СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ **1**

1. СТРАТЕГИЯ// ФОНДЫ И «ВСЕОБЩЕЕ БЛАГО» **3**

Новый фундаментальный труд Института Аспена и компании «Caring to Change» - это попытка шире взглянуть на грантодающую деятельность, чтобы повысить ее эффективность. Успех применения предлагаемой стратегии зависит от количества присоединившихся единомышленников. **http://pndblog.typepad.com/pndblog/2010/04/foundations-and-the-common-good.html** 3

2. СТРАТЕГИЯ// ИНДЕКС СОЦИАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ **5**

Эксперты Совета по филантропии и социальным инвестициям предложили разработать индекс социальной конкурентоспособности (SCI) для ранжирования стран в зависимости от эффективности их правового, финансового, государственного управления и культурной среды реализации социальных инноваций. 5
http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/06/a-social-competitiveness-index?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+TacticalPhilanthropy+%28Tactical+Philanthropy%29&utm_content=Yahoo%21+Mail 5

3. СТРАТЕГИЯ // ИНТЕРВЬЮ БИЛЛА ГЕЙТСА ОБ ИНИЦИАТИВЕ GIVING PLEDGE **6**

Билл Гейтс, самый богатый человек Северной Америки, делится своим опытом инициатора проекта и раскрывает истинные мотивы, стоящие за «проектом века» 6
http://philanthropy.com/article/Bill-Gates-Speaks-Out-About/66198/ 6

4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ// УЧАСТИЕ ДОНОРОВ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО .. **7**

Что делают доноры, чтобы знать, какие именно организации наиболее эффективны? согласно исследованию, Не более 3-4% доноров действительно хотят знать об этом 7
http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/07/money-for-good-helping-donors-give-more-effectively?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+TacticalPhilanthropy+%28Tactical+Philanthropy%29&utm_content=Yahoo%21+Mail 7

5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ// ИНТЕРНЕТ – ИНСТРУМЕНТ МАСШТАБИРОВАНИЯ УСПЕШНОГО ОПЫТА **8**

Опубликован и доступен в интернете новый отчет – кейс успешной американской НКО, сумевшей поставить интернет на службу своей миссии 8
http://kaboom.org/monitor_report 8

6. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ// БРИТАНСКИМ НКО ПРИДЕТСЯ ПУБЛИКОВАТЬ ДАННЫЕ О КАЧЕСТВЕ СВОИХ УСЛУГ **9**

Как заставить британские благотворительные организации публиковать данные о результатах своей деятельности? Только законодательно. **http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/6729/npc_floats_charities_data_act_idea** 9

7. ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ// О ЦЕННОСТИ ОПЫТА, РАССУЖДЕНИЯ И ИНТУИЦИИ В УПРАВЛЕНИИ НКО **10**

Проблема сегодняшней дискуссии об оценке воздействия и измерения результатов не в недопонимании их ценности, а в искажении перспективы. Если это так, автор берется несколькими штрихами исправить картину. 10

8. IT-ТЕХНОЛОГИИ // ЗАЧЕМ ВАМ ТВИТТЕР? **12**

Каким образом работа с социальной сетью может быть встроена в работу благотворительного фонда? Об опыте использования Twitter рассказывает консультант по стратегическим вопросам Кенета Андерсон (Keneta Anderson) 12
http://www.ncglists.org/news/?p=1502 12

9. МЕРОПРИЯТИЯ// ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ И ПРОГРАММНЫЕ ОТЧЕТЫ ОТ ЖУРНАЛА «АЛЬЯНС» **13**

С разрешения редакции журнала «Альянс» британский источник описывает ряд международных событий, значимых для филантропического сообщества.....13
http://www.philanthropyuk.org/Newsletter/Summer2010Issue41/ReportsfromAlliancemagazine.....13

10. ЛУЧШИЕ КНИГИ О ФИЛАНТРОПИИ//…ОТ ГАЗЕТЫ «ХРОНИКА ФИЛАНТРОПИИ» 15

В помощь всем интересующимся и занимающимся филантропией газета «Хроника филантропии» (**The Chronicle of Philanthropy**) создает «полку любимых книг» и намеревается создать отдельный сайт для обзора книг, рекомендованных читателями. 15
http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/06/best-philanthropy-books2?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+TacticalPhilanthropy+%28Tactical+Philanthropy%29&utm_content=Yahoo%21+Mail.....15

11. СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ// ХАРВЕЙ КОХ (HARVEY KOH) И АЛИЙЯ ГИГА (ALIYYAH GIGA) .МАРТ 2010 Г. ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ. ПЕРВЫЕ УРОКИ НА НАШЕМ ПУТИ 16

1. СТРАТЕГИЯ// ФОНДЫ И «ВСЕОБЩЕЕ БЛАГО»

НОВЫЙ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЙ ТРУД ИНСТИТУТА АСПЕНА И КОМПАНИИ «CARING TO CHANGE» - ЭТО ПОПЫТКА ШИРЕ ВЗГЛЯНУТЬ НА ГРАНТОДАЮЩУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ЧТОБЫ ПОВЫСИТЬ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ. УСПЕХ ПРИМЕНЕНИЯ ПРЕДЛАГАЕМОЙ СТРАТЕГИИ ЗАВИСИТ ОТ КОЛИЧЕСТВА ПРИСОЕДИНИВШИХСЯ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ.

HTTP://PNDBLOG.TYPEPAD.COM/PNDBLOG/2010/04/FOUNDATIONS-AND-THE-COMMON-GOOD.HTML

Несмотря на тяжелые времена, вопросы более эффективной филантропии не перестают занимать лучшие умы сектора. Почетный профессор Union Institute и, в одном лице, директор консалтинговой компании Caring to Change (C2C) Марк Роузенман (Mark Rosenman) в сотрудничестве с Институтом Аспена предпринял исследование, призванное повысить системность, последовательность и устойчивость грантодающей деятельности фондов. И, следовательно, сделать ее более результативной. Для этого авторы провели расширенное интервью более чем с 50 лидерами сектора и более чем с сотней сотрудников фондов, НКО и других организаций. Результаты работы вошли в рабочую версию отчета, которая затем обсуждалась и дорабатывалась в ходе специального семинара. Финальный труд был назван «Основы всеобщего блага» (название, уходящие корнями в историю создания американской республики и принятия Билля о правах) и издан несколько месяцев назад. Его полную версию в формате pdf можно бесплатно сгрузить на сайте C2C (возможны сбои в доступе) или заказать платную печатную копию.

По словам профессора Роузенмана, в основе данного труда лежит некий инклюзивный принцип, объединяющий, с одной стороны, понятное всем неприятие вмешательства в частную жизнь и частные дела, а с другой, свободу равных прав на получение социальных благ независимо от обстоятельств рождения, финансового состояния семьи или иных демографических характеристик. В то же время «Основы всеобщего блага» не являются теоретическим трудом. Во втором разделе отчета описываются широко понимаемые рамки стратегий, соответствующие видению C2C. Именно: (1) Роль филантропии состоит в продвижении «Всеобщего блага», (2) фонды должны содействовать политике многообразия в различных сферах и активной политике равных возможностей, (3) фонды должны связать на деле анализ, программы, организации и людей. Ради иллюстрации предложенного формата приводим один пример из отчета (и спешим предупредить, что даже минимальный набор рекомендуемых действий заставит призадуматься любого).

Предлагаемая стратегия: Фонды должны содействовать обучению, сотрудничеству и синтезу между различными сферами, подразделениями и организациями для достижения преимуществ в целях достижения их миссии и продвижения «Всеобщего блага». В этих целях фонды должны:

- Поддерживать и разрабатывать инициативы, направленные на объединение разрозненных организаций, и предоставить им возможность находить точки сопрокосновения и создавать партнерства, а также сформулировать свои намерения в рамках «Всеобщего блага».
- Поддерживать усилия грантополучателей, которые распространяют результаты анализа и понятие «Всеобщего блага» в целях расширения круга участников.
- Поощрять проведение разностороннего анализа по каждому программному направлению.
- Обеспечивать финансирование для развития нового сотрудничества и сохранения партнерских отношений в целях «Всеобщего блага».
- Предоставлять возможность собраний потенциальным партнерам, но не навязывать партнерские отношения.
- Создавать возможности сотрудничества с другими фондами, ведущие к системным изменениям.
- Поддерживать программы, связующие услуги, защиту интересов и гражданское участие.
- Поощрять грантополучателей (как минимум) соотноситься с мерами государственной политики.
- Признать, что расходы на инициирование, разработку и поддержание стратегических партнерств выходят за рамки обычной программной деятельности программы, что они служат «Всеобщему благу», и что участие в них само по себе требует финансовой поддержки.

