



НОВАЯ ЗАДАЧА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ: СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ

Майкл И. Портер, Марк Р. Крамер¹

За два последних десятилетия число благотворительных фондов в США удвоилось, а стоимость их имущества увеличилась более чем на 1100%. Сегодня фонды владеют имуществом на сумму свыше 330 млрд долл. и ежегодно вносят более 20 млрд долл. в самые разные учебные, гуманитарные и культурные организации. Никакая другая страна в мире не может похвастаться столь значительным и масштабным участием в филантропии и добровольчестве. Но осознаем ли мы, как общество, в полном объеме плоды этого участия?

Грантодающие благотворительные фонды – посредники между индивидуальными донорами, которые дают им деньги, и различными социальными предприятиями, которые они, в свою очередь, поддерживают. Но если фонды служат только пассивными

¹ **Майкл И. Портер** – профессор-стипендиат фонда Роланда Кристенсена (C. Roland Christensen), специалист в области делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса в Бостоне.

Марк Р. Крамер – президент компании Kramer Capital Management, основатель нового Центра эффективной филантропии (Center for Effective Philanthropy).

посредниками, простыми каналами для пожертвований, то тогда они совершенно не соответствуют своему потенциалу и высоким ожиданиям общества.

Часть денег, которые выдают фонды, в определенном смысле принадлежит всем нам.

Фонды могут и должны быть во главе общественного прогресса. У них есть потенциал для более эффективного использования дефицитных ресурсов, чем у индивидуальных доноров или государства. Фонды не подвергаются политическому давлению, поэтому могут изучать новые решения социальных проблем с той степенью независимости, которой никогда не может быть у государства. А по сравнению с индивидуальными донорами у фондов есть масштаб, временные перспективы и профессиональное руководство для более эффективного создания благ для общества.

Однако вопрос о том, реализуют ли фонды свой потенциал, остается открытым. Недостаточное число фондов стратегически осмысливают то, каким образом они могут создать максимальную стоимость для общества при помощи имеющихся в их распоряжении ресурсов. Мало работы посвящается количественному измерению результатов. Напротив, фонды нередко считают, что измерение результатов работы не связано с их благотворительной миссией.

Чтобы фонды могли выжить и преуспеть в новом столетии, такое отношение и практика должны измениться. Да, фонды созданы щедростью людей. Но по сравнению с прямыми пожертвованиями фонды пользуются большими преимуществами за счет налоговых льгот. Когда граждане делают пожертвование какому-либо фонду, они переходят важную черту. Часть денег, которые выдают фонды, в определенном смысле принадлежит всем нам. Именно поэтому мы рассчитываем, что фонды достигнут влияния на общество, несоизмеримого с расходуемыми средствами. Мы рассчитываем, что они создадут реальную стоимость для общества.

Фонды должны заняться этой проблемой раньше, а не позже. Несмотря на серьезное увеличение числа и богатства фондов, объем имеющихся ресурсов для решения проблем общества сегодня меньше, чем когда-либо. Использование этих ограниченных ресурсов максимально эффективным образом имеет огромную социальную ценность, и фонды приспособлены для этого лучше всего. Но они не могут это сделать, поскольку их основатели, попечители и сотрудники не хотят пересмотреть то, что и как они делают. Удовлетворяясь своей традиционной задачей – делать добро, – слишком немногие фонды проводят стратегическую работу над тем, чтобы делать его лучше. Пришло время принять новую задачу – задачу, включающую готовность создавать стоимость.

Обязательство создавать стоимость

Когда донор дает деньги социальному предприятию, то все эти деньги идут на работу по созданию общественных благ. Когда донор дает деньги благотворительному фонду, то основная часть пожертвования выводится из дела. В среднем фонды каждый год направляют на благотворительность всего 5,5% своих активов – это немногим больше законодательно установленного предела в 5%. Остальное вкладывается в создание финансовой, а не общественной, отдачи. (Всего 0,01% инвестиционных портфелей благотворительных фондов вкладывается в поддержку благотворительных целей). Таким образом, основная часть 330 млрд долл., которыми в настоящее время владеют фонды,

представляет собой будущее благо для общества – благо, которое будет реализовано только когда деньги будут в конце концов выданы в качестве пожертвования.

Мы редко задумываемся над различиями между прямыми пожертвованиями действующим благотворительным организациям и пожертвованиями через благотворительные фонды, но эти различия поразительны. Когда человек отдает благотворительной организации 100 долларов, страна теряет около 40 долларов налоговых доходов, но благотворительная организация получает 100 долларов, которые использует для оказания услуг обществу. Таким образом, прямая общественная выгода составляет 250% от выпавших налоговых доходов. Когда 100 долларов дают благотворительному фонду, страна теряет те же 40 долларов. Но прямая общественная выгода составляет всего 5,50 долларов в год – те деньги, которые выдает фонд, то есть менее 14% от выпавших налоговых доходов.

Конечно, благотворительные фонды будут и дальше выплачивать 5,5% от своего основного капитала в течение многих лет. Но и в этом случае отвлечение столь крупных средств из дела обходится дорого. Например, при дисконтной ставке 10% текущая стоимость совокупных пожертвований благотворительного фонда по истечении пяти лет составит всего 21 доллар. Через сто лет она все еще составит только 55 доллар. Сравните эти цифры со 100 долларами, отдаваемыми напрямую организации, оказывающей социальные услуги в течение первого года.

Независимо от выбираемой учетной ставки, факт остается фактом: мы как нация платим авансом за общественные блага, предоставляемые с отсрочкой. Налоговую льготу получает всё пожертвование, а не только небольшая израсходованная часть. Поскольку благотворительные фонды к тому же почти не платят налоги на повышение стоимости их активов, выпадающие налоговые доходы увеличиваются еще больше. В прошлом десятилетии, когда фондовый рынок был сильным, США отказывались от налоговых доходов в размере 75 центов с каждого доллара, который благотворительные фонды отдавали социальным предприятиям.

Кроме того, когда благотворительность идет через фонды, добавляются два дополнительных уровня затрат. Во-первых, фонды несут собственные административные затраты, которые оцениваются в размере от 2 до 3 млрд долл. в год. Во-вторых, тяжелую административную нагрузку несут грантополучатели, выполняющие процедуры подготовки заявок и отчетности – зачастую подробные и длительные. Эти затраты весьма ощутимы.

