



**Тематическая подборка материалов
из выпусков «Дайджеста публикаций
международного филантропического сообщества»**

№ 3, октябрь 2016 г.

СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ ФОНДОВ

*Подписаться на рассылку и найти все выпуски
и тематические подборки статей из архивов Дайджеста
можно на сайте <http://ep-digest.ru/>*



- 1) Фонды не вышли из моды, но им пора измениться** 4
За свою долгую историю филантропические институты поддержали множество инициатив, которые существенно повлияли на социальную сферу и повысили качество жизни миллионов людей. Но чтобы усилить эти достижения, фонды должны осознать, что деятельность НКО не ограничивается рамками отдельных проектов, и требует комплексной поддержки, включающей финансирование административных расходов. Стремясь ускорить изменения в подходах к поддержке некоммерческого сектора, эксперты сформулировали для грантмейкеров «пять ключевых задач» на ближайшее будущее.
- 2) Что такое «классный» фонд: мнение эксперта** 4
Экс-директор американского Совета фондов (The Council on Foundations) Джон Харви (John Harvey) проанализировал многолетнюю практику работы с филантропическими организациями и пришел к выводу, что «исключительное мастерство» фондов складывается из шести базовых компонентов.
- 3) Что мешает действовать филантропическим организациям?** 5
Журнал Alliance в партнерстве с Европейским центром фондов (The European Foundation Centre) провел опрос, в котором приняли участие организации из разных стран – фонды, ассоциации, международные НКО и другие субъекты. По итогам анализа данных был определен ряд ограничений и факторов, которые отрицательно влияют на состояние дел в сфере филантропии.
- 4) Жизнь американских фондов: новые цифры и факты** 6
Эксперты издания The Chronicle of Philanthropy (США) изучили данные за 2014 год и выяснили, что крупные американские фонды пребывают в добром здравии и преумножают стоимость активов, приближаясь к докризисному уровню. А что касается общей суммы грантов, то она тоже увеличилась (по сравнению с предыдущим годом), несмотря на то, что многие организации сократили грантовые пулы по разным причинам.
- 5) Американские частные фонды увеличивают объемы финансовой поддержки социальных преобразований** 7
Согласно результатам опроса 142 фондов, проведенного исследовательским центром Commonfund Institute, в 2014 году более половины филантропических организаций (59%) увеличили грантовые пулы и объемы затрат на выполнение социально значимых миссий. Источником вдохновения послужило ощутимое повышение доходов от инвестиций в 2013 году, составившее 16%.
- 6) Новый публичный экран для фондов** 7
Обитатели Капитолийского холма недостаточно осведомлены о деятельности филантропических организаций, и это обстоятельство тормозит развитие межсекторного сотрудничества в социальной сфере. Журнал Washington Monthly и онлайн ресурс Successes of Philanthropy («Успехи филантропии») объединили усилия, чтобы пролить свет на достижения фондов и продемонстрировать современные подходы к решению сложных проблем.
- 7) Гранты британских фондов приближаются к докризисному уровню** 8
Ассоциация благотворительных фондов (ACF – The Association of Charitable Foundations) сообщила о том, что в 2014 году общая сумма грантов, предоставленных крупными филантропическими институтами Соединенного Королевства, снова возросла, но пока не достигла уровня 2008 года. Тем не менее, тенденция к росту данного показателя сохраняется и становится стабильной.
- 8) Советы для фондов: пять шагов навстречу системным преобразованиям общества** 8
Многие филантропические организации стремятся к тому, чтобы изменения в социальной сфере носили устойчивый и системный характер. Но чтобы добиться такого эффекта, они должны пересмотреть свои политики, стратегии, процессы и отношения с внутренними и внешними стейкхолдерами. Желая посодействовать решению этих задач, консультанты агентства FSG (США) озвучили пять рекомендаций, основанных на опыте крупных фондов.
- 9) Подотчетность фондов в развивающихся странах: трудности и перспективы** 9
Обозреватели журнала Alliance пообщались с представителями фондов, действующих в Африке, Латинской Америке, Азиатско-Тихоокеанском регионе и на Ближнем Востоке, и составили представление о степени открытости и перспективах усиления подотчетности филантропических институтов в развивающихся странах.

- 10) Знания социальной сферы получили шанс на беспрепятственное распространение** 9
Крупные американские фонды объявили о том, что отныне все материалы, созданные на средства грантов, будут доступны для публикации на условиях открытой лицензии. Эксперты сферы социальных преобразований рассчитывают на то, что со временем эта инициатива выйдет за рамки отдельного проекта и станет общепринятой практикой.
- 11) Эффективный грантмейкинг: значение прозрачности** 10
Вопросы прозрачности и применения данных в сфере социальных преобразований являются важным пунктом дискуссионной повестки дня на протяжении многих лет. Американский Центр эффективной филантропии (CEP - The Center for Effective Philanthropy) опубликовал аналитический документ, в котором обсуждаются теоретические и практические аспекты прозрачности применительно к фондам и получателям грантов.
- 12) Риск-менеджмент в сфере грантмейкинга** 11
Применение теоретических знаний поведенческой экономики в практике грантмейкинга способно снизить риски ошибочных решений. К такому выводу пришли эксперты Благотворительного траста Леоны М. и Гарри Б. Хелмсли (The Leona M. and Harry B. Helmsley Charitable Trust) и управляющей компании Lee Equity Partners (США) по итогам опроса 70 сотрудников крупных американских фондов.
- 13) Гранты на развитие потенциала НКО становятся распространенным явлением** 11
Коалиция «Грантмейкеры за эффективность организаций» (GEO - Grantmakers for Effective Organisations) опубликовала отчет, в котором говорится о том, что медианный показатель долгосрочного финансирования, направленного на укрепление потенциала американских некоммерческих организаций (capacity-building), в 2014 году увеличился на 25%.
- 14) Советы директоров американских фондов глазами исследователей** 12
Авторитетные инфраструктурные организации, действующие в сфере филантропии, опубликовали ряд документов, которые помогут руководящим органам фондов «взглянуть на себя со стороны» и усилить поддержку таких направлений, как вовлечение граждан в принятие решений, защита интересов уязвимых категорий населения, и создание правового климата, благоприятствующего социальным преобразованиям.

