



Тематическая подборка № 2 из выпусков «Дайджеста публикаций международного филантропического сообщества»

за период с октября 2010 г. по июнь 2011 г.

ОЦЕНКА

*Если Вы хотите получить
предыдущие выпуски или
тематические подборки
из дайджестов за 2010 - 2011 год*

*и/или получать дайджесты
в будущем, сообщите
об этом по адресу:*

evd_oa@uralsib.ru

Содержание

Измерение – возможность совместного сотрудничества для доноров и НКО	4
Донорам следует инвестировать свои средства в измерение и оценку результатов. Этим они помогут благотворительным организациям поднять свою конкурентоспособность в поиске финансирования. Новый отчет об этом. http://www.philanthropyuk.org/NewsandEvents/Latestnews/Fundersshouldinvestinimpactmeasurementtohelpcharitiescopeforfunderssaysreport	
О ценности опыта, рассуждения и интуиции в управлении НКО	4
Проблема сегодняшней дискуссии об оценке воздействия и измерения результатов не в недопонимании их ценности, а в искажении перспективы. Если это так, автор берется несколькими штрихами исправить картину. http://hausercenter.org/iha/2010/07/12/when-too-much-rigor-leads-to-rigor-mortis-valuing-experience-judgment-and-intuition-in-nonprofit-management/	
Хрен редьки не слаще (о вреде упрощения)	5
В погоне за правильными критериями оценки НКО сообщество, похоже, наступает на одни и те же грабли. Накладные расходы. Затем - результативность. Ближе к цели мы не стали. http://blogs.hbr.org/pallotta/2010/11/our-ineffectiveness-at-measuri.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+harvardbusiness/pallotta+(Dan+Pallotta+on+HBR.org)	
Оценка в розыске	7
Стив Мейер (Steve Mayer), директор Проекта «Эффективные сообщества» (Effective Communities Project), «объявил охоту» на эффективные практики оценки. И у него есть конкретные предложения... http://blog.ncrp.org/2011/03/how-can-practice-of-evaluating.html	
Чем меньше ресурсов, тем выше потребность в их эффективном применении	7
Сегодня больше чем когда-либо доноры хотят видеть доказательства эффективного использования предоставленных ресурсов. Такие подтверждения могут появиться в результате оценки, которая учитывает местную специфику. http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=330700009	
150 способов сделать это	8
Новый ресурс Центра фондов (the Foundation Center) TRASИ открывает доступ к проверенным методикам оценки эффективности социальных инвестиций.	
Методика SROI признана неудовлетворительной	8
Социальное, экологическое и экономическое воздействие («impact») – это не простая пропорция «вложения - полученные результаты». Британский Центр по изучению Третьего сектора (Third Sector Research Centre) обнаруживает в новом отчете ряд недостатков и трудностей в приложении известной методики. http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/8041/third_sector_research_centre_highlights_challenges_with_sroi http://www.philanthropyuk.org/news/2011-01-14/new-research-highlights-limitations-sroi-measurement-tool	
Инвестиционные стандарты не за горами	9
Не умея измерять общий социальный эффект (impact), невозможно инвестировать средства в его достижение. \$6,5 млн. долларов на разработку нового стандарта. http://philanthropy.com/article/Investment-Standards-Next-on-B/124687/	
Новая большая книга об эффективности	9

Критическое внимание давно состоявшегося дуэта Мэттью Бишопа (Matthew Bishop) и Майкла Грина (Michael Green) в этот раз обращено к книге Стива Голдберга (Steven H. Goldberg) «Миллиарды капель в миллионы ведер: почему филантропия не ведет к социальному прогрессу» (Billions of Drops in Millions of Buckets: Why Philanthropy Doesn't Advance Social Progress. Wiley, 2009). <http://www.philanthropyroundtable.org/article.asp?article=1628>

Руководство по проведению самостоятельной оценки НКО 10

Число потенциальных американских доноров, которые нуждаются в конкретных ориентирах для выбора достойного получателя, в сотни раз превосходит число так называемых «сторожевых псов». Некоммерческих порталов и служб, которые в числе своих услуг предлагают донорам оценку потенциальных благополучателей, ничтожно мало. Современный арсенал инструментов оценки расширяется...

