

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 Норе 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 Donovan 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 считал 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 предположениях. 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

Перевод выполнен компанией «Эволюшн энд Филантропи», Москва, ноябрь, 2014

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 Nore 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/>