1) ФОНДЫ НЕ ВЫШЛИ ИЗ МОДЫ, НО ИМ ПОРА ИЗМЕНИТЬСЯ

ЗА СВОЮ ДОЛГУЮ ИСТОРИЮ ФИЛАНТРОПИЧЕСКИЕ ИНСТИТУТЫ ПОДДЕРЖАЛИ МНОЖЕСТВО ИНИЦИАТИВ, КОТОРЫЕ СУЩЕСТВЕННО ПОВЛИЯЛИ НА СОЦИАЛЬНУЮ СФЕРУ И ПОВЫСИЛИ КАЧЕСТВО ЖИЗНИ МИЛЛИОНОВ ЛЮДЕЙ. НО ЧТОБЫ УСИЛИТЬ ЭТИ ДОСТИЖЕНИЯ, ФОНДЫ ДОЛЖНЫ ОСОЗНАТЬ, ЧТО ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НКО НЕ ОГРАНИЧИВАЕТСЯ РАМКАМИ ОТДЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ, И ТРЕБУЕТ КОМПЛЕКСНОЙ ПОДДЕРЖКИ, ВКЛЮЧАЮЩЕЙ ФИНАНСИРОВАНИЕ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ. СТРЕМЯСЬ УСКОРИТЬ ИЗМЕНЕНИЯ В ПОДХОДАХ К ПОДДЕРЖКЕ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА, ЭКСПЕРТЫ СФОРМУЛИРОВАЛИ ДЛЯ ГРАНТМЕЙКРЕОВ «ПЯТЬ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ» НА БЛИЖАЙШЕЕ БУДУЩЕЕ.



1. *Достоинo отвечайте на публичную критику в адрес фондов и крупных доноров.* Находясь в центре общественного внимания, субъекты филантропии не смогут остановить поток критики, если не сформулируют четких позиций по таким горячим вопросам, как «филантрокапитализм» («philanthrocapitalism»), означающий применение бизнес-практик в социальном секторе; влияние частных денег на законодательство и политику; и авторитарные, «нисходящие» модели управления (top-down), которые явно не пользуются популярностью в новом веке.
2. *Используйте эндаументы не только для получения прибыли, но, прежде всего, для поддержки социальных преобразований.* В XX веке доходы от целевого капитала обеспечивали фондам «вечную жизнь», но сегодня многие организации придерживаются иного сценария, вкладывая в развитие общества все активы, либо расширяя практику «преобразующих инвестиций» (impact investing), которые ориентируются на получение как финансовых, так и социальных результатов.
3. *Сотрудничайте с НКО, чтобы улучшить подходы к сбору данных и оценке эффективности организаций и программ.* Стратегии, хорошо показавшие себя в сфере бизнеса, зачастую не работают в сложных социальных системах. То же самое происходит с оценкой: показатели успеха отдельного проекта в новом контексте становятся неактуальными. Поэтому фонды должны поддерживать создание новых методов сбора и анализа данных, позволяющих оценивать эффективность моделей и практик в разных условиях. Помимо этого, филантропическим институтам следует активнее осваивать комплексные инструменты, которые не замыкаются на использовании одной концепции и предназначены для формирования многогранного представления об изменениях в обществе.
4. *Учитесь равноправному взаимодействию и сотрудничеству.* Фонды занимаются решением сложных проблем, которые не по силам одной организации. Чтобы совместные инициативы приводили к успеху, необходимо координировать усилия с другими игроками, признавать их сильные стороны и действовать с учетом их ожиданий.
5. *Внимательно относитесь к потребностям грантополучателей.* Прошли те времена, когда благотворительные организации «получали деньги на производство согласованного результата». Успешные инициативы свидетельствуют о том, что денежные вливания в развитие потенциала НКО позволяют фондам создавать влиятельные институты, которые способны вести конструктивный диалог с представителями разных секторов, профессиональными сообществами и участниками законодательного процесса. Получая «свободные» средства на административные расходы, НКО укрепляют позиции и становятся для фондов настоящими союзниками и партнерами. Настал момент, когда грантейкеры и получатели поддержки должны отказаться от «соотношения накладных и программных расходов», которое на протяжении многих лет служило главным показателем эффективности и вводило в заблуждение представителей общества и участников социальных преобразований.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/Opinion-5-Issues-Foundations/236339?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=99297c1c833746658602e987ac5f72b7&elq=1c25b6a8e0a9407895ac0efa801ef502&elqaid=8913&elqat=1&elqCampaignId=3047
[Дайджест № 68 (4), август 2016 г.]

2) ЧТО ТАКОЕ «КЛАССНЫЙ» ФОНД: МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

ЭКС-ДИРЕКТОР АМЕРИКАНСКОГО СОВЕТА ФОНДОВ (THE CONCIL ON FOUNDATIONS) ДЖОН ХАРВИ (JOHN HARVEY) ПРОАНАЛИЗИРОВАЛ МНОГОЛЕТНЮЮ ПРАКТИКУ РАБОТЫ С ФИЛАНТРОПИЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И ПРИШЕЛ К ВЫВОДУ, ЧТО «ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ МАСТЕРСТВО» ФОНДОВ СКЛАДЫВАЕТСЯ ИЗ ШЕСТИ БАЗОВЫХ КОМПОНЕНТОВ.

1. *Готовность заниматься самыми сложными проблемами.* Миссия «самых лучших» фондов, как правило, заключается в решении наиболее актуальных проблем общества, требующих от организации смелости и риска.
2. *Содействие системным изменениям.* Программы «классных» фондов ориентируются на преобразование систем посредством устранения глубинных причин, порождающих социальные проблемы. Подобная практика требует от команды кропотливой работы и терпения, необходимых для реализации долгосрочных инициатив.
3. *Гибкие финансовые стратегии.* Для выполнения сложных миссий нужны разные финансовые схемы: (1) гранты, которые помогают некоммерческим организациям и объединениям граждан местного уровня воплощать в жизнь определенные компоненты программной стратегии фонда; (2) «займы, содействующие изменению общества», которые также называют «преобразующими инвестициями» (impact investing); (3) различные механизмы венчурной филантропии, которые заключаются в оказании технической и финансовой поддержки, содействующей укреплению организационного потенциала; и, в редких случаях, (4) собственные, т.н. «операционные» программы фондов. В каждом случае решения, касающиеся разработки или модификации финансовой политики, принимаются по итогам тщательного анализа достоверной информации.
4. *Использование всех имеющихся активов.* Для реализации смелых планов лучшие институты филантропии используют свои ресурсы «по максимуму», насколько позволяет действующее законодательство конкретной страны. В США, например, фонды инвестируют в социально значимые инициативы значительные суммы, которые намного превышают установленный ежегодный минимум в размере 5% от общей стоимости активов.
5. *Подотчетность перед ключевыми стейкхолдерами.* Деятельность субъектов сферы социальных преобразований способна влиять на жизни людей – как положительно, так и отрицательно. Поэтому информирование целевых аудиторий об успехах и неудачах имеет для фондов огромное значение. А самые лучшие фонды не только отчитываются перед причастными сторонами, но и получают обратную связь, которая служит источником ценных сведений для повышения эффективности программ и обновления стратегий.
6. *Высокий уровень профессионализма.* Чтобы справиться с решением сложнейших задач, которые ставит перед собой человечество в XXI веке, необходимо постоянно изучать передовой опыт разных секторов, привлекать и удерживать талантливых и способных людей, и внедрять стандарты добросовестной практики в организационную культуру. Самые «классные» фонды удерживают в поле зрения все эти направления и постоянно развивают свои компетенции и техническую базу. Этому способствует «проактивная» позиция совета директоров и управленцев высшего звена.