[http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/11/do-it-yourself-guide-how-to-evaluate-a-charity?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+TacticalPhilanthropy+\(Tactical+Philanthropy\)&utm_content=Yahoo!+Mail](http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/11/do-it-yourself-guide-how-to-evaluate-a-charity?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+TacticalPhilanthropy+(Tactical+Philanthropy)&utm_content=Yahoo!+Mail)

Измерение – возможность совместного сотрудничества для доноров и НКО

Донорам следует инвестировать свои средства в измерение и оценку результатов. Этим они помогут благотворительным организациям поднять свою конкурентоспособность в поиске финансирования. Новый отчет об этом.

<http://www.philanthropyuk.org/NewsandEvents/Latestnews/Fundersshouldinvestinimpactmeasurementtohelpcharitiescompeteformoneyreport>

Фонд прямых инвестиций (Private Equity Foundation, PEF), британский венчурно-филантропический фонд, опубликовал [результаты своего исследования](#). Авторы работы делают вывод о том, что в связи с растущей конкуренцией и общим сокращением ресурсов благотворительным организациям придется измерять результаты своей деятельности, если они претендуют на финансирование. Решение о финансировании все чаще принимается «продвинутыми» донорами, грантодателями и даже государственными органами на основе точных данных о результатах деятельности организаций. Организации, неспособные предоставить такие данные, заведомо оказываются в проигрыше. Однако регулярный мониторинг требует дополнительных средств, и донорам как никому это должно быть известно. Более того, авторы отчета говорят о том, что доноры несут определенную ответственность и должны помогать своим грантополучателям дополнительными инвестициями и знаниями в сфере разработки и применения различных методик измерения. В конечном итоге, такое участие должно привести к улучшению качества услуг, которые организации предоставляют. Авторы также предупреждают о вероятных сложностях, которые могут возникать при сопоставлении ожиданий доноров от своих инвестиций и стремлении НКО оставаться верными их миссии при всем желании добиться успеха. Многие проблемы, в том числе и «отношенческие», могут сниматься в ходе более тесного взаимодействия между двумя сторонами.

[Дайджест № 5, сентябрь 2010 г.]

О ценности опыта, рассуждения и интуиции в управлении НКО

Проблема сегодняшней дискуссии об оценке воздействия и измерения результатов не в недопонимании их ценности, а в искажении перспективы. Если это так, автор берется несколькими штрихами исправить картину.

<http://hausercenter.org/oha/2010/07/12/when-too-much-rigor-leads-to-rigor-mortis-valuing-experience-judgment-and-intuition-in-nonprofit-management/>

Автор статьи, Стивен Лори (Steven Lawry)¹ заявляет, что, несмотря на популярность темы и интерес к оценке доноров и консультантов, формулирование показателей измерения остается архисложной задачей, а опытные руководители НКО понимают, что не все поддается измерению. Тем не менее, информация собирается (согласно стандартам, заданным донором), но используется больше для отчетности. Это, в свою очередь, ограничивает степень свободы НКО лидеров, которые призваны рисковать и пробовать все новое (и учиться на горьком опыте тоже). Напротив, постоянно довлеющее ожидание со стороны доноров, что НКО должны произвести результаты и их измерить, может до неузнаваемости исказить истинное предназначение НКО – добиваться прорыва в своей деятельности с пониманием возможных рисков. Молчаливое же согласие с предписанными инструментами или с заданными результатами совершенно не обязательно означает хорошее управление.

Эффективный руководитель НКО черпает информацию из разных источников – исследований, наблюдения, отзывы партнеров и клиентов. Он обладает глубоким пониманием местного социального контекста, культурных норм и ценностей, т.д. Все это ему нужно, чтобы обосновать, каким образом определенный набор мер, возможно, ранее не предпринимаемых, однако перспективных, отразится на состоянии той или иной проблемы. Информация нужна, чтобы

¹Стивен Лори – ведущий научный сотрудник при Центре некоммерческих организаций имени Хаузера (Hauser Center for Nonprofit Organizations).

