



Evolution & Philanthropy

**Тематическая подборка материалов
из выпусков «Дайджеста публикаций
международного филантропического сообщества»**

№ 3, за период с июля по декабрь 2011 г.

ОЦЕНКА

*Если Вы хотели бы получить
предыдущие выпуски Дайджеста
или тематические подборки статей
за 2010 - 2011 гг.*

*и/или получить Дайджест
в будущем, сообщите
об этом по адресу:*

evd_oa@uralsib.ru

Содержание

- 1) Последние наблюдения о пользе оценки** 4
 Доноры – фонды и государственные агентства – ожидают от НКО демонстрации однозначной ценности их работы и, иногда, возможности тиражировать результаты программ и проектов. Но они точно не рассматривают оценку в качестве способа улучшения деятельности, которую оценивают. Может быть, настало время вывести дискуссию об оценке на более высокий уровень?
http://www.nonprofitquarterly.org/index.php?option=com_content&view=article&id=10346:the-latest-insights-on-making-evaluations-useful&catid=155:nonprofit-news&Itemid=986
- 2) Он-лайн оценка – возможно ли она?** 4
 Благодаря сотрудничеству ряда британских организаций была разработана и запущена онлайн платформа, позволяющая оценить деятельность, результаты и общее воздействие НКО.
http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/8827/new_online_impact_measurement_tool_launches
- 3) Об относительности рейтингов эффективности НКО** 5
 Доноры заинтересованы в том, чтобы их средства получили лучшие НКО. Насколько можно доверять рейтингам, занимаясь поисками надёжного благополучателя?!
<http://philanthropy.com/blogs/world-view/donors-need-a-better-way-to-rate-charities/264>
- 4) Снимет ли новый индекс напряжение вокруг вопроса об административных расходах?** 5
 Граждане обожают благотворительные и некоммерческие организации, но готовы уделять им не более 10 или 15 секунд в месяц, да и в целом мало что в них понимают. Недавнее исследование аналитического консультанта nfpSynergy обнаружило невероятный разрыв между реальностью и бытующими в обществе представлениями.
<http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9181/three-quarters-of-public-say-a-charity-ceo-is-an-admin-cost>;
<http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9183/dame-suzi-commission-and-sector-must-try-to-devise-admin-cost-index>
- 5) Преодолевая разрозненность и барьеры в оценке социального эффекта**..... 6
 В своем докладе британская консалтинговая организация New Philanthropy Capital (NPC) делает вывод о том, что методику оценки следует разрабатывать совместными усилиями в масштабе всего сектора, а заплатить за процесс должны доноры.
<http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9074/funders-should-give-charities-financial-support-to-measure-impact-says-npc>
<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-05-19/impact-measurement-should-be-designed-sector-level-and-funders-should-pay-says-new-r>
- 6) Инструмент сравнительного анализа**..... 7
 Сравнительный анализ (бенчмаркинг) во все времена признавался надежным способом оценки эффективности, но стоимость вложений для сбора и анализа сделала его недоступным для многих. Теперь дело обстоит иначе.
<http://www.civilsociety.co.uk/benchmark/about>
- 7) Постоянное совершенствование и накопление опыта**..... 7
 Оценка результативности должна стать в арсенале НКО тем инструментом, который ориентируется на клиента и экономически оправдан... Особенно если организация стремится сделать больше с меньшими затратами. Да и можно ли говорить об улучшении услуг и подотчетности перед клиентами, не измеряя результаты деятельности?
<http://www.pnnonline.org/performance-measurement-a-key-to-learning-and-improvement>