Источник: Alliance magazine, <http://www.alliancemagazine.org/blog/what-makes-a-foundation-great-six-steps-to-brilliance-and-impact/>

[Дайджест № 61 (7), июль 2015 г.]

3) ЧТО МЕШАЕТ ДЕЙСТВОВАТЬ ФИЛАНТРОПИЧЕСКИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ?

ЖУРНАЛ Alliance В ПАРТНЕРСТВЕ С ЕВРОПЕЙСКИМ ЦЕНТРОМ ФОНДОВ (THE EUROPEAN FOUNDATION CENTRE) ПРОВЕЛ ОПРОС, В КОТОРОМ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ИЗ РАЗНЫХ СТРАН – ФОНДЫ, АССОЦИАЦИИ, МЕЖДУНАРОДНЫЕ НКО И ДРУГИЕ СУБЪЕКТЫ. ПО ИТОГАМ АНАЛИЗА ДАННЫХ БЫЛ ОПРЕДЕЛЕН РЯД ОГРАНИЧЕНИЙ И ФАКТОРОВ, КОТОРЫЕ ОТРИЦАТЕЛЬНО ВЛИЯЮТ НА СОСТОЯНИЕ ДЕЛ В СФЕРЕ ФИЛАНТРОПИИ.



- *Ограничения.* Две трети респондентов (51 из 76) сообщили о том, что их работе препятствуют такие обстоятельства, как введение полных или частичных запретов на отдельные виды деятельности (35%), закрытие партнерских организаций (35%), сложности с переводом денежных средств (33%) и ограничения на применение грантовых технологий (25%). Самыми благополучными оказались такие страны, как Австралия, Болгария, Колумбия, Норвегия, Швейцария и США, а относительно проблемными – Индия, Великобритания и Бразилия.
- *Причины.* Почти половина опрошенных (49%) объясняет трудности стремлением государственных структур взять под контроль потоки благотворительных ресурсов и ослабить влияние гражданских объединений, выступающих за подотчетность власти перед обществом.
- *Ответные меры.* Филантропические организации, как правило, действуют в двух направлениях: (а) озвучивают мнение по проблемным вопросам в открытых коллективных письмах, в ходе

публичных дискуссий, в блогах и публикациях в СМИ; и (b) укрепляют потенциал гражданского общества посредством развития компетенций (capacity building), необходимых для проведения исследований, расширения правозащитной практики и ведения конструктивного диалога с органами власти и другими причастными субъектами.

Хорошие новости заключаются в том, что закрытие организаций в силу упомянутых трудностей происходит достаточно редко. Это значит, что институты филантропии не сдают позиций и продолжают бороться за налоговые льготы, право создавать целевые капиталы и отчитываться перед ключевыми стейкхолдерами, руководствуясь рациональными требованиями.

Источник: Alliance magazine, <http://www.alliancemagazine.org/article/closing-space-survey-findings/>
[Дайджест № 68 (4), август 2016 г.]

4) ЖИЗНЬ АМЕРИКАНСКИХ ФОНДОВ: НОВЫЕ ЦИФРЫ И ФАКТЫ
ЭКСПЕРТЫ ИЗДАНИЯ THE CHRONICLE OF PHILANTHROPY (США) ИЗУЧИЛИ ДАННЫЕ ЗА 2014 ГОД И ВЫЯСНИЛИ, ЧТО КРУПНЫЕ АМЕРИКАНСКИЕ ФОНДЫ ПРЕБЫВАЮТ В ДОБРОМ ЗДРАВЬИ И ПРЕУМНОЖАЮТ СТОИМОСТЬ АКТИВОВ, ПРИБЛИЖАЯСЬ К ДОКРИЗИСНОМУ УРОВНЮ. А ЧТО КАСАЕТСЯ ОБЩЕЙ СУММЫ ГРАНТОВ, ТО ОНА ТОЖЕ УВЕЛИЧИЛАСЬ (ПО СРАВНЕНИЮ С ПРЕДЫДУЩИМ ГОДОМ), НЕСМОТРЯ НА ТО, ЧТО МНОГИЕ ОРГАНИЗАЦИИ СОКРАТИЛИ ГРАНТОВЫЕ ПУЛЫ ПО РАЗНЫМ ПРИЧИНАМ.

	Активы 31 фонда (с учетом инфляции)	Выданные гранты
2014	\$148,7 млрд	\$7,8 млрд
2013	\$142,4 млрд	\$7,3 млрд
2012	\$132,5 млрд	\$7,4 млрд
2011	\$128,2 млрд	\$7,4 млрд
2010	\$135,5 млрд	\$7,0 млрд
2009	\$130,0 млрд	\$7,5 млрд
2008	\$120,2 млрд	\$7,9 млрд
2007	\$163,8 млрд	\$7,7 млрд

«Фонды очень сильно пострадали от финансового кризиса, поэтому в годы рецессии многие руководители не спешили проявлять щедрость, ссылаясь на неопределенность рыночной ситуации - поясняет Лестер Саламон (Lester Salamon), директор Центра изучения гражданского общества Института Джонса Хопкинса (The Center for Civil Society Studies at Johns Hopkins University). – Однако уже три года подряд рынки держатся стабильно, и фонды постоянно получают прибыль. В подобных обстоятельствах они вынуждены увеличивать отчисления на благотворительные цели, чтобы соответствовать установленному лимиту в размере 5% от стоимости активов».

Это наблюдение, находит подтверждение в реальной жизни: 15 самых крупных фондов США заявили о своем намерении увеличить грантовые пулы в 2015 году. Тенденция благоприятная, однако слишком обольщаться, видимо, не стоит, поскольку сведения за 2014 год оказались неоднозначными: кто-то усилил поддержку НКО, а кто-то, наоборот, выдал гранты на меньшую сумму. Средства в размере 3,4 млрд долларов, поступившие в НКО-сектор от Фонда Билла и Мелинды Гейтс (The Bill & Melinda Gates Foundation), в очередной раз стали самым крупным вкладом в развитие общества (на 2,7% больше, чем в 2013 году). Многим организациям такой размах просто недоступен, поскольку эта сумма сопоставима со стоимостью их активов. Тем не менее, действуя в силу своих возможностей, Фонд Эвинга Мариона Кауффмана (The Ewing Marion Kauffman Foundation) увеличил грантовый пул на 188,7%, Фонд Уильяма и Флоры Хьюлетт (The William and Flora Hewlett Foundation) – на 80,7%, а Фонд Калифорнии (The California Endowment) – на 57,9%.

