Evolution & Philanthropy

Тематическая подборка публикаций международного сообщества сферы социальных преобразований

№ 1, май 2015 г.

АНАЛИЗ ОШИБОК – ПУТЬ К РАЗВИТИЮ

Все выпуски и тематические подборки статей из архивов Дайджеста можно найти на сайте **http://ep-digest.ru/**

а чтобы подписаться на рассылку Дайджеста, напишите по адресу **info@ep.org.ru**
или свяжитесь с нами в Фейсбуке **www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy**

© Составление, оформление.
Некоммерческая организация "Эволюшн энд Филантропи" (Великобритания), Филиал в Российской Федерации, 2015

Содержание

1) Дискуссия о ценности «историй НЕуспеха» 4
В конце 2011-го американская НКО «Круглый стол благотворительности» (The Philanthropy Roundtable) провела конференцию, в ходе которой доноры и фонды обсуждали возможности выявления неудачного опыта и анализа ошибок.

2) Анализ неудач – залог успеха 4
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.

3) Раскрытие информации о неудачном опыте: шаг вперед, и два назад 5
Развитие оценочной практики сослужило участникам социальных преобразований добрую службу: публикаций об эффективности грантовых программ стало больше. Кроме того, грант-мейкеры стали активнее обсуждать неудачи с внешними и внутренними стейкхолдерами. Это заметный прогресс, однако повсеместными подобные дискуссии пока не стали…

4) Черпаем мудрость в собственных ошибках и неудачах других 5
Во избежание повторения ошибок и по-настоящему отрицательного опыта следует рассказывать о них как можно больше. Для этих целей создан новый интернет-ресурс.

5) Отсутствие конструктивной критики – большая помеха для филантропии 6
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.

6) Неудача – повод действовать 7
Чтобы участники социальных преобразований не повторяли ошибок друг друга, американская ассоциация «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (Grantmakers for Effective Organizations / GEO) провела Фестиваль неудач (Fail Fest) и подготовила рекомендации, которые помогут филантропическим организациям не только открыто обсуждать «уроки неудачного опыта», но и переводить результаты дискуссий в конкретные действия.

7) Возможность учиться на чужих ошибках – шаг к успеху 7
Анализ неудачного опыта – это карта «подводных рифов» для инновационных проектов. Американские организации НКО-сектора и сферы филантропии могут предупредить коллег о возможных трудностях в ходе ежегодной «Ярмарки неудач» (FAILFaire), а британские молодежные НКО присоединяются к специальному проекту (Project Oracle), который поощряет публикацию результатов оценки «без купюр». Цель данной работы – создать условия для открытого обсуждения ошибок, допущенных в ходе социальных преобразований.

8) Отчет о неудачном опыте: «Стратегическое сканирование ландшафта» не стало популярным среди фондов 8
В 2011 году американский Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy/CEP) предложил донорам новый инструмент визуализации данных - Strategy Landscape. Экспериментальная группа отнеслась к «сканированию ландшафта» и взаимодействию с коллегами с большим энтузиазмом. Однако дальнейшие попытки расширить аудиторию пользователей и участников стратегической дискуссии не увенчались успехом. Команда проекта анализирует ошибки и предупреждает коллег о «подводных камнях».

9) Markets For Good: анализ неудачного опыта 9
Создавая ресурс Markets For Good («Рынки для общего блага»), предназначенный для обмена информацией между субъектами социальных преобразований, Фонд Гейтсов (The Gates Foundation), Фонд Хьюлетт (The Hewlett Foundation) и трейдинговая сеть Liquidnet предполагали, что политику и содержание портала будут определять конечные благополучатели. Однако воплотить демократическую идею не удалось. Причины неудачи анализирует соучредитель консалтинговой организации Keystone Accountability Дэвид Бонбрайт (David Bonbright).

10) Откровенно об уроках трансатлантического партнерства 10
GrantCraft – это онлайн ресурс, который многие грант-мейкеры считают источником полезной информации и «практической мудрости». На протяжении последних трех лет Центр фондов-США (FC - The Foundation Center) и Центр фондов-Европа (EFC - The European Foundation Centre) управляли этой интернет-платформой вместе. В 2014 году партнерский проект завершился, и организации решили поделиться опытом успехов и неудач со своими коллегами.

11) Новая культура филантропии: открытые данные и постоянное взаимодействие с коллегами 11
«Далеко ли мы продвинулись? Руководители фондов о прогрессе и влиянии на общество» (How Far Have We Come? Foundation CEOs on Progress and Impact) – так называется отчет о результатах опроса, в ходе которого фонды сообщили о том, что для принятия стратегических решений им нужно больше достоверных данных об успехах и неудачах социальных преобразований (evidence-based information). Эксперты Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США) размышляют о ценности обмена передовым опытом и взаимного обучения…

12) Промежуточная оценка может спасти неудачную фандрайзинговую кампанию 12
Чтобы стабилизировать финансовое положение, некоммерческие организации запускают масштабные фандрайзинговые кампании, рассчитывая получить небывалый улов. Однако в середине пути приходится звать оценщиков и выяснять «что не так». Эксперты анализируют накопленный опыт и подсказывают «что делать».

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ: КЕЙС..... 13

История из жизни крупного фонда: открытое обсуждение неудачного опыта или неискренняя открытость? 13
На протяжении последних десяти лет сторонники эффективной филантропии призывали частных американских доноров к рациональной благотворительности, предлагая брать пример с инвесторов, которые выбирают получателей финансирования, руководствуясь не эмоциями, а «доказательствами эффективности» (evidence) и результатами тщательной проверки информации (due-diligence). Однако в 2014 году это движение понесло большие потери, потому что его главный вдохновитель и финансист - Фонд Уильяма и Флоры Хьюлетт (The William & Flora Hewlett Foundation; США) – отказался от дальнейшей реализации Инициативы по развитию некоммерческого рынка NMI (The Nonprofit Marketplace Initiative), которая стартовала в 2006 году и была рассчитана на восемь лет. Руководство фонда обосновало свое решение неудовлетворительными результатами промежуточного оценочного исследования (2010 г.), которое показало, что вероятность достижения амбициозной цели программы (сделать массовую благотворительную практику более профессиональной) очень невелика. Однако многие представители филантропического сообщества сочли это заявление не самым искренним, связав отказ от инициативы NMI с появлением в Фонде Хьюлетт нового президента. Попытка фонда обсудить с коллегами неудачный опыт переросла в дискуссию о подлинной прозрачности и открытости...... 13

1) ДИСКУССИЯ О ЦЕННОСТИ «ИСТОРИЙ НЕУСПЕХА»

В конце 2011-го американская НКО «Круглый стол благотворительности» (The Philanthropy Roundtable) провела конференцию, в ходе которой доноры и фонды обсуждали возможности выявления неудачного опыта и анализа ошибок.

Участники конференции были единодушны в том, что сегодняшнее представление об открытости требует обсуждения не только успешного, но и не самого удачного опыта. Такая необходимость продиктована сложной обстановкой в экономике, а также притоком в фонды представителей корпоративной сферы, для которых анализ ошибок является неотъемлемой часть деловой культуры и практики. В связи с этим председатель совета директоров консалтинговой организации Bridgespan Group Томас Тайерни (Thomas Tierney) посоветовал донорам чаще спрашивать грантополучателей не только об успешных, но и наименее эффективных программах; и в ходе совместной работы искать способы решения проблем. Фонды настроены на такую работу, однако ни для кого не секрет, что НКО предпочитают не распространяться о своих неудачах. Генри Бекема (Henry Beukema), исполнительный директор Фонда Маккьюн (McCune Foundation) из Питтсбурга согласился с тем, что отношения между донорами и получателями грантов пора менять, и строить их на взаимном доверии. И это вопрос не одного дня. В течение года Генри раз в два месяца встречался с руководителями НКО, которые получают поддержку от фонда, расспрашивал их о текущих делах и постепенно добился большей открытости в отношении трудностей. «Экономический кризис помогает грант-мейкерам улучшить свою работу», - метко подметил управляющий директор компании Legacy Venture Расс Холл (Russ Hall).

