



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

**№ 4, октябрь 2017 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/>*



<b>1) Новая партнерская инициатива Фондов как защита от непредвиденных обстоятельств .....</b>	<b>3</b>
<b>2) Именные фонды меняют ландшафт филантропии .....</b>	<b>3</b>
<b>3) как Выборы повлияли на представление американцев о благотворительности .....</b>	<b>4</b>
<b>4) Сотрудники фондов должны овладеть информационными технологиями .....</b>	<b>5</b>
<b>5) Новый отчет: значение «дней благотворительности» (Giving Days) для развития местной филантропии .....</b>	<b>5</b>
<b>6) Уникальное явление: местная филантропия на международной арене .....</b>	<b>6</b>
<b>7) Корпоративные фонды: какие они, и какое будущее их ждет? .....</b>	<b>6</b>
<b>8) Крупные фонды объединяют ресурсы с другими донорами .....</b>	<b>7</b>
<b>9) Ассоциации и сетевые объединения в сфере филантропии – двигатели прогресса..</b>	<b>8</b>
<b>10) Заключение экспертов: фонды станут двигателем прогресса, если пересмотрят подходы к своей работе .....</b>	<b>9</b>
<b>11) Где и как фонды добывают информацию для принятия решений .....</b>	<b>10</b>
<b>12) Новое исследование: знания нужны для развития филантропической практики ..</b>	<b>10</b>
<b>13) Сбор данных и оценка должны служить интересам фондов и НКО .....</b>	<b>11</b>
<b>14) Опыт фондов: прощание с вечной жизнью происходит по-разному .....</b>	<b>12</b>
<b>15) Программные специалисты – ценный актив благотворительного фонда .....</b>	<b>12</b>

## 1) НОВАЯ ПАРТНЕРСКАЯ ИНИЦИАТИВА ФОНДОВ КАК ЗАЩИТА ОТ НЕПРЕДВИДЕННЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ

Американский Альянс «Свободная дорога» (*The Open Road Alliance*) сформировал Фонд экстренной помощи (*TUF - The Unexpected Fund*), благодаря которому другие филантропические институты смогут поддерживать получателей грантов, оказавшихся в непредвиденных обстоятельствах. В рамках необычной грантовой программы Альянс планирует протестировать новую модель гибкого финансирования, создающего «поле для маневра» в сложной ситуации.

**OPEN < ROAD**  
KEEPING IMPACT ON TRACK

Специалисты Альянса отмечают, что процедура подачи и рассмотрения заявки предельно проста, а решения принимаются очень быстро, поскольку суммы грантов невелики: средний размер финансовой поддержки на сегодня составляет 76 000 долларов.

Процесс выглядит следующим образом: донор номинирует НКО, которая столкнулась с проблемой, и указывает сумму, которую готов вложить на условиях софинансирования; а TUF, в свою очередь, предоставляет «недостающие» средства в пределах 100 000 долларов. Заявки оцениваются по четырем критериям: (1) проект НКО должен пребывать на промежуточном этапе, (2) проблема должна быть непредвиденной, (3) грант должен предназначаться для реализации конкретных мер (или создания продуктов), и (4) номинирующий донор должен вложить в устранение проблемы собственные средства. При этом фонд, обратившийся за помощью, (а) предоставляет сотрудникам TUF все необходимые материалы, включая результаты проверки работ по проекту, и (б) выражает согласие на участие в опросах, нацеленных на изучение практики управления рисками в сфере филантропии. Данная инициатива является компонентом более масштабной программы Альянса, направленной на развитие диалога между донорами и благотворительными организациями.

Источник: [Alliance magazine](#)

[Дайджест № 69 (5), октябрь 2016 г.]

## 2) ИМЕННЫЕ ФОНДЫ МЕНЯЮТ ЛАНДШАФТ ФИЛАНТРОПИИ

Авторитетное издание *The Chronicle of Philanthropy* опубликовало 26-й рейтинг «Филантропия – 400» (*Philanthropy 400*), ранжирующий крупные американские НКО по размеру доходов от деятельности по привлечению ресурсов. Главная новость заключается в том, что «номером один» в этом солидном списке оказался именной фонд *Fidelity Charitable Giving Trust*. Критические голоса сразу заявили о том, что фонды такого типа слишком долго удерживают на своих счетах дефицитные благотворительные ресурсы, а оптимисты обозначили несколько сценариев, меняющих подходы игроков социальной сферы к филантропической практике.



- НКО обогащают именные фондами (DAFs - donor-advised funds) свои программы фандрайзинга. С одной стороны, организации считают нерезонным отказываться от перспективного инструмента работы со сторонниками, и, с другой стороны, зачастую действуют по просьбе доноров, которые закрывают частные фонды, отдавая предпочтение формату DAF.
- Появляются новые формы благотворительных организаций. Малоизвестный Благотворительный фонд «Возрождение» (*The Renaissance Charitable Foundation*), в котором работают всего три сотрудника, в 2015 году привлек 350 млн долларов. Секрет успеха заключается в том, что фонд не работает с активами индивидуальных доноров, но управляет средствами финансовых / управляющих компаний либо других НКО (таких, например, как Университет штата Пенсильвания / *The Pennsylvania State University*), которые не создают собственные DAFs, но приобретают такую услугу у других организаций.
- Фонды местных сообществ (ФМС) пытаются приобщиться к рекорду именного фонда *Fidelity Charitable*, который привлек 4,6 млрд долларов и возглавил рейтинг 2015 года, обойдя традиционного «оппонента» в лице *United Way Worldwide* (3,7 млрд). Чтобы составить достойную конкуренцию DAFs, ФМС (а) активно расширяют сеть советников и специалистов по финансовому планированию, (б) снижают цены на услуги по управлению благотворительными ресурсами, и (с) создают условия для участия доноров в социально значимых программах, учитывающих особенности местных контекстов и потребности целевых аудиторий.
- Именные фонды влияют на представления доноров о филантропии и ее возможностях. Специалисты DAFs стремятся к тому, чтобы ресурсы использовались с максимальной пользой.

Они проводят «семейные саммиты» (family summits), в ходе которых представители разных поколений обсуждают приоритеты своей филантропии; и дополняют эту услугу поиском единомышленников, готовых объединить ресурсы для решения сложных социальных проблем.