Таким образом, благотворительные фонды – дорогой способ распределения денег между социальными предприятиями. Это не значит, что благотворительные фонды не могут вносить гораздо больший вклад, чем их совокупные налоговые и административные затраты. Могут. Мы не имеем в виду, что государство будет расходовать налоговые доходы столь же хорошо, как благотворительные фонды, или для тех же целей. Мы хотим сказать, что мы, как нация, вкладываем значительные средства в филантропическую деятельность благотворительных фондов – средства, которые очень даже имеет смысл вкладывать, если фонды выполняют свои обязательства работать результативно.

Так как же фонды могут повысить социальное воздействие своей работы настолько, чтобы компенсировать затраты? В лучшем случае фонд привносит в решение общественных проблем не одни только деньги и энтузиазм благих намерений. Стабильность имущественной базы фонда означает, что у него есть достаточно длительный период времени, в течение которого он будет решать общественные вопросы

и накапливать знания и опыт в этой области. Таким образом, на деньги благотворительных фондов можно добиться более значительного воздействия на общество, чем на те же деньги, потраченные частными донорами либо государством. Именно это мы и имеем в виду, когда требуем от фондов создавать стоимость.

Создание стоимости силами других

Подавляющее большинство благотворительных фондов работает через других людей, выдавая гранты. (Лишь небольшое число действующих фондов оказывают социальные услуги сами). Грантодающие фонды приобретают общественные блага у организаций, которые они поддерживают. Однако кто угодно, в том числе частные доноры и государство, может приобрести эти же блага за эти же деньги. Благотворительные фонды создают стоимость, когда их деятельность производит общественные блага, которые выходят за пределы простой покупательной способности их грантов. Они могут делать это четырьмя способами. Первые два относительно хорошо известны, но редко применяются на практике систематически. Последние два намного сильнее, но гораздо реже распространены. Все четыре могут создавать стоимость, но существует четкая иерархия нарастающего воздействия. Каждый последующий подход привлекает особые активы благотворительного фонда – ресурсы, знания и опыт, независимость и временной горизонт – больше, чем предыдущий, поскольку акцент деятельности смещается с отдельного получателя на весь общественный сектор.

1. Отбор лучших грантополучателей. Здесь процесс создания стоимости прямолинеен. Подобно инвестиционным консультантам в мире бизнеса, благотворительные фонды могут применять свои знания и опыт для направления ресурсов в целях их наиболее продуктивного использования в общественном секторе, финансируя самые эффективные организации или организации, решающие неотложные либо недооцененные проблемы. Например, из многих организаций, которые стремятся получить финансирование для программ, направленных на снижение высоких темпов отсева из школ, благотворительный фонд может выбрать самые эффективные. Таким образом, каждый его доллар даст более высокую социальную прибыль, чем доллар, менее грамотно пожертвованный индивидуальным донором. Так, выбор получателей и распределение средств само по себе является источником стоимости.

Хотя большинство благотворительных фондов признают своими основными задачами оценку и отбор, очень немногие систематически проводят работу по количественному измерению собственных результатов, чтобы повысить отдачу от будущего распределения средств. Одним из заметных исключений является Colorado Trust – благотворительный фонд, специализирующийся на двух направлениях: доступные услуги здравоохранения и укрепление семей.

Colorado Trust необычен тем, что акцентирует внимание на повышении качества своего процесса отбора, анализируя результаты, а затем учитывая эти данные в последующих решениях. В отношении каждой инициативы, которую реализует траст, он оценивает не только результаты работы грантополучателя, но и собственную эффективность. Была ли стратегия траста для данной инициативы основана на убедительных предположениях? Насколько эффективны были критерии, примененные при отборе грантополучателей? Систематически задавая эти вопросы, траст работает над повышением своей эффективности в каждом следующем раунде финансирования.

2. Привлечение других финансирующих структур. Второй способ создания стоимости представляет собой логическое продолжение первого. Если благотворительный

фонд хорошо умеет оценивать и отбирать кандидатов, то он может увеличить создаваемую им стоимость при помощи дополнительных мер по обучению и привлечению других доноров (особенно не имеющих таких же, как у фонда, опыта и знаний в данной области). За счет этого он эффективно повышает отдачу основной части благотворительных ресурсов.

Привлечение других финансирующих структур за счет предложения софинансируемых грантов – одна из форм привлечения, но даже она используется редко: на ее долю приходится всего 4% всех грантов. Помимо софинансируемых грантов, фонды могут активно помогать грантополучателям привлечь дополнительные ресурсы и научить другие финансирующие организации, как улучшить процедуры отбора. Однако распространенная среди благотворительных фондов культура независимости остается препятствием для такого обучения и повышения качества результатов, которое может быть ее итогом.

3. Улучшение результатов работы грантополучателей. Благотворительные фонды могут создать еще большую стоимость, если перейдут от функции источника средств к функции полноправного партнера, повышая, таким образом, эффективность грантополучателя как организации. Созданная таким способом стоимость превышает воздействие только одного гранта: она увеличивает общественное воздействие грантополучателя во всем, что он делает, и – в той мере, в какой грантополучатели готовы учиться друг у друга, – может повышать эффективность и других организаций.

Воздействие на общие результаты получателей грантов имеет большое значение потому, что выделяемые благотворительными фондами средства составляют всего около 3% совокупного дохода некоммерческого сектора. Помогая грантополучателям улучшить собственные возможности, благотворительные фонды могут оказывать влияние на социальную производительность большего объема ресурсов, чем составляет их доля в этих ресурсах. Таким образом, работа непосредственно с грантополучателями над повышением качества результатов является более действенным использованием дефицитных ресурсов, чем отбор грантополучателей или привлечение других финансирующих структур.

При оказании услуг некоммерческие организации действуют без соблюдения дисциплины в отношении итоговых результатов, хотя они и конкурируют за пожертвования. В результате у них отсутствуют сильные стимулы для количественного измерения своих результатов и управления ими. Благотворительные фонды могут не только подтолкнуть их к этому, но и привнести свою объективность, равно как и свой и чужой опыт, чтобы помочь грантополучателям выявить и устранить недостатки.