- 8) Некоммерческий сектор пора переименовать в «недивидендный»** 8
 Такого мнения придерживается Баронесса Стедман-Скотт (Baroness Stedman-Scott), руководитель британской благотворительной организации «Люди завтрашнего дня» (Tomorrow's People). Она не видит ничего плохого в том, что НКО получают доходы, и считает, что самые крупные организации следует оценивать с позиции создаваемой ими социальной стоимости.
http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/9835/baroness_proposes_ftse-style_league_table_of_best-value_charities
http://www.civilsociety.co.uk/governance/blogs/content/9837/charity_league_tables_are_coming_whether_you_like_them_or_not
- 9) Умеренность и баланс** 9
 Гуманистический и технократический подходы в сфере филантропии и оценки субъектов благотворительной деятельности: каким должен быть оптимальный выбор? О плюсах, минусах и сочетании двух подходов размышляет эксперт американской консалтинговой организации ТСС Group...
http://philanthropy.com/article/Why-Grant-Makers-Must-Lead/128340/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en
- 10) «Прорыв в сознании» (фондов)** 9
 Большинство руководителей фондов хотели бы видеть больше свидетельств результатов деятельности своих грантополучателей. Более того, они понимают, что должны сами лучше понимать эффективность грантовых программ и организаций, которые они поддерживают. Однако высказываемые намерения весьма далеки от реальности.
http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2011/07/why-foundations-need-to-make-a-leap-of-reason/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29&utm_content=Yahoo%21+Mail
- 11) Актуальные тенденции в сфере оценки эффективности НКО** 10
 Эксперт консалтинговой организации Bridgespan Group Мэтью Форти (Matthew Forti) делится выводами после Конгресса американских НКО, действующих в сфере международного развития и гуманитарной помощи.
<http://www.bridgespan.org/trends-to-watch-in-NGO-measurement.aspx>
- 12) Любите ли вы оценку?** 11
 Ричард Пайпер (Richard Piper), британский эксперт по оценке социального эффекта (impact) задается вопросом о существовании людей, которые одержимы оценкой. Опыт тренера подтолкнул его к проведению специального исследования.
<http://www.ncvo-vol.org.uk/networking-discussions/blogs/14292/11/06/15/do-you-have-impact-measurement-personality-type> <http://www.ncvo-vol.org.uk/networking-discussions/blogs/14292/11/08/18/%E2%80%99impact-measurement-personality-type%E2%80%99-results>
- 13) Как дела, фонды?** 12
 За последнее десятилетие практика американских фондов по оценке эффективности и социального эффекта стала серьезнее и содержательнее. И оценка остается важной зоной развития.
[http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2011/09/what-are-foundations-doing-to-understand-their-effectiveness/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+effectivephilanthropy+\(The+CEP+Blog\)](http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2011/09/what-are-foundations-doing-to-understand-their-effectiveness/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+effectivephilanthropy+(The+CEP+Blog))
<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=352800014>
- 14) Анализируйте, и это окупится, господа!** 12
 Экономический подход к оказанию благотворительной помощи может сэкономить стране миллиарды (фунтов стерлингов). К такому выводу пришли New Philanthropy Capital (NPC – известная консалтинговая НКО) и Barclays Wealth (ведущая мировая компания, управляющая частным капиталом). Самое главное – не упустить момент и приступить к финансированию социально значимых инициатив, на раннем этапе возникновения проблемы.
<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-09-21/philanthropists-could-save-billions-funding-early-intervention>

1) Последние наблюдения о пользе оценки

Доноры – фонды и государственные агентства – ожидают от НКО демонстрации однозначной ценности их работы и, иногда, возможности тиражировать результаты программ и проектов. Но они точно не рассматривают оценку в качестве способа улучшения деятельности, которую оценивают. Может быть, настало время вывести дискуссию об оценке на более высокий уровень?

http://www.nonprofitquarterly.org/index.php?option=com_content&view=article&id=10346:the-latest-insights-on-making-evaluations-useful&catid=155:nonprofit-newswire&Itemid=986

Оценка с использованием метода случайной выборки и сравнения с контрольной группой (те, кто не получал услуги в рамках программы) широко распространена, но не универсальна. Некоммерческая организация [Public/Private Ventures](#) (P/PV) предлагает следующее: где метод случайной выборки неприемлем, следует обратиться к существующему множеству альтернативных методик; разработать «единые системы оценочной информации за умеренную стоимость»; выработать (более) жесткие стандарты для выхода на новый уровень масштабирования и тиражирования; вовлечь специалистов-практиков в процесс разработки методик во избежание излишне сложных для НКО процессов и продуктов, а также для достижения лучших программных результатов. Так, P/PV приводит пример о том, как сотрудники 200 программ подготовки кадров договаривались о едином языке оценки. P/PV убеждена, что к терминам «расширение масштабов» и «тиражирование» следует относиться серьезнее, так как в различных сферах для осознанной деятельности такого рода могут применяться очень разные методы. Более того, данная работа, как правило, требует тонкой настройки уже отработанной модели в новой среде. Сохранить баланс между стремлением к применению оригинальной модели и её необходимой адаптацией к новым местным условиям помогла бы соответствующая аналитическая работа, но как раз в этом и ощущается дефицит.

[Дайджест № 13 (6), июль 2011 г.]

2) Он-лайн оценка – возможно ли она?

Благодаря сотрудничеству ряда британских организаций была разработана и запущена онлайн платформа, позволяющая оценить деятельность, результаты и общее воздействие НКО.

http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/8827/new_online_impact_measurement_tool_launches

На веб-сайте www.views.coop благотворительные организации и НКО могут внести свои данные в самых разных форматах – от мейдиных файлов до статистики – и организовать их необходимым для анализа и отчетности образом. В платформу встроены статистические инструменты, позволяющие анализировать данные одних организаций и сравнивать их с аналогичными показателями других НКО. Платформа совместима с популярными социальными сетями и их приложениями, что позволяет использовать для анализа опубликованные в них данные.

Новый онлайн механизм, получивший название Views, появился в результате совместных усилий Ассоциации руководителей НКО [Acevo](#), экспертной организации по социальным инновациям [Nesta](#), [Catch 22](#), консалтинговой организации в сфере фандрайзинга «Бизнес социальных инвестиций» ([Social Investment Business](#)) и телекоммуникационной компании Бритиш Телеком ([British Telecom](#)). В разработке прототипа Views приняли участие более 300 организаций. Бритиш Телеком отвечает за привлечение внимания местных органов власти к новому инструменту, а «Бизнес социальных инвестиций» – за будущих инвесторов. Остается отметить, что новшество не бесплатно для участников. Стоимость одной месячной лицензии зависит от годового оборота организации и выбираемого портфеля услуг на платформе. Но предлагается бесплатная демо-версия.

[Дайджест № 13 (6), июль 2011 г.]