Источник: http://philanthropy.com/blogs/the-giveaway/smart-ways-to-talk-about-failure/968?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en
[Дайджест № 20 (2), февраль 2012 г.]

2) 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 четвертый по счету «отчет о неудачах», содержащий объективную оценку упущений и варианты корректировки прежних сценариев. А в 2011 году ряды «самых смелых» пополнила британская организация Oxfam. Ее специалисты произвольно выбрали 26 из 362 выполненных программ и провели «переоценку своей работы». Полная версия отчета 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 недочетам. И таких фондов тоже оказалось немало. В частности, чтобы не допустить сокрытия информации о неудачных проектах, Фонд Хьютлетт (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 «Все о нашей эффективности без прикрас». Проведенная 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.]

3) РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ О НЕУДАЧНОМ ОПЫТЕ: ШАГ ВПЕРЕД, И ДВА НАЗАД

Развитие оценочной практики сослужило участникам социальных преобразований добрую службу: публикаций об эффективности грантовых программ стало больше. Кроме того, грант-мейкеры стали активнее обсуждать неудачи с внешними и внутренними стейкхолдерами. Это заметный прогресс, однако повсеместными подобные дискуссии пока не стали…

Фонд Роберта Вуда Джонсона (The Robert Wood Johnson Foundation) за 30 лет предоставил тысячи грантов (более 1 млрд долларов), чтобы повысить качество жизни людей с хроническими заболеваниями. Однако внешняя оценка показала, что результаты работы в рамках данного направления оказались незначительными. Вице-президент фонда Дэвид Колби (David Colby) считает, что оценщики подготовили хороший отчет, который поможет другим грант-мейкерам избежать множества ошибок. Еще одним образцом открытости является Фонд Кейсов (The Case Foundation), который в рамках экспериментальных / рискованных программ регулярно проводит опросы, позволяющие выявить неэффективные практики. Грантополучатели рассказывают о своих трудностях, не опасаясь репрессий, потому что сотрудники фонда всегда спешат на помощь и дают время на исправление ошибок. Такой же тактики придерживается Благотворительный фонд Дорис Дьюк (The Doris Duke Charitable Foundation). «Мы не должны бросать на произвол судьбы организации, которые не сделали того, что (как нам казалось) они могли бы сделать», - обозначил позицию фонда программный специалистов Бен Кэмерон (Ben Cameron). - «Искренность в отношениях с НКО позволяет выявлять проблемы на раннем этапе и использовать данную информацию для обучения других грантополучателей». Примеров прозрачности фондов и конструктивного применения сведений о неудачном опыте с каждым годом становится все больше и больше, однако существует проблема, которая влияет на ход событий не самым лучшим образом. Профессор Университета Дьюка (Duke University) Джоел Флейшман (Joel Fleishman), в частности, отмечает, что руководители и программные сотрудники фондов зачастую не информируют советы директоров о проблемных грантах и неэффективных стратегиях. А члены высших руководящих органов, в свою очередь, тоже не задают лишних вопросов, чтобы потом не оправдываться за допущенные ошибки перед ключевыми стейкхолдерами и обществом. Исследование, проведенное Центром эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy), показало, что такое поведение является неуместным. Потому что 88% опрошенных НКО желают знать о неэффективных моделях и походах, чтобы не тратить время и силы на их освоение, а сообщество фондов пребывает в активном поиске возможностей для обмена опытом и взаимного обучения.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Grant…
[Дайджест № 40 (10), октябрь 2013 г.]

4) ЧЕРПАЕМ МУДРОСТЬ В СОБСТВЕННЫХ ОШИБКАХ И НЕУДАЧАХ ДРУГИХ

Во избежание повторения ошибок и по-настоящему отрицательного опыта следует рассказывать о них как можно больше. Для этих целей создан новый интернет-ресурс.

«Инженеры без границ» (Engineers Without Borders, EWB), международная организация и разработчик сайта Admitting Failure («Признание неудач»), считает, что новый ресурс поможет избежать ошибок, послужит катализатором культурного сдвига в сфере программ и проектов развития, а также (к общей пользе) поможет вывести анализ ошибок в публичное пространство. В основе концепции лежит базовый инженерный подход к решению проблемы: надо выяснить, что работает, что нет, и затем повторить опыт. Это означает постоянное стремление к совершенствованию, адаптацию, перенастройку. Неудача – это не всегда плохо. Напротив, она позволяет избавиться он неверных шагов и действий. Подобный подход появился не за один день. В попытке научиться чему-то на собственном опыте, EWB с 2008 года публикует на сайте отчеты о своих провальных проектах в Африке и призывает к этому другие организации развивающего профиля (доносительство и обвинения не допускаются). Однако другие неохотно делятся историями о своих неудачах. Одной из возможных причин может быть беспокойство по поводу ответной

реакции доноров. Но на самом деле, опыт показывает, что бо´льшая открытость и прозрачность только укрепляют отношения с донорами.

Новый ресурс особенно ценен для сферы технической помощи в развивающихся странах, куда вливались колоссальные средства на протяжении долгого времени, а достигнуто крайне мало, если сравнивать с первоначальными ожиданиями: дальнейшее умалчивание неудач – непозволительная роскошь в данных обстоятельствах.

Кстати, Уоррен Баффет (Warren Buffett) считает, что если филантропы все время говорят о своих успехах и редко или никогда о неудачах, возможно, они просто берутся за слишком простые задачи и избегают сложных.

Источник: http://www.ssireview.org/articles/entry/whats_next_thriving_on_failure/
[Дайджест № 14 (7), август 2011 г.]

5) 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 серьезных проблем, ее 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 еще 10 000 долларов», искренности в отношениях с источниками финансирования и госзакзчиками становится все 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 душещипательными беседами о добрых намерениях. НКО скрывают неудачи не только от доноров, но и от своих советов директоров – отчетные 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 идет 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 все 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[1], 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.]

[1] Подробнее читайте об этом в статье «**Ошибки позиционирования НКО-сектора**», опубликованной в Дайджесте № 34 (4), апрель 2013 г. Архив: http://ep-digest.ru/?page_id=504

6) НЕУДАЧА – ПОВОД ДЕЙСТВОВАТЬ

Чтобы участники социальных преобразований не повторяли ошибок друг друга, американская ассоциация «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (Grantmakers for Effective Organizations / GEO) провела Фестиваль неудач (Fail Fest) и подготовила рекомендации, которые помогут филантропическим организациям не только открыто обсуждать «уроки неудачного опыта», но и переводить результаты дискуссий в конкретные действия.