Возьмем Фонд Дэвида и Люсиль Паккардов. Он расходует 12 млн долл. в год, помогая некоммерческим организациям в сфере управления, планирования, реструктуризации и повышения квалификации сотрудников. Например, один из грантов был использован для обучения экологических организаций повышению эффективности маркетинга и фандрейзинга. Межкультурный центр изучения пустынь и океанов (Intercultural Center for the Study of Deserts and Oceans, CEDO) представляет собой мексикано-американское партнерство, способствующее устойчивой эксплуатации пустынных и прилегающих к проливу районов Калифорнии. Центру удалось привлечь внимание к этому региону и туристов в него, однако у него не было опыта маркетинга, позволяющего получить пользу от роста туристического потока. За счет средства гранта от Фонда Паккардов были оплачены услуги консультантов по маркетингу, которые научили CEDO, как превратить туристов в участников центра, создавая для него

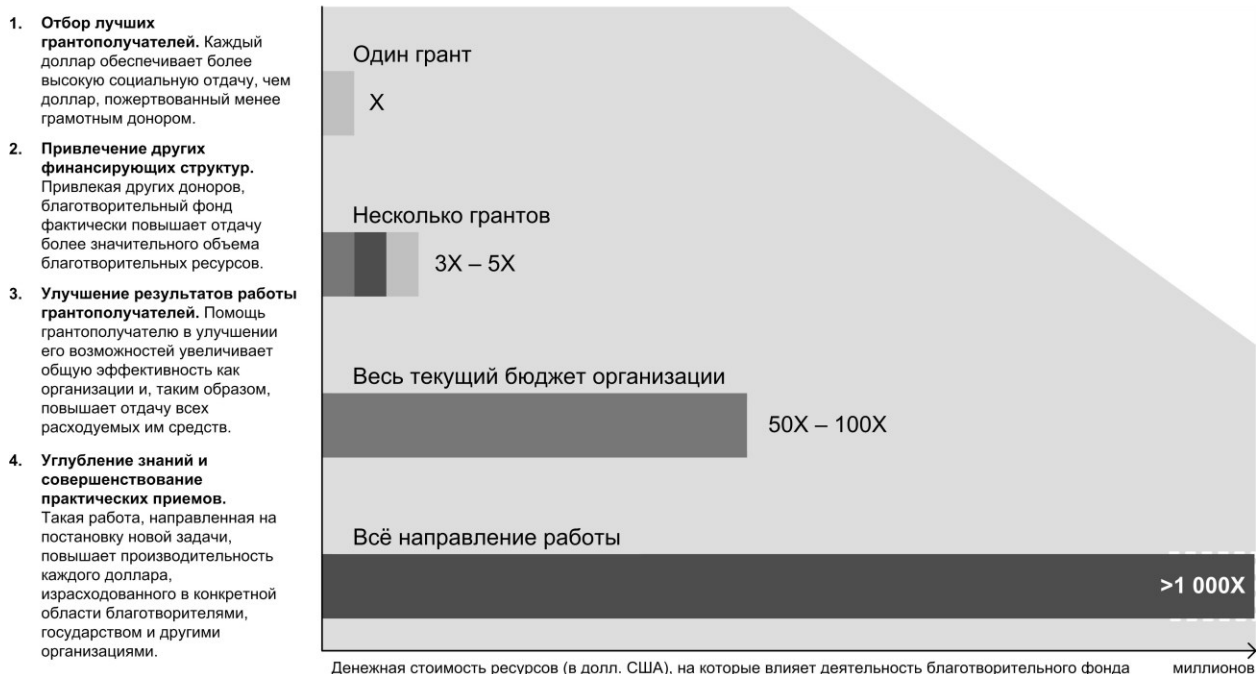
постоянный приток доходов в размерах, намного превышающих 50 тыс. долл. гранта от Фонда.

Фонд «Зеленое эхо» (Echoing Green Foundation), созданный венчурным капиталистом Эдом Коэном (Ed Cohen), выдает 1,4 млн долл. в год на улучшение результатов работы некоммерческого сектора в еще более широком плане. Он вкладывает средства в социальных предпринимателей – людей, обладающих энергией и проницательностью для ускорения перемен в обществе. Он нацелен на формирование сообщества лидеров, посвятивших себя служению обществу, которые делятся своими знаниями, опытом и энергией друг с другом. На сегодняшний день Фонд «Зеленое эхо» предоставил средства более чем 300 стипендиатам, которые не только выполняют собственные проекты, но и ездят друг к другу, чтобы поделиться передовой практикой. Полученный опыт записывается, распространяется среди всех грантополучателей и делается общедоступным.

Набор способов, с помощью которых благотворительные фонды могут оказать содействие некоммерческим организациям, далеко не ограничивается предоставлением грантов на развитие управления. Фонды могут стать полноправными партнерами, организуя консультации, помощь в управлении, доступ к компаниям, оказывающим профессиональные услуги, полезные связи, а также предоставляя целый ряд других ресурсов в неденежной форме. Улучшение результатов работы грантополучателей нередко требует от фондов тесной работы с грантополучателями, а также готовности взаимодействовать с ними в течение длительного времени. Фонды способны и на то, и на другое.

Фонды создают стоимость четырьмя способами

Каждый последующий подход в большей степени, чем предыдущий, задействует специальные активы благотворительного фонда, в то время как совокупность ресурсов растет от отдельного гранта до всей области.



Например, осенью 1998 г. Семейный фонд Чарльза и Хелен Швабов (Charles and Helen Schwab Family Foundation) из Сан-Матео (штат Калифорния) объединился с Peninsula Community Foundation и Фондом Собрато (Sobrato Foundation) для проведения двухлетней программы стоимостью 2 млн долл., направленной на решение внутренних

вопросов управления и роста в 16 местных агентствах по оказанию услуг семьям военнослужащих. Раз в два месяца в течение проекта сотрудники фондов проводят встречи с директорами всех 16 агентств. На встречи приглашают специалистов по управлению, чтобы помочь разобраться с соответствующими темами. В результате группового обсуждения вопросов три грантополучателя решили, что смогут действовать эффективнее, если объединятся в одну структуру, и сотрудники фондов тесно работали с ними, помогая провести объединение. Поскольку одним из основных вопросов стало управление технологиями, фонды изучили и профинансировали потребности в технологическом оснащении в нескольких агентствах.

