  
добровольческой деятельности»

## Форма заявки на участие в Проекте



### Заявка на участие в проекте «РЕПОЗИТОРИЙ ЛУЧШИХ ПРАКТИК И КЕЙСОВ В СФЕРЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ И ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

1. Пожалуйста, выберите темы и модули проекта, в которых вы планируете (рассматриваете возможность) принять участие

Темы / Модули	Бенчмаркинг-сессия	Разработка описательного кейса	Разработка учебного кейса

2. Пожалуйста, укажите названия программ или проектов, реализуемых вашей организацией, которые вы планируете представить в рамках репозитория?  
Если вы указываете несколько программ/проектов в рамках одной тематики, пожалуйста, уточните модули, в которых они будут принимать участие.

Тема	Название программы/проекта

3. Пожалуйста, кратко опишите программу/проект, которую вы планируете представить на бенчмаркинг-сессии [название сессии]  
Вместо описания вы можете указать ссылку на опубликованное описание программы/проекта (желательно объемом не более 1 – 2 стр.).

В описании программы/проекта, пожалуйста, отразите следующую информацию:

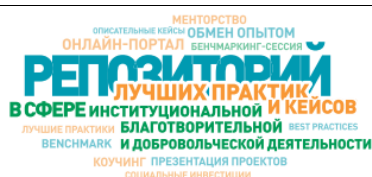
1. Цели и задачи программы / проекта.
2. Целевая аудитория / основные благополучатели.
3. География, масштабы программы / проекта.
4. Сроки и ход реализации программы / проекта, реализованные и планируемые этапы, текущая стадия, на которой находится программа / проект.
5. Основные результаты программы / проекта (промежуточные или итоговые).
6. Уникальные преимущества программы (проекта)/ примененные социальные технологии /полученный опыт, т.е. то, чем вы считаете можно и нужно поделиться с коллегами.

4. Укажите Ф.И.О, должность, контактный телефон и e-mail представителя вашей организации, который будет презентовать программу / проект на бенчмаркинг-сессии

Любые вопросы по участию в программе «Репозиторий лучших практик» вы можете адресовать её команде: Телефон +7 (499) 978-5993 e-mail: [repo@donorsforum.ru](mailto:repo@donorsforum.ru)

Приложение № 5  
к Положению о проекте  
«Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов  
в сфере институциональной благотворительной и  
добровольческой деятельности»

## План-бланк экспертного интервью с Участником



### ПЛАН-БЛАНК ЭКСПЕРТНОГО ИНТЕРВЬЮ № \_\_\_\_\_

<p><b>1. Название Программы.</b> Указывается название Программы на русском языке. При наличии официально принятого в Организации названия Программы на иных языках (в первую очередь – на английском) их также следует указать. Если описывается проект, являющийся частью, элементом более масштабной программы (инициативы и т.п.), рекомендуется указать её название.</p>	
<p><b>2. Наименование Организации.</b> Возможные варианты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Краткое наименование юридического лица в соответствии с его уставными документами,</li> <li>• Название группы компаний или холдинговой структуры,</li> <li>• Бренд.</li> </ul> <p>В случае если Программа реализуется несколькими Организациями (со-организаторы, партнёры и т.п.) рекомендуется привести названия всех соорганизаторов, партнёров.</p>	
<p><b>3. Сайт Программы.</b></p>	
<p><b>4. Контакты для публикации.</b></p>	
<p><b>5. Временные границы реализации Программы.</b></p>	
<p><b>6. Локализация (территориальный охват) Программы.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Структура?</li> <li>– Есть ли приоритетные регионы?</li> <li>– Почему?</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>– В чем заключается приоритетность?</li> <li>– Динамика::</li> <li>– Было ли так изначально запланировано?</li> <li>– Менялось ли в процессе реализации Программы?</li> </ul>	
<p><b>7. Описание проблемной ситуации.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Зачем вы взяли за эту Программу?</li> <li>– Какие соображения влияли на принятие решения?</li> <li>– Какую соц. проблему решает Программа/ на какой вызов отвечает?</li> <li>– Какова актуальность, значимость проблемы в наше время в стране/в мире?</li> <li>– Есть ли особая значимость проблемы в отдельных регионах, в текущее время. для отдельных групп?</li> <li>– Как интегрирована Программа в общую стратегию и деятельность Организации? бизнес компании?</li> <li>– Были ли у организации внутренние причины инициации Программы?</li> <li>– Происходило ли значимое изменение проблемы в период реализации программы? Как программа на это реагировала?</li> </ul>	
<p><b>8. Целевая аудитория и стейкхолдеры Программы.</b></p> <p><b>Структура ЦА:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Однородна или нет?</li> <li>– Какие сегменты можно выделить?</li> <li>– Кто составляет «ядро»?</li> <li>– Прямая/косвенная (опекуны).</li> <li>– <b>На какие запросы ЦА отвечает Программа?</b></li> <li>– <b>Какие потребности удовлетворяет?</b></li> </ul> <p><b>Ёмкость</b>, количественные характеристики (статистика, исследования или экспертно).</p> <p><b>Динамика ЦА:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Как была изначально спланирована?</li> <li>– Менялась ли в процессе реализации Программы?</li> <li>– Как можно определить тех, кто реально на настоящий момент получил поддержку Программы?</li> <li>– Какие сегменты «выпали»?</li> <li>– Кто добавился?</li> </ul>	