Организаторы рейтинга и эксперты отмечают, что именные фонды вырвались вперед за счет освоения цифровых технологий, благодаря которым перевод средств стал незатруднительной и прозрачной процедурой, а учет пожертвований – более простым и менее затратным процессом. Кроме того DAFs успешно работают с разными классами активов, включая акции, которые при наличии профессионального управления могут значительно увеличить объемы ресурсов, предназначенных для развития общества. Безусловно, никто не знает, сколько могут пролежать благотворительные средства на счетах именных фондов, однако организаторы DAFs тоже не дремлют и принимают меры, побуждающие держателей активов к оперативным решениям.

Источники:

(1) [The Philanthropy News Digest](#)

(2) [The Chronicle of Philanthropy](#)

[Дайджест № 70 (6), декабрь 2016 г.]

### 3) КАК ВЫБОРЫ ПОВЛИЯЛИ НА ПРЕДСТАВЛЕНИЕ АМЕРИКАНЦЕВ О БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

*В период выборов президента США фонды основных кандидатов – Дональда Трампа и Хиллари Клинтон – оказались в эпицентре публичной дискуссии о благотворительной практике и прозрачности институтов филантропии. Казалось бы – хороший «пиар»! Однако эксперты считают, что скандальный характер дебатов создал впечатление, что раздоры и конфликты интересов являются для некоммерческого сектора повседневной реальностью.*



Проблема заключается в том, что обе организации – Фонд Дональда Дж. Трампа (The Donald J. Trump Foundation) и Фонд Клинтонов (The Clinton Foundation) – не смогли похвастаться кристальной белизной и дали прессе «поводы для размышлений»: Фонд Клинтонов, например, активно привлекал средства в тот период, когда г-жа Хиллари занимала пост госсекретаря (вопрос урегулировали, но послевкусие осталось); а на выяснение реальной суммы персонального вклада г-на Трампа в развитие общества у журналистов ушло несколько месяцев.

Все началось с того, что в ходе дебатов Клинтон обвинила Трампа в нарушениях, и чтобы проверить эти заявления, СМИ погрузились в базу данных информационно-аналитического агентства GuideStar. Профайл Фонда Клинтонов просматривался более 26 800 раз, а веб-страницы Фонда Трампа – более 10 500 раз. Чтобы откликнуться на этот масштабный запрос, глава агентства Джейкоб Харольд (Jacob Harold) подготовил специальный [аналитический обзор \(A Brief Analysis of the Clinton and Trump Foundations\)](#)<sup>1</sup>, в котором рассказал о сходствах, отличиях и деятельности двух организаций на основе имеющихся данных. Следует отметить, что во избежание возможной критики прежние кандидаты не афишировали работу своих фондов, а в 2016 году произошел своеобразный прорыв. Огорчает лишь то, что «ауру» этого эпохального события несколько омрачила недостаточная предусмотрительность Клинтонов и скрытность семейства Трампов. Повышенный интерес к филантропии соискателей президентского титула связан с тем, что проблема участия благотворительных денег в политике давно волнует общество, однако разобраться в ней сразу не получится. «К сожалению, люди пока не видят отличий между разными правовыми формами НКО, – отметил Дэниэл Борочофф (Daniel Borochoff), президент наблюдательной организации CharityWatch. – Многие репортеры, например, не обратили внимания на то, что фонды выполняют разные миссии и отличаются друг от друга по размерам, характеру и масштабам деятельности...».

Но в этой истории был и приятный факт: спрос на информацию филантропических учреждений заметно возрос. Руководствуясь этими обстоятельствами, автор книги «Покровители политики» ([Policy Patrons](#)) Меган Томпкинс-Стэндж (Megan Tompkins-Stange) предложила посвятить теме влияния фондов на законодательство и политику целую серию новых исследований. Ее намерение поддержал Совет фондов (The Council on Foundation) и ряд других авторитетных организаций.

Источник: [The Chronicle of Philanthropy](#)

<sup>1</sup> Перевод данной публикации на русский язык можно прочитать и скачать на сайте Дайджеста международного филантропического сообщества: <http://ep-digest.ru/?p=8261>

#### 4) СОТРУДНИКИ ФОНДОВ ДОЛЖНЫ ОВЛАДЕТЬ ИНФОРМАЦИОННЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ

Фонд местного сообщества Кремниевой долины (*The Silicon Valley Community Foundation*; США) провел конференцию, в ходе которой грантмейкеры, доноры и координаторы корпоративных социальных программ обсудили перспективы использования новых технологий в интересах общества. Идея данного события заключалась в том, чтобы держатели и распорядители благотворительных финансов подробно изучили инновационные разработки, и содействовали их продвижению со знанием дела.



«До тех пор пока организации, предоставляющие финансирование некоммерческим институтам, не почувствуют себя 'на ты' с технологическими проектами, НКО-сектор не сможет обеспечить уязвимых граждан техническими новинками, и не сможет привлечь внимание общества к проблеме низкой технической оснащенности социальной сферы», - так обозначил проблему руководитель [фонда](#) Эммет Карсон (Emmett Carson) в ходе открытия Инновационной

конференции ([The Innovation Conference](#); осень - 2016, г. Сан-Франциско). А докладчики и ведущие секций на протяжении трех дней занимались активной просветительской работой и рассказывали институциональным донорам о преимуществах инноваций, способных повысить качество услуг в разных сферах деятельности. Так, менеджер по продуктам компании Google Бен Шром (Ben Schrom) продемонстрировал программу виртуальной реальности «Экспедиции» (Expeditions app), с помощью которого учащиеся средних школ могут «побывать» на коралловых островах, в тропиках, совершить путешествие на Марс, либо посетить другое труднодоступное место. Благодаря этому простому и недорогому приложению за последние два года «уроки с полным эффектом присутствия» стали доступны миллионам детей в 11 странах мира. А молодые энтузиасты-дизайнеры из Фонда «Содействие» ([The Enable Community Foundation](#)) поведали об использовании 3D-печати для создания эстетичных и удобных протезов рук, которые повысили качество жизни многих детей. Немаловажно, что эта работа проводилась в тесном сотрудничестве с пациентами и медицинскими работниками. Данные примеры свидетельствуют о том, что вариантов применения инноваций для оказания помощи нуждающимся может быть множество, однако эксперты настаивают на том, чтобы решения о поддержке подобных инициатив принимались с учетом двух важных критериев. Во-первых, созданием продуктов должны заниматься междисциплинарные команды, способные увидеть и предвосхитить возможные проблемы на раннем этапе; и, во-вторых, проекты должны включать обучающий компонент для специалистов и пользователей, уделяющий равное внимание как возможностям, так и ограничениям предлагаемых инноваций.

