



# *Evolution and Philanthropy*

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

**№ 6 , май – август 2013 г.**

## **ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ**

*Если Вы хотите ознакомиться с выпусками Дайджеста  
или тематическими подборками статей за 2010 - 2013 гг.  
и/или получить Дайджест в будущем,*

*напишите по адресу [toropovaei@uralsib.ru](mailto:toropovaei@uralsib.ru)  
или свяжитесь с нами через страничку в Фейсбуке  
[www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy](http://www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy)*

## Содержание

- 1) Из жизни фондов: затяжная эволюция прозрачности..... 4**  
 В 1980 году американский Национальный комитет ответственной филантропии (The National Committee for Responsive Philanthropy / NCRP) опубликовал отчёт, который подверг суровой критике чрезмерную скрытность фондов. Глава комитета Аарон Дорфман (Aaron Dorfman) сравнил документ 30-летней давности с результатами более современных исследований и отметил, что прозрачность фондов, безусловно, прогрессирует, но слишком медленно.
- 2) Подотчётность фондов: мнение получателей помощи имеет значение ..... 5**  
 Фонды, которые внимательно изучают мнения благополучателей, имеют отчётливое представление о конечных результатах (эффектах) своей работы и последовательно оценивают прогресс. Однако среди участников опроса, проведённого Центром эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США) в 2011 году, таких «продвинутых» организаций оказалось всего 35%. Эксперты обсуждают сложившуюся практику и выясняют, почему многие фонды не стремятся к общению со своими клиентами.
- 3) Наблюдательная организация обновила стандарты добросовестной практики НКО ..... 6**  
 Альянс «За разумную благотворительность», действующий на базе Бюро безупречного бизнеса (BBB Wise Giving Alliance; США), опубликовал стандарты, которые используются для оценки деятельности НКО и одновременно призывают руководство организаций оптимизировать управленческую практику, стремиться к лучшим результатам и укреплять доверие доноров.
- 4) Новая методология оценки отчётности о результатах от Charity Navigator.. 7**  
 Рейтинговое агентство Charity Navigator (CN; США) опубликовало методику оценки отчётов, которая меняет парадигму отчётности о результатах работы НКО. В частности, CN перемещает акцент с выборочной отчётности (отдельных историй, не позволяющих оценить эффективность НКО в целом), на конкретные параметры, которые показывают, каким образом НКО анализирует сведения о прогрессе/эффектах деятельности и совершенствует свою работу.
- 5) Британским донорам не хватает информации о результатах работы НКО .. 8**  
 В условиях сокращения государственного финансирования НКО всё чаще обращают взоры к частным донорам. Однако опрос, подведённый консалтинговой организацией «Капитал для новой филантропии» (New Philanthropy Capital/NPC), показал, что недостаток сведений об эффективности НКО отрицательно сказывается на щедрости британских граждан.
- 6) Отчёты корпораций станут более совершенными ..... 9**  
 Глобальная инициатива по отчётности (Global Reporting Initiative/GRI) и Международный совет по интегрированной отчётности (International Integrated Reporting Council/ IIRC) подписали Меморандум о намерениях, отражающий представления организаций о дальнейшей эволюции корпоративной отчётности.

**7) Отсутствие конструктивной критики – большая помеха для филантропии .... 10**

Нежелание воспринимать и озвучивать критику тормозит развитие филантропии. Обозреватель издания The Chronicle of Philanthropy Кэролайн Престон (Cariline Preston) побеседовала с лидерами сектора и выяснила, что данное утверждение имеет под собой почву.

**8) Анализ неудач – залог успеха ..... 11**

Чтобы инновации филантропических и некоммерческих организаций внесли реальный вклад в общественное развитие, необходимо постоянно анализировать результаты экспериментов и, в первую очередь, причины неудач. Желая подбодрить организации, которые не решаются раскрыть информацию о неэффективной практике, интернет-издание City Philanthropy опубликовало примеры из жизни, которые свидетельствуют о преимуществах 100%-ной прозрачности в отношении неудачного опыта.