- Открыть доступ к историям успеха сотрудничества, их последующей институционализации и вклада в развитие «Всеобщего блага» в качестве результатов грантовых проектов, выходящих за рамки непосредственных программных достижений.

2. СТРАТЕГИЯ// ИНДЕКС СОЦИАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

ЭКСПЕРТЫ СОВЕТА ПО ФИЛАНТРОПИИ И СОЦИАЛЬНЫМ ИНВЕСТИЦИЯМ ПРЕДЛОЖИЛИ РАЗРАБОТАТЬ ИНДЕКС СОЦИАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ (SCI) ДЛЯ РАНЖИРОВАНИЯ СТРАН В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ ПРАВОВОГО, ФИНАНСОВОГО, ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЫ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ.

HTTP://WWW.TACTICALPHILANTHROPY.COM/2010/06/A-SOCIAL-COMPETITIVENESS-INDEX?UTM_SOURCE=FEEDBURNER&UTM_MEDIUM=EMAIL&UTM_CAMPAIGN=FEED%3A+TACTICALPHILANTHROPY+%28TACTICAL+PHILANTHROPY%29&UTM_CONTENT=YAHOO%21+MAIL

Эксперты Совета по филантропии и социальным инвестициям, работающего в рамках Международного экономического форума (World Economic Forum's Council on Philanthropy & Social Investing), выступили с предложением разработать индекс социальной конкурентоспособности в качестве инструмента содействия основной миссии международного форума, а именно – «улучшение положения в мире». Прототипом предлагаемого индекса послужил существующий Отчет по глобальный конкурентоспособности (Global Competitiveness Report, GCR). Мэттэю Бишоп (Matthew Bishop), американский редактор делового раздела журнала «Экономист» (The Economist), автор книги «Филантрокапитализм (Philanthrocapitalism), председатель вышеупомянутого Совета при МЭФ и один из со-авторов проекта дает следующее его краткое описание. « Представьте, что страны конкурируют между собой за создание лучшей среды для возникновения социальных новаций… » Это основная идея, на которой строилась рабочая концепция. GCR представляет наиболее авторитетный сравнительный анализ способности страны генерировать экономическую пользу, а также некий прогноз потенциала экономического роста, к которому обращаются при выработке будущей политики. GCR включает в себя лишь экономические возможности страны, а не потенциал создания социальной ценности. Для сравнения, Отчет ООН по развитию человеческого потенциала (UN's Human Development Report) предлагает сравнительную информацию о различных аспектах человеческого благосостояния, но не идет дальше показателей накопленных социальных ценностей, например, оценки потенциала отдельных стран менять собственную перспективу при столкновении с трудностями нового времени. Индекс социальной конкурентоспособности (Social Competitiveness Index, SCI) будет представлять собой рейтинг стран согласно эффективности их правового, налогового, государственного и культурного контекста в отношении создания благоприятных условий для социальных новаций. Цель подобного рейтинга, конечно же, содействовать улучшению этих самых условий и вместе с тем приблизиться к решению социальных и экологических проблем - при условии, что индекс станет рабочим инструментом для лидеров и политических деятелей во всех секторах общественной жизни. Сопровождающие кейсы послужат примерами конкретных шагов по приближению к цели. Так что же делает ту или иную страну более или менее конкурентоспособной? В рабочую гипотезу (подробнее она изложена на страницах 103-108 здесь) входят три пункта, которым должны следовать правительства, бизнес и НКО сектора:

- Обновить и создать новые модели или технологии. Иными словами, сильный гражданский сектор, способный генерировать новые идеи, а также правовые рамки, позволяющие этим новым идеям циркулировать (свобода слова, т.д.) и необходимое финансирование для тестирования этих идей.
- Наличие возможностей для тестирования этих идей и условий для определения, какие из них дееспособны. Важными условиями при этом являются прозрачность и качество отчетности НКО и предприятий, так же как и качество научных дебатов и освещения в СМИ о роли социального сектора, открытость госорганов и их данных, результативность государственных программ.
- Необходимое финансирование для масштабирования успешных идей. И государственный и бизнес сектора должны быть готовы принять новые идеи и участвовать в их масштабировании. Должны появиться новые юридические формы социальных инвестиций, позволяющие выход на больший масштаб.

Все читатели и заинтересованные лица приглашаются к участию в дебатах, посвященных рабочей версии индекса. Слово за вами!

3. СТРАТЕГИЯ // ИНТЕРВЬЮ БИЛЛА ГЕЙТСА ОБ ИНИЦИАТИВЕ GIVING PLEDGE

БИЛЛ ГЕЙТС, САМЫЙ БОГАТЫЙ ЧЕЛОВЕК СЕВЕРНОЙ АМЕРИКИ, ДЕЛИТСЯ СВОИМ ОПЫТОМ ИНИЦИАТОРА ПРОЕКТА И РАСКРЫВАЕТ ИСТИННЫЕ МОТИВЫ, СТОЯЩИЕ ЗА «ПРОЕКТОМ ВЕКА».

HTTP://PHILANTHROPY.COM/ARTICLE/BILL-GATES-SPEAKS-OUT-ABOUT/66198/

Самый богатый человек Северной Америки отдаст практически все свое состояние (90% от приблизительно $50 млрд.) на филантропические проекты. Его инициатива Giving Pledge («Дай обещание») уже насчитывает 10 присоединившихся (помимо Мелинды Гейтс и Уоррена Баффета), и нам не известна цифра отклонивших его приглашение. Г-н Гейтс относится к отказу одних присоединиться или просьбе иных подождать с решением философски. Некоторые отклонившие приглашение выразили признание за то, что привлекли их внимание к вопросу. Возможно, они бы никогда не задумались бы о филантропии, если бы не инициатива. Присоединившимся же к группе предлагается составить специальное письмо, выражающее их собственную философское понимание филантропии. Благодаря подобным обращениям участники смогут многому научиться друг у друга, а потенциальные участники, возможно, задумаются о филантропии раньше обычного. Большинство участников первоначально жертвуют 50% своего состояния, рассчитывая увеличить сумму по мере роста их вовлеченности в инициативу и понимания ее реальной ценности. В рамках инициативы организуются специальные ужины, дающие возможность для взаимообмена опытом и положительными впечатлениями. В частности, участники делятся своими мыслями о том, как можно жертвовать лучше и с наименьшими административными затратами, а как жертвовать не следует. Сами участники признают подобный формат крайне полезным, а Гейтс считает, что ужины делают филантропию более привлекательной за счет позитивного наполнения мероприятия. Ни Гейтс, ни его сподвижники не считают филантропию обязательной для будущих миллиардеров. Напротив, он подчеркивает ее абсолютно добровольную мотивацию.

4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ// УЧАСТИЕ ДОНОРОВ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

ЧТО ДЕЛАЮТ ДОНОРЫ, ЧТОБЫ ЗНАТЬ, КАКИЕ ИМЕННО ОРГАНИЗАЦИИ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫ? СОГЛАСНО ИССЛЕДОВАНИЮ, НЕ БОЛЕЕ 3-4% ДОНОРОВ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОТЯТ ЗНАТЬ ОБ ЭТОМ.

HTTP://WWW.TACTICALPHILANTHROPY.COM/2010/07/MONEY-FOR-GOOD-HELPING-DONORS-GIVE-MORE-EFFECTIVELY?UTM_SOURCE=FEEDBURNER&UTM_MEDIUM=EMAIL&UTM_CAMPAIGN=FEED%3A+TACTICALPHILANTHROPY+%28TACTICAL+PHILANTHROPY%29&UTM_CONTENT=YAHOO%21+MAIL

Некоторое время тому назад Hope Consulting, консалтинговая компания, разрабатывающая стратегии решения социальных проблем, опубликовала исследовательский отчет «Деньги для блага» (Money For Good), который вызвал немало обсуждений среди американского НКО-сообщества. Центральным для участников дискуссии стал вопрос, как сделать так, чтобы донорские деньги попадали все-таки в наиболее производительные или эффективные организации. Грэг Улрик (Greg Ulrich) руководитель упомянутого исследования в приводимой публикации (первой из трех на эту тему) комментирует распространенное представление о том, что доноры не поддерживают самые результативные организации в силу отсутствия соответствующей информации. Получение последней, безусловно, вызывает определенные трудности, однако результаты исследования свидетельствуют о том, что сами доноры не проявляют должной любознательности.