3) Об относительности рейтингов эффективности НКО

Доноры заинтересованы в том, чтобы их средства получили лучшие НКО. Насколько можно доверять рейтингам, занимаясь поисками надёжного благополучателя?!

<http://philanthropy.com/blogs/world-view/donors-need-a-better-way-to-rate-charities/264>

Основная проблема (в том числе для США) заключается в том, что достоверная информация о надёжности или прозрачности НКО не лежит на поверхности, и мало кто из доноров обращает внимание на существующие НКО-рейтинги. Рейтинговые агентства либо не могут завершить проверку в силу острого дефицита данных, либо выдают неожиданный результат. Так или иначе, но интересы доноров оказываются незащищенными. Очевидно, что нужно сделать две вещи: создать условия, при которых будет увеличиваться количество НКО, мотивированных сообщать больше информации о себе; и внедрить и оплатить точные системы, работающие без участия НКО.

Ниже перечислены сильные и слабые стороны, которые объясняют ограниченность современной системы рейтингов НКО:

- *Крадусорсинг.* Системы, подобные [Great Nonprofits](#), предоставляют рейтинговым и контролирующим институтам информацию, получаемую из различных источников и от разных людей. Как правило, они не доверяют данным, полученным от самих НКО, поэтому их оценка равнозначна мнению масс.
- *Использование информации, отраженной в формах налоговой отчетности 990.* Система [Charity Navigator](#) и ей подобные способны пропускать через свое сито и оценивать большое число НКО. Однако они оперируют в поле ограниченной информации, которая к тому же может оказаться и неточной.
- *Запрос информации у НКО.* [Institute of Philanthropy](#) и [GiveWell](#) удается собрать достаточно информации для глубокого анализа. Но если НКО не идет на сотрудничество, они бессильны.

[Дайджест № 14 (7), август 2011 г.]

4) Снимет ли новый индекс напряжение вокруг вопроса об административных расходах?

Граждане обожают благотворительные и некоммерческие организации, но готовы уделять им не более 10 или 15 секунд в месяц, да и в целом мало что в них понимают. Недавнее исследование аналитического консультанта nfrSynergy обнаружило невероятный разрыв между реальностью и бытующими в обществе представлениями.

http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9181/three-quarters_of_public_say_a_charity_ceo_is_an_admin_cost;

http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9183/dame_suzi_commission_and_sector_must_try_to_d_evis_e_admin_cost_index

В 2008 году 1011 рядовым гражданам Великобритании было предложено классифицировать расходы НКО по группам: административные расходы, фандрайзинг, целевая деятельность и «другое». Три четверти опрошенных отнесли зарплату директора организации к административным расходам, и только 5% - к целевой деятельности. Остается только гадать, какой категорией расходов считают зарплату директора сами НКО. Среди прочих примеров, отражающих скорее романтические представления общества о благотворительности, следующие факты: 58% респондентов считают, что благотворительные магазины – сильный механизм фандрайзинга, а на самом деле они малоэффективны. Также не особо эффективны ящики для сбора мелочи в магазинах, которыми публика восхищается. Бытует мнение, что звонки на домашний телефон не оправдывают себя, но это не так, звонки на дом – проверенный рабочий инструмент. Много сумятицы и в отношении оплаты труда в НКО. Масса людей считает, что работа членов управляющих органов и президента оплачивается, а работа уличных фандрайзеров – безвозмездна. Каждый четвертый из пяти опрошенных считает, что зарплата руководителя, превышающая 60 тыс. фунтов стерлингов – это потеря денег, и только 1% согласен с тем, что сумма адекватна. Лишь 12%

респондентов считают, что НКО должны быть подотчетны, и только 9% оценивают их с позиции эффективности или рентабельности.

Респонденты признают, что подотчетность является одним из важнейших качеств НКО, но при этом существует огромный разрыв в оценке обществом доступной информации и существующими публичными ожиданиям. Тем сложнее будет разработать специальный индекс административных расходов. Такую задачу ставит перед собой британская Комиссия по благотворительности (Charity Commission). Индекс призван внести больше ясности в представление общества о деятельности НКО и укрепить доверие, если это – именно то, что желает знать общество, которому совершенно небезразлично, как расходуются благотворительные пожертвования. Некоторые НКО уже экспериментируют с моделями классификации публичной информации, однако со временем, если не ввести стандарт, стихийность создаст путаницу и ложные ожидания, что небезопасно. Выработка адекватного процентного значения, одинаково приемлемого для всех разнообразных тематических направлений и сфер деятельности, возможно, представляется невыполнимой задачей, но в силу существующего интереса Комиссия, тем не менее, предпримет попытку. В разработке индекса примут участие не только представители НКО-сектора: будет учтена позиция самых разных типов коммерческих и некоммерческих организаций, и новый индекс будет соответствовать официальным Положениям о рекомендованной практике.

[Дайджест № 14 (7), август 2011 г.]

5) Преодолевая разрозненность и барьеры в оценке социального эффекта...