Так выглядит верхняя часть рейтинга. А в десятке тех, кто ограничил финансирование НКО-сектора, особо выделяется Фонд Чарльза Стюарта Мотта (The Charles Stewart Mott Foundation), сокративший грантовый пул на 36,3%. Наблюдатели предполагают, что фонду потребовались средства на поддержку «родного» города Флинта (штат Мичиган), где находится штаб-квартира организации. Кроме того, в 2013 году Фонд Мотта исполнил целый ряд крупных обязательств в рамках масштабных партнерских программ, выполняемых на условиях софинансирования. И еще одну, самую спорную причину озвучил сам глава фонда Риджвэй Уайт (Ridgway White): «Многие

знают о том, что фонды выплачивают государству налог на прибыль от инвестиций, который может составлять 1% или 2%. Если на протяжении пяти лет фонд постоянно увеличивает общую сумму грантов, то ему полагается налоговая льгота. Исходя из этого, мы сократили грантовый пул, чтобы в дальнейшем средний показатель за пять лет был меньше. Благодаря такому подходу мы сможем работать во Флинте, не оттягивая ресурсы от других проектов национального и международного уровня».

Глава Национального комитета ответственной филантропии (The National Committee for Responsive Philanthropy) Аарон Дорфман считает, что такая схема снижения налоговых выплат (ставшая для фондов привычным делом) ограничивает приток ресурсов в некоммерческий сектор. Он призывает законодателей разработать новые требования, которые будут стимулировать, а не подавлять инициативу американских грантмейкеров.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, <https://philanthropy.com/article/Forecast-for-Major-Funds-/230467>
[Дайджест № 64 (10), декабрь 2015 г.]

5) АМЕРИКАНСКИЕ ЧАСТНЫЕ ФОНДЫ УВЕЛИЧИВАЮТ ОБЪЕМЫ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

СОГЛАСНО РЕЗУЛЬТАТАМ ОПРОСА 142 ФОНДОВ, ПРОВЕДЕННОГО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИМ ЦЕНТРОМ COMMONFUND INSTITUTE, В 2014 ГОДУ БОЛЕЕ ПОЛОВИНЫ ФИЛАНТРОПИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ (59%) УВЕЛИЧИЛИ ГРАНТОВЫЕ ПУЛЫ И ОБЪЕМЫ ЗАТРАТ НА ВЫПОЛНЕНИЕ СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ МИССИЙ. ИСТОЧНИКОМ ВОДОХНОВЕНИЯ ПОСЛУЖИЛО ОЩУТИМОЕ ПОВЫШЕНИЕ ДОХОДОВ ОТ ИНВЕСТИЦИЙ В 2013 ГОДУ, СОСТАВИВШЕЕ 16%.



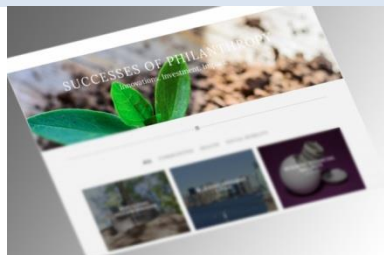
Если рынок растет, то на следующий год фонды, как правило, выдают больше грантов, чтобы выполнить требования законодательства и направить на благотворительные цели не менее 5% от общей стоимости активов. Именно так развивались события в 2014 году, хотя по сравнению с предыдущим годом увеличение размеров инвестиционных портфелей частных фондов оказалось не очень значительным, и составило всего 6,1%. А что касается инвестиционных стратегий, то они

тоже существенно не изменились: 23%-24% активов были вложены во внутренние ценные бумаги, а участие во внешних сделках сократилось на 2%. При этом фонды местных сообществ увеличили пакеты внутренних акций с 28% до 34% и стали более сдержанно использовать альтернативные стратегии (прямые инвестиции, венчурный капитал, др.), снизив данный показатель с 27% до 25%. «По мере оздоровления экономики, управление эндаументами начинает приносить фондам прибыль, которая, затем, перетекает в сообщества в виде грантов, - так охарактеризовал общий алгоритм действий управляющий директор [Commonfund Institute](#) Уильям Джарвис (William Jarvis). – Фонды осознают свою ответственность перед людьми и стараются соответствовать ожиданиям стейкхолдеров».

Источник: The Chronicle of Philanthropy, <https://philanthropy.com/article/Foundation-Investment-Growth/232639?cid=pw>
[Дайджест № 65 (1), февраль 2016 г.]

6) НОВЫЙ ПУБЛИЧНЫЙ ЭКРАН ДЛЯ ФОНДОВ

Обитатели Капитолийского холма недостаточно осведомлены о деятельности филантропических организаций, и это обстоятельство тормозит развитие межсекторного сотрудничества в социальной сфере. Журнал Washington Monthly И ОНЛАЙН РЕСУРС SUCCESSES OF PHILANTHROPY («УСПЕХИ ФИЛАНТРОПИИ») ОБЪЕДИНИЛИ УСИЛИЯ, ЧТОБЫ ПРОЛИТЬ СВЕТ НА ДОСТИЖЕНИЯ ФОНДОВ И ПРОДЕМОНСТРИРОВАТЬ СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ СЛОЖНЫХ ПРОБЛЕМ.



Проект стартовал весной 2016 года и уже опубликовал серию историй, посвященных борьбе с бездомностью, профилактике астматических заболеваний у детей и другим направлениям социальных преобразований. Среди первопроходцев, пожелавших поделиться своим опытом, оказался Фонд Рокфеллера (The Rockefeller Foundation), предоставивший информацию о конкурсе Rebuild by Design («Восстановление по дизайнерским проектам»). Цель данной

программы – содействие строительству городов, устойчивых к ударам стихии. В рамках конкурса, который проводится в партнерстве с Департаментом США по развитию городов и жилищной сферы (The U.S. Department of Housing and Urban Development), команды архитекторов, инженеров и

представителей местных общественных организаций возводят жилые дома с учетом потребностей сообществ, пострадавших в 2012 году от урагана Сэнди. На сегодняшний день 10 команд-победителей уже получили поддержку на общую сумму около 1 млрд долларов и приступили к воплощению своих идей. Конкурс является достойным примером партнерства, объединяющего частные и бюджетные ресурсы для повышения качества жизни людей. Вице-президент фонда Нил Колеман, (Neill Coleman) рассчитывает на то, что успех его организации, с одной стороны, заинтеригует других филантропов и, с другой стороны, поможет влиятельным деятелям страны увидеть перспективы партнерства с фондами. Куратор и вдохновитель проекта *Successes of Philanthropy* Джефф Хамонд (Jeff Hamond), возглавляющий авторитетную консалтинговую фирму Van Scoyoc Associates, разделяет подобные ожидания и надеется на то, что в течение первого, «пробного» года, новый ресурс поможет фондам укрепить отношения с властными структурами. Данный проект (с бюджетом в 150 000 долларов) выполняется при поддержке девяти организаций - финансового конгломерата JP Morgan Chase & Co., Фонда Роберта Вуда Джонсона (The Robert Wood Johnson Foundation), компании Coca-Cola и ряд других крупных институтов. Вклады доноров составляют от 10 000 до 32 000 долларов.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/New-Washington-Monthly-Project/235553?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=fcb304b5d1874de7ace381f92aa8a853&elq=93481a99a2ac48658d5eadb8402439c&elqaid=8174&elqat=1&elqCampaignId=2618
[Дайджест № 67 (3), июнь 2016 г.]