Кратко изложим основные данные исследования:

- Подавляющее большинство (85%) доноров сообщили, что им не все равно, добивается ли НКО результатов или нет;
- В то же время только треть доноров проводит собственные исследования перед тем, как сделать пожертвование. Когда же они все-таки проводят исследование, то стремятся быстрее прийти как каким-то простым фактам и цифрам;
- Большинство из тех, кто проводит исследование, хотели бы лишь найти оправдание своему выбору;
- Только 3-4% доноров проводят собственные исследования для того, чтобы пожертвовать в наиболее результативные организации.

Хотелось бы понять, почему же так мало доноров предпринимают исследования. Отчет дает три причины в качестве объяснения.

1. Подобно родителям, которым их чадо представляется выше среднего уровня, большинство доноров считают, что их грантополучатели прекрасно справляются с задачей.

2. Доноры не думают о максимальной отдаче от их пожертвования. Только 12% от всех частных пожертвований идет в наиболее результативные, эффективные организации. Как ни удивительно, но среди приоритетных ориентиров доноров эти критерии не занимают передние позиции.

3. Доноры лояльны. Лишь 15% всей массы пожертвований перемещается от одной организации к другой. Остальные 85% из года в год идут в одни и те организации. Доноры сохраняют верность в своих пожертвованиях больше, чем в иных видах трат.

Раз большинство доноров не желают и не заинтересованы в изучении и большем понимании того, что подразумевается под понятием «эффективная организация», все усилия, которые тратятся на разработку сложнейших систем измерения и оценки, тщетны. Не они изменят отношение доноров. Следовало бы учесть потребности и нормы поведения доноров, чтобы как-то повлиять на них. Как именно – об этом читайте в следующей (по хронологии) публикации.

5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ// ИНТЕРНЕТ – ИНСТРУМЕНТ МАСШТАБИРОВАНИЯ УСПЕШНОГО ОПЫТА

ОПУБЛИКОВАН И ДОСТУПЕН В ИНТЕРНЕТЕ НОВЫЙ ОТЧЕТ – КЕЙС УСПЕШНОЙ АМЕРИКАНСКОЙ НКО, СУМЕВШЕЙ ПОСТАВИТЬ ИНТЕРНЕТ НА СЛУЖБУ СВОЕЙ МИССИИ.

HTTP://KABOOM.ORG/MONITOR_REPORT

В одном из предыдущих выпусков мы писали, как распространение успешных НКО-моделей через Интернет дает другим прекрасную возможность повторить успешный опыт - достаточно быстро и эффективно. Monitor Institute опубликовал в июне уже целый отчет о показательном опыте американской НКО KABOOM!, (англ. звукоподражательное «бабах!»), о которой мы как раз и писали. Напомним, ей удалось распространить свой удачный опыт строительства детских игровых площадок в национальном масштабе. Она была одной из первых, кому удалось добиться цели при помощи своего веб-сайта. Выбранная стратегия позволила добиться результата, в 10 раз превышающего прямые вложения в реальном мире. Это означает, что была изменена жизнь многих и многих детей и сообществ.

Некоторые организации используют веб-сайт для того, чтобы рассказать о себе интригующую историю потенциальным донорам. Другие используют интернет исключительно как техническое средство совершения пожертвований. Третьи распространяют через интернет массовые петиции и организуют кампании, или же вербуют волонтеров. Опыт работы KaBOOM! уникален в том, сайт дает сообществам возможность самоорганизоваться для выполнения выбранного проекта. Они сами задают объем задач, сроки их выполнения, привлекают средства и сами строят площадки.

Помимо собственно модельного проекта, разработчиком которой явилась KABOOM!, плюс различных бонусных приложений, отчет перечисляет ряд важных рекомендаций, которые следует принять к сведению в целях экономии ресурсов и времени при разработке он-лайн методичек по реализации проекта:

1. Придерживайтесь простых и конкретных указаний;
2. Помните, что он-лайн стратегия должна ориентироваться на миссию;
3. Будьте технически грамотны;
4. Поддерживайте связь с он-лайн сообществами через их лидеров;
5. Больший результат важнее собственного признания;
6. Реальные результаты важнее он-лайн показателей.

6. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ// БРИТАНСКИМ НКО ПРИДЕТСЯ ПУБЛИКОВАТЬ ДАННЫЕ О КАЧЕСТВЕ СВОИХ УСЛУГ

КАК ЗАСТАВИТЬ БРИТАНСКИЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПУБЛИКОВАТЬ ДАННЫЕ О РЕЗУЛЬТАТАХ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ? ТОЛЬКО ЗАКОНОДАТЕЛЬНО.

HTTP://WWW.CIVILSOCIETY.CO.UK/FUNDRAISING/NEWS/CONTENT/6729/NPC_FLOATS_CHARITIES_DATA_ACT_IDEA

Мартин Брукс (Martin Brooks), руководитель New Philanthropy Capital, высказал мнение, что некоммерческие организации следует обязать публиковать данные об эффективности своих услуг. В этих целях он предлагает разработать специальный законодательный акт. Его аргументация строится на том факте, что НКО существуют для общественной пользы и получают «определенные финансовые льготы, что подразумевает, что тратятся общественные деньги на создание информации», соответственно, общество имеет право на обладание этой информацией.

В своих публикациях в блоге, обращенных к новому министру по вопросам гражданского общества Нику Херду (Nick Hurd), Брукс апеллирует к часто звучащему в адрес как всех НКО, так и грантодающих организаций, требованию публиковать данные. Любопытно, что больше всего за это ратуют сами НКО, которые в первую очередь заинтересованы в распространении успешного опыта. Одновременно есть запрос на большую и более качественную информацию от частных доноров, фондов и частного сектора. Брукс также считает, что в новом законодательном акте будет заинтересовано и государство. В данный момент, уже заручившись определенной поддержкой сектора, Брукс находится в ожидании дополнительной поддержки, после чего готов предпринять следующие шаги по дальнейшему продвижению своей идеи.

7. ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ// О ЦЕННОСТИ ОПЫТА, РАССУЖДЕНИЯ И ИНТУИЦИИ В УПРАВЛЕНИИ НКО

ПРОБЛЕМА СЕГОДНЯШНЕЙ ДИСКУССИИ ОБ ОЦЕНКЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ И ИЗМЕРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ НЕ В НЕДОПОНИМАНИИ ИХ ЦЕННОСТИ, А В ИСКАЖЕНИИ ПЕРСПЕКТИВЫ. ЕСЛИ ЭТО ТАК, АВТОР БЕРЕТСЯ НЕСКОЛЬКИМИ ШТРИХАМИ ИСПРАВИТЬ КАРТИНУ.