В своем докладе британская консалтинговая организация New Philanthropy Capital (NPC) делает вывод о том, что методика оценки следует разрабатывать совместными усилиями в масштабе всего сектора, а заплатить за процесс должны доноры.

http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9074/funders_should_give_charities_financial_support_to_measure_impact_says_npc

<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-05-19/impact-measurement-should-be-designed-sector-level-and-funders-should-pay-says-new-r>

В свете сокращения госфинансирования и получающей одобрение концепции «вознаграждения по результатам» интерес к оценке воздействия/социального эффекта (impact) выливается в новый раунд усилий по преодолению известных барьеров. Напомним, что речь идет о сложностях финансового, системного (дефицит аналитиков, специалистов с нужными квалификациями, т.д.) и культурного (разрозненность существующих инициатив, разобщенность организаций) характера. Доклад NPC – это новый шаг к формированию общей для всего сектора концепции оценки (и, помимо прочего, к уточнению значения термина «социальный эффект»: можно ли говорить о таковом, когда помощь оказывается не тем, кто в ней нуждается больше всего, а там, где услуги проще всего предоставить?). NPC обсуждает возможность создания консорциума, который поможет преодолеть изолированность многих НКО и будет лоббировать перед британским правительством вопрос о доступе к информации органов юстиции для оптимизации и координации усилий разных НКО. Под координацией понимается совместная работа по выявлению наиболее востребованных видов услуг и соответствующее перераспределение ресурсов в целях достижения максимального эффекта. Доклад предлагает конкретный процесс, который поможет НКО прийти к общему согласию в понимании ключевых результатов и способов их оценки. Доклад рекомендует предпринимать на уровне сектора именно совместные усилия по выработке методики оценки. Предлагается начать с понимания общих трудностей и изучения накопленного аналитического материала и опыта, чтобы в итоге получить варианты возможных решений. Объединение усилий консолидирует доноров и НКО, поможет многим благотворительным организациям преодолеть изоляцию и не заниматься в одиночку разработкой методики оценки, которую, заметьте, еще нужно подробно и грамотно описать. Тем, кто делает первые шаги, авторы доклада советуют начинать со сбора самых базовых данных и их анализа. В ближайшие месяцы и годы NPC обещает подготовить и опубликовать целую серию докладов под рубрикой «Измеряем вместе». А на разработку эффективной, точной и осмысленной методики оценки результатов могут уйти годы, но если НКО не будут сотрудничать, то процесс затянется на десятки лет. Самое важное для дальнейшего развития и реализации рекомендаций NPC – получить поддержку руководителей организаций и лидеров из среды доноров. Сложность оценки не отменяет задачу: результаты деятельности всегда

можно оценить. В противном случае невозможно выяснить, делают ли НКО жизнь благополучателей лучше или хуже.

[Дайджест № 14 (7), август 2011 г.]

6) Инструмент сравнительного анализа

Сравнительный анализ (бенчмаркинг) во все времена признавался надежным способом оценки эффективности, но стоимость вложений для сбора и анализа сделала его недоступным для многих. Теперь дело обстоит иначе.

<http://www.civilsociety.co.uk/benchmark/about>

Инструмент бенчмаркинга доходов (**The Income Benchmarking Tool**) – это быстрый и точный (и бесплатный) способ оценки эффективности различных источников доходов британских НКО. Сравнение можно провести между отдельными организациями либо в масштабе всего сектора или группы организаций, занятых в одной сфере деятельности. Механизм удобен и активизирует лишь полезную информацию. Возможности ресурса:

- Сравнительный анализ эффективности 100 организаций, возглавляющих список, и следующих за ними 250 НКО;
- Получение точной информации о способах получения доходов другими НКО;
- Выявление возможных тенденций для составления прогноза на будущее;
- Выборка и сравнение отдельных организаций между собой и/или в масштабе всего сектора;
- Импорт и сравнительный анализ собственных финансовых показателей.

Данные, полученные на сайте, легко переводятся в графические форматы и диаграммы, которые можно использовать в отчетах и презентациях. Удобно и практично!

[Дайджест № 14 (7), август 2011 г.]

7) Постоянное совершенствование и накопление опыта

Оценка результативности должна стать в арсенале НКО тем инструментом, который ориентируется на клиента и экономически оправдан... Особенно если организация стремится сделать больше с меньшими затратами. Да и можно ли говорить об улучшении услуг и подотчетности перед клиентами, не измеряя результаты деятельности?

<http://www.pnnonline.org/performance-measurement-a-key-to-learning-and-improvement>

Польза от оценки результатов деятельности даже на беглый взгляд очевидна: повышается качество услуг для благополучателей; организации узнают что-то о себе, при этом расходы на процесс минимальные; быстрее происходят положительные изменения; ресурсы распределяются более обосновано; программные расходы снижаются¹. Однако для многих организаций одна лишь мысль об оценке результатов является обескураживающей. Один из авторов статьи Джери Экхарт Квинан (Jeri Eckhart Queenan) из американской консалтинговой организации Bridgesapn Group рекомендует таким организациям относиться к обучению и совершенствованию как к постоянному циклическому процессу, а к измерению результатов – как вспомогательному инструменту в этом процессе. Чтобы продемонстрировать очевидные преимущества оценки, авторы изучили опыт американских институтов разных типов – начиная с корпоративных фондов и глобальных НКО, и заканчивая НКО местного значения, которые предлагают различные услуги населению. Затем они предложили пять основных, готовых к применению уроков по организации продуктивного процесса оценки:

- *Урок 1:* Приступайте к работе, сформировав конечные ожидания;
- *Урок 2:* Сделайте оценку неотъемлемой частью своей теории изменений;
- *Урок 3:* Формируйте культуру оценки;
- *Урок 4:* Убедитесь в том, что оценка учитывает интересы всех причастных сторон;

¹ [Measurement as Learning: What Nonprofit CEOs, Board Members, and Philanthropists Need to Know to Keep Improving](#). Джери Экхарт Квинан (Jeri Eckhart Queenan), Matt Forti (Мэтт Форти); The Bridgesapn Group. 25 апреля 2011 г.