11

## 1) Из жизни фондов: затяжная эволюция прозрачности

В 1980 году американский Национальный комитет ответственной филантропии (The National Committee for Responsive Philanthropy / NCRP) опубликовал отчёт, который подверг суровой критике чрезмерную скрытность фондов. Глава комитета Аарон Дорфман (Aaron Dorfman) сравнил документ 30-летней давности с результатами более современных исследований и отметил, что прозрачность фондов, безусловно, прогрессирует, но слишком медленно.



В мае 1980 года авторы отчёта «Фонды и публичная информация: Свет или тень?» ([Foundations & Public Information: Sunshine or Shadow?](#)) составили рейтинг 208 крупнейших филантропических организаций, среди которых в категорию «отличников» попали всего 4%. Степень прозрачности определялась в основном по доступности информации, в которой больше всего нуждались НКО – это сведения о приоритетах фондов, требованиях к оформлению заявок, порядке рассмотрения запросов и процедурах принятия решений. Прошло 33 года, и в новейшем отчёте Центра эффективной филантропии (The Center for Effective

Philanthropy / CEP) «Прозрачность фондов: Чего хотят НКО» ([Foundation Transparency: What Nonprofits Want](#), 2013) вновь говорится о тех же проблемах. В частности, 138 опрошенных лидеров НКО отмечают, что фонды требуют от соискателей и грантополучателей очень много информации, весьма придирчиво относятся к отчётам, но о параметрах оценки собственной эффективности особо не распространяются. Большинство участников опроса обозначили стремление к совместному обучению и партнёрству, но без взаимной открытости и доверия оно не сложится. Комитет NCRP в 2009 году опубликовал отчёт «Критерии идеальной филантропии: Путеводитель для грант-мейкеров, нацеленных на достижение лучших социальных результатов» ([Criteria for Philanthropy at Its Best: Benchmarks to Assess and Enhance Grantmaker Impact](#)), в котором показана тесная взаимосвязь между ценностями, этикой и эффективностью фондов. Данная публикация стала для многих организаций источником мотивации для усиления прозрачности, что, вне всякого сомнения, является правильным выбором для организаций с льготным режимом налогообложения. В этой ситуации больше удивляет позиция государства, которое не уделяет вопросам обязательного раскрытия информации должного внимания. Более того, процесс развития законодательства протекает медленно и сложно. Эти вопросы более подробно раскрываются в материалах Круглого стола по вопросам филантропии (The Philanthropy Roundtable) за 2013 год «Прозрачность в сфере филантропии: Анализ подотчётности, ошибок и добровольного стремления к открытости» ([Transparency in Philanthropy: An Analysis of Accountability, Fallacy, and Volunteerism](#)). В процессе анализа действующего законодательства, авторы документа выявили целый ряд пробелов и разработали предложения по их устранению. Если Конгресс США воспользуется данными рекомендациями, то прозрачность фондов обретёт более осознанные формы, а общественность будет больше доверять организациям, которые десятилетиями не могут «выйти из сумрака».

*Источник: The Center for Effective Philanthropy, [http://www.effectivephilanthropy.org/...](http://www.effectivephilanthropy.org/)  
[Дайджест № 38 (8), август 2013 г.]*

## 2) Подотчётность фондов: мнение получателей помощи имеет значение

Фонды, которые внимательно изучают мнения благополучателей, имеют отчётливое представление о конечных результатах (эффектах) своей работы и последовательно оценивают прогресс. Однако среди участников опроса, проведённого Центром эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США) в 2011 году, таких «продвинутых» организаций оказалось всего 35%. Эксперты обсуждают сложившуюся практику и выясняют, почему многие фонды не стремятся к общению со своими клиентами.



- *Истории успеха и практическое значение обратной связи.* Здоровоохранение и образование являются теми сферами, где получение обратной связи от потребителей услуг естественным образом сочетается с процессом повседневной работы с клиентами. Так, НКО [YouthTruth](#) провела опрос, в котором приняли участие более 200 000 учащихся 275 школ. Юные респонденты ответили на вопросы, касающиеся интереса к учёбе, дисциплины, внутренней культуры учебных заведений и т.д. Директора школ (85%

опрошенных) воспользовались полученной информацией для принятия решений, затрагивающих содержание обучения и организацию учебно-воспитательного процесса. В сфере здравоохранения изучение мнений пациентов тоже имеет большое значение. Результаты опросов, в частности, влияют на размер компенсации за оказание услуг застрахованным гражданам, способствуют повышению качества обслуживания и усилению подотчётности медицинских учреждений.