описать происходящее, однако толковать информацию будет менеджер. Четыре фактора важны для достижения нового уровня в деятельности: данные, правильная интерпретация данных, знание местного и сравнительного контекстов, и правильная оценка. При этом последние три фактора, к сведению доноров, явно перевешивают первый в значении. В подтверждение этого положения автор цитирует книгу профессора массачусетского технологического института (Massachusetts Institute of Technology), основной вывод которой можно кратко изложить следующим образом. Известно, что математики любят настаивать на точности, например, на точных результатах. Многие мировые проблемы не поддаются описанию с математической точностью – сложно и дорого получить, а затем проанализировать необходимые данные, данные ограничены, человеческое поведение сложно выразить в математических терминах. Слишком много трудностей – в этот момент математик либо продолжит настаивать на точных доказательствах, либо откажется от идеи вовсе. Данные важны, однако решающую роль в определении предмета оценки (и измерения) и интерпретации выявленных данных играют понимание внутренних социальных процессов и личная мотивация людей, вовлеченных в процесс принятия решений. Автор берется несколькими штрихами восстановить правильное расположение акцентов в вопросе оценки и измерения. Изложим кратко важнейшие из них:

- Знание местного контекста и глубокое его понимание – результат многих лет работы и существенных усилий. Западные доноры и их многие сотрудники зачастую не владеют подобными знаниями, и тогда им на помощь приходят различные данные и результаты оценки. За поиском универсальных решений кроется недостаточное знание контекста, оно ведет к неадекватной проектной деятельности. Следует больше доверять местным лидерам и экспертам;
- Ценность оценки в том, что она, в первую очередь, инструмент для расширения понимания и знаний – как грантополучателей, так доноров.
- При рассмотрении заявки на финансирование внимание следует больше обращать на профессиональную мудрость, опыт, умение выносить суждение и репутацию организации, ее руководства и сотрудников;
- Донорам, которые ищут быстрого и измеримого изменения, следует воздержаться от проектов, нацеленных на поиск решений нового уровня сложных, «долгоиграющих» проблем.

[Дайджест № 6, октябрь 2010 г.]

Хрен редьки не слаще (о вреде упрощения)

В погоне за правильными критериями оценки НКО сообщество, похоже, наступает на одни и те же грабли. Накладные расходы. Затем - результативность. Ближе к цели мы не стали.

[http://blogs.hbr.org/pallotta/2010/11/our-ineffectiveness-at-measuri.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+harvardbusiness/pallotta+\(Dan+Pallotta+on+HBR.org\)](http://blogs.hbr.org/pallotta/2010/11/our-ineffectiveness-at-measuri.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+harvardbusiness/pallotta+(Dan+Pallotta+on+HBR.org))

Даже в самой богатой стране мира наиболее крупные организации, в компетенцию которых входит оценка НКО, испытывают острый дефицит в средствах, которые позволили бы им выполнить свою задачу добросовестно и полноценно. Это создает иллюзию возможности принятия донорами быстрого и (относительно) простого решения об адресате пожертвования. Совсем недавно потенциального получателя поддержки выбирали по соотношению накладных и программных расходов, что, если хорошенько подумать, не является надежным критерием. Теперь предлагается обращать внимание на результативность, а не на объем накладных расходов. Озвучивается много замечательных идей о том, как измерить результативность, но ничего не говорится о том, станут ли в итоге доступны новые средства, которые нужны, в том числе, для измерения тех же накладных расходов. Это похоже на замену одного упрощенного подхода другим, потому что оценка результативности относится к категории непрямых (накладных) расходов, которые мы и стремимся сократить. И мы выбираем более дешевый вариант. Получается, что подход, который мы пытаемся заменить, является тем, должно помочь найти новое «решение». Каковы же риски, связанные с «движением за результативность»?

- **Неверная постановка вопроса.** Измерять следует не результативность, а стремление к достижению результатов. Измерение результативности ведет к развитию рынка вокруг проблем,

которые решаются простейшими способами (недостаток супа, например; а результативность будет измеряться количеством порций в бесплатной столовой). Сложнее решить проблему бездомности и оценить прогресс на пути к такому результату.