- Урок 5: Постоянно совершенствуйте процесс измерения и оценки.

Статья также дает описание последовательных шагов по осуществлению оценки и сопровождает их краткими пояснениями:

1. *Определение предмета оценки:* лидеры организации четко представляет себе конечные результаты, и что требуется для их достижения;
2. *Измерение и оценка:* лидеры знают, какая именно информация им необходима, чтобы понять, насколько организация справляется с поставленными задачами;
3. *Обучение и извлечение уроков:* лидеры понимают, что именно приносит результат, и что оказалось неэффективным;
4. *Совершенствование деятельности:* лидеры руководствуются извлеченными уроками/выводами и последовательно применяют на практике полученные знания;

Если следовать предложенной схеме, то можно понять, что стоит оценивать, а что не стоит, чтобы не превращать оценку в бесполезное и ненужное занятие.

[Дайджест № 15 (8), сентябрь 2011 г.]

8) Некоммерческий сектор пора переименовать в «недивидендный»

Такого мнения придерживается Баронесса Стедман-Скотт (Baroness Stedman-Scott), руководитель британской благотворительной организации «Люди завтрашнего дня» (Tomorrow's People). Она не видит ничего плохого в том, что НКО получают доходы, и считает, что самые крупные организации следует оценивать с позиции создаваемой ими социальной стоимости.

http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/9835/baroness_proposes_ftse-style_league_table_of_best-value_charities
http://www.civilsociety.co.uk/governance/blogs/content/9837/charity_league_tables_are_coming_whether_you_like_them_or_not

Дебра Стедман-Скотт (Deborah Stedman-Scott) считает, что для привлечения новых доноров следует дополнить финансовые колонки газет информацией о «социальном» индексе FTSE², где должны быть представлены данные 100 лучших организаций «недивидендного сектора».

Независимый анализ деятельности «Людей завтрашнего дня» (за пять лет) показал, что каждый инвестированный британский фунт оправдал свое предназначение либо позволил создать дополнительную социальную стоимость, эквивалентную (как минимум) £2,40 фунтам стерлингов. Филиппо Кардини (Filippo Cardini), руководитель компании Towerbrook Capital Partners и один из постоянных инвесторов Tomorrow's People считает, что полученные «социальные дивиденды» свидетельствуют о высокой эффективности организации.

Дебра призывает благотворительные организации быть более прозрачными в отношении социального эффекта, которого они добиваются для общества, и не опасаться сравнений с работой коллег в том же сегменте НКО-сектора. Она считает, что государство обязательно должно сравнивать результаты деятельности благотворительных организаций в ходе тендеров, руководствуясь не только стоимостью услуг НКО, но, прежде всего, данными о достигнутом ими социальном эффекте. Безусловно, в этом тоже есть свои плюсы и минусы. Многие НКО считают, что социальные результаты, порой, не столь очевидны и осязаемы; и в силу данного обстоятельства ими можно манипулировать в ущерб тем, кто нуждается в помощи. Однако после многих лет сопротивления «таблицам лиги чемпионов», НКО постепенно приходят к тому, что бенчмаркинг должен стать нормой жизни в некоммерческом секторе. Чтобы повысить мотивацию НКО к измерению и оценке своих результатов, Стедман-Скотт предлагает привлечь такие уважаемые организации, как Европейская региональная научная ассоциация (ERSA) и ассоциация руководителей организаций Третьего сектора ACEVO. Баронесса настаивает на том, что доноры имеют право знать, какие организации добиваются лучших результатов, а какие НКО менее успешно справляются со своими задачами.

[Дайджест № 15 (8), сентябрь 2011 г.]

² **FTSE 100 Index** (Financial Times Stock Exchange Index, *рус.* - Футси 100) — фондовый индекс, который рассчитывает агентство Financial Times. Индекс основывается на курсах акций 100 компаний с наибольшей капитализацией, входящих в список Лондонской фондовой биржи (LSE). (*Прим. авт.*)

9) Умеренность и баланс

Гуманистический и технократический подходы в сфере филантропии и оценки субъектов благотворительной деятельности: каким должен быть оптимальный выбор? О плюсах, минусах и сочетании двух подходов размышляет эксперт американской консалтинговой организации TCC Group...

http://philanthropy.com/article/Why-Grant-Makers-Must-Lead/128340/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