- *Проблемы в сфере филантропии.* Несмотря на преимущества систем обратной связи, организации сферы филантропии не спешат проводить опросы (и/или интервью, фокус-группы, встречи). Эксперты объясняют такое положение дел, несколькими причинами:
  - Удалённые целевые группы зачастую не участвуют в опросах из-за отсутствия необходимых технических навыков или ограниченного доступа к средствам коммуникации;
  - Искренность ответа порой зависит от взаимоотношений респондента с провайдером услуги;
  - Затраты на подобные проекты заметно увеличивают объём административных расходов.
- *Рекомендации по сбору информации и её практическому использованию:*
  - Устанавливайте обратную связь по мере необходимости (не только после программы);
  - Чтобы получить ценную информацию, не экономьте на разработке дизайна опроса;
  - Чтобы обеспечить репрезентативность, изучайте культурные особенности целевых групп;
  - Будьте готовы к отрицательным отзывам и корректировке политики / практики организации;
  - Взаимодействуйте с другими организациями и сравнивайте полученные данные.
- *Вклад в процесс формирования единого массива открытых данных (Big Data Movement).* Изучение мнений благополучателей и выполнение программ с учётом их интересов является важным свидетельством эффективности и подотчётности организации. Сегодня это очень важное преимущество, так как социальные программы, разработанные на основе подтверждённых сведений (evidence-based social

programs), пользуется широким признанием. Например, именно такие инициативы грантодающих организаций готово финансировать Фонд социальных инноваций ([The Social Innovation Fund](#)), созданный в 2009 году администрацией президента Обамы. Осознав ценность взаимодействия с целевыми аудиториями, фонды могут перейти к активным действиям, а трудности при желании можно преодолеть.

Источник: Glass Pockets, <http://blog.glasspockets.org/2013/05/...>  
[Дайджест № 38 (8), август 2013 г.]

### 3) Наблюдательная организация обновила стандарты добросовестной практики НКО

Альянс «За разумную благотворительность», действующий на базе Бюро безупречного бизнеса (BBB Wise Giving Alliance; США), опубликовал стандарты, которые используются для оценки деятельности НКО и одновременно призывают руководство организаций оптимизировать управленческую практику, стремиться к лучшим результатам и укреплять доверие доноров.



- *Совет директоров НКО* может считаться активным, независимым и бескорыстным, если:
  - Надлежащим образом контролирует деятельность организации, в т.ч. – оценивает работу директора НКО, утверждает бюджет и планы фандрайзинга, разрабатывает политики финансового учёта и регулирования конфликта интересов;
  - Объединяет не менее пяти голосующих членов, которые встречаются не менее трёх раз в год, а между очными заседаниями взаимодействуют с помощью современных средств связи;
    - Оплачивает работу не более 10% членов, которые (в силу данного обстоятельства) утрачивают право на выполнение функций казначея или председателя совета;
    - Не допускает заключения сделок и участия в голосовании тех членов совета или сотрудников, которые поддерживают деловые связи с участниками тендеров/конкурсов; а в случае возникновения конфликта интересов руководствуется утверждёнными процедурами.
- *Оценка эффективности* должна быть неотъемлемым компонентом работы по выполнению миссии, для которого характерны:
  - Наличие утверждённых/измеряемых целей и задач, связанных с оценкой успешности и результативности программ НКО;
  - Применение политики, обязывающей совет директоров проводить оценку эффективности управления ресурсами и результатов деятельности НКО не реже одного раза в два года;
  - Отчётность (в письменном виде) перед советом директоров о результатах оценки эффективности НКО и рекомендациях на будущее.
- *Финансовые данные* могут свидетельствовать о добросовестной практике, если:
  - Затраты НКО на программы составляют не менее 65% от общей суммы расходов, затраты на фандрайзинг - не более 35% от стоимости привлечённых ресурсов, а размер активов, которые не ограничены какими-либо условиями (и, значит, могут использоваться для поддержки программ и текущей деятельности), не превышает более чем в три раза сумму затрат в предыдущем году или бюджет текущего года;
  - Годовые финансовые отчёты НКО доступны (по запросу) всем заинтересованным субъектам (если годовой доход НКО превышает 250 000 долларов, то организация обязана проходить аудиторскую проверку; если доход составляет менее 250 000