- **Разрозненная сеть.** Мы создаем множество структур со слабым ресурсным обеспечением и собственными стандартами. Это сбивает с толку общественность не меньше, чем история с накладными расходами.
- **Отсутствие значительных масштабов.** Даже крупные НКО (Charity Navigator и др.) не расширяют масштабы деятельности, потому что не могут разработать модель, которая приведет к радикальному росту доходов. НКО не могут позволить себе щедро оплачивать услуги, а последние разработки в сфере оценки и вовсе предлагаются бесплатно. Крупные инвестиции невозможны без перспектив больших доходов.
- **Неполноценные инструменты.** В силу дефицита средств, выбор делается в пользу бесплатных или недорогих и неадекватных инструментов. Источником данных для оценки, в том числе, должны стать получатели услуг, а не доноры, грантополучатели, коллеги и т.д.
- **Упрощенные показатели.** В силу нехватки средств без внимания остается целый пласт важной информации. Все сводится к цифрам, звездочкам, перечислениям и спискам, подменяющим динамичное и насыщенное содержание, которое должно вместить в себя и цифры, и факты, и историю. Это приводит к несправедливым решениям, таким как наказание хороших организаций и поощрение заурядных.

Автор статьи считает, что необходим единый консолидированный аппарат национального уровня, который занимался бы вопросами оценки и объединял команды независимых наблюдателей. Этот своеобразный «корпус добровольцев оценки» мог бы ежегодно собирать объективные данные о каждой действующей в США НКО и представлять результаты на онлайн ресурсах в удобном для пользователя формате. Помимо показателей, данная система также должна предусматривать повествовательную часть:

1. Профессиональное документальное видео о сотрудниках и клиентах НКО;
2. Описание целевых групп/клиентов;
3. Декларации видения и надежд, связанных с будущим;
4. Результаты и выводы оценки НКО, которые должны быть изложены в доступной форме и отредактированы профессиональным «райтером»;
5. Новации, идеи и предложения ведущих НКО, которые отталкиваются не от возможностей, но выражают мечту;
6. Показатели, которые свидетельствуют о стремлении и намерении добиться устойчивых социальных изменений/социального эффекта (impact).

Все это следует опубликовать в Интернете и сделать информацию о социальных изменениях очень привлекательной и интересной для пользователей.

Такой проект обойдется в несколько сотен миллионов долларов. Дорого? - Относительно. \$500млн. долларов составляют всего 0,22% от годового объема пожертвований. Это небольшие инвестиции, когда на кону \$225 миллиардов.

Кто оплатит такой проект? Возможно, это сделает государство. Общество, НКО, филантропы или инвесторы не станут плательщиками в силу существующих рыночных стимулов. Крупные НКО вполне довольны высоким признанием, которое они получают за низкий уровень накладных расходов. У них нет мотивации оплачивать создание подобной структуры. К тому же будущий эффект/отдача от такого проекта сложно поддается количественному выражению, что создает определенные трудности для презентации идеи потенциальным инвесторам. Общество желает, чтобы вся информация и онлайн ресурсы были бесплатными, и не готово использовать частные пожертвования для оценки НКО. Однако если поработать с этой целевой аудиторией, то можно одним выстрелом убить двух зайцев: добиться финансирования и просветить широкую общественность. Инвесторов можно будет заинтересовать неким аналогом дохода от продаж. В частности, НКО [Charity Navigator](#) доказала, что общество все-таки готово платить за информацию небольшие суммы.

Что можно считать возвратом от инвестиций в данном случае? Во-первых, мы получим рынок, функционирующий на основе объективной информации (неверная информация означает впускую потраченные деньги). Адекватно работающий рынок – это бесценное достижение. Во-

вторых, мы укрепим доверие общества к НКО и добьемся большего понимания их реалий и трудностей.

Сегодня мы ежегодно тратим на оценку каждой НКО около \$4 долларов. Это недопустимо. Это то, что должно измениться в первую очередь.

Автор статьи Дэн Паллотта (Dan Pallotta) - признанный эксперт по вопросам инноваций в НКО-секторе, пионер социального предпринимательства и основатель [Pallotta TeamWorks](#), которая известна разработкой успешных кампаний по сбору средств на борьбу с ВИЧ и раком груди; президент [Springboard](#) и автор книги «Неблагодарительность: как существующие ограничения подрывают потенциал НКО» ([Uncharitable: How Restraints on Nonprofits Undermine Their Potential](#)).