4. Углубление знаний и совершенствование практических приемов. Максимальную стоимость фонды могут создать, финансируя исследования и систематическое выполнение проектов, в ходе которых разрабатываются более эффективные способы решения социальных проблем. Оптимальным результатом такой работы является новая структура, которая определяет последующую работу в данной области – это повышает производительность каждого доллара, расходуемого благотворителями, государством и другими организациями.

Благотворительные фонды как никто другой приспособлены для углубленного изучения той или иной области. Они могут поставить новую задачу и изменить как общественные настроения, так и государственную политику. Например, зеленая революция уходит корнями в исследование, совместно профинансированное фондами Форда и Рокфеллера в конце 1950-х и начале 1960-х гг. Два фонда, встревоженные голодом и ростом населения в мире, создали исследовательские институты, которые разработали новые породы пшеницы и риса, дающие удвоенные и утроенные урожаи с 1 акра.

В течение шести лет Индия увеличила производство риса в два раза, а Мексика, которая была импортером пшеницы, стала ее экспортировать. Нигерия и Колумбия создали собственные научные институты по модели исследования, проведенного фондами. Впоследствии Фонд Рокфеллера распространил его результаты на организации из 28 развивающихся стран. В целом новые знания, полученные двумя фондами, принесли пользу многомиллионному населению беднейших стран мира.

Исследования Фонда Карнеги оказали столь же мощное воздействие на образование в США в последние 95 лет. В 1904 г. Карнеги профинансировал исследование состояния медицинского образования, проведенное Абрахамом Флекснером (Abraham Flexner), которое выявило широко распространенный дефицит стандартов. Это исследование революционизировало обучение медицине в США. В течение следующих 20 лет почти половина существовавших медицинских училищ была закрыта, а предложенный Флекснером примерный учебный план до сих пор служит основой медицинского образования во всей стране.

Впоследствии Фонд Карнеги профинансировал сотни исследований в области образования – сначала в других направлениях профессионального образования (таких, как право, инженерное дело и бизнес). В каждом направлении исследование повлияло на распространение новых унифицированных моделей образования.

В 1967 г. Комиссия Карнеги по высшему образованию установила модель для требований к высшему гуманитарному образованию, которой сегодня придерживаются большинство университетов. Фонд Карнеги также изучал и пропагандировал унифицированное тестирование и является ответственным за создание Службы

тестирования в образовании (Educational Testing Service) в г. Принстоне (штат Нью-Джерси).

Именно работу этого рода – не только крупные достижения в получении новых знаний и разработку пилотных проектов, но и их выполнение до получения результатов – мы ассоциируем с благотворительными фондами прошлого. Сегодня некоторые фонды ведут деятельность, имеющую такое потенциально высокое воздействие. Например, Благотворительный траст Пью недавно основал Центр Пью по глобальному изменению климата для изучения глобального потепления, просвещения населения и координирования международных переговоров.

Несмотря на сокращение государственного финансирования социальных программ, благотворительные фонды могут по-прежнему создавать огромную стоимость, повышая уровень теоретических и практических знаний в общественном секторе. К сожалению, этим путем идут слишком немногие.

Фондам нужна стратегия

На практике четыре подхода к созданию стоимости – отбор грантополучателей, привлечение других структур, улучшение результатов деятельности некоммерческих организаций и создание и распространение новых идей – взаимно усиливают друг друга, а выгоды от них суммируются. Чем больше фонды могут повысить эффективность социальных предприятий, создать новые знания и повлиять на деятельность государственного и частного сектора, тем сильнее будет их воздействие.

Благотворительный фонд создает стоимость, когда добивается эквивалентной пользы для общества при помощи меньших средств или создает более значительную пользу при сопоставимых затратах.

Однако способность создавать стоимость одним из указанных четырех способов требует реальной стратегии. К сожалению, слово «стратегия» так часто используется в среде благотворительных фондов, что стало почти бессмысленным. «Стратегическим пожертвованием» сегодня называют почти любой грант, выдаваемый на ту или иную цель. Стратегия благотворительного фонда редко служит – как это происходит в бизнесе – определением его индивидуальности и дисциплины, которая диктует каждый аспект деятельности организации.

В бизнесе стратегия компании определяет, каким образом компания будет создавать стоимость для своих клиентов, удовлетворяя определенный комплекс потребностей лучше любого конкурента. Компания должна либо произвести эквивалентную стоимость при более низких затратах, чем конкуренты, либо произвести больше стоимости при сопоставимых затратах. Она может это сделать, только если позиционирует себя особым образом или определит для себя особый способ конкурентирования, обусловленный тем видом стоимости, который она решила обеспечивать. (Дополнительную информацию об основных принципах стратегии см. в работе: Michael E. Porter. “What is Strategy?” HBR November-December 1996).

Цели благотворительности могут быть другими, но логика, которая лежит в основе стратегии, та же самая. Вместо конкуренции на рынках фонды заняты улучшением жизни

общества, используя дефицитные благотворительные ресурсы по максимуму. Благотворительный фонд создает стоимость, когда добивается эквивалентной пользы для общества при помощи меньших средств или создает более значительную пользу при сопоставимых затратах.

В обоих случаях – в бизнесе и филантропии – стратегия означает применение следующих принципов.

1. Целью являются превосходные результаты в выбранной области. Для того чтобы фонд добился превосходных результатов, его деятельность, инвестиции и гранты, взятые в совокупности, должны обеспечивать более сильное воздействие на общество на каждый израсходованный доллар, чем любая другая организация, которая занимается этой же проблемой. Стремление к превосходным результатам – не вопрос величия и конкуренция между фондами, в которой победитель получает всё, а проигравший ничего. Это оптимальный способ для того, чтобы фонды увеличили свой суммарный вклад в жизнь общества.