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

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

Эффективный руководитель НКО черпает информацию из разных источников – исследований, наблюдения, отзывы партнеров и клиентов. Он обладает глубоким пониманием местного социального контекста, культурных норм и ценностей, т.д. Все это ему нужно, чтобы обосновать, каким образом определенный набор мер, возможно, ранее не предпринимаемых, однако перспективных, отразится на состоянии той или иной проблемы. Информация нужна, чтобы описать происходящее, однако толковать информацию будет менеджер. Четыре фактора важны для достижения нового уровня в деятельности: данные, правильная интерпретация данных, знание местного и сравнительного контекстов, и правильная оценка. При этом последние три фактора, к сведению доноров, явно перевешивают первый в значении. В подтверждение этого положения автор цитирует книгу профессора массачусетского технологического института (Massachusetts Institute of Technology), основной вывод которой можно кратко изложить следующим образом. Известно, что математики любят настаивать на точности, например, на точных результатах. Многие мировые проблемы не поддаются описанию с математической точностью – сложно и дорого получить, а затем проанализировать необходимые данные, данные ограничены, человеческое поведение сложно выразить в математических терминах. Слишком много трудностей – в этот момент математик либо продолжит настаивать на точных доказательствах, либо откажется от идеи вовсе. Данные важны, однако решающую роль в определении предмета оценки (и измерения) и интерпретации выявленных данных играют понимание внутренних социальных процессов и личная мотивация людей, вовлеченных в процесс принятия решений. Автор берется несколькими штрихами восстановить правильное расположение акцентов в вопросе оценки и измерения. Изложим кратко важнейшие из них:

- Знание местного контекста и глубокое его понимание – результат многих лет работы и существенных усилий. Западные доноры и их многие сотрудники зачастую не владеют подобными знаниями, и тогда им на помощь приходят различные данные и результаты оценки. За поиском универсальных решений кроется недостаточное знание контекста, оно ведет к неадекватной проектной деятельности. Следует больше доверять местным лидерам и экспертам;

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

- Ценность оценки в том, что она, в первую очередь, инструмент для расширения понимания и знаний – как грантополучателей, так доноров.
- При рассмотрении заявки на финансирование внимание следует больше обращать на профессиональную мудрость, опыт, умение выносить суждение и репутацию организации, ее руководства и сотрудников;
- Донорам, которые ищут быстрого и измеримого изменения, следует воздержаться от проектов, нацеленных на поиск решений нового уровня сложных, «долгоиграющих» проблем.

8. IT-ТЕХНОЛОГИИ // ЗАЧЕМ ВАМ ТВИТТЕР?

КАКИМ ОБРАЗОМ РАБОТА С СОЦИАЛЬНОЙ СЕТЬЮ МОЖЕТ БЫТЬ ВСТРОЕНА В РАБОТУ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА? ОБ ОПЫТЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ TWITTER РАССКАЗЫВАЕТ КОНСУЛЬТАНТ ПО СТРАТЕГИЧЕСКИМ ВОПРОСАМ КЕНЕТА АНДЕРСОН (KENETA ANDERSON).

http://www.ncglists.org/news/?p=1502

Кенета Андерсон консультирует фонд «Дон Кихот» (Quixote Foundation) по программным вопросам, вопросам управления, распространения деятельности с 2003 года. Она же отвечает и за присутствие фонда в Твиттере. Опыт ее работы может показаться русскоязычной аудитории, только привыкающей к социальным сетям, весьма полезным. Итак, Кенета черпает информацию из новостей, блогов, веб-сайтов грантополучателей и иных источников, а также каждый из четырех сотрудников фонда обязательно делится с ней важными идеями и новостями. Фонд зарегистрировался в Твиттере в 2009 году, и уже спустя месяц Канет посылала свои сообщения (не более 140 знаков) с конференции Совета фондов (Council on Foundations), цитируя докладчиков, комментируя услышанное, просто описывая происходящее. Чем полезен Твиттер, возможно понять экспериментальным путем. Когда-то чтобы разослать стратегически важное сообщение или повторить сказанное коллегами или грантополучателями. Иногда для того, чтобы поддержать интересную для фонда дискуссию или поднять новую тему. Еще он нужен для поддержания уже существующих и создания новых связей. И Твиттер позволяет делать все это весело. Твиттер дал небольшому фонду узнаваемый голос, у которого есть своя аудитория. В некоторых случаях он открывает доступ к новым аудиториям и возможности продвинуть какие-то прогрессивные идеи, для которых многие другие двери закрыты. «Дон Кихоту» удалось привлечь внимание многих незнакомых людей к своей деятельности и ряду решений, а также к вопросам и темам, волнующих его грантополучателей – при помощи Твиттера. Оказывается, при незначительных инвестициях сеть может «отбить» ощутимые дивиденды, немаловажные с точки зрения миссии организации. Неожиданным стало то, что Твиттер послужил быстрым и легким толчком к началу многих новых рабочих отношений – вместо утомительных попыток завязать отношения на конференции или на деловом приеме. Единственная сложность заключается в том, что в Твиттере нужно поддерживать постоянное присутствие. Это проблема, но с ней сталкиваются все, поэтому решение придет само.

Помимо уже опубликованных советов, начинающим и донорам Кенета советует начать со знакомства с публикациями грантополучателей и лидеров в интересующих их областях. Среди ее собственных любимых участников по теме: Joe_Brown, tactphil, drgrist, mrdaveyd, celiaalario, motherjones, sightline, nwf, Rosetta Thurman, bsttrach, meddemfund…и это далеко не все.

9. МЕРОПРИЯТИЯ// ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ И ПРОГРАММНЫЕ ОТЧЕТЫ ОТ ЖУРНАЛА «АЛЬЯНС»

С РАЗРЕШЕНИЯ РЕДАКЦИИ ЖУРНАЛА «АЛЬЯНС» БРИТАНСКИЙ ИСТОЧНИК ОПИСЫВАЕТ РЯД МЕЖДУНАРОДНЫХ СОБЫТИЙ, ЗНАЧИМЫХ ДЛЯ ФИЛАНТРОПИЧЕСКОГО СООБЩЕСТВА.

HTTP://WWW.PHILANTHROPYUK.ORG/NEWSLETTER/SUMMER2010ISSUE41/REPORTSFROMALLIANCEMAGAZINE

1-ая конференция глобальных доноров тихоокеанского северо-запада

http://globaldonors.wordpress.com/

В марте этого года представители 180 донорских организаций, представляющих северо-западный регион Соединенных штатов, впервые собрались в Сиэтле, штат Вашингтон, на конференции, прошедшей под названием «Пути стратегической филантропии», которая знаменовала собой появление нового альянса. В него вошли фонд Билла и Мелинды Гейтс (Bill and Melinda Gates Foundation), Channel, Seattle International, Washington Women's Foundations, другие фонды, представители донорских кругов и отдельные филантропы северотихоокеанского региона США. Организаторы конференции пообещали участникам следующие 4 главных результата: данные о наиболее актуальных вопросах, свидетельство значимости грантовой деятельности в глобальном масштабе, лучшие практики в деле искоренения бедности и в сфере основных прав человека, а также установление связей между участниками и другими глобальными донорами из этого же региона. В выступлении одной из докладчиц подчеркивалась важность коллективного видения более справедливого мира – или обязательного включения в него мнения собственно тех, кому нужна поддержка. На конференции были подняты следующие темы: создание устойчивых ресурсов для малоимущих, гендерные вопросы, расширение полномочий и возможностей, доступ к образованию, устойчивое с/х и продовольственная безопасность, помощь при стихийных бедствиях и последующее восстановление, разрешение конфликтов, мир, безопасность людей. Закрывая конференцию, Билл Гейтс выразил свое отношение к происходящему сегодня следующим образом: «Почему я сохраняю оптимизм? Потому что источник знаний – неисчерпаем, как и сочувствие».

3-ий международный конгресс филантропов исламского мира

В марте этого года в столице Катара Дохе при поддержке Управления ООН по вопросам партнерских отношений прошел очередной Конгресс филантропов исламских стран. В нем приняли участие более 250 международных лидеров из государственного и делового секторов. Это уникальное в своем роде событие призвано рассмотреть возможности, лежащие перед сообществом мусульманских филантропов и остальным миром, для достижения Целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия ООН (ЦРТ), при помощи новых партнерств. В рамках Конгресса прошли заметные мероприятия, например, была впервые присуждена премия мусульманского мира за заслуги в филантропии. Под эгидой Конгресса были запущены важнейшие инициативы: подписан протокол о намерениях между фондом Короля Халида (King Khalid Foundation) и Управлением ООН по партнерским отношениям; сделано заявление о создании нового фонда по борьбе с бедностью и голодом во всем мире, создано «Сообщество лидеров» для продвижения науки, технологий и новаций в мусульманском мире, др.