Источник: [The Chronicle of Philanthropy](#)  
[Дайджест № 70 (6), декабрь 2016 г.]

#### 5) НОВЫЙ ОТЧЕТ: ЗНАЧЕНИЕ «ДНЕЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ» (GIVING DAYS) ДЛЯ РАЗВИТИЯ МЕСТНОЙ ФИЛАНТРОПИИ

Выступая в роли организаторов онлайн кампаний, фонды местных сообществ (ФМС) не только привлекают миллионы долларов в пользу местных НКО, но также укрепляют свои позиции на долгосрочную перспективу. Такое заключение было сделано по итогам оценки инициативы Фонда Найтов (*The Knight Foundation*), в рамках которой 18 ФМС провели 49 благотворительных акций.



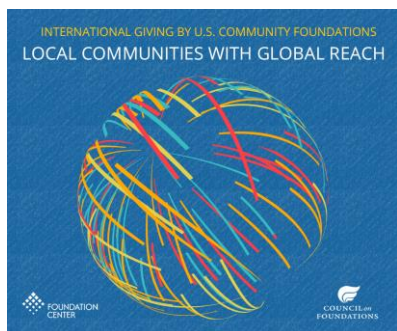
В ходе инициативы, стартовавшей в 2012 году, ФМС привлекли внимание общественности к работе 20 927 некоммерческих организаций. За четыре года 367 495 благотворителей перевели в пользу НКО более 600 000 пожертвований на общую сумму 116,3 млн долларов. При этом 36% доноров расширили свое представление о социально значимой работе и увеличили размеры пожертвований. В

отчете «Больше чем просто деньги: долгосрочное значение 'дней благотворительности' для фондов местных сообществ» ([Beyond the Dollars: The Long-Term Value of Giving Days for Community Foundations](#)) говорится о том, что данная деятельность существенно повысила узнаваемость многих ФМС. В частности, в ходе кампаний 48% опрошенных НКО и доноров услышали о работе фондов в первый раз. Кроме того, ФМС закрепили за собой репутацию главных поставщиков актуальной информации о состоянии дел на местах. Оценка, проведенная компанией [Third Plateau](#) (США), также установила, что многим фондам удалось оптимизировать процессы онлайн-фандрайзинга, снизить затраты на проведение акций, и научить НКО самостоятельно привлекать ресурсы из разных

источников. «ФМС хотят продолжить эту практику, - отмечает Лилли Вайнберг (Lilly Weinberg), руководитель программы Фонда Найтов. – Мы надеемся, что этот отчет станет для них источником ценной информации, которой они воспользуются в процессе подготовки новых кампаний».

Источник: [The Philanthropy News Digest](#)  
[Дайджест № 69 (5), октябрь 2016 г.]

## 6) УНИКАЛЬНОЕ ЯВЛЕНИЕ: МЕСТНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ НА МЕЖДУНАРОДНОЙ АРЕНЕ



Фонды местных сообществ (ФМС/community foundations), традиционно выполняющие программы локального уровня, активно осваивают практику международного грантмейкинга. Об этом говорится в документе, подготовленном авторитетными американскими организациями - Советом фондов ([The Council on Foundations](#)) и Центром фондов ([The Foundation Center](#)). Авторы отчета «Местные сообщества с выходом на глобальный уровень: международная благотворительность американских ФМС» ([Local Communities With Global Reach: International Giving by U.S. Community Foundations](#)) отмечают, что в период с 2010 по 2014 гг. ФМС

направили на поддержку зарубежных инициатив 697 млн долларов (10 533 грантов), а с 2011 по 2014 гг. практически удвоили финансирование проектов за пределами США (со 103 млн до 223 млн долларов). Средняя сумма гранта возросла на 78% - с 52 000 до 93 000 долларов. Об усилении «внешней ориентации» местных фондов также свидетельствует тот факт, что в 2014 году 85% ФМС присудили как минимум один международный грант, в то время как в 2002 году этот показатель составлял не более 67%. Как правило, средства перечислялись через именные фонды (ИФ/ donor- or corporate-advised funds) и/или через операторов, зарегистрированных на территории США. Прямые переводы осуществлялись только в 8% случаев. Самым активным среди ФМС оказался Фонд Кремниевой долины (SVCF - [The Silicon Valley Community Foundation](#)), привлекающий [значительные пожертвования от представителей технологического бизнеса](#). В 2014 году SVCF направил за рубеж 98 млн долларов или 13% от своего благотворительного пула. Эта сумма составила 44% от общего объема международных грантов ФМС. Немаловажно, что желание SVCF выйти за рамки «малой географии» и приобщиться к решению проблем современного мира полностью поддержали многие другие представители местной филантропии. Так, в 2014 году Фонд Сиэтла (The Seattle Foundation) и Фонд побережья Мексиканского залива (The Gulf Coast Community Foundation) посвятили зарубежным проектам 12% своих бюджетов, а Фонд Каролины (The Foundation for the Carolinas) – 10%. По мнению Брэдфорда Смита (Bradford Smith), президента Центра фондов, более 90% внешних грантов, проходящих через именные фонды (которыми управляют ФМС), отражают стремление доноров поддержать те страны, с которыми их связывает личный опыт взаимодействия и сотрудничества. Эксперт разделяет такой подход и считает, что преимущественная ориентация ФМС на конкретную местность не является препятствием для развития сообществ в любой точке планеты – не только в своей стране. Отчет, подготовленный по итогам анализа данных 1 000 крупнейших американских ФМС, помимо общего обзора включает пять успешных примеров из практики, которые помогут местным фондам изучить опыт своих коллег и, возможно, расширить международный компонент своей деятельности.