7) ГРАНТЫ БРИТАНСКИХ ФОНДОВ ПРИБЛИЖАЮТСЯ К ДОКРИЗИСНОМУ УРОВНЮ
АССОЦИАЦИЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ФОНДОВ (ACF – THE ASSOCIATION OF CHARITABLE FOUNDATIONS) СООБЩИЛА О ТОМ, ЧТО В 2014 ГОДУ ОБЩАЯ СУММА ГРАНТОВ, ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ КРУПНЫМИ ФИЛАНТРОПИЧЕСКИМИ ИНСТИТУТАМИ СОЕДИНЕННОГО КОРОЛЕВСТВА, СНОВА ВОЗРОСЛА, НО ПОКА НЕ ДОСТИГЛА УРОВНЯ 2008 ГОДА. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ, ТЕНДЕНЦИЯ К РОСТУ ДАННОГО ПОКАЗАТЕЛЯ СОХРАНЯЕТСЯ И СТАНОВИТСЯ СТАБИЛЬНОЙ.

Авторы отчета «Тенденции в сфере благотворительности фондов – 2015» (*FOUNDATION GIVING TRENDS 2015*) отмечают, что для достижения высокой планки 2008 года крупнейшим британским грантмейкерам не хватило всего 14% или 400 млн фунтов стерлингов. Истоками щедрости изученных организаций-членов *ACF* (чьи гранты составляют 90% от общего объема пожертвований всего сектора фондов) является увеличение доходов на 3,6 % и чистой стоимости активов – на 13%. Для НКО-сектора это очень хорошие новости, но эксперты советуют не обольщаться: государственное финансирование социальной сферы продолжает сокращаться, и полностью восполнить эту лауну фонды не смогут. Однако наличие достоверных данных о состоянии дел в сфере филантропии в любом случае имеет большое значение: заинтересованные субъекты получают объективное представление об окружающем контексте, составляют реалистичные прогнозы, и корректно оценивают целесообразность политических решений или перспективы социальных программ.

Источник: Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/20379/total_grantmaking_by_uk_foundations_up_but_still_well_short_of_pre-recession_levels?utm_source=16%20September%202015%20Finance#.VfnJgsQ1GrU&sref=https://delicious.com/evdokimova/digest
[Дайджест № 65 (1), февраль 2016 г.]

8) СОВЕТЫ ДЛЯ ФОНДОВ: ПЯТЬ ШАГОВ НАВСТРЕЧУ СИСТЕМНЫМ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ ОБЩЕСТВА
МНОГИЕ ФИЛАНТРОПИЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ СТРЕМЯТСЯ К ТОМУ, ЧТОБЫ ИЗМЕНЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ НОСИЛИ УСТОЙЧИВЫЙ И СИСТЕМНЫЙ ХАРАКТЕР. НО ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ ТАКОГО ЭФФЕКТА, ОНИ ДОЛЖНЫ ПЕРЕСМОТРЕТЬ СВОИ ПОЛИТИКИ, СТРАТЕГИИ, ПРОЦЕССЫ И ОТНОШЕНИЯ С ВНУТРЕННИМИ И ВНЕШНИМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ. ЖЕЛАЯ ПОСОДЕЙСТВОВАТЬ РЕШЕНИЮ ЭТИХ ЗАДАЧ, КОНСУЛЬТАНТЫ АГЕНТСТВА FSG (США) ОЗВУЧИЛИ ПЯТЬ РЕКОМЕНДАЦИЙ, ОСНОВАННЫХ НА ОПЫТЕ КРУПНЫХ ФОНДОВ.



1. *Принимайте решения, исходя из тенденций - чтобы не пропустить подходящий момент для воздействия на систему: постоянно следите за событиями и трендами, которые (а) касаются конкретной проблемы, и (б) затрагивают «сопутствующие» аспекты, формирующие целостное представление о положении дел в обществе.*
2. *Изучайте природу связей между субъектами, которые демонстрируют причастность либо отстраняются от решения*

проблемы: своевременно распознавайте «точки роста» и «подводные камни», ищите возможности для сотрудничества и снижайте риски.

3. *Строго следите за выполнением стратегии после ее утверждения:* устанавливайте обратную связь с ключевыми поставщиками информации, следите за тем, что происходит вокруг вас, и (по мере необходимости) корректируйте выбранный курс.
4. *Для оценки системных изменений используйте системный подход:* не ограничивайтесь мониторингом деятельности – стремитесь к расшифровке «черного ящика», скрывающего тайну перемен, которые происходят в системе и поведении людей, предвосхищая появление устойчивых социальных эффектов.
5. *Развивайте компетенции, необходимые для участия в трансформациях системного уровня:* культивируйте системное мышление, пропагандируйте поиск полезной информации и формируйте навыки построения партнерских отношений на индивидуальном, командном и организационном уровне.

Эксперты рассчитывают на то, что применение этих правил поможет фондам изменить культуру и действовать более эффективно, направляя усилия компетентных специалистов и команд на освоение существующих возможностей и укрепление контактов с разными секторами.

Источник: The Stanford Innovation Review,

http://ssir.org/articles/entry/fostering_systems_change?utm_source=Enews&utm_medium=Email&utm_campaign=SSIR_Now&utm_content=Title
[Дайджест № 66 (2), апрель 2016 г.]

9) ПОДОТЧЕТНОСТЬ ФОНДОВ В РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ: ТРУДНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

ОБОЗРЕВАТЕЛИ ЖУРНАЛА ALLIANCE ПООБЩАЛИСЬ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ФОНДОВ, ДЕЙСТВУЮЩИХ В АФРИКЕ, ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКЕ, АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ И НА БЛИЖНЕМ ВОСТОКЕ, И СОСТАВИЛИ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О СТЕПЕНИ ОТКРЫТОСТИ И ПЕРСПЕКТИВАХ УСИЛЕНИЯ ПОДОТЧЕТНОСТИ ФИЛАНТРОПИЧЕСКИХ ИНСТИТУТОВ В РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ.



