

# Составление карты долгосрочного ВЛИЯНИЯ

## Помощь некоммерческим организациям в определении их целей и в измерении достигнутых успехов

Июнь 2011 г.

Когда будущий донор решает, куда инвестировать свои деньги, ему бывает сложно определить, где именно они принесут наибольшую пользу. Оценка административных расходов некоммерческой организации – один из наиболее распространенных показателей хорошо работающей организации – дает лишь частичный ответ на этот вопрос. Найти информацию о том, какое долгосрочное влияние оказывает данная организация в своей области, бывает значительно сложнее.

Чтобы помочь решению этой проблемы, Фонд Хьюлетт (Hewlett Foundation) стал одним из доноров проекта «Составление карты долгосрочного влияния» (Charting Impact) — партнерства трех ведущих национальных организаций, отслеживающих и поддерживающих работу благотворительных НКО. Проект помогает некоммерческим организациям США в анализе своих целей и поиске рецептов успеха.

В этом году проект, возглавляемый Независимым сектором (Independent Sector), Альянсом разумных пожертвований Би-Би-Би (BBB Wise Giving Alliance), и ГайдСтар (GuideStar), планирует получить ответы 500 НКО на [пять основных вопросов](#) о своей работе, а затем разместить полученную информацию на веб-сайте ГайдСтар. Целью Фонда и лидеров проекта является получение ответов на эти вопросы у тысяч НКО.

На данный момент, по словам Микаэлы Селигман (Mikaela Seligman), вице-президента Независимого сектора по НКО и лидерству в благотворительности, а также руководителя проекта «Составление карты долгосрочного влияния», проект ставит перед собой три цели:

- Поощрять некоммерческие организации в принятии единого стандарта отчетности, который позволит им делиться своими целями и критериями успеха на пути к достижению этих целей.
- Помогать организациям определять, какое долгосрочное влияние они оказывают в сфере своей работы, и соотносить свои долгосрочные цели с видами деятельности по их достижению.
- И, в перспективе, начать менять культуру некоммерческого сектора в сторону более глубокого понимания степени своего долгосрочного общественного влияния, способствовать координации усилий для достижения общих целей, и помогать донорам направлять свои пожертвования в наиболее эффективно работающие организации.

**Пять вопросов проекта «Составление карты долгосрочного влияния»**

Центральной частью проекта «Составление карты долгосрочного влияния» являются пять вопросов, кажущихся, на первый взгляд, очень простыми:

1. Каковы цели вашей организации?
2. Какие стратегии вы применяете для их достижения?
3. Какими ресурсами для этого располагает ваша организация?
4. Как ваша организация поймет, что движется в правильном направлении?
5. Чего вам уже удалось достичь, а чего нет?

В основе проекта лежит предположение о том, что, ответив на эти пять вопросов, каждая НКО будет вынуждена задуматься над тем, чего ей необходимо достичь, чтобы оказывать долгосрочное влияние в сфере своей деятельности. Потенциальные доноры также получат более стандартизированный способ сравнения работы различных организаций.

## Стратегия для выработки стандарта

Последняя цель составляет основу благотворительной программы Фонда Хьюлетт, выдающего гранты на проекты по улучшению практик работы благотворительных и некоммерческих организаций, существующих за счет донорской поддержки.

«Любая отрасль в какой-то момент проходит через процесс стандартизации», - отмечает Джейкоб Харольд (Jacob Harold), руководитель благотворительных программ, отвечающий в Фонде Хьюлетт за проект «Составление карты долгосрочного влияния». «Стандарты способствуют инновациям, поскольку позволяют всем начать движение с единого старта. Нам необходимо нечто подобное для некоммерческих организаций. Если НКО начнут применять единые инструменты для определения своих целей, донорам будет легче определить, какие организации работают наиболее эффективно и максимально отвечают их требованиям по выдаче грантов. Но, чтобы достичь этого, основным игрокам необходимо прийти к соглашению. Это – большая часть запланированной нами работы».

Селигман соглашается с ним, и отмечает, что лаконичные ответы на вопросы проекта «Составление карты долгосрочного влияния» способствуют достижению равновесия: некоммерческие организации смогут рассказать о своей работе, но также смогут увидеть себя и частью более широкого сектора с общими характеристиками.

«В результате мы получим набор данных, ранее не существовавших», - говорит она. «Организация должна не просто предложить свое видение перспективы, но и описать свои цели и объяснить, каким образом она определяет, что движется в правильном направлении. А также рассказать о том, чего ей удалось достичь, а чего нет».

«Это будет полезным не только для сотрудников организации. Заинтересованные стороны обычно получают большие, или даже чрезмерные, объемы информации. Предлагаемый механизм не требует лишних слов, а позволяет ясно выразить, чем занимается некоммерческая организация, и с какой целью».

Дэн Мур (Dan Moore), вице-президент ДонорЭдж (DonorEdge) - поисковой онлайн системы ГайдСтар, - занимающийся техническими аспектами проекта «Составление карты долгосрочного влияния», говорит, что первым шагом является создание полноценного информационного потока.

## Поиск дополнительной информации о долгосрочном влиянии

«Наши исследования показывают, что многие благотворительные донорские организации пытаются найти эту информацию», - говорит Мур. «Задача состоит в том, чтобы разработать стандарты для отражения данных о долгосрочном влиянии, оказываемом какой-либо организацией. Здесь кроется потенциал для улучшения донорской

деятельности. Я думаю, что этот проект будет очень полезен для некоммерческого сектора. И, даже если предлагаемый формат не станет стандартным, он приблизит нас к разработке стандарта. Я полагаю, что если потребность в таких данных будет высокой, НКО будут предоставлять полноценную информацию тем, кому она требуется».