- *Как сдвинуть дело с мертвой точки*. Чтобы организация смогла перейти от выявления ошибок к реальным действиям, ее коллектив должен признать, что некоторые программы не оправдали ожиданий. Однако практика показала, что подобные вопросы обсуждаются только там, где есть человек, готовый бороться за доверие и открытость. Ищите в своих рядах настоящих лидеров!
- *Как усилить эффект*. Инициатива лидеров быстро угасает, если руководство организации не пытается изменить культуру организации. Поэтому самые эффективные грант-мейкеры укрепляют контакты с грантополучателями, совещаются с ключевыми стейкхолдерами и корректируют свои стратегии с учетом потребностей конечных благополучателей. Так формируется культура открытости и сотрудничества.
- *Как повлиять на правила игры в профессиональном сообществе*. Чем больше грантодающие организации делятся собственной информацией, тем больше знают о других, учатся на своих и чужих ошибках, и способствуют ускорению общественного прогресса. Чтобы запустить этот положительный цикл, можно воспользоваться следующими инструкциями:
  - Объясните грантополучателям: (a) какой смысл вы вкладываете в слово «неудача»; и (b) как планируете «учиться на ошибках» и учить других.
  - Прекратите обвинять себя и грантополучателей, когда что-то идет не по плану.
  - Сформулируйте уроки, которые вы извлекли в течение определенного периода времени, и подумайте о том, кому эта информация будет наиболее полезна.
  - Выясните, по каким причинам вы до сих пор не поделились с внешним миром своим отрицательным опытом (как правило, причины не слишком уважительные: «Как-нибудь в другой раз», «Мы раньше не распространяли такую информацию» и т.п.).
  - Подумайте о том, кто среди ваших сотрудников сможет разъяснять внешним стейкхолдерам (a) ценность информации о неудачном опыте; и (b) перспективы взаимного обучения.

И самое главное: если решили учиться на ошибках, будьте готовы к изменениям.

Источник: Huffington Post, http://www.huffingtonpost.com/kathlee...
[Дайджест № 41 (11), ноябрь 2013 г.]

7) ВОЗМОЖНОСТЬ УЧИТЬСЯ НА ЧУЖИХ ОШИБКАХ – ШАГ К УСПЕХУ

Анализ неудачного опыта – это карта «подводных рифов» для инновационных проектов. Американские организации НКО-сектора и сферы филантропии могут предупредить коллег о возможных трудностях в ходе ежегодной «Ярмарки неудач» (FAILFaire), а британские молодежные НКО присоединяются к специальному проекту (Project Oracle), который поощряет публикацию результатов оценки «без купюр». Цель данной работы – создать условия для открытого обсуждения ошибок, допущенных в ходе социальных преобразований.

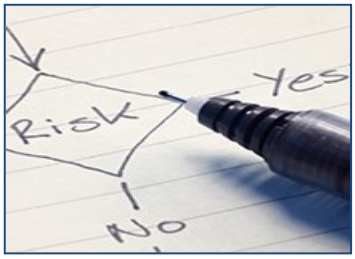
Организации, которые стремятся изменить мир к лучшему, очень разные, но одна общая черта у них есть – все они допускают ошибки. НКО осознают ценность неудачного опыта, и понимают, что преобразовательный процесс по своей природе не может быть идеальным. Так, в ходе опроса, проведенного британской организацией «Капитал новой филантропии» (The New Philanthropy Capital), 70% опрошенных НКО согласились с тем, что стейкхолдеры имеют право знать о любых результатах программ, в том числе - не самых успешных. Однако на деле все выглядит не совсем так. Опасаясь отрицательной реакции доноров и непонимания общественности, некоторые НКО предпочитают не распространяться о своих неудачах. И подобные опасения порой небезосновательны. Например, в 2011 году стало известно о том, что Глобальный фонд поддержки борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией (The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria) неэффективно распорядился средствами доноров, и несколько стран сразу заморозили

финансирование. Реакцию правительственных агентств сферы развития можно понять – средства налогоплательщиков не должны уходить в песок. Тем не менее, далеко не все доноры столь категоричны. Программные специалисты Корпорации Карнеги в Нью-Йорке (The Carnegie Corporation of New York) в процессе оценки заявок уделяют особое внимание успешной «работе над ошибками» – анализу неудач и соответствующей корректировке стратегий и действий соискателей финансирования. Примеры конструктивного восприятия не самых блистательных, но, по сути, рабочих ситуаций есть и в других секторах. В частности, инвесторы Кремниевой долины ценят в предпринимателях готовность к продуманному риску и не доверяют идеальному пейзажу – если все идет слишком гладко, то инноваций можно не дождаться. Безусловно, культура открытости в отношении допущенных ошибок не сформируется за один день, но прогресс уже наблюдается. Некоторые организации проводят внутренние, непубличные дискуссии. Именно так действует Всемирный банк, а модератором заседаний является сам президент Джим Ен Ким (Jim Yong Kim). Более смелые и открытые организации продвинулись гораздо дальше. Британский молодежный проект (Project Oracle) в конце 2012 года провел конкурс (Evidence Competition), в ходе которого НКО критически взглянули на свою практику оценки социального эффекта и опубликовали отчеты о результатах оценки, не пытаясь приукрасить свои достижения. Победители конкурса – самые прозрачные НКО – получили премии в размере от 2 000 до 5 000 фунтов стерлингов. А на другом континенте некоммерческая организация «Инженеры без границ – Канада» (Engineers Without Borders Canada) уже в четвертый раз опубликовала годовой «отчет о неудачах» («failure report»). Редактор необычного документа Эшли Гуд (Ashley Good) поведала о том, что в отчет могут просочиться далеко не все «спортивные фиаско» – первоочередное внимание уделяется ситуациям, когда организация рисковала во имя проверки инноваций. Цель подобных публикаций – получить обратную связь от коллег и наладить постоянный обмен информацией о подводных камнях и препятствиях. Примерно так же обстоят дела в частном секторе, где информация об отношении потребителей к продукту свободно циркулирует среди компаний, действующих в конкретном сегменте рынка. Но в сфере социальных преобразований, к сожалению, не слишком много тех, кто способен сказать донору: «Не финансируйте эту модель. Она неэффективна». Такая скрытность объясняется тем, что НКО стараются быть подотчетными перед донорами, а не перед благополучателями. Эшли Гуд считает, что ситуация может измениться, если финансирующие организации начнут воспринимать неудачи как «признаки стремления к инновациям». И это было бы логично - не ошибается тот, кто ничего не делает.

Источники:
The New York Times, The Opinion Pages (Opinionator – Exclusive online commentary from The Times), http://opinionator.blogs.nytimes.com/...
NPC Blog, http://www.thinknpc.org/blog/project-...
[Дайджест № 33 (3), март 2013 г.]

8) ОТЧЕТ О НЕУДАЧНОМ ОПЫТЕ: «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СКАНИРОВАНИЕ ЛАНДШАФТА» НЕ СТАЛО ПОПУЛЯРНЫМ СРЕДИ ФОНДОВ

В 2011 году американский Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy/CEP) предложил донорам новый инструмент визуализации данных - Strategy Landscape[2]. Экспериментальная группа отнеслась к «сканированию ландшафта» и взаимодействию с коллегами с большим энтузиазмом. Однако дальнейшие попытки расширить аудиторию пользователей и участников стратегической дискуссии не увенчались успехом. Команда проекта анализирует ошибки и предупреждает коллег о «подводных камнях».



Вице-президент центра Кевин Болдак (Kevin Bolduc) рассказывает о том, что запуск нового инструмента прошел успешно. Первая группа фондов (более 40 организаций!) была действительно заинтересована в обмене опытом и освоении новых возможностей. Но после выхода на широкую аудиторию, проект столкнулся с рядом проблем:

- *Многие финансирующие организации не сообщают о «тематических (стратегических) областях» и/или «географии»*

[2] Этому событию была посвящена статья «**Сканирование ландшафта филантропии**», опубликованная в Дайджесте № 28 (10), октябрь 2012 г.: https://docs.google.com/folder/d/0B-p.. Архив: https://docs.google.com/folder/d/0B-p...