[Дайджест № 9 (2), февраль 2011 г.]

Оценка в розыске

Стив Мейер (Steve Mayer), директор Проекта «Эффективные сообщества» (Effective Communities Project), «объявил охоту» на эффективные практики оценки. И у него есть конкретные предложения...

<http://blog.ncrp.org/2011/03/how-can-practice-of-evaluating.html>

Когда речь заходит о благотворительной помощи, люди желают видеть результаты. Они хотят убедиться в том, что их вклад способствует изменениям и позволяет подойти к решению проблемы более масштабно. Может ли нынешняя практика оценки благотворительности продемонстрировать результаты, достигнутые с помощью пожертвований? Повышается ли качество жизни людей? И как можно усовершенствовать оценку, чтобы найти ответы на эти вопросы? Стив Мейер (Steve Mayer) размышляет над этим в своей статье «Сегодня в розыске: лучшие практики оценки для благотворительного сектора» ([Wanted: Better Evaluation Practices for Philanthropy](#)) и делится идеями о том, как сделать оценку более системной:

- Для начала следует признать, что лучший мир за один день не построишь. Это поможет избавиться от краткосрочного управленческого мышления.
- Для каждой проблемы необходимо определить конкретный набор показателей, с помощью которого можно оценить степень прогресса. Это позволит не только получить поддержку сообщества, но также удерживать внимание и концентрировать усилия на общей цели.
- Определите, что является движущей силой и что препятствует прогрессу. Тогда станет понятно, какие инициативы стоит поддержать.
- Попробуйте выйти за рамки собственной организации и ее деятельности. Это позволит увидеть другие, более организованные и целенаправленные инициативы, которые заслуживают поддержки.

[Дайджест № 12 (5), июнь 2011 г.]

Чем меньше ресурсов, тем выше потребность в их эффективном применении

Сегодня больше чем когда-либо доноры хотят видеть доказательства эффективного использования предоставленных ресурсов. Такие подтверждения могут появиться в результате оценки, которая учитывает местную специфику.

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=330700009>

Чтобы оценка отражала реалии местного контекста (в т.ч. возможности и ограничения) и ожидания разных целевых аудиторий, следует привлекать к данной работе специалистов-практиков НКО-сектора, а также отказаться от моделей, основанных на узком определении успехов и неудач. К этому призывает доклад «Приоритеты нового десятилетия: Больше социальных программ лучшего качества» ([Priorities for a New Decade: Making \(More\) Social Programs Work \(Better\)](#)), подготовленный исследовательской организацией [Public/Private Ventures](#) (P/PV). Авторы доклада утверждают, что текущая практика оценки зачастую не является достаточным источником информации о возможностях повышения эффективности программы и/или расширения масштабов ее применения. Практическая ценность документа заключается в том, что в нем изложены конкретные

рекомендации. В частности, заинтересованным организациям предлагается предпринять следующие действия:

- Разработать руководство по оценке, содержащее точное пояснение относительно того, каким образом оценка может учитывать конкретные потребности и особенности разных программ;
- Наладить партнерские отношения между программными специалистами, исследователями и донорами; и привлечь их к разработке модели оценки программ и эффективности организации;
- Привлечь специалистов-практиков к разработке плана оценки и системы сбора данных;
- Заинтересовать доноров в реализации рекомендаций оценки на практике.

К советам профессионалов стоит прислушаться. Надя К. Шмавониан (Nadya K. Shmavonian) президент P/PV, считает, что в условиях ограниченных ресурсов доноры и органы власти хотят принимать обдуманные решения о расходах и вкладывать средства в социальные программы, имеющие перспективы развития.

[Дайджест № 12 (5), июнь 2011 г.]

150 способов сделать это

Новый ресурс Центра фондов (the Foundation Center) TRASI открывает доступ к проверенным методикам оценки эффективности социальных инвестиций.

