



Джейкоб Харольд

Гориллы в центре внимания: подотчетность фондов во времена сетевых технологий

Мнение

Джейкоб Харольд (Jakob Harold)

1 декабря 2011 г.

Журнал «Альянс» (*Alliance magazine*):

<http://www.alliancemagazine.org/en/content/gorillas-midst-foundation-accountability-networked-age>

Гориллы весом примерно 800 фунтов – это очень мощные существа. Фотография гориллы на обложке одного из последних выпусков «Альянса» являлась намеком на исключительные размеры Фонда Билла и Мелинды Гейтс (The Bill and Melinda Gates Foundation). И в самом деле – у фондов есть что-то общее с гориллами: влиятельные, самостоятельные и недостаточно подотчетные.

Продумывая экспозицию горилл в зоопарке, дизайнер одновременно стремится обеспечить свободу и безопасность. Точно так же, определяя роль фондов, общество должно найти золотую середину между подотчетностью и свободой. Гибкая структура фонда создает пространство для творчества, разумного риска и долгосрочных перспектив, которые необходимы для отклика на самые сложные проблемы. Однако недостаточная подотчетность фондов – непосредственно перед гражданами, инвесторами или клиентами – является источником проблем морально-этического и стратегического характера, которые часто обсуждаются на страницах журнала и в конференц-залах.



Фото Лоры Биттнер (Laura Bittner)

В силу того, что бюджетный кризис вынуждает правительства ограничивать финансирование услуг и исследований, потребность в поддержке со стороны фондов, по всей вероятности, будет возрастать. Несмотря на то что Фонд Гейтсов благодаря своему размеру может решать уникальные сложные задачи и осваивать новые возможности, он по-прежнему является лишь одним из десятков тысяч фондов, среди которых почти сто располагают активами, превышающими миллиард долларов. Представляя тип организаций, имеющих свободные средства во времена больших ограничений, фонды не смогут укрыться от скептических взглядов СМИ, политиков, представителей науки и общественности.

Меняющийся контекст подотчетности

В действительности контекст подотчетности меняется для всех организаций. Бизнес постоянно решает вопросы, связанные с новыми ожиданиями клиентов и инвесторов в отношении социальных и экологических последствий деятельности компаний. От органов власти общество ожидает большей открытости, внимания к мнению граждан и видимых результатов. У некоммерческих организаций постоянно запрашивается более подробная информация о программах, финансах и управленческих практиках.

Технологии позволяют услышать мнения многих и способствуют появлению новых форм взаимодействия и совместной деятельности. Арабская весна и акция гражданского протеста «Захвати Уолл-Стрит» (Occupy Wall Street) являются не просто революциями в Твиттере, но результатами свободного использования социальных медиа (в масштабах от площади Тахир в Каире до Зукотти-парка в Нью-Йорке), которые демонстрируют реальные возможности коллективных действий.

Субъектов и целей подотчетности становится все больше. Дело в том, что численность организаций сегодня слишком велика: только в США зарегистрировано 30 млн. предприятий бизнеса; 1,2 млн.

некоммерческих организаций; и 80 000 государственных учреждений. Такие масштабы ведут к смене стратегии: увеличение численности субъектов означает изменение контекста; изменение контекста требует учета новых факторов; большее количество факторов снижает достоверность информации.

Потрясения, являющиеся следствиями глобализации, терроризма, демографических и климатических изменений, заставляют усомниться в эффективности вертикали власти, которая выстраивается «сверху вниз» и является определяющей для системы управления XX века. Безусловно, централизованная работа органов власти важна как никогда; и это то, что необходимо сохранить. Ни одна организация не должна расценивать изменения как повод для отказа от основных обязанностей. Однако происходящие перемены стали источником большого недопонимания. Какую ответственность должны взять на себя организации? Каким образом следует совместить реализацию официальных властных полномочий «сверху вниз» с распределенными обязательствами подотчетности, выполнение которых осуществляется «снизу вверх»?