- долларов, то необходимо заключение сертифицированного государственного бухгалтера; а для НКО с доходом менее 100 000 долларов достаточно отчёта, составленного сотрудниками организации);
- В отчётах хорошо представлена структура затрат по статьям «Программы», «Фандрайзинг», «Административные расходы», а так называемые «смешанные виды работ» распределены по указанным статьям в соответствии с установленными требованиями;
  - В бюджете на текущий финансовый год (утверждённом советом директоров) указаны суммы предполагаемых затрат на программы, фандрайзинг и на административные нужды.
- *Деятельность по привлечению средств/ресурсов и обращения за поддержкой* являются источниками исчерпывающей и точной информации для доноров, если НКО:
    - Предлагает точное описание программ и гарантии использования пожертвований для решения конкретных задач в точно обозначенные сроки;
    - Обеспечивает доступ (по запросу) к отчётности, включающей информацию о миссии организации; обзор результатов программ, достигнутых в предыдущем году; список ответственных сотрудников и членов совета директоров; финансовые данные и остаток чистых активов (см. выше); контактную информацию и ссылки на внешние ресурсы, где размещены упомянутые в отчётах сведения и форма налоговой отчётности 990;
    - Уважает частную жизнь доноров: запрашивает разрешения на использование персональных данных (частично или полностью); публикует политику, разъясняющую порядок хранения, обработки/обновления и защиты данных;
    - Раскрывает информацию о сроках проведения кампаний социально-ориентированного маркетинга, о своих партнёрах и предполагаемой/фактической сумме доходов<sup>1</sup>.
    - Оперативно рассматривает жалобы и принимает меры для устранения недостатков.

*Источник:* The Chronicle of Philanthropy, <http://philanthropy.com/article/Text-...>  
 [Дайджест № 37 (7), июль 2013 г.]

#### 4) Новая методология оценки отчётности о результатах от Charity Navigator

Рейтинговое агентство Charity Navigator (CN; США) опубликовало методiku оценки отчётов, которая меняет парадигму отчётности о результатах работы НКО. В частности, CN перемещает акцент с выборочной отчётности (отдельных историй, не позволяющих оценить эффективность НКО в целом), на конкретные параметры, которые показывают, каким образом НКО анализирует сведения о прогрессе/эффектах деятельности и совершенствует свою работу.

Принимая решение о публикации «Концепции оценки отчётности о результатах» ([Results Reporting Concept Note](#)), команда агентства CN учитывала тот факт, что большинство НКО проходят первые этапы построения внутренних систем оценки и отчётности, и вряд ли смогут претендовать на высокие позиции в рейтинге. Поэтому CN приступит к внедрению новой методики не ранее 2016 года, а до этого момента будет проводить разъяснительную работу и стимулировать развитие оценочной и отчётной практики. По мере накопления опыта и повышения эффективности организаций, рейтинговые критерии будут эволюционировать, поднимая планку качественной отчётности НКО перед донорами и

<sup>1</sup> Более подробно данная тема рассматривается в статье «**Социально-ориентированный маркетинг в США станет прозрачнее**», опубликованной в Дайджесте № 31 (1), январь 2013 г.: <https://docs.google.com/file/d/oB-ph8...> Архив: <https://docs.google.com/folder/d/oB-p...>

обществом. Чтобы определить позицию в рейтинге, специалисты CN будут оценивать отчёты НКО по пяти ключевым параметрам:

**1) Наличие/отсутствие противоречий в сведениях о выполнении миссии, привлечении средств, и распределении ресурсов.** В процессе изучения материалов/публикаций, которые НКО использует для привлечения средств, агентство CN будет сверять информацию, опубликованную в обращениях к донорам, с последней формой налоговой отчётности 990, отражающей сведения о распределении ресурсов между программами и иными статьями.