Конечно, на практике точного, до миллиметра, сравнения количественных показателей аналогичных фондов добиться трудно. Но это не означает, что фонды должны отказаться от цели получить превосходные результаты. Благотворительный фонд может как минимум измерять собственные результаты на протяжении некоторого времени, ставя перед собой задачу постоянного совершенствования. Например, Фонд Юинга Мариона Кауфмана (Ewing Marion Kauffman Foundation) поставил снижение отсева в старших классах школ основной задачей для своего подразделения по воспитанию молодежи. За десять лет постоянных экспериментов и тщательной оценки Фонд Кауфмана существенно изменил свой подход, поскольку установил, что партнерские отношения в местном обществе и внимание заботливых взрослых более действенны, чем прямые реформы образования. В результате Фонд смог переориентировать свое финансирование таким образом, чтобы добиться более высоких результатов при тех же суммах средств, и продемонстрировать максимально высокую эффективность.

Благотворительный фонд должен также измерять собственные успехи результатами тех организаций, которые он финансирует. Сегодня это мнение не является распространенным. Однако, поскольку грантодающие фонды могут создавать стоимость только силами других структур, они должны взять на себя ответственность за успех или неудачу своих грантополучателей. Чтобы фонд был успешным, включенные в его список грантополучатели (взятые в совокупности) должны показывать устойчиво более высокие результаты по сравнению со средним уровнем. Конечно, не каждый грант будет успешным – прогресс обычно требует принятия на себя просчитанных рисков. Однако его целью должны быть превосходные социальные результаты в расчете на 1 доллар финансирования.

Для начала важно, чтобы благотворительные фонды приняли правомерность цели – достижение превосходных результатов. Затем они должны быть готовы измерять результаты и работать на основе полученных данных.

2. Стратегия зависит от выбора своего собственного особого позиционирования. Ни одна организация не может достичь превосходных результатов, если старается делать всё для всех. Отправная точка стратегии – ограничение числа социальных проблем, которыми занимается благотворительный фонд. Фонд должен определить, в какой области и как он будет оказывать воздействие.

Возьмите, к примеру, Фонд Авина, образованный в 1993 г. швейцарским филантропом Стефаном Шмидхейни (Stephan Schmidheiny). Авина работает в области экологии – именно в ней она стремится оказать воздействие. Однако ограничивать грантовую деятельность одной или двумя областями – не то же самое, что иметь стратегию. В рамках широкой категории экологической работы Авина преследует более узкую цель: устойчивое развитие в Латинской Америке. Из всех способов содействия устойчивому развитию Авина выбрала продвижение экологически безвредной практики ведения бизнеса. Таким образом, Авина имеет очень четкое представление об обоих аспектах позиционирования – где и как она будет оказывать воздействие.

Поскольку самую эффективную благотворительность двигают вперед заинтересованные, знающие и страстные люди, работающие над вопросами, которые им не безразличны, выбор правильного позиционирования включает понимание культуры благотворительного фонда – его ценностей, истории, а зачастую и приоритетов его первоначального донора или сегодняшних попечителей. В центре позиционирования в конечном счете стоит вопрос: каким образом наш фонд может создать максимальную стоимость, учитывая всё, что мы знаем о культуре, энтузиазме, квалификации и ресурсах нашего фонда, о том, что сделали или делают другие финансирующие структуры, и о проблемах, которые мы хотим решить?

Вернемся еще раз к Фонду Чарльза и Хелен Швабов, который занял позицию укрепления организационного потенциала и управления в организациях, оказывающих услуги социального обеспечения и услуги семьям военнослужащих. На этот выбор того, как оказывать воздействие, повлияло осознание его попечителями важности эффективного управления, но еще больше – проведенное сотрудниками исследование в этой области. Оно показало: очень немногие финансирующие организации оказывают такую поддержку. Таким образом, позиционирование отражает как личные ценности, так и реалистическую оценку возможностей и сильных и слабых сторон.

3. Стратегия опирается на неповторимые виды деятельности. Каждое основное направление деятельности благотворительного фонда – процесс отбора, размер, структура и срок грантов, состав и функции его персонала и совета директоров, виды поддержки в неденежной форме, которые он предоставляет грантополучателям, процедуры оценки и отчетности – должны быть организованы с учетом позиционирования.

Например, в области образования Фонд филантропических венчурных предприятий (Philanthropic Ventures Foundation) из г. Окленда (штат Калифорния) ориентируется на финансирование низовых организаций. В 1995 г. он создал программу ресурсный грантов для учителей (Teacher Resource Grants). Работая в обширной сфере образования, ФФВП выбрал специализированное позиционирование, соответствующее его небольшим размерам. Он предоставляет недорогие, но остро необходимые учебные материалы учителям своего региона – материалы, которые будут бесполезными, если учителя быстро не получат их в случае необходимости.

ФФВП сообщил более чем 6 000 учителям о возможности получить гранты на сумму до 1,5 тыс. долл. на учебные материалы, экскурсии или участие в курсах по повышению квалификации учителей. (Через год ФФВП снизил предельную сумму гранта до 500 долл.). Учителя называют эту программу «программой грантов по факсу», поскольку Фонд принимает заявки на гранты по факсу, после чего посылает ответ в течение часа после получения заявки, а чек – в течение суток.

Позиционирование Фонда филантропических венчурных предприятий в том, чтобы помогать учителям, не имеющим достаточных ресурсов, и выдавать тысячи мелких грантов, поэтому фонд разработал правило работы без бумаг, освобождая учителей от трудоемкого составления заявок на грант. ФФВП считает, что в выбранной им области не нужен сложный процесс получения, проверки, рассмотрения и финансирования заявок на грант.

ФФВП – идеальный пример благотворительного фонда, который построил свою деятельность так, чтобы создавать стоимость. Только действуя иначе, чем другие, применяя способ, тесно связанный с поставленной целью, Фонд может добиться большего воздействия с такими же финансовыми средствами или помочь своим грантополучателям добиться большего успеха. Адаптация форм деятельности к стратегии – это тот способ, с помощью которого любой благотворительный фонд институционализирует и усиливает свои индивидуальные преимущества.

4. Каждое позиционирование требует отказа от одних вариантов в пользу других. Для достижения совершенства в своей деятельности благотворительный фонд должен отказаться от возможностей в других подходах и других областях. Принятие решения о том, чего не делать, - суровая проверка наличия стратегии у фонда (и, в сущности, у любой организации).