К счастью, наши механизмы власти претерпевают изменения вместе с окружающим миром. Пока мы находимся на раннем этапе переходного периода, но я готов привести аргументы в пользу четырех моделей поведения, которые необходимы любому бизнесу, органу власти или НКО для сохранения «лицензии общества» в динамичной среде. Совокупность этих моделей представляет собой то, что мы с политологом Калифорнийского университета (University of California) Ли Дратманом (Lee Drutman) называем «новой парадигмой управления». Выполняя свою часть обязательств в рамках этого нового негласного соглашения, организации могут сохранять разрешение общества на осуществление деятельности без чрезмерных законодательных ограничений. Более того, данные модели поведения могут повысить эффективность за счет формирования условий, позволяющих организациям лучше изучить свой контекст и оперативно реагировать на его изменение. Каждая из четырех моделей полностью подходит для применения в уникальном контексте деятельности фондов.

Прозрачность

Первая модель поведения – прозрачность. Предоставляя ключевую информацию заинтересованным сторонам, организации могут избежать обвинений в недостаточной открытости, воспрепятствовать распространению ложных слухов и предотвратить неожиданные информационные атаки в стиле WikiLeaks¹. Еще более важные положительные эффекты прозрачности выражаются в том, что она позволяет стейкхолдерам ощутить собственную причастность к работе организации, расширяет возможности для сравнительного анализа и способствует обучению и развитию сотрудничества. Специально для фондов на сайте Glasspockets.org Центр фондов (The Foundation Center) опубликовал обзор практик, которые помогают запустить процессы систематической прозрачности. Такие инструменты, как публичные лицензии Creative Commons и стандартизированные метаданные, открывают перспективы для развития новых форм открытой деятельности. Время от времени фондам, безусловно, стоит проявлять осмотрительность – особенно в тех случаях, когда прозрачность подвергает риску стратегию; например, когда грантополучатели фонда сталкиваются с активными оппонентами. Но в целом фонды могут и должны делать выбор в пользу прозрачности, если она не затрагивает чьих-либо интересов; и проявлять умеренность, когда это необходимо.

Оценка на основе различных базовых критериев

Следующая модель поведения – это оценка на основе разнообразных базовых критериев. Мы наблюдаем процесс появления нефинансовых показателей во всех секторах общества: корпорации публикуют данные о выбросах парниковых газов, страны отказываются от ВВП в пользу «Валового национального счастья» («Gross National Happiness»), а НКО утверждают, что доля административных расходов ничего не может поведать о социальном эффекте их деятельности. Фонды, использующие тщательно проработанные стратегии и системы оценки, могут сделать то же самое без особых затруднений. Их системы измерения могут и должны выйти за рамки таких критериев, как размер целевого капитала и процент выплат, и перейти к систематическому

¹ **WikiLeaks** – международный онлайн проект, который публикует и анализирует конфиденциальную и секретную информацию, поступающую из анонимных источников в результате утечки информации. (Прим. пер.)

контролю качества и содержания работы фондов и грантополучателей. Как показала практика Фонда Роберта Вуда Джонсона (The Robert Wood Johnson Foundation) и Фонда Эдны МакКоннелл Кларк (The Edna McConnell Clark Foundation), качественная система измерения способна помочь как грант-мейкерам, так и грантополучателям добиться большей ясности, понимания и – в конечном счете – повысить эффективность.

Проактивное взаимодействие со стейкхолдерами

Третья модель поведения – это проактивное взаимодействие с заинтересованными сторонами. Решения, принятые без ссылки на стейкхолдеров, зачастую вызывают недовольство и (если не проявить должной осмотрительности) могут повлечь за собой бойкот, отмену результатов выборов, протест либо судебное разбирательство. Однако взаимодействие с заинтересованными сторонами – это нечто большее, чем механизм профилактики отрицательной реакции. В качестве примеров можно привести широкое использование методики проведения фокус-групп в процессе разработки потребительских продуктов; роль опросов общественного мнения в сфере политики; или способы использования социальных медиа для развития сотрудничества некоммерческих организаций с сообществами. Фонды могут и должны взаимодействовать со своими стейкхолдерами, руководствуясь идеей, озвученной в названии последнего отчета Коалиции «Грант-мейкеры за эффективность» (Grantmakers for Effective Organizations) – «Ничего не делайте для меня без меня».