Говоря условно, сегодня существует две крайности в формировании политик в самых разных сферах человеческой деятельности, в том числе и в сфере управления и оценки деятельности благотворительных институтов. Гуманистический подход делает акцент на важности роли бессознательного, чувств и качества межличностных отношений. Технократический подход ставит во главу угла рациональность. Обе крайности представляются упрощением, особенно на фоне последних междисциплинарных исследований, подтверждающих необходимость синтеза логики и инстинкта. В филантропии за последние 15 лет технократический подход, безусловно, дал свои плоды и помог ряду крупных фондов³ более чётко сформулировать цели, стратегии, стать точнее в отношении оценки результатов, сократить дистанцию с грантополучателями и, в конце концов, достичь большего влияния. Однако этот подход повлиял также и на мотивационную и ценностную базу доноров, что имело определенные негативные последствия. Гуманистический подход в филантропии предполагает альтруистические убеждения, гибкость и интуитивность в грантмейкинге, использование качественной оценки в целях самообучения и сохранение определённой дистанции с грантополучателями. Между тем ни один из подходов в своей крайней форме не делает филантропию более эффективной или инновационной. Скорее, наиболее интересные вещи происходят на самом стыке двух типов мышлений: при сбалансированном сочетании страстной увлечённости и реалистических стратегий, контроля и гибкости, цифр и историй. Среди фондов, которым удаётся успешно балансировать на стыке двух типов подходов, – фонды Skillman, Cleveland, Heron, Irvine, Mary Reynolds Babcock, NoVo, Packard и Rockefeller Brothers, California Wellness, Ford.

Как же фондам приблизиться к желаемому балансу? Фонды, например, могут брать на работу специалистов, которые способны здраво мыслить и умело сочетают профессиональные навыки с навыками межличностного общения. Лучшие лидеры умеют анализировать, быть объективными и обладают экспертизой, но этим их достоинства не ограничиваются. Также они знают свои слабые стороны, готовы к сотрудничеству, уважительно относятся к другим, полагаются на свою интуицию и готовы умело дозировать эти навыки в зависимости от обстоятельств. Гуманистически настроенным грантодающим организациям следовало бы стать более беспристрастными в работе, не теряя при этом чувства радости и сопричастности. Они могли бы задуматься о том, не передают ли они слишком много ответственности грантополучателям, не требуя взамен должной подотчётности и не обращаясь к своим собственным знаниям. Технократам можно было бы когда-то быть менее жёстким в руководстве, ввести элементы импровизации, быть снисходительнее к грантополучателям.

[Дайджест № 16 (9), октябрь 2011 г.]

10) «Прорыв в сознании» (фондов)

Большинство руководителей фондов хотели бы видеть больше свидетельств результатов деятельности своих грантополучателей. Более того, они понимают, что должны сами лучше понимать эффективность грантовых программ и организаций, которые они поддерживают. Однако высказываемые намерения весьма далеки от реальности.

http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2011/07/why-foundations-need-to-make-a-leap-of-reason/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3Aeffectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29&utm_content=Yahoo%21+Mail

Лишь 11 % грантополучателей более чем 200 американских фондов, которые отвечали на вопросы опроса на протяжении последних восьми лет, указали на участие своего донора в процессе

³ Среди первых, кто преуспел, как минимум, фонды: Edna McConnell Clark, Hewlett, Robin Hood, Broad, Wallace, а также Venture Philanthropy Partners.

разработки оценочных механизмов. Мы не знаем, о какой именно форме участия идет речь – о грантах ли на институциональное укрепление, или о прямой поддержке основной деятельности организации – уточняющих данных не существует. Но несоответствие между заявляемыми намерениями и отсутствием соответствующих им последующих действий вызывает, как минимум, чувство беспокойства. Кто же поддержит НКО в деле оценки деятельности, если не сами фонды? Доноры никогда не получают удовлетворительного качества данных результативности, если, как минимум, не помогут НКО отслеживать данные о конечных получателях, проводить базовый анализ этих данных и не помогут им понять на основе этих данных, как в перспективе улучшить программы. Но, как ни парадоксально, доноры скорее будут финансировать подходы, которые в конечном итоге выливаются в неоправданные расходы именно в силу дефицита показателей эффективности. Осторожничая с расходами, можно серьёзно навредить конечной цели.

К сожалению, сегодня трудно определить, как много мы упускаем из-за того, что организации и их доноры не инвестируют средства в создание систем сбора и обработки данных об эффективности. Это задача, которая требует большой работы. Собственно важности этого дела, не преуменьшая сложности, но и вселяя надежду на будущее, и посвящена книга Марио Морино (Mario Morino) «Прорыв в сознании» (Leap of Reason).

Это обязательное чтение для тех, кто искренне заинтересован в устойчивых изменениях.

[Дайджест № 16 (9), октябрь 2011 г.]

11) Актуальные тенденции в сфере оценки эффективности НКО

Эксперт консалтинговой организации *Bridgespan Group* Мэтью Форти (Matthew Forti) делится выводами после Конгресса американских НКО, действующих в сфере международного развития и гуманитарной помощи.