*Примечание:* На высокие позиции в рейтинге смогут рассчитывать некоммерческие организации, у которых доля программных расходов составит не менее 60%.

**2) Логическая связь между деятельностью и результатами.** Насколько реалистичен план достижения краткосрочных (outputs) и промежуточных/отсроченных результатов (outcomes) посредством выполнения указанных в отчёте видов деятельности? Позаботилась ли организация о ресурсах и рабочем времени, необходимых и достаточных для реализации плана? Включает ли отчёт сведения, подтверждающие достижение результатов (собственная информация НКО и/или свидетельства внешних субъектов)? Разработала ли организация специальные показатели и план сбора данных? Использует ли НКО критерии успеха, и каким образом получает информацию для оценки прогресса?

**3) Стремление соответствовать стандартам добросовестной практики.** НКО могут являться членами организаций, которые предлагают стандарты/кодексы поведения, занимаются сертификацией или выполняют иную деятельность, способствующую развитию систем оценки и отчётности. Если НКО сообщает об участии в подобных инициативах, то в отчёте должны быть сведения, позволяющие проверить эту информацию.

**4) Мнение основных целевых аудиторий/благополучателей.** Публикует ли НКО отзывы о своей работе? Существует ли в организации порядок сбора данных (проведения опросов) на основе согласованного списка вопросов? Включает ли анкета вопросы об эффективности НКО? Насколько репрезентативны эти опросы? Почему НКО уверена в искренности респондентов? Позволяет ли действующая система отслеживать изменение отношения аудитории к НКО и её услугам? Предоставляет ли организация обратную связь своей аудитории, и сообщает ли причастным сторонам о выполнении рекомендаций, поступающих от благополучателей НКО?

**5) Публикация отчётов об оценке результатов программ.** Публикует ли НКО такие отчёты и посвящает ли свою аудиторию в планы дальнейшего использования выводов и рекомендаций?

Эффективная работа по выполнению социально значимой миссии – это то, ради чего создаются некоммерческие организации. Предлагая методику из пяти компонентов, агентство CN рассчитывает на то, что НКО будут правильно преподносить информацию о своих результатах, и взамен получают своевременную поддержку в виде пожертвований и ресурсов.

*Источник:* Charity Navigator, <http://www.charitynavigator.org/index...>  
[Дайджест № 36 (6), июнь 2013 г.]

## 5) Британским донорам не хватает информации о результатах работы НКО

В условиях сокращения государственного финансирования НКО всё чаще обращают взоры к частным донорам. Однако опрос, подведённый консалтинговой организацией «Капитал для новой филантропии» (New Philanthropy Capital/NPC), показал, что недостаток сведений об эффективности НКО отрицательно сказывается на щедрости британских граждан.

В марте 2013 года команда NPC подвела итоги онлайн опроса, в котором приняли участие 3 000 жителей Соединённого Королевства. Оказалось, что в течение 12 месяцев, предшествующих опросу, всего 39% респондентов поддержали НКО на сумму более 50 фунтов стерлингов (в среднем – 303 фунта). Среди них почти 20% основных доноров (с годовым доходом менее 150 000 фунтов) могли бы увеличить сумму пожертвования (в среднем - на 155 фунтов), если бы не сомневались в том, что ранее поддержанные НКО способны добиться лучших результатов. В случае реализации данного намерения общий объём помощи некоммерческому сектору увеличился бы на 596 млн фунтов стерлингов. Другая группа доноров (с доходами более 150 000 фунтов) тоже могла бы предоставить