Разработанная в партнерстве с McKinsey & Company база данных TRASI (Tools and Resources for Assessing Social Impact, «Инструменты и ресурсы для оценки социального эффекта») предлагает пользователям широкий спектр инструментов, конкретных методологий и обобщенных лучших практик, которые позволяют откликнуться практически на любой индивидуализированный запрос. Оснащенная мультимедийными опциями и имеющая выход в социальные сети база данных также открывает возможности для общения с экспертами в сфере филантропии и с теми, кто заинтересован в оценке социальных изменений. Актуальность базы определяется растущими требованиями к прозрачности, оценке общего социального эффекта и «социального возврата от инвестиций».

Напомним, что в недавнем прошлом Центр запустил «справочную одно окно» [Grantspace](#) для соискателей грантов, где предоставлена наиболее полная информация о сообществах, экспертных ресурсах, существующих возможностях, т.д.

[Дайджест № 9 (2), февраль 2011 г.]

Методика SROI признана неудовлетворительной

Социальное, экологическое и экономическое воздействие («impact») – это не простая пропорция «вложения - полученные результаты». Британский Центр по изучению Третьего сектора (Third Sector Research Centre) обнаруживает в новом отчёте ряд недостатков и трудностей в приложении известной методики.

<http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/8041/third-sector-research-centre-highlights-challenges-with-sroi>

<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-01-14/new-research-highlights-limitations-sroi-measurement-tool>

В связи с возрастающим спросом на методику по оценке НКО и потребностью в языке оценки, понятном для внешних потребителей информации, под растущим давлением государственных органов, в целях преодоления недостатков стандартизации и придания ей большей точности Центр скрупулёзно изучил SROI. Суть SROI сводится к тому, что, например, пропорция SROI 3:1 свидетельствует о том, что каждый фунт стерлингов, вложенный в организацию, отбивается в виде некой социальной пользы, оцениваемой в £3. Описанный подход оставляет свободу для субъективных трактовок, инфляции получаемого выражения социальной стоимости и в целом искажает значение пропорции.

Некоторые конкретные замечания:

- Метод не годится для сравнительного анализа, а именно сравнительный анализ является ключевой мотивацией для многих организаций, которым интересно провести сравнение с другими. Неправильное использование инструментов аудита и процедур грозит

репутационными рисками: цели использования результатов измерения следует выбирать осмотрительно.

- Метод SROI предположительно демонстрирует устойчивые результаты, но не поясняет, как именно или почему достигаются изменения. Поэтому тиражировать или улучшить предпринятые меры представляется невозможным.
- Подход SROI к оценке пользы, приносимой всей экономике в целом и отдельному человеку, ничем не отличается (лечению депрессии легче придать денежное выражение в контексте государственной системы здравоохранения, чем в общем смысле для пациента).

Экспертное мнение также указывает на то, что метод SROI не будет совершенствоваться без дополнительных инвестиций в развитие доказательной базы сектора. При этом высказывается пожелание, что метод должен стать более, а не менее доступным.

[Дайджест № 10 (3), март 2011 г.]

Инвестиционные стандарты не за горами

Не умея измерять общий социальный эффект (impact), невозможно инвестировать средства в его достижение. \$6,5 млн. долларов на разработку нового стандарта.

<http://philanthropy.com/article/Investment-Standards-Next-on-B/124687/>

Фонд Рокфеллера ([Rockefeller Foundation](#)), консалтинговые компании [Deloitte](#) и [Prudential Financial](#) в сотрудничестве с Агентством США по международному развитию ([USAID](#)) поддержали новую инициативу некоммерческой [B Lab](#). Основная цель последней – увеличение объема капитала, доступного для компаний и инвестиционных фондов, заинтересованных одновременно в социальном и финансовом эффекте. Одним из основных направлений работы B Lab является создание «Рейтинга воздействия глобальных инвестиций» - стандарта, который позволит инвесторам оценивать и сравнивать социальные и экологические показатели деятельности социально-ориентированных компаний и различных инвестиционных каналов. Ожидается, что новый стандарт будет использоваться на разных уровнях и станет откликом на запросы разных сторон. Так, для консультантов он станет помощником в работе с клиентами, а фондам, заинтересованным в социальном эффекте, будут важны данные рейтинга.