<http://www.bridgespan.org/trends-to-watch-in-NGO-measurement.aspx>

Автор отмечает три основные тенденции, которые прослеживаются в деятельности организаций, занимающих нишу международной помощи и развития:

- **Включение информации о достигнутых результатах в рейтинги НКО.** Более ранняя тенденция выражалась в использовании данных об административных расходах в качестве мерила эффективности организаций. Сегодня платформы НКО ([Charity Navigator](#), [Charting Impact](#) и другие) включают в свою рейтинговую систему данные о подотчетности и прозрачности (наличие политики о конфликте интересов, публикация проверенных финансовых данных), о результатах и ожидаемых устойчивых изменениях (наличие логической модели и показателей измерения, отчет о достигнутых результатах), а также описание организационных возможностей, теории изменений и стратегии оценки эффективности. По идее, публикация таких данных стимулирует развитие здоровой практики обмена информацией между НКО, донорами и благополучателями и, как следствие, способствует её критическому анализу.
- **Укрепление обратной связи с целевыми аудиториями/взаимное обучение.** Опрос, проведенный Центром эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy), показал, что мнением грантополучателей официально интересуются менее одной пятой доноров. Не так уж много, но анализ практики тех организаций, которые стремятся оценить отношения с грантополучателями, партнерами и конечными благополучателями (25 опрошенных НКО) позволил выявить главные преимущества – возможность совершенствовать деятельность, а также прогнозировать доходы и развитие организации в долгосрочной перспективе.
- **Оценка для собственного использования.** Согласно данным консалтинговой организации Innovation Network, менее трети НКО считают своих сотрудников и благополучателей первичными потребителями результатов оценки эффективности. Остальные называют доноров, советы директоров и другие аудитории. Сегодня формируется понимание того, что НКО нуждаются в помощи филантропов, чтобы оценить свою работу и повысить ее качество. НКО заинтересованы в совместной работе с донорами по измерению результатов, а не в односторонних требованиях, зашитых в формах заявки и отчетности.

[Дайджест № 17 (10), ноябрь 2011 г.]

12) Любите ли вы оценку?

Ричард Пайпер (Richard Piper), британский эксперт по оценке социального эффекта (impact) задается вопросом о существовании людей, которые одержимы оценкой. Опыт тренера подтолкнул его к проведению специального исследования.

<http://www.ncvo-vol.org.uk/networking-discussions/blogs/14292/11/06/15/do-you-have-impact-measurement-personality-type>

<http://www.ncvo-vol.org.uk/networking-discussions/blogs/14292/11/08/18/%E2%80%98impact-measurement-personality-type%E2%80%99-results>

Пайпер давно определил собственную позицию в отношении роли оценки: социальный эффект (или долгосрочные устойчивые изменения) следует планировать, уточнять и обсуждать. Этот процесс характеризует качество управления организацией и ее деятельности. О конечных результатах, разумеется, необходимо размышлять на разных этапах жизненного цикла НКО, но задача оценки не должна доминировать. В группах Пайпера всегда найдется парочка людей, которые будут настаивать на том, что социальный эффект без оценки не имеет смысла. Это убеждение не зависит от пола, возраста, сферы деятельности, социального статуса, т.д. Пайпер выдвинул гипотезу, что склонность преувеличивать роль и значение оценки и, наоборот, дистанцироваться от неё, связана с комплексом более глубоких личностных убеждений, вполне понятных и логичных, и провёл небольшое онлайн исследование. Группа респондентов была небольшая (об опросе знали сотни, но на вопросы ответили только 90 человек), поэтому далеко идущих выводов делать не стоит. Сначала участникам опроса было предложено отреагировать на несколько утверждений и тем самым определить место оценки в иерархии задач:

- Планируя социальный эффект, мы всегда должны иметь возможность его измерить – если это невозможно, то нам следует его пересмотреть либо совсем от него отказаться (с утверждением согласились 9% респондентов).
- В процессе планирования социального эффекта центральное место занимает «правильный» конечный результат, но было бы неплохо его измерить (90%).
- Планируя социальный эффект, нам не надо заботиться о его измерении (1%).

Затем респонденты определили свой тип личности по методике Маейрс-Бриггс (Myers-Briggs)⁴. Анализ полученной информации позволил Ричарду Пайперу сделать несколько интересных заключений: (1) большинство представителей нашего сектора (с другими секторами не сравнивать!) познают мир с помощью интуиции, т.е. пытается толковать происходящее, занимаются поиском смыслов и возможностей; (2) на конкретную информацию (факты, данные) ориентируется меньшее число людей. В характеристике каждого отдельного типа нет ничего плохого, но осознание индивидуальных особенностей (как собственных, так и тех, кто рядом) может, например, улучшить отношения в коллективе.

Далее Пайпер предположил, что «экстравертов» больше волнует внешний запрос на показатели оценки (от доноров или государства), а «мыслители» опираются на логику и лучше оперируют полученными в ходе оценки данными. «Чувствительные» (эмоциональные) личности склонны принимать решения, руководствуясь ценностями и интересами вовлеченных людей.

Так или иначе, для более глубокого изучения вопроса результатов проведенного мини-опроса недостаточно. Подавляющее число людей не считают, что оценка социального эффекта важнее процесса планирования деятельности, выполнения задач, совершенствования и коммуникации. Это очень занимательная тема, и к ней можно возвращаться много раз, но более важно – поддерживать откровенный разговор о смысле социального эффекта. В целом, Ричард считает результаты опроса весьма оптимистичными.

[Дайджест № 17 (10), ноябрь 2011 г.]