предоставленных грантов. Это их право, но данная информация была необходима для полноценного использования инструмента. Если бы каждый фонд внес соответствующие сведения, то проблема решилась бы довольно быстро. Но этого не произошло.

- *Многие фонды не захотели использовать инструмент для оперативного планирования*, и система вновь не получила необходимых данных.
- *Некоторые фонды считали свои стратегии настолько уникальными, что из общего списка не смогли выбрать подходящую категорию*. Помимо этого, пользователи иногда настаивали на применении именно той терминологии, которая принята в их организациях.
- *Со временем выяснилось, что некоторые фонды не считают использование Strategy Landscape «насущной потребностью»*. Оказалось, что инструмент «неплохо иметь в своем арсенале», но не более того. При этом многих отпугивала стартовая цена (100 000 долларов), которая в дальнейшем делилась на количество пользователей. Но чтобы разъяснить эти нюансы, потребовалось слишком много времени и усилий.

Если суммировать все наблюдения, то получится, что институт Monitor Institute разработал сложный и дорогой инструмент, который требует постоянного внимания со стороны сотрудников организаций-потребителей продукта. Вполне возможно, что оказавшись в открытом пространстве, Strategy Landscape станет более популярным, но рассчитывать на это пока не приходится.

Источник: The Center for Effective Philanthropy, http://www.effectivephilanthropy.org/...
[Дайджест № 37 (7), июль 2013 г.]

9) MARKETS FOR GOOD: АНАЛИЗ НЕУДАЧНОГО ОПЫТА

Создавая ресурс Markets For Good («Рынки для общего блага»), предназначенный для обмена информацией между субъектами социальных преобразований, Фонд Гейтсов (The Gates Foundation), Фонд Хьюлетт (The Hewlett Foundation) и трейдинговая сеть Liquidnet предполагали, что политику и содержание портала будут определять конечные благополучатели. Однако воплотить демократическую идею не удалось. Причины неудачи анализирует соучредитель консалтинговой организации Keystone Accountability Дэвид Бонбрайт (David Bonbright).

- *Почему правильный процесс привел к неправильному результату?* Несмотря на многочисленные дискуссии и консультации с широкой аудиторией, организации-благополучатели (субъекты социальных преобразований) не повлияли на политику портала, и постепенно заняли стандартную нишу потребителей информации. По мнению Дэвида Бонбрайта, им просто «не нашлось места в автобусе», где уже разместились четыре группы непосредственных «участников предприятия», которые активно интегрировались в экосистему ресурса еще на этапе его создания:
  - *Доноры* - основные и самые редкие «виды» экосистемы. Их со всех сторон атакуют заявками, которые никак не связаны между собой. Поэтому доноры, в первую очередь, стремятся поддержать «координацию и сотрудничество» между всеми участниками предприятия Markets For Good.
  - *Информационные посредники* – самые многочисленные «виды», которые конкурируют между собой за гранты. Они предлагают платформы для онлайн пожертвований, технологии, услуги оценщиков, разного рода консультации, рейтинги, стандарты и т.д. Им также свойственны идеологические разногласия: демократы vs технократы.
  - *Социальные и правозащитные НКО, для которых информация является ключевым ресурсом* – самые прогрессивные «виды» экосистемы, двигатели общественного прогресса, взаимодействующие со своими благополучателями на постоянной основе.
  - *Весь остальной американский НКО-сектор* – его представители следят за дискуссией, чтобы не пропустить момент, когда Markets for Good озвучит очередной обременительный стандарт оценки или отчетности, и вовремя подписаться под декларацией против его внедрения.
- *Неудобная правда о ресурсе Markets For Good*. Поскольку благополучатели оказались номинальными «видами», центральное место в экосистеме они занять не могут. Это означает, что ресурс, который на этапе жарких дебатов (2010 г.) претендовал на высокое звание «информационной инфраструктуры социальных преобразований», таковым уже не станет. В течение 50 лет, прошедших с момента возникновения движения за права потребителей, мы

привыкли к тому, что бизнес обязан заботиться об «удовлетворенности клиентов». Но в сфере производства и поставки общественных благ это правило, как выяснилось, не работает.

- *Можно ли вернуть благополучателям ведущую роль?* Ничего невозможного нет. Надо хорошо подумать и придумать способы прямого участия благополучателей в работе предприятия под названием Markets For Good. Такие формы работы часто называют «совещательной практикой». Только заняться этим вопросом надо прямо сейчас, чтобы не проскочить точку невозврата.
- *Освоение совещательной практики.* Прежде всего, необходимо создать «петлю обратной связи», когда провайдер услуги изучает мнение благополучателей, совершенствует свою работу, сообщает целевой аудитории о нововведениях, и вновь изучает отношение клиента, но теперь уже к обновленной услуге. В качестве образца можно изучить новую методику оценки эффективности НКО, разработанную наблюдательной организацией Charity Navigator[3]. Чтобы напомнить о подлинной ценности инфраструктуры, которую изначально мечтали создать лидеры инициативы, автор критической статьи процитировал председателя совета директоров Фонда Ф.Б. Хирона (The F B Heron Foundation) База Шмидта (Buzz Schmidt), который еще на этапе разработки Markets For Good поделился своим видением будущего и подчеркнул значение совещательной практики: «Влияние НКО-сектора на процессы развития социально-ориентированной экономики и гражданского общества заметно усилится. Как и прежде, инициативы НКО будут оставаться институциональным выражением идей, ожиданий и намерений граждан. Однако уже в ближайшем будущем, благодаря скоординированной / стратегической информационной поддержке и доступу к транзакционным (в основном онлайновым) услугам, сектор будет выполнять свое предназначение такими способами, которые можно охарактеризовать как более целенаправленные, *совещательные* и подотчетные. Частные доноры будут заинтересованы в поддержке организаций, выполняющих работу, которая согласуется с их ценностями. Филантропия институциональных доноров станет *совещательной*, подотчетной, последовательной, прозрачной, продуманной и ответственной. Сообщества будут озвучивать общие задачи, и следить за коллективным прогрессом. Некоммерческие организации будут надлежащим образом отчитываться перед обществом о выполнении собственных задач, *а также* об институциональном прогрессе – *и еще о том, что говорят об их отчетах основные целевые аудитории.* Ресурсы будут получать те организации, которые наилучшим образом удовлетворяют потребности общественного развития».

Африканская поговорка гласит: «Хотите идти быстро - идите в одиночку, отправляетесь в дальний путь – идите вместе».

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/en/co..
[Дайджест № 39 (9), сентябрь 2013 г.]

10) ОТКРОВЕННО ОБ УРОКАХ ТРАНСАТЛАНТИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА

GrantCraft – это онлайн ресурс, который многие грант-мейкеры считают источником полезной информации и «практической мудрости». На протяжении последних трех лет Центр фондов-США (FC - The Foundation Center) и Центр фондов-Европа (EFC - The European Foundation Centre) управляли этой интернет-платформой вместе. В 2014 году партнерский проект завершился, и организации решили поделиться опытом успехов и неудач со своими коллегами.