Катрина @ 5: партнеры в филантропии

www.smallfoundations.org

Более 300 человек приняли участие в конференции «Катрина@5: партнеры в филантропии». Прошло 5 лет после того, как два урагана, «Катрина» и «Рита» нанесли беспрецедентный ущерб Новому Орлеану и его окрестностям, а также другим городам и сельским поселениям вдоль северной части Мексиканского залива в США. Представители

филантропического, НКО, государственного и делового секторов собрались, чтобы обсудить длинный список проблем, которые дважды обнажила стихия: от государственной некомпетентности и неадекватного состояния инфраструктуры до социального неравенства. Стихийное бедствие также пробудило ошеломляющую по объему филантропическую помощь, которая была очень нужна и сыграла бесконечно важную роль, однако была не всегда безошибочно режиссирована. Для того, чтобы филантропическое участие было лучше во всех отношениях в долгосрочной и краткосрочной перспективе, отметили участники конференции, донорам следует иметь средства, неограниченные условиями использования, которые можно быстро перечислить добровольческим агентствам без оформления надлежащей документации. Они также подчеркнули необходимость прислушиваться к мнению людей, которые понимают местное сообщество и его потребности. Актер Уенделл Пирс, уроженец Нового Орлеана, основавший НКО для восстановления одного из парков в родном городе, закрывал конференцию лозунгами: «Давайте гранты на административные расходы», «Сотрудничайте, сотрудничайте, сотрудничайте», «Рискуйте – не работайте с одними и теми же малоэффективными лицами и учреждениями».

Конференция «Грантодателей эффективных организаций» (Grantmakers for Effective Organisations)

www.geofunders.org

Очередная конференция GEO прошла под названием «Высвобождая потенциал филантропии: разумная филантропия ради лучших результатов», что вполне отвечает основному предназначению организатора: как могут доноры содействовать грантополучателям в достижении успешных и более значимых результатов. Сессии строились по пяти ключевым направлениям: эффективность фондов, лидерство, обучение, деньги (виды поддержки в целях укрепления финансовой устойчивости) и участие заинтересованных сторон. Среди новых из всех прозвучавших на конференции идей были: создание культуры обучения, нацеленной на усиление общего воздействия (Impact); ценность содержательного общения с грантополучателями,; важность выделения времени для переосмысления и понимания того, чем мы занимаемся. Интересная дискуссия развилась вокруг понятия эмпатия. Эмпатия может означать, что деятельность организации строится с учетом мнений и пониманием перспектив людей, которых касается эта работа. Или же она может просто означать «чувствительность к страданиям человека». Среди тем, поднятых в ходе конференции несколько раз, были следующие:

- Оплачивать непрямые расходы – правильно.
- В филантропии должно быть больше эмпатии.
- Крайне важно сотрудничать.

Международный форум Сколла Skoll World Forum 2010

www.skollworldforum.com, www.alliancemagazine.org/latestfromalliance

Может ли один социальный предприниматель серьезно повлиять на проблемы большого масштаба? 7-ой международный форум Сколла попытался ответить на этот и другие вопросы. Самым простым было бы сказать «маловероятно», однако на форуме прозвучало немало историй масштабного распространения положительного опыта. В заметке упоминается рассказ руководителя организации Water.org, что все больше людей в Африке, где сотовая связь доступнее, чем питьевая вода., интересуются, как развитие мобильной связи может помочь улучшить доступ к воде. Идея в том, что инфраструктуры развиваются параллельно.

Под большим впечатлением участники форума остались от просмотра киноленты «Океаны» в рамках рабочей сессии «Океаны в опасности» посвященной теме печального истощения морской жизни в результате чрезмерного рыбного промысла. Авторам удалось установить бесценный прямой эмоциональный контакт между зрителями и неповторимой красотой океана, пробудить важные чувства. В задачи организаторов сессии входило рассмотрение вопроса о целенаправленном использовании средств СМИ для мобилизации сознания людей в более широком масштабе.

10. ЛУЧШИЕ КНИГИ О ФИЛАНТРОПИИ//…ОТ ГАЗЕТЫ «ХРОНИКА ФИЛАНТРОПИИ»

В ПОМОЩЬ ВСЕМ ИНТЕРЕСУЮЩИМСЯ И ЗАНИМАЮЩИМСЯ ФИЛАНТРОПИЕЙ ГАЗЕТА «ХРОНИКА ФИЛАНТРОПИИ» (**THE CHRONICLE OF PHILANTHROPY**) СОЗДАЕТ «ПОЛКУ ЛЮБИМЫХ КНИГ» И НАМЕРЕВАЕТСЯ СОЗДАТЬ ОТДЕЛЬНЫЙ САЙТ ДЛЯ ОБЗОРА КНИГ, РЕКОМЕНДОВАННЫХ ЧИТАТЕЛЯМИ.

HTTP://WWW.TACTICALPHILANTHROPY.COM/2010/06/BEST-PHILANTHROPY-BOOKS2?UTM_SOURCE=FEEDBURNER&UTM_MEDIUM=EMAIL&UTM_CAMPAIGN=FEED%3A+TACTICALPHILANTHROPY+%28TACTICAL+PHILANTHROPY%29&UTM_CONTENT=YAHOO%21+MAIL

В 2007 году был создан аналогичный список, его можно найти в сети под #1 «лучшая книга о филантропии» в Гугле. Мы же приводим перечень книг, созданный автором блога «Тактическая филантропия» Шоном Стэннард-Стоктоном (Sean Stannard-Stockton), и краткое изложение им же написанных аннотаций к ним.

- «Стратегическая филантропия», Питер Фрумкин (STRATEGIC GIVING, PETER FRUMKIN) «… одна из лучших книг…» в отличие от других книг она не рассматривает сегодняшние направления в сфере и не выступает «за» или «против» того или иного подхода, но захватывающе и простым языком рассказывает об искусстве и науке филантропии. Фрумкин пишет о пяти основных мотивациях – движущих силах филантропии. Читателю полезно знать о них, чтобы лучше понимать некоторые важные темы, обсуждаемые в филантропии».
- «Филантропия низового уровня», Билл Самервилл (GRASSROOTS PHILANTHROPY, BILL SOMERVILLE). «… книга о том, как быть эффективным филантропом…. Самервилл излагает ряд принципов, которые могут взять на вооружение как фонды национального масштаба с капиталом, так и другие с более скромными средствами, при условии, что ими действительно движет идея изменить мир к лучшему… эта книга для тех, кто обладает фантазией и готов рисковать».
- «Создавая рынки капитала в филантропии», Люси Бернхольц (CREATING PHILANTHROPIC CAPITAL MARKETS, LUCY BERNHOLZ). «Люси – тонкий наблюдатель, она описывает различные течения в филантропии, и хотя книга была написана в 2004 году, она не утеряла своей актуальности».
- «Связанные целью», Том Уотсон (CAUSEWIRED, TOM WATSON). «В высшей степени легко читаемая книга о том, … что социальные сети – всего лишь новый инструмент для достижения цели».
- «Силы для добра», Лесли Кратчфилд и Хитер Маклеод Грант (FORCES FOR GOOD, LESLIE CRUTCHFIELD & HEATHER MCLEOD GRANT). «Книга о действительно выдающихся некоммерческих организациях».
- «Переосмысливая филантропию» Джордж Маккулли (PHILANTHROPY RECONSIDERED, GEORGE MCCULLY). КНИГА ПРОЛИВАЕТ СВЕТ НА ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ дали толчок развитию филантропии. Маккулли поясняет, чем на самом деле является филантропия, дает ее историческую ретроспективу и описывает ее роль в американских революциях (знаете ли вы, что отцы-основатели подписывались под письмами «филантропически ваш»?).
- «Неблаготворительный», Дэн Паллота (UNCHARITABLE, DAN PALLOTTA). Рекомендованное чтение провокационного характера о самых распространенных стереотипах и ошибочных представлениях о филантропии и социальном благе. Читатель, скорее всего, со многими положениями автора не согласится, но может неожиданным образом распрощаться с некоторыми из своих собственных догм.
- «ДЕТСКАЯ АЗБУКА ФИЛАНТРОПИИ», ФРЕДДИ ЗИЛЕР (A KID'S GUIDE TO GIVING, FREDDI ZEILER). Удивительная книга, написанная 14-летней девочкой на основе собственного опыта и предназначенная для других детей. Однако ее можно легко рекомендовать и взрослым, и донорам.

11. СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ// ХАРВЕЙ КОХ (HARVEY KOH) И АЛИЙЯ ГИГА (ALIYYAH GIGA) .МАРТ 2010 Г. ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ. ПЕРВЫЕ УРОКИ НА НАШЕМ ПУТИ

privat**equity**foundation

Создание условий для полного раскрытия потенциала молодых людей

Почему надо измерять социальные результаты?