Источники:

- (1) [The Philanthropy News Digest](#)
- (2) [The Chronicle of Philanthropy](#)
- (3) [The Nonprofit Times](#)

[Дайджест № 73 (3), сентябрь 2017 г.]

## 7) КОРПОРАТИВНЫЕ ФОНДЫ: КАКИЕ ОНИ, И КАКОЕ БУДУЩЕЕ ИХ ЖДЕТ?

Если говорить кратко и хрестоматийно, то корпоративный фонд (КФ) – это филантропическая организация, созданная по инициативе бизнеса и получающая от него основную финансовую поддержку. Точной статистики о количестве таких институтов нет, но ориентировочные данные все же имеются: в США в 2014 году в официальных реестрах значилось 2 500 КФ (всего фондов по стране - 87000), в Германии - 450 (2012 г.), в Швейцарии – примерно 260 (всего фондов – 13 000) и во Франции 360 (из 4 759). Не так уж много. Зато в Колумбии картина иная – КФ составляют 65% от общего числа грантмейкеров. Они не только распределяют пожертвования, но также организуют и выполняют собственные проекты, и привлекают партнеров и доноров в лице государства и международных доноров. Своей деятельностью они улучшают репутацию бизнеса на территориях присутствия и пытаются решать проблемы, с которыми не справляются власть. Во многих странах

КФ работают в тех сферах, которые сходны по содержанию с основным бизнесом учредителя, но есть и некоторые исключения: во Франции, например, КФ сами определяют свои приоритеты, и в Соединенном Королевстве дела обстоят примерно так же. Исследование, проведенное аналитиками nfpSynergy (г. Лондон) показало, что из 20 изученных КФ более половины получают от компаний более 50% финансирования, полностью расходуют эти ресурсы на благотворительные цели, и поддерживают инициативы в разных сферах деятельности, не имеющих отношения к бизнесу учредителя. А швейцарские фонды вообще отдают предпочтение зарубежным инициативам – чтобы никто не заподозрил корпорацию в пристрастии к налоговым льготам и не поставил под сомнение ее альтруизм. Согласно [отчету](#) Центра по изучению филантропии Базельского Университета (The Center for Philanthropy Studies at Basel University; Швейцария), создание КФ открывает корпорациям некоторые преимущества: бизнес демонстрирует готовность поддерживать социально значимые дела на постоянной основе и в долгосрочной перспективе, а также и использовать свои ресурсы для решения задач стратегического характера. При этом КФ получает доступ к ресурсам компании, включая экспертные знания сотрудников, деловые контакты, материальную базу и т.д. Корпорация, в свою очередь, выходит за рамки привычных отношений с внешним миром и начинает активнее общаться с местными сообществами, органами власти, потребителями и многими другими субъектами, демонстрируя свою корпоративную социальную ответственность (КСО) на примере конкретных программ и проектов. Тем не менее, большинство КФ испытывают ряд типичных трудностей, которые заключаются в законодательных ограничениях для выполнения миссии, дефиците финансовых ресурсов, отсутствии взаимопонимания с попечителями, и противоречивых ожиданиях разных групп стейкхолдеров. Практика показывает, что через КФ проходит всего лишь третья часть филантропических ресурсов бизнеса, и для продвижения бренда компании используют другие инициативы. Это означает, что ценность фондов для бизнеса не так уж велика, особенно если учесть, что законодатели многих стран настаивают на полной независимости КФ от учредителей. В связи с этим все чаще звучат мнения о том, что закат КФ уже не за горами. Представители фондов, тем не менее, подобной точки зрения не разделяют и верят в свое лучшее будущее. В декабре 2016 года по инициативе Европейской сети доноров и фондов ([The Donors and Foundations Networks in Europe](#)) и Французского центра фондов ([Centre Français des Fonds et Fondations](#)) состоялся Обмен знаниями (Corporate Foundations Knowledge Exchange; Фонтенбло, Франция), в ходе которого 80 представителей европейских КФ обозначили для себя следующие возможности для укрепления позиций: это (1) согласование миссии фонда и стратегии ее выполнения с корпорацией-учредителем, (2) заключение долгосрочных соглашений о финансировании КФ, позволяющих планировать грантовые программы и/или инвестиции в социальные преобразования (impact investing); (3) координировать мероприятия, связанные с участием сотрудников компании в жизни общества; и (4) активно взаимодействовать с корпоративными отделами, которые отвечают за КСО.

Источники:

(1) [Alliance magazine](#)

(2) [Alliance magazine](#)

(3) [nfpSynergy](#)

[Дайджест № 71 (1), март 2017 г.]

## 8) КРУПНЫЕ ФОНДЫ ОБЪЕДИНЯЮТ РЕСУРСЫ С ДРУГИМИ ДОНОРАМИ

Последний месяц 2016 года ознаменовался важным событием: Фонд Эдны Макконнелл-Кларк (EMCF - [The Edna McConnell Clark Foundation](#); г. Нью-Йорк, США) заявил о намерении полностью израсходовать свой эндаумент (около 1 млрд долларов) и официально закрыть организацию примерно через десять лет. Основанием для такого решения послужила успешная проверка модели «агрегирования капитала» ([capital aggregation](#)), которая представляет собой объединение собственных ресурсов фонда с пожертвованиями других доноров, заинтересованных в развитии услуг для социально уязвимой молодежи. Этот эксперимент, стартовавший еще в 2000 году, в январе 2016 года прочно обосновался под флагом партнерской инициативы [Blue Meridian Partners](#) («Голубой меридиан»). Помимо этого, EMCF продолжит вкладывать средства еще в два партнерских проекта – в Фонд развития молодежи ([Youth Development Fund](#)), который стимулирует стремление НКО к измерению эффективности и расширению масштабов деятельности, а также в программу [PropelNext](#), которая занимается развитием организационного потенциала получателей грантов. «Тщательно изучив вопрос, мы пришли к заключению, что наш новый инвестиционный подход, получивший одобрение партнеров, на сегодняшний день является лучшим способом выполнения нашей миссии», – так объяснила позицию попечителей и своих коллег президент фонда Нэнси Руб (Nancy Roob). Также немаловажно, что желание действовать сообща с другими донорами постепенно становится тенденцией. Об этом, в частности, свидетельствует похожая инициатива Фонда Билла и Мелинды Гейтс ([The Bill & Melinda Gates Foundation](#)), получившая название [Gates](#)