⁴Тест **Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)** предназначен для определения одного из 16 типов личности и индивидуальных предпочтений. (Прим. авт.)

13) Как дела, фонды?

За последнее десятилетие практика американских фондов по оценке эффективности и социального эффекта стала серьезнее и содержательнее. И оценка остается важной зоной развития.

[http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2011/09/what-are-foundations-doing-to-understand-their-effectiveness/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+effectivephilanthropy+\(The+CEP+Blog\)](http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2011/09/what-are-foundations-doing-to-understand-their-effectiveness/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+effectivephilanthropy+(The+CEP+Blog))

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=352800014>

Результаты исследования Центра эффективной филантропии (The Center on Effective Philanthropy), в котором приняли участие 173 руководителя (управляющие фондами с грантовым пулом не менее 5 млн. долларов), свидетельствуют о том, что практически ¾ опрошенных считают задачу оценки эффективности приоритетной; однако более 60% респондентов утверждают, что фонды в редких случаях имеют полное представление об эффективности организации в целом. Также 60% участников опроса убеждены, что фондам следует стремиться к большему соответствию высоким стандартам оценки эффективности своей работы. Данные отчета указывают на то, что за последнее десятилетие фонды вышли за привычные рамки методологической базы оценки, которая ограничивалась измерением на основе финансовых, программных и операционных показателей. Вместе с тем, фонды пока мало используют (или совсем не используют) целый ряд важных источников информации:

- Для операционной и финансовой оценки практически каждый фонд обращается к инвестиционным показателям и к информации об административных расходах; но *маловероятно*, что фонды сочтут необходимым провести анализ данных о сотрудниках, таких как: коэффициент удержания; многообразие; и отзывы, характеризующие фонд как рабочее место.
- Оценивая программную деятельность, фонды, как правило, опираются на отчеты грантополучателей, а также на отчеты о посещении организаций и/или о результатах оценки. Однако *крайне редко* фонды изучают мнения благополучателей, чья оценка, по идее, имеет самое большое значение для понимания качества поддержанных услуг.

Очень важно, что более 90% фондов оценивают общую эффективность своей работы; и почти 50% директоров для этих целей все чаще обращаются к разным видам данных, позволяющим составить представление о деятельности фонда с позиции достижения социального эффекта. Однако большинство директоров признались, что они хотели бы видеть больше участия и заинтересованности в оценке эффективности со стороны совета директоров (что, строго говоря, является обязанностью совета), так как во многих случаях члены высшего управляющего органа не имеют точного представления о том, какие направления поддерживают их фонды.

[Дайджест № 18 (11), декабрь 2011 г.]

14) Анализируйте, и это окупится, господа!

Экономический подход к оказанию благотворительной помощи может сэкономить стране миллиарды (фунтов стерлингов). К такому выводу пришли New Philanthropy Capital (NPC – известная консалтинговая НКО) и Barclays Wealth (ведущая мировая компания, управляющая частным капиталом). Самое главное – не упустить момент и приступить к финансированию социально значимых инициатив, на раннем этапе возникновения проблемы.

<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-09-21/philanthropists-could-save-billions-funding-early-intervention>

Не секрет, что филантропы тратят свои состояния по зову сердца и под влиянием эмоционального переживания. Поэтому эти средства не всегда тратятся на самые актуальные проблемы, и не всегда лучшим образом. Согласно отчету, подготовленному двумя авторитетными учреждениями, именно так сегодня обстоят дела в британской филантропии. Самые сложные социальные проблемы обходятся государственной казне в 100 млрд. фунтов стерлингов ежегодно. Авторы документа применили экономический подход, чтобы оценить различные инициативы и преобразования с точки зрения их потенциала и способности предотвратить проблемы (которые в дальнейшем могут

обойтись обществу «в копейчку»), повысить трудоспособность населения и, как следствие, уровень благосостояния общества. Так, психологическое консультирование и сопровождение семей оказалось в 5 раз выгоднее прямой поддержки одного молодого человека, который проживает в криминальной обстановке с наркозависимой матерью, не уделяющей должного внимания воспитанию и социальной адаптации сына. Своевременное «вмешательство» НКО не только поможет молодому человеку избежать неблагоприятного жизненного сценария, но также обезопасит его потенциальных жертв и сэкономит средства, которые потребовались бы для оплаты работы полиции, судей и опекунов. Кроме того, его трудоустройство и дальнейшие отчисления налогов с индивидуального дохода будут пополнять казну и благоприятно скажутся на экономике.

Также, отчет предлагает два возможных варианта принятия решений донорами в зависимости от их амбиций и склонности к риску. В первом случае, главным действующим лицом является донор, который вечно испытывает дефицит времени. Он практически всегда готов выписать чек на проекты с низкой степенью риска в обмен на краткосрочный отчет. Герой второго сценария – «двигатель изменений». Это азартный филантроп, готовый к партнерству, риску и экспериментам.

Авторы, безусловно, не рассчитывают, что экономический анализ станет подходящим инструментом для всех ситуаций, но принять обоснованные решения, пролить свет на неочевидные вещи и подчеркнуть роль частного донора, он наверняка поможет.

[Дайджест № 18 (11), декабрь 2011 г.]