более значительные средства (в среднем - на 603 фунта больше), увеличив общий показатель на 68 млн фунтов. И самыми отзывчивыми могли бы стать доноры, движимые религиозными мотивами. Их уверенность в эффективности НКО в среднем повысила бы сумму пожертвования на 1 871 фунт. Таким образом, улучшив практику информирования доноров об использовании благотворительных средств и достигнутых результатах, НКО-сектор мог бы добиться общей «прибавки» в размере 665 млн. фунтов, то есть - увеличить показатель благотворительности на 11%. Чтобы не упустить этот шанс, исследователи решили внимательнее изучить причины, по которым британские граждане отказываются расстаться со своими средствами. К общему разочарованию команды NPC, более половины тех, кто пожертвовал более 50 фунтов, считают, что благотворительностью следует заниматься только в том случае, если человек может себе это позволить. А тех, кто пожертвовал менее 50 фунтов, вообще оказалось большинство – 60%. Среди них 62% респондентов могли бы стать щедрее, если бы верили в способность НКО изменить ситуацию или решить проблему; 12% - согласны поддержать НКО по просьбе близких и коллег; а 22% - хотели бы услышать слова благодарности. Основываясь на полученных данных, авторы отчёта «Деньги на благо Великобритании» ([Money for Good UK](#)) пришли к основному заключению: доноры не поспеют на поддержку, если будут иметь отчётливое представление о том, (1) как НКО расходуют их средства, и (2) как меняется мир благодаря их деятельности.

*Источник: Civil Society Media Ltd, <http://www.civilsociety.co.uk/fundrai...>  
[Дайджест № 36 (6), июнь 2013 г.]*

## 6) Отчёты корпораций станут более совершенными

Глобальная инициатива по отчётности (Global Reporting Initiative/GRI) и Международный совет по интегрированной отчётности (International Integrated Reporting Council/ IIRC) подписали Меморандум о намерениях, отражающий представления организаций о дальнейшей эволюции корпоративной отчётности.



Большинство инвесторов осознаёт, что подлинная ценность организации – это гораздо больше, чем просто цифры в финансовых сводках. Поэтому компании должны воспринимать свою отчётность как способ публичной презентации интегрированной стратегии, охватывающей все виды корпоративного капитала, включая такие аспекты, как развитие кадрового потенциала, практику использования природных ресурсов и укрепление цепочки поставок. Демонстрируя взаимосвязи между финансовыми, социальными и

экологическими параметрами деятельности, интегрированный отчёт показывает инвесторам и другим причастным сторонам, что интересы бизнеса и устойчивое развитие общества - неразделимы. Так охарактеризовал связь между интегрированной отчётностью и устойчивым развитием исполнительный директор GRI Эрнст Лигтеринген (Ernst Ligteringen). В свою очередь, руководитель IIRC Пол Дракман (Paul Druckman) напомнил о том, что его организация занимается разработкой Международной концепции интегрированной отчётности (The International Integrated Reporting Framework). От данного документа не стоит ждать новых показателей, потому что основная задача концепции - поощрять использование существующих стандартов, таких как Руководство по отчётности в области устойчивого развития GRI. В настоящий момент заинтересованные стороны уже обсуждают проект документа, а итоговая версия будет опубликована в декабре 2013 года.

*Источник: Global Reporting Initiative, <https://www.globalreporting.org/infor...>  
[Дайджест № 36 (6), июнь 2013 г.]*

## 7) Отсутствие конструктивной критики – большая помеха для филантропии

Нежелание воспринимать и озвучивать критику тормозит развитие филантропии. Обозреватель издания *The Chronicle of Philanthropy* Кэролайн Престон (Cariline Preston) побеседовала с лидерами сектора и выяснила, что данное утверждение имеет под собой почву.



Как любой человек, президент фонда The Greater New Orleans Foundation (США) Альберт Руесга (Albert Ruesga) ценит вежливость, но когда она препятствует обсуждению серьёзных проблем, её можно смело отправить в раздел недостатков. Иногда ритуальная любезность представителей НКО-сектора связана с нежеланием обидеть коллег, выполняющих благородную миссию, а иногда это просто попытка избежать прямого разговора о допущенных ошибках,