«Не всё, что может быть посчитано имеет значение, но всё, что имеет значение, можно посчитать»

– Альберт Эйнштейн

Все мы знаем, насколько важно объективно оценивать результаты деятельности. Как еще мы смогли бы понять, проанализировать и охарактеризовать работу какого-либо бизнеса? Мы уверены, что организации, следующие своим миссиям[2], такие как благотворительные организации, не являются в этом смысле исключением. Основное отличие заключается в том, что организации, которые руководствуются миссиями, изначально существуют не для извлечения финансовой выгоды, и поэтому, в конечном счете, не рассматривают свою деятельность и результаты в финансовых терминах. Результаты таких организаций следует оценивать относительно их миссий и, как правило, в терминах каких-либо улучшений в жизни их благополучателей. Без такого измерения сложно составить объективное представление о социальном эффекте для благополучателей и, следовательно, сложно управлять организацией таким образом, чтобы усиливать эффект и успех с точки зрения миссии в течение продолжительного времени. Чем крупнее организация, разнообразнее ее деятельность и возвышеннее миссия, тем важнее для нее этот аспект.

Например, организация с миссией в сфере «повышения социальной мобильности» может в течение многих лет не демонстрировать измеряемое изменение в контексте проблемы, на решение которой нацелена организация. Поэтому ей необходимо сделать разбивку на меньшие, измеряемые шаги (такие как, вовлечение родителей, школьные достижения, выход на получение высшего образования) в соответствии с Теорией изменений[3]. Это позволяет организации оставаться мотивированной и сфокусированной, и помогает ей понять, каким образом достигается прогресс в отношении ее конечной цели. Как и в любом деле, осмысление и положительных, и отрицательных данных о результатах имеет особое значение для управления организацией и распределения ресурсов в целях обеспечения оптимальной деятельности: позволяет сфокусироваться на самых результативных программах и командах, и наоборот – помогает руководству принимать меры, когда деятельность осуществляется на низком уровне.

Помимо вопросов, касающихся самой организации, показатели результатов важны

[2] Здесь и далее «mission-driven organization» переводится как «организация, следующая своей миссии». Очевидно, что любая организация следует своей миссии; однако авторы сочли необходимым использовать именно такой термин, чтобы точнее разграничить бизнес и НКО для целей данной статьи. При переводе словосочетания «mission-driven sector» используется аналогичный подход. (прим. пер.)

[3] Теория изменений характеризует гипотетическую неформальную последовательность между действиями организации и долгосрочными целями по проведению социальных преобразований (часто рассматривается в качестве Ви́дения)

для взаимодействия с внешними стейкхолдерами, а также для обеспечения ресурсов, необходимых для дальнейшего роста. Точно так же, как компании отчитываются перед акционерами, организации, которые следуют миссиям, тоже обязаны отчитываться о своей деятельности перед теми, кто финансирует их работу, и перед другими стейкхолдерами. Большинству организаций, которые руководствуются своими миссиями, также приходится много работать, чтобы гарантировать финансирование в высококонкурентной среде, и поэтому особенно важно уметь точно характеризовать успех с точки зрения миссии и произведенное на благополучателей воздействие (impact). Новое поколение опытных доноров, грантодающих организаций и государственных социальных агентов стремится использовать точные данные о результатах в качестве основы для принятия решений, а значит организации, которые не способны предоставить такую информацию, окажутся в невыгодном положении.

Почему качественная оценка встречается так редко?

«Трудности, связанные с оценкой, заключаются в её кажущейся простоте»

– Неизвестный автор

Если оценка столь важна для организаций и так очевидно выгодна, почему качественное измерение результатов редко встречается в секторе, который руководствуется миссиями? Очевидный ответ заключается в том, что это сложно по сути: следующие миссиям организации, в которые стремится инвестировать Private Equity Foundation (PEF), зачастую работают с комплексными социальными проблемами и производят целый спектр воздействий (социальных эффектов), которые – в отличие от ситуации в прибыльных организациях – весьма разнообразны по своим характеристикам и не сводятся к одной единице измерения. Менее очевидным (и менее лестным) ответом является то, что развитию оценки в секторе, ориентированном на миссию, мешают укоренившиеся культурные барьеры.

Сначала давайте обсудим сложности, объективно свойственные оценке/измерению социальных результатов. Проблемы возникают как с самим определением успеха, так и с оценкой результатов для частных лиц. Рассмотрим условную благотворительную организацию, чья заявленная миссия заключается в повышении благосостояния детей. Что означает благосостояние? И каких конкретно детей? Даже если в отдельном случае эти два вопроса раскрыты – например, «добиться того, чтобы дети в возрасте от 3 до 10 лет, проживающие за чертой бедности в Манчестере, были более счастливыми, здоровыми и защищенными» - все равно остается неясность в отношении того, как это решается: каковы измеряемые показатели счастья, здоровья и защищенности? Это то, как воспринимает пользу сам ребенок, или точка зрения родителей и учителей, которую нам следует учитывать?

Универсального набора объективных показателей для этих комплексных и зачастую неосязаемых результатов не существует – даже если организация определяет для себя набор показателей, с ними могут не согласиться родственные организации, партнеры или другие стейкхолдеры. В свете этих трудностей не

удивительно, что организации склонны обращаться к описательным, качественным подтверждениям произведенного социального эффекта, которые хоть и лучше, чем ничего, но могут оказаться сложными для анализа и использования в качестве убедительных оснований для принятия решений.

Трудности возникают также потому, что в комплексных системах нелегко однозначно установить причинно-следственные связи: любой измеряемый результат может быть приписан некоторому множеству взаимодействующих между собой факторов. Наша условная благотворительная организация из Манчестера может выяснить, что показатели физического здоровья среди ее целевой группы населения по прошествии времени улучшились, но можно ли с уверенно утверждать, что это продукт ее собственных усилий, а не планомерного улучшения школьного питания или внедрения более совершенных услуг для семьи в новых центрах первой медицинской помощи? Могли бы состояться такие улучшения здоровья, даже если бы данная благотворительная организация не работала над этими проблемами? Хотя, пытаясь ответить на эти вопросы, можно разработать сложные способы контроля в виде рандомизированных исследований[4], но их проведение является предельно дорогостоящим, и они работают только там, где речь идет о небольшом количестве подлежащих проверке переменных факторов.

Отсутствие культуры оценки в ориентированном на миссии секторе является, вне всякого сомнения, реальной проблемой. Во многих случаях это происходит в силу стойкой направленности на предоставление услуг и прямую помощь благополучателям, так что ключевые управленческие процессы, такие как процессы оценки и отчетности, зачастую воспринимаются как «бюрократия» или «пустая трата времени» и поэтому ими пренебрегают. Не решает проблемы и то, что сотрудники и добровольцы – несмотря на то, что они работают с целевыми группами и могут наблюдать непосредственное улучшение жизни благополучателей - часто считают, что перевод этого социального эффекта в формат данных не позволяет показать их работу в полной мере. В некоторых случаях присутствует самоуспокоенность, которая возникает из представления о том, что достаточно знать, что кто-то «делает полезное дело», не пытаясь при этом узнать, насколько «хорошо получается», и, тем более, может ли этот кто-то работать ещё лучше благодаря активному измерению результатов и управлению деятельностью.

Также присутствует фактор исторических взаимоотношений между финансирующими сторонами (инвесторами) и благотворительными организациями-исполнителями. Сложившееся представление об инвесторе как о стороне, налагающей обременительные требования к отчетности, недалеко от истины, и со временем это сформировало в секторе заметное отрицательное отношение к оценке. Дело не только в том, что инвесторам свойственно требовать различные показатели для их собственных целей, но они часто сдержанно относятся к финансированию накладных расходов, которые необходимы для сбора, обработки и

[4] Рандомизированное исследование – это исследование, основанное на использовании метода случайной выборки. (прим. пер.)

анализа всех данных. В совокупности с низким уровнем инвестиций в информационные технологии и соответствующую инфраструктуру это означает, что сбор данных и процессы отчетности могут быть неэффективными или не гарантирующими достоверность, либо и то, и другое. Неудивительно, что сочетание высоких и меняющихся требований с неадекватными ресурсами ведет к разочарованию и отсутствию энтузиазма в отношении измерения результатов. Мы уверены, что это порочный круг: чем меньше инициативы относительно измерения результатов деятельности проявляют организации-исполнители, тем больше инвесторы склонны вмешиваться и навязывать свои требования, и это, в свою очередь, порождает дальнейшее отрицание.