Для Фонда филантропических венчурных предприятий это означает отказ от многих интересных возможностей в образовании. Это означает отказ от крупных концентрированных грантов или многолетних инициатив, в рамках которых могут быть созданы примерные программы, повышение квалификации учителей может быть организовано по-другому или даже может быть оказано влияние на государственную политику. Такие гранты потребуют не только иного распределения финансовых средств, но и иного персонала и иной модели деятельности, нацеленной на исследования и дискуссии. Дело не в том, что одна цель достойнее другой; дело в том, что позиционирование требует отказа от одних вариантов в пользу других.

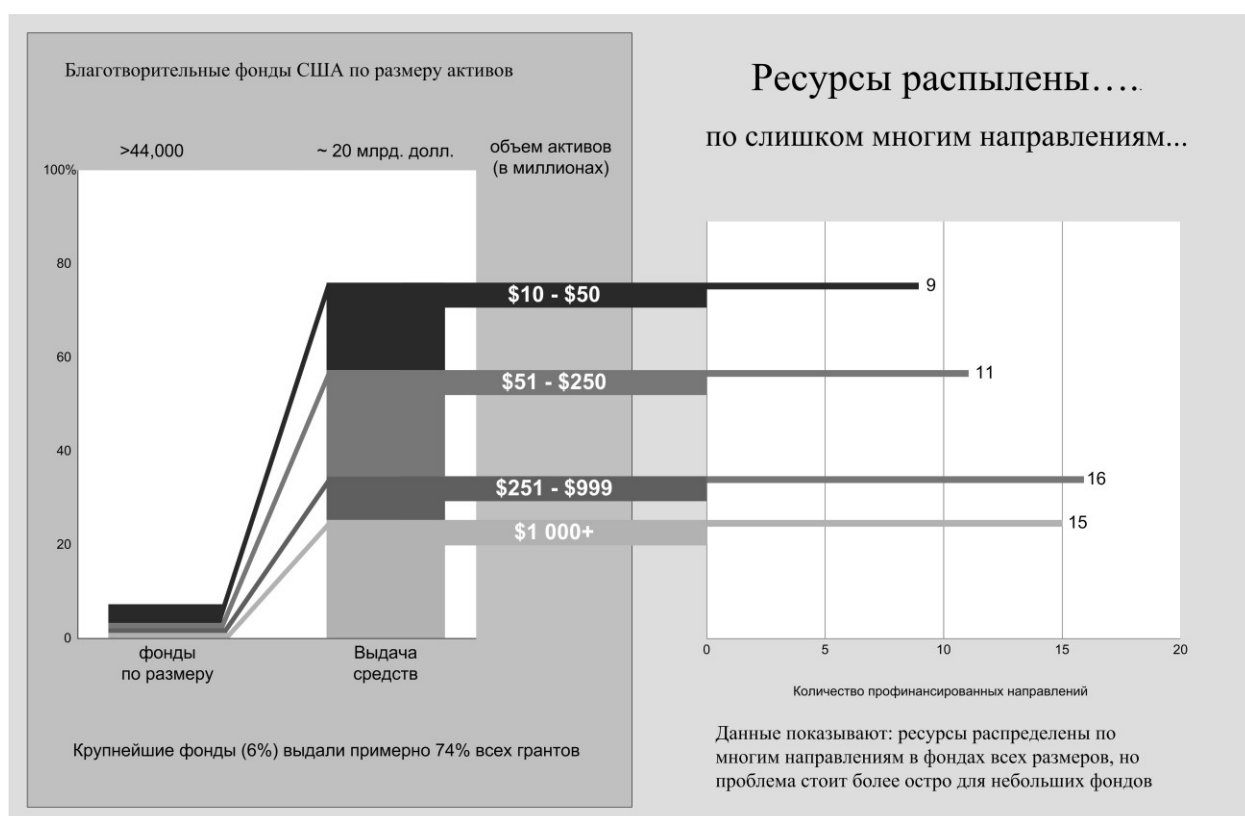
Этот аспект стратегии особенно труден для благотворительных фондов. Так много организаций просят у них помощи, каждый грант приносит ту или иную пользу, а ответственности за результаты так мало. Очень трудно сопротивляться давлению, чтобы заставить попечителя или коллегу что-то сделать. Даже те фонды, которые начинают действовать в одной области, обнаруживают, что их вовлекли во множество других. Но если целью являются превосходные результаты, то отказ от одного в пользу другого совершенно необходимо.

Состояние текущей практики

Комплексное изучение, документально подтверждающее практику работы благотворительных фондов или эффективность предоставляемого ими финансирования, не проводилось. Однако имеющиеся данные создают картину, сильно отличающуюся от пропагандируемого нами подхода. Стратегия требует узкой направленности, но благотворительные фонды обычно распределяют свои ресурсы (и деньги, и людей) слишком широко. Фрагментированная структура выдачи пожертвований и постоянная необходимость реагировать на индивидуальные заявки на гранты оставляет мало времени для повышения квалификации, помощи грантополучателям или углубленного изучения социальных проблем. Сотрудников часто захватывает тирания грантового цикла, и им едва хватает времени на оформление незавершенных заявок на гранты между заседаниями совета директоров (см. рис. «Ресурсы распылены...»).

Поскольку грантодающие фонды могут создавать стоимость только силами других структур, они должны взять на себя ответственность за успех или неудачу своих грантополучателей.

Например, обычный благотворительный фонд каждый год выдает гранты в десяти не связанных друг с другом областях, при этом области – это такие широкие направления, как образование и здравоохранение. Менее 9% фондов выдают 75% (или больше) грантов в одной области, и лишь 5% сосредотачивают более 90% своих грантов в одной области. Такой разброс благотворительного финансирования не соответствует четкому стратегическому позиционированию.