[Philanthropy Partners](#) (GPP). Цель регистрации этого нового общественного благотворительного фонда заключается в углублении прогресса, достигнутого Фондом Гейтсов в сфере глобального здравоохранения, международного развития, и американского образования. Появление GPP является ответом на желание множества частных доноров передать свои средства филантропической организации, которая, по их мнению, верно определяет приоритеты и в своих решениях руководствуется результатами профессиональных исследований. Первые пожертвования начали поступать в 2000 году, и к 2017 году их сумма достигла 32 млн долларов. Уже известно, что GPP планирует работать по модели «фонда местных сообществ» (community foundation), хотя и не будет управлять ресурсами благотворителей или подыскивать инициативы в индивидуальном порядке (как это делают, например, именные фонды). «Мы предпочитаем, чтобы люди поддерживали именно наших грантополучателей, руководствуясь теми приоритетами, которые озвучены на нашем сайте, - поясняет директор Фонда Гейтсов и будущий глава GPP Роберт Розен (Robert Rosen). - GPP – это канал доступа к уникальным знаниям экспертов фонда, процессам проверки информации [due-diligence], и операционной инфраструктуре, обеспечивающей поддержку самых прогрессивных и перспективных идей». По мнению президента Национального комитета ответственной филантропии (The National Committee for Responsive Philanthropy) Аарона Дорфмана (Aaron Dorfman), подобные инициативы заслуживают внимания, поощрения и поддержки, поскольку доступ к управленческим и экспертным ресурсам крупнейших фондов дает людям уверенность в том, что их вложения приведут к желаемому социальному эффекту. И судя по потоку малых и больших пожертвований, спрос на эту услугу формируется очень быстро.

Источники:

(1) [The Philanthropy News Digest](#)

(2) [The Philanthropy News Digest](#)

(3) [The Chronicle of Philanthropy](#)

(4) [The Philanthropy News Digest](#)

[Дайджест № 71 (1), март 2017 г.]

## 9) АССОЦИАЦИИ И СЕТЕВЫЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ В СФЕРЕ ФИЛАНТРОПИИ – ДВИГАТЕЛИ ПРОГРЕССА



Центр эффективной филантропии (CEP – The Center for Effective Philanthropy; США) провел [опрос](#), в ходе которого американские фонды сообщили о том, что в условиях неопределенности и нарастающей политической нестабильности они стремятся усилить влияние на законодательство и социально-экономическую политику и практику (advocacy and public policy). В качестве главных союзников и опорных структур грантмейкеры обозначили «сервисные организации филантропического сектора» (PSOs - philanthropy-serving organizations) – альянсы и сети, которые, по мнению большинства опрошенных, успешно справляются с тремя важными задачами:

1. *Содействуют укреплению партнерских отношений.* В США уже более 18 лет работает Форум региональных ассоциаций грантмейкеров (The Forum of Regional Associations of Grantmakers), который в настоящий момент представляет интересы 56 PSOs, действующих на уровне штатов и в масштабах всей страны. PSOs являются для фондов идеальными площадками, открывающими широкие возможности для поиска единомышленников и объединения ресурсов для реализации совместных инициатив.
2. *Возглавляют деятельность, способствующую изменению законов и практики.* Адвокацией занимаются практически все из 35 региональных PSOs-членов Форума. Благодаря программе развития компетенций «Методы влияния на нормотворческие процессы для филантропии» (PolicyWorks for Philanthropy) сотрудники PSOs стали посвящать правозащитной и представительской работе намного больше времени, чем шесть лет назад (показатель возрос в 2 раза - с 40% до 80%). В качестве трибуны для коллективного мнения участники Форума используют крупные мероприятия, стимулирующие формирование конструктивных взаимоотношений с официальными лицами и другими влиятельными субъектами. Одним из таких событий в мае 2017 года стал съезд «Фонды на Капитолийском холме» (FOTH - Foundations on the Hill; г. Вашингтон), в ходе которого делегаты от 28 штатов встретились с сенаторами и обсудили вопросы, касающиеся поддержки ветеранов, развития здравоохранения, изменения миграционной политики, и реформы системы криминальной юстиции.
3. *Совершенствуют филантропическую практику.* Сегодня фонды проявляют повышенный интерес к знаниям, способным повысить отдачу от участия в нормотворчестве и усилить воздействие благотворительных программ на состояние дел в обществе. В ответ на эти запросы



PSOs предлагают образовательные программы и создают благоприятную атмосферу для обмена опытом и взаимного обучения.

Результаты данного опроса и ряда других исследований<sup>2</sup> показали, что региональные и национальные PSOs соответствуют своему предназначению и являются для фондов надежными источниками актуальной и достоверной информации. «Основываясь на своем более чем двадцатилетнем опыте сотрудничества с ассоциациями грантмейкеров, я могу с полной уверенностью сказать, что без их содействия фонды не смогли бы обеспечить содержательный и конструктивный отклик на сегодняшние вызовы. Они занимают достойное место в гражданской инфраструктуре современной демократии», - так охарактеризовал роль PSOs в жизни фондов и общества исполнительный директор и президент Форума Дейв Баймесдерфер (Dave Biemesderfer).

Источник: [The Center for Effective Philanthropy](#)  
[Дайджест № 73 (3), сентябрь 2017 г.]

## 10) ЗАКЛЮЧЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ: ФОНДЫ СТАНУТ ДВИГАТЕЛЕМ ПРОГРЕССА, ЕСЛИ ПЕРЕСМОТРЯТ ПОДХОДЫ К СВОЕЙ РАБОТЕ



Центр эффективной филантропии ([The Center for Effective Philanthropy](#); США) провел опрос, в котором приняли участие 208 лидеров американских филантропических организаций. По мнению респондентов, самыми актуальными проблемами, требующими первоочередного внимания фондов, являются климатические изменения и деградация окружающей среды (58%), экономическое неравенство (65%), низкое качество образования и/или отсутствие доступа к образовательным услугам (23%). Однако только 13% опрошенных уверены в том, что деятельность фондов «существенно» влияет на общество, а 57% и 29% оценили это воздействие как «умеренное» или «незначительное». В отчете «Будущее филантропии фондов: взгляд руководителей» ([The Future of Foundation Philanthropy: The CEO Perspective](#)) говорится о том, что основными препятствиями для достижения своих программных целей многие институты филантропии считают проблемы внутреннего характера - такие как чрезмерное количество приоритетов, недисциплинированный подход к исполнению стратегии, отсутствие ориентации на долгосрочные горизонты, и дефицит специалистов с необходимыми компетенциями. Наряду с этим, более 50% респондентов отметили, что социальные проблемы современного мира порой слишком сложны и масштабны для простых решений, а политический и экономической климат не благоприятствует продуктивной работе. И еще одной существенной трудностью участники опроса считают неготовность (или нежелание) фондов прислушиваться к своим целевым аудиториям. Более половины респондентов согласились с тем, что фонды должны вести себя так же, как бизнес – внимательно относиться к запросам клиентов / грантополучателей (67%) и тщательно изучать потребности людей, участвующих в поддержанных программах (80%). При этом 57% опрошенных считают, что их организации нуждаются в радикальных изменениях, а 41% респондентов готов ограничиться «скромными» мерами. В ходе индивидуальных интервью некоторые руководители признали, что коммуникация с соискателями и получателями финансирования нередко носит односторонний характер: донор озвучивает свои требования, а благополучатель пытается их понять. «Действительно, иногда Форд взаимодействует с НКО как с 'контрактниками', и не видит в них единомышленников и партнеров», - соглашается с авторами документа президент Фонда Форда (The Ford Foundation) Даррен Уолкер (Darren Walker).

«Проблемы, которые мы хотим решить, становятся все сложнее и сложнее, - отмечает Ларри Крамер (Larry Kramer), президент Фонда Уильяма и Флоры Хьюлетт ([The William and Flora Hewlett Foundation](#)). – Поэтому нас очень радует тот факт, что значительное число лидеров, представляющих широкий спектр филантропических организаций, придерживаются единого мнения в отношении мер, которые сделают работу фондов более эффективной. Это сотрудничество, готовность к обдуманному риску, и внимание к мнениям грантополучателей и конечных потребителей услуг».

Источники:

- (1) [The Philanthropy News Digest](#)
- (2) [The Chronicle of Philanthropy](#)

<sup>2</sup> См. также статью «**Новое исследование: знания нужны для развития филантропической практики**»

## 11) ГДЕ И КАК ФОНДЫ ДОБЫВАЮТ ИНФОРМАЦИЮ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Фонд Уильяма и Флоры Хьюлетт (The William and Flora Hewlett Foundation; США) опубликовал отчет «Взаимное обучение: источник влияния на эффективность филантропии» ([Peer to peer: At the heart of influencing more effective philanthropy](#)), который рассказывает о том, каким образом фонды получают и используют новые знания. Этот документ отражает результаты «полевого сканирования» (field scan), проведенного в процессе разработки новой стратегии грантмейкинга «Знания для развития филантропии» ([Knowledge for Better Philanthropy](#)). Опрос, в котором приняли участие 738 лидеров и специалистов филантропических организаций, показал, что самыми надежными источниками информации для фондов являются коллеги-грантмейкеры – искренние, открытые и добросовестные сотрудники других фондов, пропагандирующие аналогичные ценности и действующие на той же географической территории. Чтобы получить сведения для принятия решений, представители фондов участвуют в конференциях (в пользу такого формата высказались 83% респондентов), посещают сетевые мероприятия (например, заседания профессиональных ассоциаций; 92%), а также изучают информационные бюллетени и общаются с коллегами по телефону или электронной почте (77%). Социальные сети пока не заняли лидирующих позиций (24%), но их ожидает хорошее будущее, поскольку сегодня в них «обитают» молодые программные специалисты. Что касается тематических приоритетов, то из 12 вариантов (включающих «фандрайзинг» - 10%, «построение отношений с благополучателями» - 9%, «обмен данными» - 11%, и ряд других аспектов) участники опроса однозначно выбрали «измерение и оценку» (44%). Они хотят знать: как оценить долгосрочные результаты грантов; почему одни программы приносят хорошие результаты, а другие не дают желаемого эффекта; и какие техники измерения и подходы к оценке лучше всего отвечают специфике их организаций.

В целом можно сказать, что фондам чаще всего не хватает информации об эффективных и неэффективных практиках, а также времени на изучение огромного количества данных, поступающих из внешних источников в виде рассылок, статей и разнообразных отчетов. Поэтому грантмейкеры, как правило, выбирают те материалы, которые преподносятся в удобном формате и имеют непосредственное отношение к их работе. Создателям информационных продуктов (исследователям, профессиональным ассоциациям и изданиям) стоит обратить на эти пожелания особое внимание.

Немаловажно, что данные полевого скрининга имеют большое практическое значение для всех вовлеченных организаций. Глава Национального комитета ответственной филантропии (The National Committee for Responsive Philanthropy) Аарон Дорфман (Aaron Dorfman), в частности, отметил, что эти сведения помогли NCRP усилить новую [стратегическую концепцию](#), и предложил донорам, исследующим практику своих грантополучателей, соблюдать три правила Фонда Хьюлетт:

1. разрабатывать планы исследований и списки вопросов с учетом пожеланий целевых аудиторий;
2. посвящать исследованиям столько времени и ресурсов, сколько требуется для получения полноценных ответов на поставленные вопросы; и
3. делиться с изученными организациями подробной информацией.

Источники:

- (1) [The William and Flora Hewlett Foundation](#)
- (2) [The National Committee for Responsive Philanthropy](#)

[Дайджест № 72 (2), июнь 2017 г.]