- *Объединив ресурсы, можно сделать очень много.* За три года организации подготовили множество материалов (в т.ч. статьи для блогов и аналитические документы) и частично перевели их на разные языки. Только в 2013 году Grantcraft посетили более 62000 пользователей из 147 стран (80 074 визитов).
- *Бизнес-модель имеет значение.* GrantCraft долгое время опирался на поддержку Фонда Форда (The Ford Foundation) и ряда других доноров, которые ожидали, что участники партнерского проекта привлекут дополнительные средства. Однако фандрайзинг не увенчался успехом, и было

[3] С подробным описанием методики (и, в частности, с Разделом 4), можно ознакомиться в статье «**Новая методология оценки отчетности о результатах от Charity Navigator**», опубликованной в Дайджесте № 36 (6), июнь 2013 г. Архив: http://ep-digest.ru/?page_id=504

принято решение о передаче ресурса Центру фондов-США (ЦФ-США), который использует удачную бизнес-модель и сможет обеспечить стабильную работу платформы в долгосрочной перспективе.

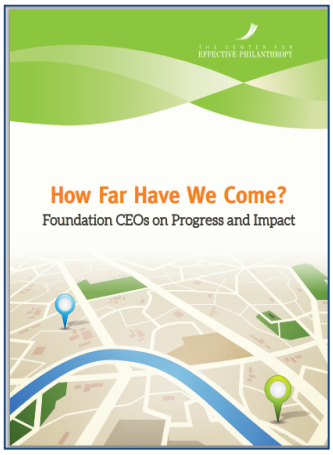
- *Контрактные отношения – не лучший выбор*. Основным получателем средств Фонда Форда являлся Центр фондов-США, который в силу особенностей правового статуса не смог предоставить суб-грант своему партнеру. Поэтому организации заключили контракт, в котором ЦФ-Европа был обозначен как «провайдер услуг». Эта формулировка, искажающая роль европейской организации, несколько раз становилась источником недоразумений.
- *Все, что связано с интеллектуальной собственностью – это очень сложно*. Изначально интернет-плаформа принадлежала Фонду Форда, и не могла выступать в качестве собственника материальных активов. Тем не менее, GrantCraft имел веб-сайт, публикации, лого и торговый знак. Все это фонд передал не двум партнерам, а только одному - Центру фондов-США, потому что юристы по обе стороны Атлантики долго искали подходящее (партнерское) решение, но так и не нашли компромиссного варианта.
- *Потребности европейских и американских организаций не совпадают*. Члены европейского ЦФ (более 230 организаций) заинтересованы в обучающих программах, а фонды США недостатка в подобных продуктах не испытывают. GrantCraft создавался с целью «кодификации» ресурсов и знаний о филантропии, и никогда не рассматривался в качестве образовательной инициативы. Обсудив данную ситуацию, партнеры нашли компромиссное решение: американцы будут использовать GrantCraft в качестве справочника / источника полезной информации, а европейцы смогут интегрировать пособия и другие материалы в обучающие программы.

Проект закончился, но партнеры строят планы на будущее. Например, на сайте ЦФ-Европа скоро заработает «центр знаний», который является совместной разработкой организаций. И это всего лишь одна из многих возможностей для продолжения трансатлантического сотрудничества.

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/en/co...
[Дайджест № 50 (8), август 2014 г.]

11) НОВАЯ КУЛЬТУРА ФИЛАНТРОПИИ: ОТКРЫТЫЕ ДАННЫЕ И ПОСТОЯННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОЛЛЕГАМИ

«Далеко ли мы продвинулись? Руководители фондов о прогрессе и влиянии на общество» (How Far Have We Come? Foundation CEOs on Progress and Impact) – так называется отчет о результатах опроса, в ходе которого фонды сообщили о том, что для принятия стратегических решений им нужно больше достоверных данных об успехах и неудачах социальных преобразований (evidence-based information). Эксперты Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США) размышляют о ценности обмена передовым опытом и взаимного обучения…



Участники опроса отметили, что для принятия объективных стратегических решений им необходимо активизировать внутриорганизационный обмен информацией об эффективных практиках и создать благоприятные условия для укрепления современной филантропической культуры, которая характеризуется двумя основными качествами:

1. *Способностью коллектива к углубленному анализу своей работы* с целью получения ответов на ключевые вопросы: Каким образом мы распознаем прогресс в достижении целей? Какие препятствия преодолеваем? Какие предположения относительно грядущих изменений оказались верными, и какие гипотезы не подтвердились? Результаты самоанализа помогают понять, что следует изменить на следующем этапе программы и/или в дальнейшей работе.
2. *Открытостью*, которая означает обмен информацией (о внутренних процессах и результатах работы) с коллегами по сектору и иными внешними стейкхолдерами.

Чтобы данные «стандарты качества» прочно вошли в жизнь организации, Фонд Уильяма и Флоры Хьюлетт (The William and Flora Hewlett Foundation), например, ежеквартально проводит недельные сессии, в ходе которых специалисты разных департаментов обмениваются опытом и подробно разбирают причины неудач. Желая повысить степень своей прозрачности, фонд открыл на веб-сайте специальный блог для обсуждения «текущей работы» (Work in Progress). Если другие институты филантропии поддержат подобные начинания и будут энергичнее учиться на успехах и ошибках

друг друга, то итоги следующего опроса Центра CEP, вероятнее всего, обязательно обнаружат новые инициативы и партнерства, нацеленные на ускорение общественного прогресса.

Источник: The Center for Effective Philanthropy, http://www.effectivephilanthropy.org/...
[Дайджест № 45 (3), март 2014 г.]

12) ПРОМЕЖУТОЧНАЯ ОЦЕНКА МОЖЕТ СПАСТИ НЕУДАЧНУЮ ФАНДРАЙЗИНГОВУЮ КАМПАНИЮ

Чтобы стабилизировать финансовое положение, некоммерческие организации запускают масштабные фандрайзинговые кампании, рассчитывая получить небывалый улов. Однако в середине пути приходится звать оценщиков и выяснять «что не так». Эксперты анализируют накопленный опыт и подсказывают «что делать».

По каким причинам НКО не доводят фандрайзинговую кампанию до конца:

- Ссылаясь на экономические трудности, многие доноры не спешат озвучивать новые многолетние обязательства на крупные суммы.
- Целевая сумма кампании слишком завышена / занижена.
- Для завершения кампании необходимо увеличить штат отдела по развитию.
- Подача информации не подходит для привлечения крупных пожертвований.
- Руководство НКО не разделяет целей кампании.
- После завершения кампании руководители требуют от фандрайзеров новых достижений в виде крупных пожертвований.
- Новый руководитель не верит в успех кампании.