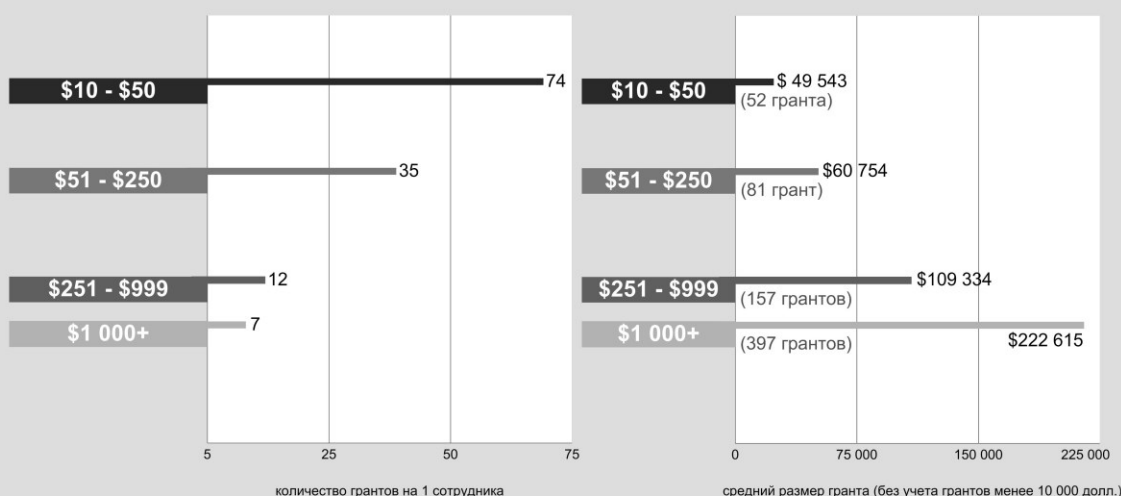
Не позволяют имеющиеся данные и сделать вывод о том, что многие благотворительные фонды используют преимущества своих самобытных способов создания стоимости. Среди крупнейших фондов, активы которых превышают 1 млрд долл., каждый профессиональный сотрудник работает примерно с семью грантами в год (а число обрабатываемых им заявок на грант может быть до 100 раз больше). На каждую область, в которой фонд выдает гранты, приходится в среднем всего три профессиональных сотрудника. У персонала в крупнейших фондах может быть вполне достаточно времени и квалификации для оценки грантов, но трудно понять, каким образом даже у самых преданных сотрудников может оставаться какое-то время для помощи грантополучателям. Чем меньше фонд, тем больше нагрузки на персонал. Среди сотен фондов с активами от 50 до 250 млн долл. на одного специалиста приходится в пять раз больше грантов, а работой с грантами в 11 не связанных между собой областях занимаются в среднем два сотрудника. Самые маленькие фонды часто опираются на добровольцев или попечителей; в результате многие решения почти наверняка принимаются почти без формальной оценки.

Эти самые общие показатели также позволяют предположить, что фонды не используют более действенные формы создания стоимости, выходящие за пределы отбора кандидатов. Фонды редко оказывают поддержку в иной форме, чем финансовая. Лишь 2,2% выдаваемых фондами грантов были направлены на повышение эффективности грантополучателей. 95% всех грантов благотворительных фондов выдаются на один год. Хотя годовые гранты в некоторых случаях выдаются несколько лет подряд, почти нет свидетельств того, что фонды используют возможность более тесной работы с грантополучателями на протяжении длительного времени над повышением их эффективности. Фонды, которые должны уметь работать на перспективу, склонны выдавать гранты поквартально.

Наконец, хотя благотворительные фонды и выражают сильную заинтересованность в инновациях и углублении знаний о проблемах общества, очень немногие из них финансируют исследования, в которых изучается относительная эффективность разных подходов к той или иной проблеме. Лишь 8,8% выдаваемых фондами грантов финансировали научную деятельность, при этом основная часть – в базовых областях медицины и других наук. Финансирование исследований или сбора данных происходит редко, и фонды обычно считают эти направления менее желательными, чем текущие социальные услуги.

Вместо финансирования исследований многие фонды стремятся содействовать инновациям при помощи т.н. seed grants («начальные гранты»), предназначенных для разработки и поддержки конкретных новых программ. Однако запуск новых инициатив приносит мало пользы, если они не выживают и не растут. Фонды слишком часто пренебрегают проектами, направленными на поддержание роста и тиражирования новых инициатив, либо им не удается поддерживать грантополучателя на протяжении достаточно длительного срока. Они редко проводят предварительные исследования и послепрограммную оценку, которые необходимы для того, чтобы определить, была ли программа успешной и продолжала ли действительно работать после первого периода поддержки средствами «начального гранта».

между сотрудниками, которых слишком мало... между слишком большим числом мелких грантов.



Источник: The Foundation Center, на основе выборки из 1000 благотворительных фондов, выдавших средства не менее 1 млн долл. в 1997 г. и без учета грантов менее 10 000 долл.

Однако общая неспособность проводить оценку результатов выдаваемых благотворительными фондами грантов – самый заметный признак опасности. Деньги на оценку программ почти не выделяются. Многие фонды неоднозначно относятся к вопросу о том, нужно ли тратить средства на оценку, и может ли оценка эффективности прошлых грантов улучшить будущую грантовую деятельность. Неоднозначность в отношении оценки подкрепляется критериями эффективности, которые используются для заключения о работе самого фонда. В этих критериях есть тенденция делать особый акцент на «бумажной» стороне догрантового анализа и рекомендаций и почти не учитывать реальных результатов, которые обусловили грант изначально. Поэтому оценка программы имеет только недостатки: в случае неудачи есть риск получить нарекания, успех же не приносит дополнительной награды.

Оценки, которые все-таки проводятся, нередко создают проблемы трех видов. Во-первых, они ограничены отчетами о том, были ли деньги израсходованы в соответствии с намерениями (оценка *произведенных товаров и услуг*), и не делают попытки измерить воздействие на общество (оценка *отдачи*). Во-вторых, многие оценки проводятся самими грантополучателями, которые неизменно стремятся получить дальнейшую поддержку от благотворительного фонда. Насколько объективными и надежными могут быть такие отчеты? В-третьих, даже в тех немногих случаях, когда воздействие программы на общество измеряется сторонним консультантом, оно обычно оценивается на уровне одного грантополучателя, в отрыве от других грантов фонда. Поэтому оценка обычно не отражает успех фонда в достижении своих общих целей.

Разумеется, оценка может в некоторых случаях быть дорогостоящей и сложной. Но если в самом начале поставлены четкие цели, то она всегда возможна. Критерии для оценки программы профессионального обучения будут отличаться от критериев, используемых для оценки программы финансирования молодых артистов. Но значимые критерии могут быть установлены для обеих оценок.