чтобы не упустить донора. В эпоху скромных бюджетов, когда фандрайзеры не знают где найти «хотя бы ещё 10 000 долларов», искренности в отношениях с источниками финансирования и госзаказчиками становится всё меньше и меньше. В результате возрастает риск неэффективного распределения ресурсов и сохранения не самых лучших социальных программ. Холден Карнофски (Holden Karnofsky), представляющий наблюдательную организацию GiveWell (которая проводит независимую оценку НКО и публикует сведения для доноров), отмечает, что НКО порой абсолютно не готовы воспринимать даже малейшие замечание оценщиков. Карнофски недоумевает, почему организации проводят оценку, если они не готовы слышать критику, совершенствовать работу и добиваться лучших результатов. Подобные настроения свидетельствуют об укреплении культуры, в которой стремление к реальным изменениям подменяется душеспасательными беседами о добрых намерениях. НКО скрывают неудачи не только от доноров, но и от своих советов директоров – отчётные встречи проходят гладко и в праздничной атмосфере. Безусловно, в благотворительный сектор люди приходят не за звонкой монетой, но это не означает, что они не должны отвечать на вопросы об эффективности, этике и стратегии - особенно если речь идёт о крупных инвестициях. Ярким примером замалчивания проблем является микрофинансирование, которое долгое время считалось панацеей от бедности. Но когда независимая оценка выявила существенные недостатки, мыльный пузырь под названием «МФ» лопнул, и торговля хорошими новостями прекратилась. В бизнесе всё иначе – там все постоянно критикуют друг друга, заставляя конкурентов бороться за право быть лучшими. На их фоне организации сферы филантропии выглядят опасливыми «премудрыми пескарями». Президент Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy) Фил Бьюкенен (Phil Buchanan) напомнил о недавних дебатах по поводу отмены благотворительных вычетов<sup>2</sup>, когда некоммерческим организациям не хватило готовности отстаивать свою позицию до победного конца. Не удивительно, что представителей НКО часто благодарят за «благородные дела», и лишь изредка – за создание рабочих мест и весомый вклад в экономику.

*Источник: The Chronicle of Philanthropy, <http://philanthropy.com/article/Some-...>  
[Дайджест № 35 (5), май 2013 г.]*

<sup>2</sup> Подробнее читайте об этом в статье «**Ошибки позиционирования НКО-сектора**», опубликованной в Дайджесте № 34 (4), апрель 2013 г.: <https://docs.google.com/file/d/oB-ph8...>  
Архив: <https://docs.google.com/folder/d/oB-p...>

## 8) Анализ неудач – залог успеха

Чтобы инновации филантропических и некоммерческих организаций внесли реальный вклад в общественное развитие, необходимо постоянно анализировать результаты экспериментов и, в первую очередь, причины неудач. Желая подбодрить организации, которые не решаются раскрыть информацию о неэффективной практике, интернет-издание City Philanthropy опубликовало примеры из жизни, которые свидетельствуют о преимуществах 100%-ной прозрачности в отношении неудачного опыта.



Движение за открытость возникло уже давно, но заметно активизировалось именно в последние годы, когда общество стало уделять повышенное внимание объективной оценке социальных результатов. Так, международная НКО «Инженеры без границ – Канада» (Engineers Without Borders Canada) в 2013 году опубликовала уже четвёртый по счёту «отчёт о неудачах», содержащий объективную оценку упущений и варианты корректировки прежних сценариев. А в 2011 году ряды «самых смелых» пополнила британская организация Oxfam. Её специалисты произвольно выбрали 26 из 362 выполненных программ и провели **«переоценку своей работы»**. Полная версия отчёта размещена на веб-сайте НКО вместе с подробным описанием методологии. Безусловно, чтобы подобная практика стала в НКО-секторе обычным явлением, фонды / доноры должны продемонстрировать лояльное отношение к возможным ошибкам и недочётам. И таких фондов тоже оказалось немало. В частности, чтобы не допустить сокрытия информации о неудачных проектах, Фонд Хьюлетт (The Hewlett Foundation) учредил для своих сотрудников ежегодную премию **«Худший грант»** (). А в 2010 году всех удивил Фонд Шелл (The Shell Foundation), который в честь своего 10-летия опубликовал уникальный документ **«Всё о нашей эффективности без прикрас»**. Проведённая проверка показала, что 80% грантов оказались неудачными, и в итоге фонд полностью пересмотрел свою стратегию. В целом можно сказать, что самые эффективные и профессиональные фонды всегда проверяют то, что скрывается за цветистыми фразами о невероятном успехе, и поощряют стремление некоммерческих организаций к обучению.

*Источник: City Philanthropy, <http://www.cityphilanthropy.org.uk/ci...>  
[Дайджест № 38 (8), август 2013 г.]*