B Lab стала известна благодаря своей сертификационной программе «Би рейтинг» - системе, оценивающей социально/экологически-ответственный бизнес. Она в основном ориентировалась на США, и позднее была адаптирована для оценки компаний и инвестиционных фондов развивающихся стран.

[Дайджест № 9 (2), февраль 2011 г.]

Новая большая книга об эффективности

Критическое внимание давно состоявшегося дуэта Мэттью Бишона (Matthew Bishop) и Майкла Грина (Michael Green)² в этот раз обращено к книге Стива Голдберга (Steven H. Goldberg) «Миллиарды капель в миллионы ведер: почему филантропия не ведет к социальному прогрессу» (Billions of Drops in Millions of Buckets: Why Philanthropy Doesn't Advance Social Progress. Wiley, 2009).

<http://www.philanthropyroundtable.org/article.asp?article=1628>

Если коротко, автор книги предпринял непростое интеллектуальное усилие, чтобы найти, описать и проанализировать аналог понятия стоимости в мире некоммерческом. В целях переориентации исключительно на высокоэффективные благотворительные организации, творящие социальное добро и приближающие нас к социальному прогрессу. Голдберг считает, что социальное процветание все еще не наступило не потому, что филантропия - неправильно выбранный для того

² M. Bishop – глава нью-йоркского отдела журнала «Экономист» и один из авторов нашумевшего, неоднозначного «Филантрокапитализма»; соавтором книги, как и данной статьи, был M. Green – экономист и писатель.

инструмент, а потому что филантропические деньги не всегда попадают в самые результативные организации, которые действительно заслуживают выход на больший масштаб. Основной проблемой филантропического рынка капитала является отсутствие баланса между институциональной слабостью некоммерческого сектора и способностью грантодателей добиться реального эффекта. Книга как раз предлагает решение, чтобы все происходило иначе.

Известно, что организации некоммерческого сектора сильно отличаются друг от друга способностью достичь значимых результатов и добиться заметных системных изменений. Среди них есть настоящие титаны национального масштаба – с оборотом от \$1 млн. до \$50 млн. долларов, но они так малочисленны, что скорее, похожи на бутики. В последнее десятилетие появились новые типы грантодающих организаций (венчурной филантропии, в том числе), которые поддерживают организации, решающие «вопросы стоимостью \$100 млн.» Они, в свою очередь, составляют крошечное меньшинство грантодателей и похожи на предложение по закрытому списку. Вместе взятые ни те, ни другие не представляют собой системного решения. В качестве следующего стратегического шага Голдберг предлагает найти в некоммерческом мире аналог того механизма, приносящего прибыль в мире коммерческом, который мы находим в ценах публично торгуемых акций. Главное, предупреждает автор, не переносить механистически коммерческие понятия в плоскость некоммерческих реалий. Так, цена не является ключом к рыночному успеху или исчерпывающим мерилем ценности, цена – всего лишь эффективный способ передачи информации и мнений, используемый миллионами участников. Основное здесь – функция передачи информации, и именно ее некоммерческий рынок и должен научиться имитировать. Сотни американцев пользуются веб сайтами, на которых можно делать ставки и торговать, голосовать и ставить пари. Эти инструменты дают надежный результат в ряде ситуаций, например, при ставках в футбольных матчах, избирательных компаниях и даже на цены на акции. Аналогом такого инструмента может вполне стать «индекс воздействия» (англ. «Impact Index» - IMPEX), который станет показателем того, что думают тысячи и тысячи людей некоммерческого сектора о том, чего может добиться та или иная НКО. Условная стоимость НКО будет расти, если большинство голосов голосует за ее потенциальный успех и наоборот. IMPEX не будет торговать акциями, это всего лишь площадка для передачи и обмена информацией. Это также инструмент, при помощи которого «мудрость масс» определит дееспособность НКО и сообщит потенциальным донорам информацию о том, где их доллары могут принести больше пользы.