## 12) НОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ: ЗНАНИЯ НУЖНЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ

В рамках стратегической инициативы «Знания для лучшей филантропии» (Knowledge for Better Philanthropy) Фонд Уильяма и Флоры Хьюлетт ([The William and Flora Hewlett Foundation](#)) поддерживает создание и распространение знаний, обладающих потенциальной пользой для филантропического сектора. Чтобы выяснить, имеют ли эти знания какое-либо значение для фондов, и находят ли они достойное применение, было проведено полевое сканирование (field scan), которое показало, что информация, как правило, используется для подтверждения целесообразности либо корректировки программ и стратегий. В отчете «Взаимное обучение: основной фактор, влияющий на эффективность филантропии» ([Peer to Peer: At the Heart of Influencing More Effective Philanthropy](#)) озвучены следующие наблюдения и выводы:

- Предпочтительными источниками информации для грантмейкеров являются коллеги из других фондов (об этом сообщили 92% респондентов), а самыми распространенными способами взаимодействия и обмена опытом были признаны конференции (83%) и новостные

рассылки/бюллетени (77%). Преимущество конференций заключается в том, что их формат позволяет (а) обсуждать самые волнующие вопросы, и (b) выбирать темы «по душе» – с учетом потребностей организаций. Популярными темами оказались «измерение и оценка» (44%), «грантовые технологии» (14%) и «адвокация: влияние на законодательство и практику» (12%).

- Сегодня все перегружены информацией, и члены высших руководящих органов не стали исключением. Зачастую они используют сведения, которые предварительно «фильтруют» для них специалисты фондов. Такой подход повышает вероятность неверной интерпретации результатов исследований, и усиливает риск принятия ошибочных решений. Чтобы устранить эти «фильтры» и добиться прямого выхода на разные группы потребителей, поставщики знаний должны активнее использовать форматы кратких анонсов/дайджестов и развивать многоканальные коммуникации.
- Эксперты также отмечают, что четверть респондентов (25%) не смогла определить «самый надежный» источник информации. Эта цифра может свидетельствовать о возрастающем недоверии к создателям контента, либо, напротив, оказаться признаком положительной динамики. Данный опрос является первым, и некоторые результаты пока не с чем сравнивать. Через год эксперты получают новые сведения, и смогут сопоставить показатели за два периода.
- Практически две трети опрошенных (67%) считают грантополучателей генераторами ценных данных. Лидеры НКО должны взять этот факт на заметку, и подумать о том, какие сведения они могут предоставить фондам, чтобы повлиять на решения ключевых доноров и принести своим целевым аудиториям максимальную пользу.

«Сами по себе знания ничего не меняют, но если их формирование является частью организационного процесса и пользуется поддержкой коллектива и руководства, то они становятся важным ресурсом развития фонда», – так оценили потенциал знаний и объяснили ценность проведенного исследования авторы документа и представители Фонда Хьюлетт.

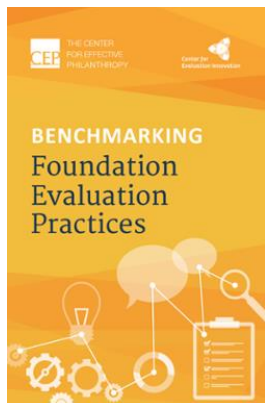
Источники:

(1) [The Stanford Social Innovation Review](#)

(2) [The Philanthropy News Digest](#)

[Дайджест № 73 (3), сентябрь 2017 г.]

### 13) СБОР ДАННЫХ И ОЦЕНКА ДОЛЖНЫ СЛУЖИТЬ ИНТЕРЕСАМ ФОНДОВ И НКО



В «Сравнительном анализе оценочной практики фондов» ([Benchmarking Foundation Evaluation Practices](#)) эксперты американского Центра эффективной филантропии (CEP - The Center for Effective Philanthropy) говорят о том, что многие грантмейкеры зависят от информации исполнителей проектов – от количественных и качественных сведений, позволяющих формировать представление об услугах, клиентах, численности и потребностях целевых аудиторий, а также от идей и предложений для законодателей и разработчиков социально-экономических программ. Эти данные необходимы для определения целей грантовых программ и корректировки стратегий.

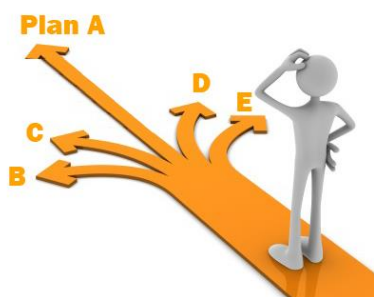
По логике вещей, фонды должны стремиться к получению информации высокого качества и всеми силами поддерживать развитие оценки в НКО-секторе. Тем не менее, проведенный опрос показал, что 9% организаций-респондентов не финансируют данное направление, и более 40% фондов распределяют ресурсную помощь неравномерно – в зависимости от масштабов или значимости программы или стратегии. Стоит ли удивляться, что при таком подходе более половины НКО (59%) расходуют на оценочную деятельность не более 2% от своих годовых бюджетов. [О том, как НКО занимаются постановкой процессов оценки, как используют полученные результаты, и как характеризуют полезную отдачу от данной работы, рассказывает еще один отчет – «Состояние дел в сфере оценки» ([The State of Evaluation 216](#)), подготовленный консультантами [Innovation Network](#) (США).] При этом, как у грантмейкеров, так и в НКО кадровое обеспечение оценки оставляет желать лучшего: в фондах соотношение оценщиков и программных специалистов составляет 1:10, а среди НКО, которые в той или иной мере занимаются оценкой, только 6% организаций имеют сотрудника с необходимыми компетенциями.

По мнению экспертов, филантропические институты располагают достаточными возможностями и авторитетом, чтобы (а) культивировать стремление НКО к развитию оценки, (b) поддерживать данные инициативы, и (c) учиться вместе со своими благополучателями. Но чтобы наладить эти процессы, фонды должны, во-первых, интересоваться тем, как обстоят дела с оценкой у исполнителей проектов (кто собирает данные? каким образом? как они хранятся и обрабатываются?); во-вторых, заботиться о том, чтобы НКО генерировали достоверные сведения

(какие условия влияют на сбор данных? какая часть сведений надежна, и почему? и какая часть вызывает сомнения?), и, в-третьих, совершенствовать оценку, формируя четкий запрос на конкретные виды данных и развивая необходимые компетенции как у своих специалистов, так и у сотрудников НКО.

Источник: [The Center for Effective Philanthropy](#)  
[Дайджест № 71 (1), март 2017 г.]