Несколько первых уроков

«Оценка успеха миссии для некоммерческих организаций похожа на поиски Святого Грааля – долго искали, но так и не нашли»

– Руководитель организации, которая следует миссии

В фонде PEF мы тщательно проработали эти вопросы с благотворительными организациями, которые входят в наш портфель, потому что внешняя поддержка и поощрение могут помочь организациям преодолеть барьеры и трудности и сформировать устойчивую культуру измерения и результатов. Мы делаем лишь первые шаги на пути длиною в тысячи миль, но первые выводы уже утвердили нас во мнении, что оценка насколько важна, настолько и сложна; и показали нам, что многие в ориентированном на миссии секторе, такие как коллеги из наших «портфельных» организаций, всерьез принимают этот вызов и добиваются реальных успехов.

Урок 1: Сложность – это обязательное свойство оценки, а не повод её избегать.

Сложность – это главный вызов для организаций, стремящихся охарактеризовать свою миссию и программы. Однако сложность можно преодолеть за счет разделения миссии на меньшие и более управляемые участки. Чем значительнее сложность, тем больше причин разделить миссию, чтобы сфокусировать организацию на проблеме, которую она решает, и её Теории изменений, а также для того, чтобы в итоге показать результаты.

Fairbridge - это благотворительная организация, которая работает по всей Великобритании с молодыми людьми, испытывающими трудности социализации, помогая им заново интегрироваться в общество. Понятно, что существуют многочисленные и сложные факторы, которые могли бы воспрепятствовать либо поспособствовать этой желательной социализации, и Fairbridge следует понимать это, чтобы оценить успех с точки зрения своей миссии. Поэтому организации Fairbridge необходимо фиксировать значительный объем данных о ситуации каждого поступающего к ним человека, о программах, в которых эти люди участвуют, и о степени позитивных изменений, произошедших в период между началом и завершением программы (обычно это называется «пройденный путь»). В этом случае Fairbridge столкнулась с проблемой сложности лицом к лицу и разработала всестороннюю рамочную структуру для всех

своих 15 центров. Свыше тридцати типичных потребностей точно определены и фиксируются в момент «прибытия» в Fairbridge каждого человека: каждое поле – например, «из семьи безработных» или «история злоупотребления алкоголем» - является объективным описанием ситуации молодого человека. Затем, Fairbridge формирует программу поддержки, курсы и деятельность, отвечающие индивидуальным потребностям участника. Эти элементы программы фиксируются по пяти категориям в зависимости от потребностей, с которыми планируется работать: навыки самостоятельной жизни, навыки жизни в сообществе и проведения досуга, личные и социальные навыки и т.д. Также, Fairbridge систематически отслеживает такие «очевидные изменения» ('hard outcomes'), как повышение успеваемости в школе или обучение по месту работы в рамках государственной программы (Government Training Scheme, если такие изменения происходят.

В настоящий момент, при поддержке PEF организация Fairbridge осваивает всестороннюю систему отслеживания того, что обычно называют «неочевидными изменениями» ('soft outcomes') - к которым относится самооценка, взаимодействие с окружающими и решение проблем - чтобы дать более точное описание пути, пройденного участниками в Fairbridge. В дальнейшем Fairbridge намерена провести исследования по изучению результатов воздействия программ на качество жизни благополучателей, чтобы иметь возможность оценить степень и устойчивость социального эффекта от программ Fairbridge.

School-Home Support (SHS – «Поддержка в школе и дома») – это благотворительная организация, которая помогает детям преодолеть препятствия, связанные с обучением в школе, независимо от того, где они возникают – в школе или дома. Два из трех случаев предполагают непосредственную работу как с родителем, так и с ребенком. Сотрудники SHS преимущественно работают с детьми, которые сталкиваются с многочисленными проблемами, такими как домашнее насилие, наличие родственника на иждивении, проблемы психического здоровья или беспризорность. Это требует индивидуального подхода к каждому человеку и семье, отвечающего особым потребностям и обстоятельствам в каждом отдельном случае. Результат: расширение спектра способов воздействия и высокий уровень сложности с точки зрения управления.

Учитывая такое разнообразие видов работ, можно легко попасть в ловушку, пытаясь измерить конкретный эффект от каждого вида деятельности, предпринимаемой практикующими специалистами (например, количество случаев травли ребенка одноклассниками, уровень эмоциональной устойчивости, участие родителей в образовании ребенка и т.д.), что было бы крайне сложно и ресурсоёмко. Фонд PEF работает с SHS, чтобы помочь справиться с этими трудностями и сконцентрироваться на ключевых отложенных результатах (outcomes), которые согласуются с миссией организации. SHS стремится помочь нуждающимся, уязвимым и утратившим доверие детям преодолеть барьеры, которые возникают в процессе учебы в школе, поэтому один простой способ оценки конечных результатов заключается в том, чтобы взглянуть на достижения этих детей в школе. Помимо этого, многие препятствия, с которыми стакиваются учащиеся, проявляются в низкой посещаемости и непунктуальности, поэтому такие показатели

также могут включаться в систему мониторинга и оценки.

После создания рамочной схемы для эффективного отслеживания основных отложенных результатов (outcomes), таких как посещаемость, пунктуальность и достижения в школе, организация сможет приступить к фиксированию более подробной информации о каждом способе воздействия, чтобы понять, от чего зависит успех и что позволяет совершенствовать дальнейшую работу. К примеру, SHS может использовать более подробные данные, чтобы понять в какой мере различная степень и способы родительского участия влияют на улучшение посещаемости и достижения детей.

Урок 2: Благотворительные организации могут формировать устойчивую культуру оценки результатов.

Несмотря на существующие в секторе барьеры для осуществления эффективной оценки, мы выяснили, что некоторые благотворительные организации способны культивировать и формировать серьезный настрой на измерение результатов в своих организациях.

Не удивительно, что мы обнаружили, что сильное лидерство и трансляция понятных и точных приоритетов имеют особое значение для достижения успеха. В Fairbridge фокусировка на отслеживание результатов явно прослеживается от Совета попечителей до низового уровня: ежеквартальные отчеты для Совета включают данные о программной деятельности во всех центрах, а также ключевые показатели формирования дохода и человеческих ресурсов. Высшее руководство продолжает вкладывать значительные ресурсы в развитие и совершенствование вышеупомянутой базы данных программ. Должностные обязанности руководителя отдела исследований и развития, для которого мониторинг и понимание результатов является высшим приоритетом, включают задачи и обязанности по изменению культуры организации.

Также важны качественно разработанные инструменты и эффективные процессы. Благодаря поддержке PEF, организация SHS модернизировала инфраструктуру информационных технологий и рационализировала свои системы мониторинга таким образом, чтобы сбор данных мог быть максимально эффективным. Без этого много времени уходило бы на фиксирование деятельности и результатов, что отвлекало бы специалистов-практиков от их основных обязанностей - работы с детьми и их семьями. Поскольку в течение двух последних лет SHS совершенствовала систему оценки, и эта деятельность поддерживалась заявлениями со стороны высшего руководства о важности измерения результатов, соотношение работающих с благополучателями сотрудников, которые систематически отчитываются, повысилось с 50 % до 90 %, что сделало оценку результатов более достоверной, а восприятие деятельности более адекватным.

Урок 3: Существует проблема несоответствия подходов к измерению результатов, которые используют организации для оценки успеха с точки зрения своей миссии, и системами измерения/показателями, которые

используют или хотят видеть другие стейкхолдеры.

New Philanthropy Capital в своем последнем отчете[5] отмечает, что «благотворительные организации часто испытывают трудности с измерением результатов и доведением данной информации до сведения доноров… Некоторые благотворительные организации затрачивают ресурсы, чтобы получить информацию, которую финансирующие стороны не используют; а некоторые инвесторы отклоняют заявки на финансирование или отменяют гранты в связи с тем, что их не удовлетворяет получаемая информация о результатах»

В любой организации существует напряжение между оценкой результатов с точки зрения миссии и измерением дополнительного социального эффекта, который определяется и запрашивается внешними стейкхолдерами. Внешние стейкхолдеры не только имеют собственные задачи, лишь частично пересекающиеся с задачами получающей поддержку организации, но они также стремятся встроить деятельность грантополучателей в некий более широкий контекст. При этом, получатели грантов меньше нуждаются в таком сравнении: их приоритетом является понимание результатов собственной деятельности с точки зрения миссии.