В связи с тем, что фонды являются организациями с автономной структурой, работа с различными аудиториями требует от них проактивных действий. Отчет о степени удовлетворенности грантополучателей, подготовленный Центром эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy), предлагает простой и действенный инструмент получения обратной связи от стейкхолдеров. Такие инновации, как прямая трансляция из зала заседаний Совета директоров Фонда Пиари (Peery Foundation) в Twitter-е или использование Фондом Паккарда (Packard Foundation) технологии wiki² для разработки стратегии предотвращения загрязнения сельскохозяйственных угодий, представляют собой новые способы обучения и получения информации от сообществ.

Сотрудничество

И последняя модель поведения – сотрудничество. В сложном и взаимозависимом мире редко встретишь организацию, которая надеется решить проблему, полагаясь только на свои возможности. Комплексные проблемы требуют специализации, которую можно обеспечить за счет разделения труда; а также широкого охвата аудиторий, который достигается за счет эффекта расширения масштаба, возникающего вследствие участия нескольких организаций. Инициативы, основанные на сотрудничестве – такие как фонд Climate Works Foundation³, НКО STRIVE⁴ и фонд True North Fund⁵ – предлагают новые модели согласованных стратегий, основанных на общих целях, объединенном капитале и единых системах измерения. Уникальные знания фондов о своих сферах деятельности и возможность привлекать разных игроков позволяют им не только участвовать в совместных инициативах, но выполнять функцию катализаторов. Такое привилегированное положение существенно повышает вероятность достижения результатов, если грант-мейкеры используют свои преимущества с должной скромностью, в полной мере осознавая динамику влияния, свойственную любым финансовым отношениям.

² **Wiki** – технология, позволяющая пользователям участвовать в создании контента. (Прим. пер.)

³ **Climate Works Foundation** (Сан-Франциско, США) – фонд, созданный в 2008 году по инициативе фондов Hewlett Foundation, Packard Foundation, Oak Foundation, Doris Duke Foundation, Joyce Foundation и Energy Foundation с целью содействия решению проблем климатических изменений. (Прим. пер.)

⁴ **STRIVE (шт. Цинциннати, США)** – некоммерческая организация, которая в сотрудничестве с региональным отделением НКО United Way способствует повышению качества образования и воспитания детей. (Прим. пер.)

⁵ **True North Fund** (США) – фонд, созданный в 2010 году Фондом Эдны МакКоннелл Кларк (The Edna McConnell Clark Foundation) для управления федеральными средствами Фонда социальных инноваций (Social Innovation Fund) и других инвесторов. Главная цель партнеров – содействие успешной реализации инновационных социальных программ, нацеленных на оказание помощи молодежи и малоимущим гражданам. (Прим. пер.)

Совокупность четырех моделей поведения формирует концепцию повышения эффективности работы фондов, позволяющую предотвратить неконструктивное вмешательство органов власти. Данные модели - не «для галочки»: каждая из них отражает позицию, которую фонд должен сделать неотъемлемой частью своей деятельности и постоянно обновлять. Организация не может просто так принять условия нового общественного договора.

В течение ближайших нескольких лет мы узнаем, являются ли эти модели поведения достаточными. Результат может оказаться отрицательным, и тогда нам придется пересмотреть порядок регулирования деятельности фондов «сверху вниз». Однако в настоящий момент - вместо того, чтобы рассаживать наших горилл по клеткам - давайте предоставим им свободу... под нашим общим строгим присмотром.

Джейкоб Харольд (Jacob Harold) – руководитель благотворительных программ Фонда Хьюлетт (The Hewlett Foundation). Email JHarold@hewlett.org

Перевод выполнен Некоммерческой компанией Evolution & Philanthropy с разрешения Alliance Magazine (www.alliancemagazine.org <<http://www.alliancemagazine.org>>).