- *Крупная фандрайзинговая кампания – ограниченное поле для маневра.* Промежуточная оценка кампаний вошла в моду поневоле, с подачи учебных заведений и медицинских учреждений, которые ставили перед фандрайзерами невероятные цели и потом всеми правдами и неправдами спасали положение. То есть: чем выше целевая сумма, тем больше амбиций, и тем меньше гибкости и желания искать не одного, а нескольких щедрых доноров.
- *Источники проблем.* Обозначив завышенную целевую сумму, советы директоров и руководители НКО вынуждены ее корректировать. Это разумная мера, но воспринимается как неудача. Кроме того, у крупной кампании есть еще одна оборотная сторона: когда НКО озвучивают слишком большую сумму, у доноров складывается впечатление, что к ним обратилась богатейшая организация, которая «вполне может подождать». В связи с этим эксперты советуют дробить кампанию на маленькие проекты и не создавать вокруг своего фандрайзинга одесского шума.
- *Вдохновляющая информация для доноров.* Когда кампания с целевой суммой в 2 млрд долларов безнадежно увязла на отметке «1, 1 млрд», Университет Чикаго (The University of Chicago) срочно вызвал своего бывшего директора по развитию Рона Шиллера (Ron Schiller). Эксперт оценил ситуацию и выяснил, что для выполнения поставленной задачи не хватает пакета привлекательных проектов. Чтобы он появился, сотрудникам отдела развития пришлось изрядно потрудиться. Но этот творческий аврал оказался вполне оправданным: нашелся донор, который пожелал «изменить жизнь студентов», вложив в предложенные проекты более 100 млн долларов. В итоге кампания завершилась с результатом 2,3 млрд долларов.
- *Перевыполнение плана.* Иногда промежуточная оценка помогает понять, что момент для фандрайзинга настолько удачный, что целевую сумму вполне можно увеличить. В этом случае задача консультанта заключается только в том, чтобы зарядить энергией команду фандрайзеров. Для этого очень подходит «большая выездная планерка» (retreat).
- *Поиск путей для дальнейшей работы.* С помощью опытного консультанта Университет Денвера (The University of Denver) в 2012 году не только оценил кампанию, но и нашел способ сохранить пожертвования на прежнем уровне, изъявив готовность софинансировать из своих запасов каждую стипендию до предельной общей суммы в 35 млн долларов. Предложение оказалось настолько удачным и своевременным, что университет увеличил объемы привлеченных средств.
- *Гибкость прежде всего.* Понижение целевой суммы или остановка кампании вызывает сильное разочарование у добровольцев и сотрудников, не говоря уже о совете директоров. Эксперты советуют переключить внимание с того, что не сделано, на полученную поддержку, отпраздновать достижения и заняться планированием жизни после кампании.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Midco...
[Тематический выпуск дайджеста "Фандрайзинг" № 7, июль 2013 г.]

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ: КЕЙС

ИСТОРИЯ ИЗ ЖИЗНИ КРУПНОГО ФОНДА: ОТКРЫТОЕ ОБСУЖДЕНИЕ НЕУДАЧНОГО ОПЫТА ИЛИ НЕИСКРЕННЯЯ ОТКРЫТОСТЬ?

На протяжении последних десяти лет сторонники эффективной филантропии призывали частных американских доноров к рациональной благотворительности, предлагая брать пример с инвесторов, которые выбирают получателей финансирования, руководствуясь не эмоциями, а «доказательствами эффективности» (evidence) и результатами тщательной проверки информации (due-diligence). Однако в 2014 году это движение понесло большие потери, потому что его главный вдохновитель и финансист - Фонд Уильяма и Флоры Хьюлетт (The William & Flora Hewlett Foundation; США) – отказался от дальнейшей реализации Инициативы по развитию некоммерческого рынка NMI (The Nonprofit Marketplace Initiative), которая стартовала в 2006 году и была рассчитана на восемь лет. Руководство фонда обосновало свое решение неудовлетворительными результатами промежуточного оценочного исследования (2010 г.), которое показало, что вероятность достижения амбициозной цели программы (сделать массовую благотворительную практику более профессиональной) очень невелика. Однако многие представители филантропического сообщества сочли это заявление не самым искренним, связав отказ от инициативы NMI с появлением в Фонде Хьюлетт нового президента. Попытка фонда обсудить с коллегами неудачный опыт переросла в дискуссию о подлинной прозрачности и открытости.

Программа NMI с бюджетом в 12 млн долларов возникла по инициативе прежнего руководителя фонда Пола Бреста (Paul Brest), который отмечал, что «индивидуальная благотворительность порой бывает настолько эмоциональной, что становится неуязвимой для рационального анализа». Чтобы общество смогло увеличить положительную отдачу от пожертвований, он предложил Фонду Хьюлетт направить часть ресурсов на поддержку двух направлений - на формирование массивов доступных, качественных и достоверных сведений об эффективности некоммерческих организаций (НКО); и на распространение среди доноров практики принятия решений о поддержке НКО по итогам изучения информации о социальных результатах (как это обычно делают специалисты фондов или инвесторы, содействующие общественным изменениям). Команда NMI стремилась к тому, чтобы до 2015 года результаты исследований и рейтинги НКО, предлагаемые информационно-аналитическими агентствами, стали важнейшими источниками сведений для принятия решений о предоставлении не менее 10% от общей суммы индивидуальных пожертвований, ежегодно составляющей примерно 200 млрд долларов. С решением первой задачи неплохо справились энергичные и готовые к переменам грантополучатели фонда - рейтинговые агентства Charity Navigator, GuideStar, GiveWell и ряд других организаций. А со второй задачей вышла неувязка. Оценка, проведенная консалтинговой компанией Hope Consulting, показала, что агитация за эффективную филантропию не увенчалась особым успехом, и большинство доноров по-прежнему выбирают получателей поддержки сердцем, а не разумом.

Первым попытался оценить реакцию профессионального сообщества на закрытие яркой и смелой программы обозреватель газеты The Chronicle of Philanthropy и мастер расследовательской журналистики Дуг Донован (Doug Donovan). Весной 2014 года он изучил комментарии и мнения многих авторитетных экспертов и обобщил полученные впечатления следующим образом:

- *Резкая смена курса*. Некоторые эксперты сферы социальных преобразований отметили, что движение за эффективную благотворительность явно утратило прежний блеск. Уильям Шамбра (William Schambra), директор Центра Брэдли по изучению филантропии и процессов гражданского обновления, действующего на базе Института Хадсона (Bradley Center for Philanthropy and Civic Renewal, Hudson Institute; США), считает, что еще на начальном этапе каждый фандрайзер знал о том, что попытка распространить «грант-мейкерский подход к филантропии» на простых граждан обречена на провал. Тем не менее, завершение инициативы стало настоящим ударом «для тех, кто рассчитывал переориентировать американскую благотворительность на базовые показатели эффективности».
- *Эмоциональные пожертвования*. Рейтинги эффективных НКО становятся привычным явлением, однако доноры преимущественно поддерживают те организации, которые им хорошо известны (школы,

университеты), либо те программы, которые в свое время оказали помощь их семьям или близким друзьям. Принимая решение о закрытии инициативы NMI, Фонд Хьюлетт опирался на результаты собственного исследования (2012 г.), а также на сведения, полученные специалистами Hope Consulting в ходе опроса (2010 г.), который показал, что 85% частных доноров считают эффективность важной характеристикой работы НКО; 35% респондентов изучают соответствующую информацию; и всего 2% учитывают эти данные, принимая решения о финансировании благотворительных организаций.