- *Что такое подотчетность и на кого она ориентируется?* Для китайских фондов это, прежде всего, «раскрытие информации» и «прозрачность», необходимая для укрепления авторитета филантропии. Однако в большинстве случаев дело ограничивается сбором и публикацией сведений, которые запрашивают контролирующие органы. Ситуация в Индии выглядит примерно так же. А в Бразилии главными потребителями данных являются советы директоров и доноры: общественность в списке пользователей не значится. Зато в Африке некоторые фонды мыслят более прогрессивно и, в частности, рассматривают подотчетность как «технология вовлечения стейкхолдеров в принятие решений», основанную на постоянной коммуникации.
- *Культурные барьеры.* Население Индии раздроблено на тысячи каст и этнических групп, которые являются потенциальными получателями «щедрых даров», но, к сожалению, не могут выступать в роли «широкой общественности», способной воздействовать на субъектов филантропии. В других странах на подотчетность фондов влияют иные, но не менее деструктивные факторы. Представители Китая, например, сокрушаются по поводу глубоких традиций бюрократии и чиновничества, которым может противостоять только развитая инфраструктура филантропии, включающая консалтинг, обучение, деятельность органов саморегулирования, систему обмена знаниями и т.д. Однако в Китае она пока не сложилась.
- *Вредные мифы и заблуждения.* Четыре мифа, вызывающие у фондов большие опасения, можно сформулировать следующим образом: (1) «чрезмерная открытость угрожает безопасности», (2) «публикация сведений о суммах пожертвований может спровоцировать обвинения в недостаточной щедрости», (3) «информация о средствах, полученных от зарубежных доноров / третьих сторон, может привлечь нежелательное внимание властей», и (4) «сбор данных и подготовка контента отнимают слишком много времени и отвлекает коллектив от основной цели». Эти мифы беспочвенны, однако развеять их пока не удастся. Помимо этого, некоторые руководители убеждены в том, что необходимость соответствовать единым стандартам делает организации одноликими и размывает идентичность фондов.
- *Подотчетность «в одни ворота».* Зачастую фонды запрашивают слишком много информации у своих благополучателей, а сами подсчитывают только количество грантов и сумму распределенных средств.

Следует признать, что о существенном прогрессе в деле подотчетности говорить пока рано. Однако некоторые подвижки все же есть. В ОАЭ за прозрачность и открытость активно ратует Фонд Эмиратов (The Emirates Foundation; г. Абу-Даби), в Колумбии – ассоциация фондов AFE (Asociación

de Fundaciones Empresariales; г. Богота), а в Бразилии – объединение филантропических организаций GIFE (г. Сан-Паулу). Эти организации пропагандируют сотрудничество с разными секторами и призывают активно взаимодействовать с благополучателями. Они предполагают, что конструктивные отношения с окружением сформируют у фондов потребность в открытом общении, которое строится на публичности и готовности делиться информацией, знаниями и опытом.

Источник: Alliance magazine, <http://www.alliancemagazine.org/feature/growing-pains-foundation-accountability-in-emerging-economies/>

[Дайджест № 63 (9), октябрь 2015 г.]

10) ЗНАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ ПОЛУЧИЛИ ШАНС НА БЕСПРЕПЯТСТВЕННОЕ РАСПРОСТРАНЕНИЕ

КРУПНЫЕ АМЕРИКАНСКИЕ ФОНДЫ ОБЪЯВИЛИ О ТОМ, ЧТО ОТНЫНЕ ВСЕ МАТЕРИАЛЫ, СОЗДАННЫЕ НА СРЕДСТВА ГРАНТОВ, БУДУТ ДОСТУПНЫ ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ НА УСЛОВИЯХ ОТКРЫТОЙ ЛИЦЕНЗИИ. ЭКСПЕРТЫ СФЕРЫ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ РАССЧИТЫВАЮТ НА ТО, ЧТО СО ВРЕМЕНЕМ ЭТА ИНИЦИАТИВА ВЫЙДЕТ ЗА РАМКИ ОТДЕЛЬНОГО ПРОЕКТА И СТАНЕТ ОБЩЕПРИНЯТОЙ ПРАКТИКОЙ.

Следуя примеру фондов-первопроходцев ([Wellcome Trust](#), [The Shuttleworth Foundation](#) и [The Gordon and Betty Moore Foundation](#)), три крупнейших филантропических института - Фонд Уильяма и Флоры Хьюлетт ([The William and Flora Hewlett Foundation](#)), Фонд Билла и Мелинды Гейтс ([The Bill & Melinda Gates Foundation](#)) и Фонд Форда ([The Ford Foundation](#)) - решили сделать более доступными информационные продукты, которые жизненно необходимы для обучения некоммерческого сообщества и распространения опыта, подтвердившего свою эффективность. Такими материалами, в частности, являются результаты оценки программ, исследовательские отчеты и кейсы (примеры из практики), которые зачастую воспринимаются как «пограничные публикации коммуникационного характера», не имеющие отношения к серьезной литературе. Они появляются в процессе формирования и накопления знаний о проблемах общества и способах их решения. Игроки социальной сферы обычно размещают их на веб-сайтах в разделе «Новинки» и со временем перемещают в архивы, куда практически никто не заглядывает. С появлением открытой лицензии организации и специалисты, генерирующие «пограничные материалы», будут изначально ориентироваться на будущих читателей и предъявлять к своей работе более высокие требования. А фонды, в свою очередь, изучат современный опыт создания информационных массивов, оснащенных удобными поисковыми системами, которые предотвратят погружение публикаций на недостижимую архивную глубину. Иными словами, работа над воплощением концепции «открытого доступа» поможет участникам социально значимой деятельности устранить препятствия на пути к формированию «коллективного разума». Чтобы положить начало обсуждению принципов открытой издательской практики, фонды озвучили манифест, отражающий единые цели и побудительные мотивы всех вовлеченных субъектов:

1. Мы осознаем значение и ценность коллективного знания.
2. Мы признаем, что подготовка публикаций является ключевым направлением деятельности для многих фондов и некоммерческих организаций.
3. Наша издательская работа может и должна ориентироваться на изучение и развитие практики социальных преобразований.
4. Мы намерены отказаться от однократного распространения материалов и готовы включиться в общую систему открытых публикаций.
5. Мы стремимся к изучению и применению опыта, накопленного в других секторах и сферах деятельности.

Источник: GlassPockets, http://blog.glasspockets.org/2015/04/brooks_fitz-20042015.html?utm_source=feedburner

[Дайджест № 61 (7), июль 2015 г.]

11) ЭФФЕКТИВНЫЙ ГРАНТМЕЙКИНГ: ЗНАЧЕНИЕ ПРОЗРАЧНОСТИ

ВОПРОСЫ ПРОЗРАЧНОСТИ И ПРИМЕНЕНИЯ ДАННЫХ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ ЯВЛЯЮТСЯ ВАЖНЫМ ПУНКТОМ ДИСКУССИОННОЙ ПОВЕСТИ ДНЯ НА ПРОТЯЖЕНИИ МНОГИХ ЛЕТ. АМЕРИКАНСКИЙ ЦЕНТР ЭФФЕКТИВНОЙ ФИЛАНТРОПИИ (СЕР - THE CENTER FOR EFFECTIVE PHILANTHROPY) ОПУБЛИКОВАЛ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ДОКУМЕНТ, В КОТОРОМ ОБСУЖДАЮТСЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЗРАЧНОСТИ ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ФОНДАМ И ПОЛУЧАТЕЛЯМ ГРАНТОВ.