Возьмем Фонд Робертса по развитию предпринимательства (Roberts Enterprise Development Plan) из Сан-Франциско, который занимается трудоустройством бездомных и иждивенцев. Тесно сотрудничая со своим грантополучателем Rubicon Programs, Фонд разработал критерии, позволяющие не только количественно измерить успех программ профессионального обучения, но и помочь Rubicon Programs более эффективно управлять программами. Помимо самых очевидных критериев – изменения в стабильности занятости, заработной плате и профессиональных навыках – Фонд Робертса и Rubicon Programs установили, что сопутствующие факторы (в частности, злоупотребление алкоголем и наркотиками) и даже качественные факторы (например, собственная оценка обучающимися своих успехов в достижении личных целей) представляли собой значимые показатели той отдачи, которую стремилась обеспечить программа.

Без проведения оценки благотворительный фонд никогда не узнает, успешной или нет была его работа. Самый основной тезис стратегии – стремление к превосходным результатам – нарушается, если эффективность работы не измеряется.

Решение новой задачи

Каким образом могут благотворительные фонды начать двигаться по тому пути, который мы обрисовали? Ряд фондов, в том числе действующие в новом направлении венчурной благотворительности, уже движутся в описанном здесь направлении. Но ни один из фондов, с которыми мы столкнулись, не прошел весь путь до конца. Объединение указанных элементов в осмысленное целое потребует разработки стратегии, приведения

работы в соответствии с этой стратегией и пересмотра управления фондами таким образом, чтобы стратегию можно было эффективно контролировать. Ответственность за такое изменение лежит в конечном счете на попечителях и директорах, которые являются фидуциариями, ответственными за использование финансовых средств благотворительного фонда (и общества).

Для разработки стратегии начинать нужно с позиционирования. Оно всегда требует систематического осмысления и изучения важных социальных проблем, которые как следует не решаются другими структурами. Цель не обязательно заключается в том, чтобы выявить самую актуальную проблему, поскольку актуальны многие проблемы. Важно то, насколько эффективно благотворительный фонд может способствовать ее решению.

Во-вторых, благотворительный фонд может опираться на опыт предыдущей работы в выбранном направлении финансирования. Позволяют ли сложившиеся социально-экономические тенденции предпочесть один подход за счет другого? Что делают другие организации в этой же области? Может ли работа данного фонда усилить или дополнить их деятельность? Можем ли мы вскрыть первопричины проблемы?

В-третьих, какие присущие только этому фонду преимущества позволят ему наиболее эффективным образом создавать стоимость в данной области? Часть ответа на этот вопрос поступает от объективного изучения того, в чем фонд добился максимального воздействия раньше, а также от реалистической оценки недостатков.

В выборе стратегии большое значение имеет масштаб. Фонду необходимы достаточные ресурсы для использования своего особого способа создания стоимости. Крупные фонды вполне могут работать больше, чем в одной области. Если они примут решение об этом, то для каждой области должна быть собственная стратегия и соответствующая ей работа. Однако все фонды могут увеличить создаваемую стоимость, повысив долю задействуемых ресурсов. Это означает повышение уровня благотворительного финансирования в выбранных областях деятельности и вложение части инвестиционных портфелей в поддержку своей филантропической работы.

После того, как фонд выбрал стратегию, он может начать соответствующим образом перестраивать свою деятельность. Как и любое предприятие, благотворительный фонд представляет собой комплекс многих видов деятельности. Каждая из них – например, способ приглашения подавать заявки и способ поддержки грантополучателей – должна быть приведена в соответствие с выбранной стратегией. Особенно важным аспектом этого процесса является разработка количественных показателей, позволяющих фонду определить, успешна ли его работа или нет.

Работа на основе стратегии потребует от большинства благотворительных фондов пересмотра их систем управления. Изменение будет трудно осуществить в среде, где давление процесса обработки грантов и выдачи денег ощущают не только сотрудники, но и совет директоров. Сегодня советы директоров всех фондов, за исключением самых крупных, на своих заседаниях рассматривают и утверждают конкретные распределения грантов. Если у них нет целей или стратегии, то нет и способа передать процесс отбора грантов сотрудникам, и нет структуры для оценки своего опыта. Чикагский Фонд Крауна, стремясь прервать этот цикл, каждый год рассматривает заявки на грант только на двух ежеквартальных заседаниях совета директоров, а два других заседания оставляет для обсуждения политики, анализа эффективности работы и более глубокого изучения

вопросов. Советам директоров нужно отойти от утверждения грантов в рабочем порядке, чтобы сосредоточиться на формировании стратегии и оценке отдачи.

При наличии целей, стратегии и механизмов оценки у сотрудников может быть больше самостоятельности в гибком и своевременном принятии решений о грантах. В Colorado Trust совет директоров рассматривает и утверждает многолетние программы стоимостью несколько миллионов долларов, имеющие четко определенные цели и четко сформулированную стратегию. После того, как совет директоров определяет структуру, сотрудники программы имеют право выдавать индивидуальные гранты на срок действия программы. Таким образом, сотрудники несут более высокую ответственность и имеют больше свободы в принятии решений по индивидуальным грантам, а у совета директоров есть время для изучения области работы фонда, определения общих стратегий и оценки качества работы сотрудников.

Для тех, кто глубоко озабочен социальными проблемами и неустанно работает над осуществлением перемен в обществе, нынешняя практика работы благотворительных фондов не только снижает эффективность, но и неизбежно ослабляет то удовлетворение, которое доноры, сотрудники и попечители получают от своей работы. Распыленное финансирование, отстраненность в отношениях с грантополучателями и недостаточное знание результатов работы неизбежно создают раскол между фондом и конечными результатами его работы. Действовать на основе стратегии гораздо труднее. Но и попечителям, и сотрудникам такая работа принесет и гораздо больше удовлетворения.

Повышение эффективности филантропии позволит фондам оказывать гораздо большее воздействие на общество. Благотворительные фонды могут играть ведущую роль в изменении культуры управления общественным сектором. Они могут перенести акцент в развитии филантропии с частных актов совести в профессиональную область. Пока благотворительные фонды не признают свою ответственность перед обществом, и не будут выполнять свое обязательство создавать стоимость, они существуют в мире, где не могут потерпеть неудачу. К сожалению, они не могут добиться и подлинного успеха.