- *Кому-то не повезло*. Кен Бергер (Ken Berger), исполнительный директор агентства Charity Navigator (CN), получившего от Фонда Хьюлетт гранты на сумму 575 000 долларов, обеспокоен тем, что прекращение инициативы NMI снизит заинтересованность фондов в поддержке оценочной практики НКО-сектора, которая и так не пользуется особым вниманием доноров: «Это действительно удар для всех нас, кто пытается делать подобную работу, потому что программы, нацеленные на коренное изменение некоммерческой парадигмы, финансируются слишком скромно». Г-н Бергер отмечает, что рейтинговая стратегия его организации охватывает значительный сегмент американской филантропии и в полной мере оправдывает свое существование: 7 300 НКО, входящих в рейтинг CN – это 55 млрд пожертвований или более половины от общего объема индивидуального вклада американских граждан в благотворительный сектор. Однако данное заявление главы CN некоторым экспертам показалось субъективным.
- *Нужны ли рейтинги?* В ходе аналитической работы, проведенной по заказу Фонда Хьюлетт, представитель Стэнфордского университета Люси Бернхольц (Lucy Bernholz) установила, что рейтинги агентства г-на Бергера и ряда других организаций отражают информацию всего 10 000 НКО, что является слишком незначительным по сравнению с миллионной аудиторией некоммерческого сектора США. «Данная деятельность не может привести к появлению полезного ресурса для доноров, - утверждает Бернхольц. – Тем более, что большинство филантропов делают пожертвования, даже не пытаясь найти высококачественные сведения об НКО». Экс-президент Фонда братьев Рокфеллеров (The Rockefeller Brothers Fund) Уильям Дитель (William Dietel) настроен менее категорично. Он отмечает, что такие организации, как Charity Navigator и GuideStar помогли донорам «заглянуть в темные закоулки филантропии 21 века», и что новый президент Фонда Хьюлетт Лэрри Крамер (Larry Kramer), вступивший в должность в 2012 году, мог бы продолжить дело своего предшественника Пола Бреста. А отчет о результатах оценки от Hope Consulting мог бы послужить предупреждением о том, что финансовые данные и показатели эффективности являются не единственными ориентирами, способными продемонстрировать истинную ценность благотворительной организации. Но при этом г-н Дитель считает, что рейтинги вынуждают НКО проводить дорогостоящие оценочные исследования, изымая финансы из бюджетов социально значимых программ: «Организации не нуждаются в дополнительных оценках и советах – им нужна поддержка для выполнения работы». И еще один эксперт - Джефф Рейкс (Jeff Raikes), руководитель Фонда Билла и Мелинды Гейтс (The Bill & Melinda Gates Foundation) – полностью разделяет позицию активных сторонников эффективной филантропии. Он убежден в том, что использование доказательной информации для принятия решений о поддержке НКО - это реальная возможность ускорить общественный прогресс.
- *Продолжение следует*. Фонд Хьюлетт будет сокращать финансирование рейтинговых агентств и постепенно переместит средства в исследовательские проекты, способствующие выявлению эффективных моделей и практик. Это означает, что гранты теперь будут получать такие организации, как Центр высокоэффективной филантропии Университета Пенсильвании (The University of Pennsylvania's Center for High Impact Philanthropy), журнал Стэнфордского университета The Stanford Social Innovation Review, Центр фондов (The Foundation Center), консалтинговая организация Bridgespan Group и другие. Новым направлением в обновленной программе станет «повышение открытости фондов в отношении эффективных и неэффективных практик». Г-н Рейкс считает, что стремление Фонда Хьюлетт активизировать обмен информацией и опытом в сообществе филантропических институтов получит положительный отклик со стороны нового поколения состоятельных благотворителей, которым как раз небезразличны показатели эффективности социальных программ и вопросы качества информации. И многие организации учитывают особенности перспективной аудитории доноров в своих фандрайзинговых стратегиях. Например, чтобы укрепить свое финансовое положение, агентство GiveWell, получившее в рамках инициативы NMI 500 000 долларов, уже устанавливает конструктивные отношения с молодыми гражданами США (в возрасте от 20 до 30 лет), которые ежегодно переводят некоммерческим организациям

не менее 2 000 долларов и в основном работают в сфере информационно-коммуникационных технологий, программирования и финансов. Учредитель GiveWell Эли Хассенфельд (Elie Hassenfeld) реалистично оценивает последствия изменений в политике Фонда Хьюлетт, и готовит свою организацию к важному эксперименту: «Для нас завершение финансирования в рамках NMI является рыночным тестом. Скоро мы узнаем, будут ли доноры платить за нашу информацию, или она их интересовала только бесплатно». Вполне возможно, что информационные продукты GiveWell и других агентств подтвердят свою ценность и сформируют постоянные группы лояльных потребителей. Дуг Донован признает, что эти надежды имеют под собой некоторую почву. В частности, глава ассоциации малых филантропов Exponent Philanthropy («Филантропия для всех») Генри Берман (Henry Berman) сообщил о том, что члены его организации – как институты, так и частные лица - уделяют повышенное внимание рейтингам, достоверным данным и показателям, хотя стараются не впадать в крайности: «Если мы будем всегда включать разум, то никогда не предоставим ни одного гранта. А если будем выбирать только сердцем, то скоро окажемся вне игры».

Комментарии некоторых экспертов не порадовали действующего президента Фонда Хьюлетт Лэрри Крамера, и он решил сказать ответное слово, сообщив коллегам о том, что, следуя принципу прозрачности, его организация открыто озвучила причины прекращения финансирования NMI, основанные исключительно на результатах независимых исследований. Чтобы с ними ознакомиться, можно просмотреть видео, прочитать статью в блоге или изучить информацию на веб-сайте фонда. Г-н Крамер подчеркивает, что закрытие программы свидетельствует о том, что Фонд Хьюлетт является подлинным пропагандистом эффективной филантропии, которая предполагает использование ресурсов для решения конкретных задач и требует от доноров точной постановки целей и поддержки организаций, которые способны их выполнить. Эти цели могут быть краткосрочными или долгосрочными, но если они невыполнимы, то ресурсы следует переместить в другие программы или проекты. Именно так произошло с инициативой NMI, которая изначально была многообещающей, но рискованной. Ожидания себя не оправдали, и фонд принял вполне разумное решение. При этом, речь идет только о стратегии фонда, а не о тех проектах, которые были успешно реализованы или до сих пор выполняются грантополучателями (Charity Navigator, GiveWell, GuideStar и другими агентствами) на высоком профессиональном уровне. Это очень важный момент, потому что фонд не исключает возможности дальнейшего сотрудничества с данными НКО в рамках обновленной стратегии. Другие крупные игроки сферы филантропии тоже стремятся повысить эффективность благотворительных практик и реализуют такие стратегии, как «формирование сообщества доноров» (giving circles) или «форумы доноров» (donor forums). Все эти инициативы заслуживают внимания, изучения и развития. Поэтому очень важно, чтобы фонды открыто делились опытом со своими коллегами и не повторяли одних и тех же ошибок.

Ответ обоснованный, но Джейкоб Харольд (Jacob Harold) - который в свое время стоял у истоков программы NMI, а ныне возглавляет агентство GuideStar, получившее от Фонда Хьюлетт 3,6 млн долларов – обнаружил в логике Лэрри Крамера и представителей организации пять спорных моментов, касающихся эффективной благотворительности:

1. Исследователи и сотрудники фонда утверждают, что спрос на достоверную и качественную информацию о некоммерческих организациях минимален. Однако факты свидетельствуют об обратном: в 2013 году агентство GuideStar зафиксировало 6,7 млн уникальных пользователей своего веб-сайта. Кроме того, опубликованные организацией сведения цитировались на других ресурсах более 22,4 миллионов раз. Базы данных других агентств – Charity Navigator, GiveWell и Альянса «За разумную благотворительность», действующего на базе Бюро безупречного бизнеса (BBB Wise Giving Alliance) – в среднем насчитывают по 10 млн пользователей. Статистка впечатляющая, но даже она не отражает реальных масштабов спроса на информацию об эффективности и результатах работы НКО.
2. Фонд постоянно напоминает о том, что показатели эффективности благотворительных организаций не интересны донорам. Однако в ходе второго исследования «Деньги на благо общества» (Money for Good II research) компания Hope Consulting воспользовалась своими филигранными техниками опроса и выяснила, что 71% индивидуальных доноров, 68% советников и консультантов, и 90% сотрудников фондов занимаются поиском сведений об эффективности субъектов социальной сферы. Всего в опросе приняли участие 6 000 респондентов.