У финансирующих сторон (инвесторов) также есть собственные задачи, например, фокусировка на проблемах женщин или национальных меньшинств. Доноры могут проецировать свои интересы на финансируемые программы/проекты и требовать от получателей грантов дополнительной соответствующей отчетности. Напряжение возникает в связи с вопросами относительно того, какие данные собирать и какие результаты измерять: благотворительным организациям необходимо знать, насколько убедительно они продвигаются к достижению своих целей, в то время, как инвесторы заинтересованы в согласованной и сопоставимой совокупности данных из многочисленных финансируемых ими источников, что позволяет им оценивать социальный эффект с позиции их собственных задач и понимать «что делается», «для кого», и каким образом различные социальные интервенции взаимно дополняют друг друга в общем пакете услуг для молодых людей.

В PEF мы оказались в самом эпицентре этого напряжения.

Фонд PEF финансирует благотворительные организации, которые применяют наиболее результативные способы воздействия, помогая молодым людям преодолевать трудности и продвигаться к полной реализации их потенциала в работе, практическом обучении или образовании. PEF мог бы принимать более обоснованные решения в отношении инвестиций, если были бы доступны достоверные и согласующиеся данные о результативности различных способов социального воздействия и эффективности работы разных грантополучателей. Такая информация служила бы основой для понимания того, какие способы воздействия работают лучше всего, применительно к каким группам благополучателей и ситуациям, и сколько это стоит. Чтобы достичь этого, благотворительным организациям, применяющим различные способы социального воздействия (и, возможно,

[5] «Как вы добиваетесь успеха?» (How are you getting on?) New Philanthropy Capital, 2009.

имеющим очень разные миссии), следовало бы отчитываться по согласованному набору показателей, которые дадут всестороннее описание ситуации каждого благополучателя «на входе», опишут характер социального воздействия и достигнутых результатов в момент завершения программы, включая любые состоявшиеся изменения в ситуации благополучателя. Вполне естественно, что отчет по таким показателям дополнительные требования к мониторингу помимо тех, которые необходимы для оценки успеха конкретного грантополучателя с точки зрения его собственной миссии.

Рассмотрим организацию Vital Regeneration и ее программу *Create+*, которая использует творческую деятельность, чтобы помочь безработным и неквалифицированным молодым людям приобрести основные навыки и добиться прогресса в дальнейшем образовании. Vital Regeneration применяет продуманный системный подход к измерению целого спектра показателей и результатов, но не особо интересуется, например, тем «откуда» участники – из семей безработных или нет, так как это не связано с миссией или задачами программы. Однако для PEF - это ключевой показатель сложности случая и соответствующего масштаба воздействия: молодые люди из семей безработных гораздо чаще и дольше остаются в статусе NEET[6], им гораздо сложнее продвинуться в своем образовании, трудоустройстве или обучении; и они продолжают цикл депривации в будущих поколениях. Такой показатель был бы для нас единственным способом сопоставить группу программы *Create+* с группами, получающими услуги других благотворительных организаций и программ, с национальными стандартами, и благодаря этому мы могли бы перейти к ответам на вопросы «что работает, и для кого».

Простого выхода из этой ситуации нет. PEF стремится к более полному пониманию результативности различных способов воздействия, и поэтому будет предпринимать дальнейшие шаги по изучению работы благотворительных организаций, входящих в наш портфель, и по мере необходимости будет обеспечивать этот процесс ресурсами. В то же самое время, мы продолжим поддерживать своих грантополучателей в развитии постоянной устойчивой практики измерения успеха с точки зрения их собственных миссий.

Урок 4: Объем инвестиций в оценку результатов варьируется в зависимости от конкретных организаций и программ.

Каждый руководитель благотворительной организации спрашивает себя: какой объем ресурсов стоит инвестировать в оценку/измерение результатов и с точки зрения собственной миссии, и для соответствия требованиями стейкхолдеров? Зачастую оценка результатов обходится довольно дорого: и с точки зрения потребления рабочего времени сотрудников, и с финансовой точки зрения, поэтому экономическое обоснование подобных расходов будет отличаться от организации к организации.

[6] NEET – это аббревиатура “Not in Education, Employment or Training”, которая впервые использовалась в Великобритании. Она означает «Не получает образования, не трудоустроен, не обучается». (прим. пер.)

Фонд PEF поддерживает целый спектр различных видов воздействия, направленных на незанятых молодых людей. Чем дальше молодой человек продвинулся на пути от статуса абсолютного безработного до фактического трудоустройства, тем заметнее результаты воздействия инвестору либо уполномоченным лицам или органам, которые занимаются вопросами социальных услуг. Описать (и подтвердить) факты получения дополнительных квалификаций и трудоустройства проще, чем совершенствование социальных навыков и повышение мотивации. Поэтому программы повышения квалификации или помощи в трудоустройстве молодых людей могут измерять свои результаты относительно легко.

Рассмотрим программу *Working It Out* («Реши задачу») благотворительной организации Tomorrow's People («Люди завтрашнего дня»), которая занимается развитием возможностей для трудоустройства специалистов. В течение 16 недель команды молодых людей работают в проектах местных сообществ и получают поддержку в развитии навыков трудоустройства и поиске работы. Так как 80% участников успешно находят работу и остаются трудоустроенными, получают образование или обучение как минимум в течение шести месяцев (весьма впечатляющий результат для отчета перед инвесторами, который полностью соответствует целям программы), для оценки/измерения достаточно простой схемы; хотя для получения информации о молодых людях после их выхода из программы прилагаются значительные усилия, в основном в силу того, что некоторые из них продолжают вести беспорядочный образ жизни.

Fairbridge, напротив, считает себя организацией «первого шага»: молодые люди в программе Fairbridge, как правило, делают первые шаги на пути от состояния безработного к трудоустройству, в связи с чем лишь немногие способны найти работу к моменту завершения программы. Такие менее ощутимые результаты означают необходимость инвестирования значительных средств в построение системы оценки пройденного благополучателями пути, учитывающей целый ряд менее очевидных аспектов, касающихся личного развития благополучателей. Также может потребоваться дополнительная работа, чтобы попытаться сопоставить эти неосязаемые улучшения с более ощутимыми результатами (например, с получением работы), которые могли бы представлять интерес для других инвесторов и стейкхолдеров.

Урок 5: Качественная оценка результатов требует инвестиций на срок, превышающий среднесрочную перспективу

В связи со значительными трудностями, которые связаны с оценкой, ни один из описанных выше успехов не состоялся за одну ночь или без инвестиций. Поэтому фонд PEF придерживается среднесрочной перспективы и готов вкладывать как собственную экспертизу, так и финансовые средства в развитие основных компетенций грантополучателей в сфере оценки. Например, вместе с некоторыми «портфельными» благотворительными организациями, мы изучаем способы, в которых решения, основанные на информационных технологиях, могли бы оказаться действенными инструментами как для более многостороннего мониторинга, так и для повышения эффективности.

Дальнейший путь

Понятно, что нам всем еще предстоит многое узнать о том, как наилучшим образом полностью воплотить в жизнь эти устремления, и мы намерены делиться уроками на нашем пути, не только чтобы помочь благотворительным организациям, входящим в наш портфель, но также для совершенствования способов, которые мы сами используем для оценки и описания социального эффекта, который Фонд достигает через грантополучателей, и воздействия, которое PEF оказывает на эти организации. Усилия по формированию культуры оценки среди благотворительных организаций в нашем портфеле обесценятся, если мы сами не применим на практике наши принципы, не смотря на трудности, связанные с разнообразием «портфельных» благотворительных организацией и их деятельности. Все предприятия, которые руководствуются своими миссиями, нуждаются в развитии устойчивой практики оценки/измерения результатов, даже если трудностей очень много, и расходы значительны. Иначе они не смогут быть уверены в произведенном социальном эффекте, равно как и те из нас, кто оказывает им поддержку.