<p><b>Стейкхолдеры:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Кто ключевые, «сильные» стейки?</li> <li>– В чём заключается их влияние на Программу? (либо влияние Программы на них)?</li> <li>– Насколько сильно это влияние? Каково оно?</li> </ul> <p><b>Рекомендации</b> по построению эффективного взаимодействия с ЦА и стейкхолдерами.</p>	
<p><b>9. Цели и задачи Программы.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Формализована ли стратегия?</li> <li>– В каких документах?</li> <li>– Менялась ли она в процессе реализации Программы?</li> </ul> <p>Если цели и задачи сформулированы в локальных программных документах Организации – их следует цитировать с указанием ссылки на источник.</p> <p>В случае если цели и задачи указаны в программных документах в иной форме (например: «миссия», «планируемые результаты» и т.п.), их следует отразить в данном разделе так, как они приведены в программных документах.</p>	1.
<p><b>10. Ключевая ценность Программы для ЦА?</b></p>	
<p><b>11. Описание Программы.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Что и как вы делали, чтобы в рассматриваемый период времени, привлекая указанные ресурсы, решая обозначенную социальную проблему, достичь представленных результатов?</li> <li>– Каков алгоритм реализации Программы?</li> <li>– Какие ключевые действия необходимо совершить?</li> <li>– Что обычно забывается, но важно не забыть?</li> <li>– Как не надо делать? Были ли ложные пути от которых отказались?</li> <li>– Механика работы Программы как-то менялась, совершенствовалась с течением времени? Почему это происходило?</li> </ul>	1.
<p><b>12. Ресурсное обеспечение Программы.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Какие необходимы кадры и компетенции? Как привлекать таких людей?</li> <li>– Какие необходимы социальные ресурсы, связи,</li> </ul>	

<p>административный ресурс?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– С кем из стейков было наиболее сложно работать?</li> <li>– Какое материальное обеспечение необходимо?</li> <li>– Какое технологическое оборудование? С чем возникали максимальные сложности?</li> <li>– Дорого реализовать подобную программу?</li> <li>– Какова структура затрат?</li> <li>– Каковы ключевые, наиболее значимые статьи расходов?</li> <li>– Какие расходы изначально обычно не учитываются и возникают неприятной неожиданностью?</li> <li>– Можете ли привести модельный или реальный бюджет проекта?</li> <li>– Помогали ли партнеры? Что на себя брали?</li> </ul> <p>В случае если программа реализуется несколькими организациями совместно или с привлечением организации-партнёра, рекомендуется указать названия организаций-партнёров, со-организаторов, со-исполнителей с указанием конкретного вклада каждого из партнёров.</p>	
<p><b>13. Результаты (итоговые, промежуточные).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Где и как отображаются результаты Программы? Есть ли отчет? публичен ли он?</li> <li>– Каковы непосредственные результаты количественные, качественные (outputs)?</li> <li>– Каковы изменения, произошедшие с целевой группой и стейкхолдерами под влиянием Программы (социальные результаты)?</li> <li>– Как и кем, на основе каких методик оценки они измерялись?</li> <li>– Как можно описать социальное воздействие Программы на общество в целом, её социальный эффект?</li> <li>– Можно ли считать данную социальную практику доказанной? На основе чего?</li> </ul>	
<p><b>14. Передовой опыт.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Какие элементы Программы, вы считаете наиболее удачным, успешным. передовым опытом?</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Были ли уникальные элементы?</li> <li>– Что можно дать в качестве примера коллегам?</li> <li>– Что рекомендуете для тиражирования и распространения.</li> <li>– Можно ли говорить о Программе в целом, как о лучшей практике? Почему? Обоснуйте её преимущества.</li> <li>– Насколько программа, отдельные технологии тиражируемы? Были ли какие-то уникальные внешние условия. Ресурсы, без которых программу невозможно воспроизвести?</li> </ul>	
<p><b>15. Вызовы и решения.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– С какими вызовами, незапланированными трудностями вы столкнулись в процессе реализации Программы?</li> <li>– Как вы с эти справились?</li> <li>– Какие изменения были внесены в первоначальный дизайн в процессе реализации Программы?</li> </ul>	
<p><b>16. Советы и рекомендации.</b></p> <p>Что посоветуете НКО и компаниям, работающим над реализацией схожих проектов? Коллегам, желающим заимствовать опыт?</p>	
<p><b>17. Концепция Программы.</b></p>	

Приложение № 6  
к Положению о проекте  
«Репозиторий (банк данных) лучших практик и кейсов  
в сфере институциональной благотворительной и  
добровольческой деятельности»

### Структура Canvas-модели Программы

<p><b>Кто помогает нам?</b> Ключевые, «сильные» стейкхолдеры</p>	<p><b>Что делаем?</b> Ключевые активности, мероприятия Программы</p>	<p><b>Чем и как мы помогаем?</b> Ключевое предложение, ценность Программы</p>	<p><b>Как работаем с благополучателями?</b> (персонально, массово, интерактивно)</p>	<p><b>Кому мы помогаем?</b> Целевая аудитория, благополучатели программы</p> <p>Потребности, запросы благополучателей, которые удовлетворяет Программа</p>
	<p><b>Кто это может сделать, чем он должен обладать?</b> Ключевые ресурсы и компетенции для реализации Программы Интеллектуальные Человеческие Социальные Технологические Временные</p>		<p><b>Где работаем с благополучателями?</b> Каналы информирования, вовлечения, оказания помощи, получения обратной связи</p>	
<p><b>Что вкладываем?</b> Финансовая устойчивость Программы</p>		<p><b>Что получаем?</b> Непосредственные результаты Программы (качественные и количественные) Социальные результаты (что изменилось у благополучателей) Социальное воздействие (что изменилось в обществе)</p>		