3. Не совсем понятно, почему фонд считает, что сведения об НКО должны ориентироваться только на доноров. Практика показывает, что активными потребителями таких данных являются сами некоммерческие организации, а также их стейкхолдеры – благополучатели, исследователи, журналисты и представители власти. Поэтому GuideStar стремится построить прозрачную систему, которая могла бы обеспечить беспрепятственную циркуляцию информации между разными группами причастных субъектов.
4. В интерпретации представителей фонда «эффективная филантропия» выглядит как возможность ускорения социальных преобразований. Впечатляющие результаты за короткий срок – это мечта многих институциональных и индивидуальных доноров. Однако не следует забывать о том, что создание лучшего мира является долгосрочным процессом, требующим терпения и внимательного отношения к оценке устойчивых социальных изменений (impacts).
5. И самое большое беспокойство вызывает тот факт, что многие участники дискуссии постоянно говорят о том, что эмоциональность доноров несовместима с изучением достоверных сведений. Все мы знаем, что эмоции и рациональный подход в большинстве случаев неразделимы. Это то, что делает нас людьми, и находит отражение в любой социальной практике.

Представитель Института Хадсона Уильям Шамбра, который никогда не был убежденным сторонником программы NMI и не счел ее закрытие великой потерей, тем не менее, тоже отметил, что Фонд Хьюлетта слишком активно пытается убедить общественность в своем стремлении к прозрачности, и слишком часто акцентирует внимание на отрицательных результатах оценки. Однако все грант-мейкеры знают о том, что отказ от программы является очень редкой и даже исключительной мерой, а допущенные ошибки, как правило, считаются поводом для корректировки стратегии. Складывается впечатление, что фонд старательно обходит главную причину, которая заключается в том, что прежний руководитель и новый президент придерживаются разных взглядов на филантропию. И если организация действительно прозрачна, то она должна обсуждать не только выводы исследований, но и проблему преемственности. Некоммерческому сообществу известно о том, что своим появлением инициатива NMI обязана энтузиазму Пола Бреста, который (так же как и многие другие представители фондов) искренне верил в перспективы стратегической филантропии с ее «логическими моделями» и «теориями изменений», и одновременно понимал, что не изменив поведения 70% американских индивидуальных доноров, на существенное улучшение социальных результатов можно не рассчитывать. В отчете «Деньги на благо общества», который был опубликован в 2010 году, исследователи хорошо объяснили, что идея профессионального (или рационального) подхода к поддержке НКО не пошла в массы в силу разной мотивации доноров, влияющей на выбор той или иной организации. Данное заключение позволяет предположить, что программа NMI могла бы привести к существенным изменениям, но только в долгосрочной перспективе – потому что поведенческие модели и культура меняются очень долго. Однако в более поздней презентации отчета (Money for Good II. 2012) автор документа Хоуп Нейбор (Hope Neighbor) преподнес те же самые результаты в более жесткой форме, отметив, что NMI изначально строилась на ошибочных предпосылках. И даже Пол Брест вынужден был признать, что проделанная работа «не привела к измеримым результатам» и явно «опередила развитие рынка», несмотря на то что в первой версии отчета именно этот факт характеризовал инициативу как «смелую» и «имеющую особое значение для укрепления позиций стратегической филантропии». Чтобы ярче проиллюстрировать эти противоречия, г-н Шамбра напомнил о том, что в 2011 году фонд оказал финансовую поддержку агентству Charity Navigator, которое решило усовершенствовать оценочную методику и рейтинговую систему, переместив акцент с финансовых показателей НКО на социальные результаты. Пол Брест назвал этот проект «самой важной работой для некоммерческого сектора», но не прошло и года, как Фонд Хьюлетт признал инициативу NMI «не оправдавшей ожидания». Поэтому не стоит удивляться, что окружающие связывают закрытие программы со сменой власти. Зато стоит задуматься о том, что организация, которая действительно ориентируется на долгосрочные результаты, не должна радикально менять курс с появлением нового имени на двери президентского кабинета. Теперь грантополучатели программы NMI с большим волнением ждут «перетряски» приоритетов фонда. Каждой из этих организаций уже доводилось слышать роковые слова: «Вы демонстрируете замечательные результаты, но в настоящий момент мы меняем направление деятельности». Судя по всему, за фасадом эффективной филантропии Фонд Хьюлетт скрывает именно такой сценарий. Хочется надеяться, что новый президент помнит о том, что от действий крупного фонда зависит выживание и существование «маленьких островков» американского гражданского общества. Являясь знатоком конституционного права, г-н Крамер всегда стремился

воссоздать условия, при которых рядовые граждане могли бы толковать Конституцию самостоятельно, без помощи юристов, которые незаметно «приватизировали» эту важнейшую функцию. Этой проблеме Ларри Крамер в свое время посвятил книгу «Люди самостоятельны: популярный конституционализм и юридическая экспертиза» (The People Themselves: Popular Constitutionalism and Judicial Review. 2005). Вполне возможно, что в экспертном подходе к оценке эффективности НКО он увидел такую же навязчивую подмену понятий, но только в другой сфере деятельности. Если дело обстоит именно так, то фонд и его президент просто обязаны озвучить другие, настоящие причины прекращения инициативы, и пригласить коллег к дискуссии. При таком подходе прозрачность авторитетного института филантропии не вызовет у профессионального сообщества никаких сомнений.

Г-ну Шамбре в наблюдательности не откажешь, и возможностей для маневра он практически не оставил. Однако Фей Тверски (Fay Twersky), возглавляющая в Фонде Хьюлетт группу «Эффективная филантропия» (The Effective Philanthropy Group), все-таки попыталась привести аргументы в защиту своей организации. Во-первых, она отметила, что никто не делал тайны из кадровых перестановок: сменился не только руководитель, но и вся команда, которой было поручено сформировать новый взгляд на инициативу NMI. Во-вторых, отчеты Hope Consulting были не единственными источниками информации, повлиявшими на позицию Фонда Хьюлетт. Была проведена еще одна независимая внешняя оценка, с которой отлично справилась компания Arabella Advisors. Руководствуясь всеобъемлющими данными, новая команда пришла к заключению, что NMI в ее прежнем виде не приведет к получению результатов, на которые фонд возлагал большие надежды. Выводы исследования были представлены совету директоров, который распорядился завершить программу и опубликовать соответствующее обоснование. Оставшиеся в бюджете инициативы NMI средства по-прежнему находятся в распоряжении группы «Эффективная филантропия» и ждут достойного применения. И, наконец, в настоящий момент организация обсуждает новую стратегию, в создании которой принимают активное участие все ключевые стейкхолдеры. Основной идеей стратегии, как уже было сказано, станет пропаганда открытости филантропического сектора, имеющая для Фонда Хьюлетт особое значение.

Источники: The Chronicle of Philanthropy
http://philanthropy.com/article/Philanthropy-s-Results/145691/
http://philanthropy.com/article/End-of-Program-Doesnt-Mean/145771/
http://philanthropy.com/article/PassionData-Arent/146049/
http://philanthropy.com/article/Hewlett-Foundation-Should-Be/146447/
http://philanthropy.com/article/Change-of-CEO-Not-the-Reason/146509/