В отчете «Распространение существенной информации: прозрачность фондов» ([Sharing What Matters: Foundation Transparency](#)) представлены результаты изучения 73 веб-сайтов и сведения, полученные в ходе опроса 145 лидеров грантодающих организаций и 15 000 грантополучателей. По итогам анализа данных специалисты Центра СЕР озвучили следующие выводы:

- Инициативы большинства фондов по усилению собственной прозрачности в основном ориентируются на получателей грантов, а для фондов местных сообществ еще одной ключевой аудиторией являются доноры.
- Фонды и НКО считают прозрачность фундаментальным условием сотрудничества и характеризуют ее как «открытость», «честность» и «ясность» в отношении целей, ресурсного обеспечения программ, содержания и результатов деятельности.
- Чаще всего фонды публикуют информацию о процессе распределения грантов, приоритетах и стратегиях, а вопросы оценки собственной эффективности нередко оставляют за кадром.
- 46% респондентов, представляющих филантропические институты, распространяют сведения об успешных программах; а тех, кто готов обсуждать неудачи, оказалось намного меньше – всего 33%. Об этом же свидетельствует информация, размещенная на сайтах фондов.

Большинство грантмейкеров (75%) признают, что их организации недостаточно прозрачны, но также отмечают (70%), что за последние пять лет добились заметного прогресса - расширили коммуникацию с НКО и улучшили оценочную практику. Данные изменения действительно важны, однако процессы обмена знаниями и опытом по-прежнему нуждаются в развитии. Авторы документа рекомендуют фондам и НКО открыто обсуждать проблемы, координировать действия и своевременно корректировать стратегии, создавая условия для получения лучших результатов.

Источник: Markets for Good, <https://marketsforgood.org/clear-goals-uncertain-impact-cep-report-analyzes-the-role-of-transparency-in-foundation-grantmaking/>

[Дайджест № 68 (4), август 2016 г.]

12) РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ ГРАНТМЕЙКИНГА

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ЗНАНИЙ ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКИ В ПРАКТИКЕ ГРАНТМЕЙКИНГА СПОСОБНО СНИЗИТЬ РИСКИ ОШИБОЧНЫХ РЕШЕНИЙ. К ТАКОМУ ВЫВОДУ ПРИШЛИ ЭКСПЕРТЫ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ТРАСТА ЛЕОНЫ М. И ГАРРИ Б. ХЕЛМСЛИ (THE LEONA M. AND HARRY B. HELMSLEY CHARITABLE TRUST) И УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ LEE EQUITY PARTNERS (США) ПО ИТОГАМ ОПРОСА 70 СОТРУДНИКОВ КРУПНЫХ АМЕРИКАНСКИХ ФОНДОВ.



Опрос показал, что грантмейкеров, как правило, очень пугает возможность потерь, и в меньшей степени - вероятность упустить выгоду. Они выбирают определенность даже в тех случаях, когда рискованные действия могут привести к солидному выигрышу. Так выглядит общая канва, а что касается нюансов, то в поведении сотрудников наблюдаются противоречивые особенности:

- Они могут чуть-чуть рискнуть, чтобы увеличить шансы выигрыша, и готовы пойти на большие риски ради сохранения статуса-кво.
- Они воспринимают скромные результаты как «убытки», и не считают их «частичным успехом».
- Они могут вложить ресурсы в рискованный проект, отказавшись от инициатив, отобранных по итогам тщательного анализа и имеющих реальные шансы на успех.

В отчете говорится о том, что наличие предыдущих грантов повышает вероятность дальнейшего финансирования организации: чем больше размер первого гранта, тем выше шанс получить поддержку. И наоборот, если НКО обращается в фонд впервые, то за ресурсы придется бороться. Также, на принятие решений существенно влияет «сочувствие» неудачным грантам, усиливающее склонность к риску и отвлекающее внимание от инициатив, которые хорошо справляются со своими задачами. Иными словами, грантмейкеры придирчиво относятся к новичкам, зато потом выбирают рискованные стратегии, не гарантирующие желаемого результата. Чтобы обуздать эмоции, сотрудникам фондов следует предпринять контрмеры, включающие три шага:

1. Оценка индивидуальной готовности к риску и паттернов принятия решений в тех ситуациях, когда (а) есть шансы на успех, (б) перспектива провала вполне реальна, и (с) существует прогрессивный сценарий, являющийся альтернативой проекту бывшего грантополучателя.
2. Пройти индивидуальное тестирование, чтобы разобраться в своем отношении к рискам.
3. Придерживаться политики фонда, определяющей (а) условия, при которых риск приветствуется, и (б) обстоятельства, при которых риск нежелателен.

Безусловно, существуют разные мнения относительно позиции фондов: некоторые эксперты рекомендуют придерживаться «нейтралитета к риску» и действовать в тех сферах, где рыночные механизмы не работают; а другие советники, напротив, настаивают на том, чтобы институты филантропии действовали смелее и подавали пример частным инвесторам. Фонды могут выбрать любой из этих вариантов, однако вопросы о «готовности к рискам» останутся актуальными. Чтобы

избежать дисбаланса и создать условия для принятия объективных решений, риски следует обсуждать с коллективом, формируя всесторонний взгляд на конкретные ситуации и проекты.

Источник: The Stanford Innovation Review, http://ssir.org/articles/entry/understanding_risk_tolerance_in_grantmaking [Дайджест № 64 (10), декабрь 2015 г.]

13) ГРАНТЫ НА РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА НКО СТАНОВЯТСЯ РАСПРОСТРАНЕННЫМ ЯВЛЕНИЕМ

КОАЛИЦИЯ «ГРАНТМЕЙКЕРЫ ЗА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ» (GEO - GRANTMAKERS FOR EFFECTIVE ORGANISATIONS) ОПУБЛИКОВАЛА ОТЧЕТ, В КОТОРОМ ГОВОРИТСЯ О ТОМ, ЧТО МЕДИАННЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ДОЛГОСРОЧНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ, НАПРАВЛЕННОГО НА УКРЕПЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА АМЕРИКАНСКИХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ (CAPACITY-BUILDING), В 2014 ГОДУ УВЕЛИЧИЛСЯ НА 25%.