#### 14) ОПЫТ ФОНДОВ: ПРОЩАНИЕ С ВЕЧНОЙ ЖИЗНЬЮ ПРОИСХОДИТ ПО-РАЗНОМУ



По итогам [интервью](#) с лидерами 11 фондов американский Центр эффективной филантропии (CEP -The Center for Effective Philanthropy) опубликовал [отчет](#), в котором говорится о том, что фонды, намеренные израсходовать все активы и закрыть организации в определенный срок (таковых оказалось 7), наметили для себя разные стратегии выхода. Согласно законодательству, фонды обязаны [ежегодно](#) затрачивать на общественно значимые цели не менее 5% от стоимости своих активов, и некоторые организации решили увеличить долю таких расходов в несколько раз. В конце 2016 года Фонд Эдны Макконнелл Кларк ([The](#)

[Edna McConnell Clark Foundation](#)) объявил о намерении распределить ресурсы ускоренными темпами и «выйти из бизнеса» в течение 10 лет; а филантропический конгломерат [Atlantic Philanthropies](#), учрежденный Чарльзом Фини (Charles Feeney), уже присудил последние гранты. Решения ключевых доноров / учредителей относительно завершения активности в течение сравнительно небольшого периода времени во всех семи случаях были продиктованы стремлением мобилизовать ресурсы и поддержать самые перспективные, инновационные и высокоэффективные инициативы. Но практика показала, что воплотить эту идею в жизнь не так-то просто. Например, Фонд Джона Мерка (The John Merck Fund), обозначивший «время икс» на 2021 год, хотел инвестировать в выполнение миссии (mission-related investments) более 40% эндаумента и, в частности, профинансировать высокорисковые проекты. Однако готовность к риску пришлось померить, поскольку выяснилось, что в процессе подготовки к закрытию фонд должен повысить ликвидность активов и, затем, перевести их в денежную форму. «Такие ответственные решения накладывают на организации ряд ограничений, о которых обязательно должны знать все руководители, выбирающие сценарий ускоренного распределения ресурсов, - говорит вице-президент Центра CEP Элли Бутто (Ellie Buteau). – Мы надеемся, что наше исследование поможет фондам ознакомиться с опытом коллег и выбрать для себя наиболее подходящие сценарии и подходы».

Источник: [The Chronicle of Philanthropy](#)  
[Дайджест № 72 (2), июнь 2017 г.]

#### 15) ПРОГРАММНЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ – ЦЕННЫЙ АКТИВ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА



Центр эффективной филантропии (CEP – [The Center for Effective Philanthropy](#); США) предлагает ознакомиться со «Сравнительным анализом ролей и обязанностей программных специалистов» ([Benchmarking Program Officer Roles and Responsibilities](#)). Составляя «портрет» столь важной для фондов категории работников, авторы документа отметили, что сотрудники программных отделов

(а) *хорошо образованы*: среди 150 респондентов (представляющих фонды с годовыми грантовыми пулами не менее 5 млн долларов) 70% имеют степень мастера или доктора, но только 16% программных специалистов (ПС) сформировали отчетливое представление о своем дальнейшем продвижении по службе. По мнению вице-президента Фонда округа Сонома ([The Community Foundation Sonoma County](#); штат Калифорния) Кэрин

Демарест (Karin Demarest), эти данные говорят о том, что фонды, вероятнее всего, недооценивают риски потери образованных и мотивированных профессионалов, заслуживающих поощрения в виде карьерного роста. Проблема удержания таких сотрудников особенно актуальна для небольших фондов.

(б) *ценят свою профессию*: 92% респондентов полностью разделяют ценности и миссии своих фондов, а 94% продемонстрировали высокую степень вовлеченности и удовлетворенности своей работой. Однако многие из них (75%) пожаловались на то, что выполнение внутренних

административных процедур отнимает у них слишком много времени. Подавляющее большинство (98%) опрошенных отметили, что [поддержание конструктивных отношений с грантополучателями](#) имеет определяющее значение для достижения целей фонда, и хотели бы посвящать укреплению контактов с НКО больше времени.

- (с) *осведомлены о состоянии дел в НКО*: 85% ПС знают о трудностях, с которыми сталкиваются их подопечные НКО, а 79% опрошенных в свое время сами были получателями грантов. И примерно столько же ПС (75%) уверено заявляют о том, что с помощью доступных ресурсов благотворительные организации оказывают на общество максимально возможное воздействие. При этом 96% респондентов отмечают, что изучение опыта грантополучателей должно быть обязательным компонентом их профессионального развития; а 53% ПС считают, что взаимодействие с НКО должно занимать значительную часть рабочего времени. Однако тех, кому удастся воплощать эти идеи на практике, оказалось совсем немного - не более 36%.

Опираясь на полученные данные, Центр СЕР рекомендует фондам направить усилия на решение трех важных задач: (1) обозначить для своих ПС реальные перспективы построения карьеры; (2) снизить внутреннюю бюрократию, упростив процедуры работы с грантами; и (3) усилить обучающие программы для ПС тренингами по измерению и оценке социальных результатов.

А что касается самих программных сотрудников, то им эксперты настоятельно рекомендуют (1) активнее общаться с НКО, (2) проявлять искренний интерес к вопросам организационного развития получателей грантов, (3) не увеличивать нагрузку, связанную с отчетностью НКО перед фондами; (4) добиваться поддержки основной деятельности НКО (general operating support) – когда это необходимо и обосновано; и (5) содействовать укреплению контактов НКО с другими донорами.

«Программные специалисты - ценнейший актив любого фонда, но до сегодняшнего дня мы не располагали достаточной информацией для его целенаправленного развития, - поясняет представитель Центра СЕР Дженнифер Гликман (Jennifer Glickman). – Данное исследование [проведенное при поддержке Фонда Риты Аллен ([The Rita Allen Foundation](#)) и Фонда С.Д. Бечтеля-младшего ([The S.D. Bechtel, Jr. Foundation](#))] позволяет подробно ознакомиться с особенностями работы сотрудников, обеспечивающих связь фондов с целевыми аудиториями, и скорректировать подходы к обучению, удержанию ПС, и эффективному применению их талантов».

*Источники:*

- (1) [The Philanthropy News Digest](#)
  - (2) [The Center for Effective Philanthropy](#)
  - (3) [The Center for Effective Philanthropy](#)
  - (4) [The Center for Effective Philanthropy](#)
- [Дайджест № 73 (3), сентябрь 2017 г.]*