При всей привлекательности идеи Голдберга, Бишоп и Грин преисполнены скепсиса в отношении ее реалистичности. А именно: каким образом обеспечить нужно количество правильных людей, которые будут участвовать в голосовании? Почему нельзя считать, что паттерны частных пожертвований уже отражают их мнения? IMPEX – кульминация теории, но еще не протестированная концепция. При всем при том оппоненты аплодируют автору, отмечая высоту его мысли и творческий подход к вопросу, и всячески приветствуют любой искренний поиск эффективного рынка капитала в сфере филантропии.

[Дайджест № 4, июль 2010 г.]

Руководство по проведению самостоятельной оценки НКО

Число потенциальных американских доноров, которые нуждаются в конкретных ориентирах для выбора достойного получателя, в сотни раз превосходит число так называемых «сторожевых псов». Некоммерческих порталов и служб, которые в числе своих услуг предлагают донорам оценку потенциальных благополучателей, ничтожно мало. Современный арсенал инструментов оценки расширяется...

[http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/11/do-it-yourself-guide-how-to-evaluate-a-charity?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+TacticalPhilanthropy+\(Tactical+Philanthropy\)&utm_content=Yahoo!+Mail](http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/11/do-it-yourself-guide-how-to-evaluate-a-charity?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+TacticalPhilanthropy+(Tactical+Philanthropy)&utm_content=Yahoo!+Mail)

Известный портал [GiveWell](#), который посвящен вопросам благотворительных пожертвований, разработал в помощь обычным (массовым) жертвователям некий усредненный [перечень важнейших вопросов](#), ответы на которые помогут им сориентироваться в сотне актуальных направлений и информации об американских НКО, которых уже больше миллиона. Приведем

несколько примеров подобных вопросов, которые можно задать НКО, работающей, допустим, в сфере образования:

- Что предпринимает Ваша организация для совершенствования образования K-12³? Каковы Ваши взаимоотношения со школой? Вы работаете непосредственно со школой или используете «внешний» подход?
- Какая научная литература (и в частности, результаты рандомизированных контролируемых исследований) посвящена социальным преобразованиям, осуществляемым Вашей организацией?
- На кого рассчитана Ваша деятельность? Каковы условия участия в программе? Каковы критерии отбора в случае большого количества желающих?
- Проводились ли в рамках Вашей программы рандомизированные контролируемые исследования? Если нет, то почему; и планируется ли такая работа в дальнейшем?
- Предпринимаются ли шаги по регулярному сбору данных, позволяющих оценить степень удовлетворенности учащихся? Что они хотели бы улучшить? Как часто они бросают занятия и почему?
- Насколько активно Ваша организация взаимодействует с учащимися? Осуществляете ли Вы систематический сбор данных об успеваемости учеников (таких как результаты тестирования) и завершении обучения? Делитесь ли Вы данной информацией с коллегами из других организаций?
- Предпринимали ли Вы попытку оценить эффект (impact) программы с точки зрения дальнейшей самореализации выпускников в сравнении с жизненными сценариями без участия в Вашей программе?
- Сколько средств было затрачено на программу? Сколько учащихся получили услуги?
- Что бы Вы изменили в случае увеличения (или уменьшения) объема поступлений?
- Считаете ли Вы, что увеличение финансирования означает увеличение количества участников программы (и до каких пределов)?

[GiveWell](#) в основном стремится оценить то, что свидетельствует об устойчивых изменениях (impact) – получить информацию, указывающую на высокое качество и эффективность программы. Однако автор заметки больше заинтересован в оценке эффективности организации - получении убедительной информации о профессионализме и качестве работы НКО. Он считает, что вопросы GiveWell будут наиболее полезны, если будут использоваться для оценки НКО с двух указанных позиций, и предупреждает, что если донор не разбирается в специфике выбранной сферы деятельности, то вопросы помогут выстроить отношения с получателями помощи, но не откроют всех нюансов и «подводных камней».

Новый инструмент может оказаться полезным не только для доноров, но и для НКО. Руководителям и членам Советов директоров НКО следует знать ответы на подобные вопросы, так как они касаются не столько статистических показателей, сколько динамики работы организации.

[Дайджест № 9 (2), февраль 2011 г.]

³ K-12 – образование с 4-6 лет (возраст детского сада) до 16-19 лет (возраст 12-ой/последней ступени бесплатного образования в США). (Прим. авт.)