Авторы отчета «Становится ли грант-мейкинг интеллектуальнее?» (*Is Grantmaking Getting Smarter?*) отмечают, что в 2014 году более четверти опрошенных НКО (31%) получили многолетние гранты, а «поддержку общего характера» (general operating support) – 27% респондентов. При этом две трети НКО (74%) сообщили о том, что их доноры стремились оказать помощь, которая могла бы внести существенный вклад в укрепление потенциала организаций, и ускорить достижение более значительных социальных результатов. Также выяснилось, что более половины грантмейкеров (53%) поддерживают со своими благополучателями постоянную обратную связь, 63% фондов используют информацию о потребностях НКО в процессе разработки стратегий, а 52% финансирующих организаций определяют приоритеты программной деятельности с учетом рекомендаций Совета грантополучателей. Тем не менее, эти хорошие новости омрачает тот факт, что результатами оценочных исследований поделились со своими стейкхолдерами менее половины фондов (45%), а 53% грантмейкеров лишь в редких случаях финансируют инициативы, которые могли бы активизировать сотрудничество между получателями грантов. Чтобы повлиять на отношение фондов к «развитию потенциала» - формированию систем, структур и компетенций, необходимых организациям для получения существенных результатов - американские консультанты сферы филантропии привели в пользу данного направления несколько убедительных аргументов:

- Благодаря многолетней поддержке некоммерческие организации чувствуют себя в безопасности и вдохновляются на новые свершения;
- Наличие ресурсов, которыми НКО могут распоряжаться по своему усмотрению (unrestricted support), открывает возможности для реализации творческих планов и оперативного реагирования на запросы целевых аудиторий;
- Доступность ресурсов для «развития потенциала» стимулирует подготовку лидеров, способных участвовать в коллективных инициативах.

Эксперты решили возобновить дискуссию о развитии ресурсной базы социальных преобразований, и предложили обсудить следующие вопросы:

- *Кому необходимо развивать потенциал?* Эффективные социальные инициативы XXI века опираются на партнерские практики. Поэтому совершенствовать свою работу должны не только НКО, но и сетевые объединения, ресурсные центры, фонды, бизнес и органы власти.
- *Какие компетенции способны укрепить организационный потенциал в современных условиях?* Игроки социальной сферы должны учиться (а) безошибочно определять свое место в сложной экосистеме общественно значимой деятельности, реалистично оценивая контекст и возможности своего жизненного цикла; (b) реагировать на потребности экосистемы, управляя изменениями и занимаясь поиском / воплощением сценариев создания общих ценностей; и (c) модифицировать организационную структуру с учетом особенностей экосистемы, формируя коалиции и сети, и равномерно распределяя полномочия между участниками взаимодействия.
- *Какими методами следует развивать потенциал?* На сегодняшний день себя отлично показали такие техники, как разработка гибких инструментов для диагностики экосистем; создание команд (уход от индивидуального обучения); инклюзивность, равноправие и противодействие дискриминации; и совместное обучение партнерских организаций.

Данная повестка дня и результаты опроса (который коалиция GEO проводит раз в три года) акцентируют внимание на том, что для решения сложных социальных проблем представителям разных секторов необходимо объединять усилия и ресурсы. А чтобы партнерские инициативы увенчались достойными результатами, их участникам необходимо формировать и постоянно совершенствовать соответствующие компетенции.

Источники: The Philanthropy News Digest,

<http://philanthropynewsdigest.org/news/multiyear-operating-support-up-survey-finds>
http://pndblog.typepad.com/pndblog/2014/11/is-grantmaking-getting-smarter-an-update.html?utm_source=feedburner
The Stanford Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/the_return_of_capacity_building
[Дайджест № 56 (2), февраль 2015 г.]

14) СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ АМЕРИКАНСКИХ ФОНДОВ ГЛАЗАМИ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ АВТОРИТЕТНЫЕ ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ, ДЕЙСТВУЮЩИЕ В СФЕРЕ ФИЛАНТРОПИИ, ОПУБЛИКОВАЛИ РЯД ДОКУМЕНТОВ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ РУКОВОДЯЩИМ ОРГАНАМ ФОНДОВ «ВЗГЛЯНУТЬ НА СЕБЯ СО СТОРОНЫ» И УСИЛИТЬ ПОДДЕРЖКУ ТАКИХ НАПРАВЛЕНИЙ, КАК ВОВЛЕЧЕНИЕ ГРАЖДАН В ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ, ЗАЩИТА ИНТЕРЕСОВ УЯЗВИМЫХ КАТЕГОРИЙ НАСЕЛЕНИЯ, И СОЗДАНИЕ ПРАВОВОГО КЛИМАТА, БЛАГОПРИЯТСТВУЮЩЕГО СОЦИАЛЬНЫМ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ.

Центр эффективной филантропии (CEP - The Center for Effective Philanthropy) подвел итоги опроса руководителей 64 организаций, ежегодно распределяющих гранты на сумму не менее 10 млн долларов, и провел Сопоставительный анализ управленческих показателей фондов (**Benchmarking Foundation Governance**). Полученная информация свидетельствует о том, что почти половина респондентов (46%) оплачивает работу всему составу совета директоров (СД), а 7% организаций предоставляют компенсации только некоторым членам СД. Средняя численность СД не превышает 10 человек, из которых шестеро – мужчины. В 22% случаев в работе советов участвуют доноры, учредившие фонды, а в 50% - их родственники. При этом 48% СД регулярно проводят самооценку, а 77% - официально оценивают эффективность директоров организаций. Результаты анализа проливают свет на внутренние механизмы работы фондов и, следовательно, могут использоваться для улучшения управленческой практики. А что касается программных предпочтений, то эту информацию можно почерпнуть в отчете Национального комитета ответственной филантропии (NCRP - The National Committee for Responsive Philanthropy), повествующем о том, что в период с 2004 по 2012 гг. многие семейные фонды (44% из 1000 изученных организаций) стали активнее поддерживать проекты в сфере «социальной справедливости» (social justice), посвятив данному направлению 9% от общего объема грантов. Тем не менее, авторы документа «Семейное финансирование меняет курс» (**Families Funding Change**) отмечают, что инициативы, «содействующие укреплению общественных устоев и усилению влияния сообществ» следует поддерживать более энергично, и предлагают брать пример с таких организаций, как Фонд Джесси Смит Нойс (**The Jessie Smith Noyes Foundation**), использующий для поддержки «законодательных и правозащитных инициатив» 74% своих благотворительных ресурсов, Фонд Эвелин и Уолтера Хааса младшего (**The Evelyn and Walter Haas, Jr. Fund**; 49%) и ряд других уважаемых институтов.

Источники:

The Philanthropy News Digest

http://philanthropynewsdigest.org/news/half-of-private-foundations-pay-board-members-survey-finds?utm_campaign=news%7C2015-10-30

http://philanthropynewsdigest.org/news/family-foundations-lag-sector-in-social-justice-funding-report-finds?utm_campaign=news%7C2015-10-07

[Дайджест № 65 (1), февраль 2016 г.]