Беннет Вайнер (Bennett Weiner), исполнительный директор Альянса разумных пожертвований Би-Би-Би, говорит, что информация, собранная в рамках проекта «Составление карты долгосрочного влияния» - это важное дополнение к финансовой информации, уже долгое время предоставляемой некоммерческими организациями.

«Между подотчетностью и эффективностью существует важное различие», - говорит Вайнер, чья организация работает над расширением охвата проекта «Составление карты долгосрочного влияния», подключая к нему некоммерческие организации, работающие по всей стране, а также НКО регионального и местного уровней. «Обе они являются важными частями общественных интересов, и их необходимо развивать параллельно».

Для расширения базы данных проекта «Составление карты долгосрочного влияния», и для понимания того, как сделать его максимально полезным, партнерство попросило более двух десятков некоммерческих организаций ответить на подложенные вопросы и дать соответствующие оценки.

Питер Бернс (Peter Berns), президент НКО «Дуга» (The Arc) – крупнейшей в стране местной организации, защищающей интересы людей с ограниченными возможностями вследствие умственной отсталости или пороков в развитии, говорит, что ответы на эти вопросы помогли сделать важное открытие: язык, употребляемый внутри его организации, может быть слишком специфичен и непонятен другим.

«Мы много говорим о «приобщении», употребляя это слово как штамп, но что оно означает на самом деле?» – говорит он. «В контексте обучения мы подразумеваем, что дети с ограниченными возможностями должны ходить в одну школу со здоровыми детьми. Но что это означает с точки зрения профессиональной деятельности? Что это означает для человека, заканчивающего школу и вступающего во взрослую жизнь? Условия проекта «Составление карты долгосрочного влияния» помогли нам понять, как можно представлять нашу работу в форме, более доступной для тех, кто не входит в сообщество людей с ограниченными возможностями».

## **Ресурсы будут предоставляться лучшим**

Бернс также добавляет: «Ясно, что ресурсы будут предоставляться организациям, которые смогут продемонстрировать свое долгосрочное влияние. Я уже много лет ожидал, что это случится. Я вижу все больше подтверждений тому, что ресурсы фондов, частных жертвователей или правительства будут предоставляться тем организациям, которые смогут продемонстрировать, что их деятельность приводит к изменениям. Мы хотим, чтобы бренд «Дуга» ясно давал понять, что наша деятельность дает реальный эффект».

Эрин А. Брэкни (Erin A. Brackney), менеджер по исследованиям и оценке тexasского Фонда УанСтар (OneStar Foundation), работающего с НКО штата над повышением эффективности их деятельности, говорит, что ответы на вопросы проекта «Составление карты долгосрочного влияния» «были для нас очень полезными и позволили увидеть пробелы в нашей работе. Общий и открытый характер вопросов, вместе с комплексной картиной, предлагаемой проектом, дали нам возможность провести критический анализ своей деятельности».

Сотрудники Фонда УанСтар во время работы по волонтерскому проекту. Ответив на пять вопросов, Фонд УанСтар смог увидеть пробелы в своей работе. Фото предоставлено Николь Ватсон (Nicole Watson)/ Фонд УанСтар.

В случае Фонда УанСтар «пробелами» стали отсутствие ясного и согласованного описания его миссии и возможностей, а также некоторые недочеты в оценке достигнутых успехов, говорит Брэкни. «Мы смогли записать и донести до других всю историю нашей работы, рассказанную своими словами. Раньше нас никто не просил поделиться ответами на подобные вопросы».

Работая над ответами, Фонд УанСтар, также возглавляющий программу АмериКорпс<sup>1</sup> (AmeriCorps) в штате Техас, начал искать новые пути интеграции этой работы с деятельностью, проводимой им совместно с другими некоммерческими организациями.

В проекте «Составление карты долгосрочного влияния» заложены возможности, которые могут привести к революционным переменам в секторе», - говорит Брэкни. «Судя по той картине, которую мы наблюдаем в Техасе, чем больше мы стараемся выполнить свою миссию, тем лучше понимаем, что работа большинства НКО направлена не на достижение долгосрочного влияния, а на получение краткосрочных результатов. Проект может изменить всю культуру некоммерческого сектора».

Тони Хейнман (Toni Heineman), исполнительный директор проекта Хоум Уизин (A Home Within) в Сан-Франциско, предоставляющего психологическое консультирование молодежи, которая выросла или в настоящее время воспитывается в приемных семьях по всей стране, говорит, что формулировка ответов на вопросы помогла ее организации усилить связь работы с отдельными людьми с возможностями по изменению системы патронатного воспитания в целом.

«Мы научились очень хорошо измерять влияние на отдельного ребенка», - говорит она. «Но, в действительности, нам хотелось бы полностью изменить отношение системы патронатного воспитания к детям, которым она призвана служить. Оказывать более широкое влияние поучается у нас не так хорошо, как работа один на один».

Хейнман говорит, что ответы на вопросы проекта «Составление карты долгосрочного влияния» помогли это осознать. «Это не та задача, которую вы будете делать по собственной инициативе, потому что она требует всестороннего обдумывания и значительных усилий», - говорит она. «Но это действительно заставляет вас мыслить яснее... И, если вы не хотите, чтобы ваша работа имела долгосрочное влияние, зачем вам стараться?».

---

<sup>1</sup> Федеральная правительственная программа грантов США (работает с 1993 г.) (прим.перев.)