



**Дайджест
публикаций
международного
филантропического сообщества**

Специальный выпуск

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

ФЕВРАЛЬ 2019 г.

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

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

1) Интересы коренных жителей – важный приоритет австралийской филантропии.....	3
2) Фонды и НКО должны изучать мнения благополучателей.....	3
3) Мнение благополучателей поможет изменить мир	4
4) Новый отчет от экспертной организации: не пренебрегайте мнением конечных благополучателей.....	4
5) Построение деловых отношений с грантополучателями: опыт частного фонда	5
6) Постоянно общаясь с грантополучателями, фонды становятся эффективнее.....	6
7) Фонды и грантополучатели: слагаемые конструктивной коммуникации	7
8) Мнение клиентов – важный показатель эффективности.....	7
9) Общение фондов с грантополучателями может быть продуктивнее	8
10) Спросите благополучателя, в какой помощи он нуждается	9
11) Преимущества консультаций с целевыми аудиториями	9
12) Искусство слушать других.....	10

1) ИНТЕРЕСЫ КОРЕННЫХ ЖИТЕЛЕЙ – ВАЖНЫЙ ПРИОРИТЕТ АВСТРАЛИЙСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ



«Если филантропия не способствует созданию социальных благ, то, значит, она лишена легитимности», - так интерпретирует концепцию «Общественной лицензии на осуществление деятельности» (SLO - Social License to Operate) специалист национальной ассоциации «Филантропия - Австралия» (РА - [The Philanthropy Australia](#)) Кристиан Сайберт (Krystian Seibert). То есть, чтобы быть по-настоящему эффективными, и, соответственно, легитимными, грантмейкеры должны принимать решения с учетом мнений и запросов потенциальных благополучателей (participatory grantmaking). А если применить этот американский подход (подробно рассмотренный в последних отчетах Фонда Форда и ресурса [GrantCraft](#)) в австралийском контексте, то получится, что важнейшим аспектом легитимности филантропических институтов пятого континента должно быть уважение к потребностям коренных жителей, которые подвергались притеснениям на протяжении более ста лет. И некоторые конструктивные шаги в данном направлении уже сделаны. Возглавляет это движение организация [Woor Dugin](#), создавшая рабочую группу по формированию уважительных отношений между аборигенами и филантропами Австралии (Respectful Relationships working group). В рамках национальной конференции, проведенной ассоциацией РА в 2016 году (The 2016 Philanthropy Australia National Conference), данная группа организовала тематическую секцию «Верный путь, неверный путь, какой путь». В ходе презентации ведущие сообщили о том, что главная ошибка в процессе взаимодействия с коренным населением заключается в том, что грантмейкеры определяют для себя приоритеты, которые аборигены не считают самыми важными. А в ходе другой, более масштабной конференции Азиатско-Тихоокеанского региона «Международные доноры за права коренных народов» (International Funder for Indigenous People's Pacific Regional Hui - 2017) Питер Альденховен (Peter Aldenhoven), президент ассоциации аборигенов Willum Warrain Aboriginal Association, уже озвучил конкретный план действий, предлагающий филантропам (1) вовлекать коренных жителей в разработку программ и включать их в состав советов директоров, (2) предоставлять небольшие пробные гранты с целью подготовки организаций к работе с более крупными грантами; (3) инвестировать ресурсы в развитие лидерства и укрепление сообществ аборигенов; и (4) оценивать результаты грантов с целью принятия объективных решений. Реализацией этого плана займется НКО Woor Dugin в сотрудничестве со Стипендиальной лидерской программой для коренных народов ([The Fellowship for Indigenous Leadership](#)) и авторитетными филантропическими организациями.

Источник: [Alliance magazine](#)

2) ФОНДЫ И НКО ДОЛЖНЫ ИЗУЧАТЬ МНЕНИЯ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

[Исследование](#), проведенное Центром эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США), показало, что 99% из 235 опрошенных НКО изучают отзывы потребителей услуг, но считают, что им «есть куда расти». Лидеры фондов, в свою очередь, тоже согласились с тем, что обратная связь с благополучателями является важным источником информации, необходимым для повышения эффективности социальных услуг. Однако выяснилось, что инициативы НКО по развитию взаимодействия с клиентами получили финансовую поддержку лишь в 50% случаев. Чтобы привлечь внимание фондов к существующей проблеме и откликнуться на ожидания НКО, Фонд «Совместное познание» ([The Fund for Shared Insight](#)) запустил инициативу L4G ([Listen for Good](#) / «Слушаем мнения, чтобы сделать мир лучше»), в рамках которой НКО налаживают работу по получению отзывов и реагированию на запросы получателей услуг. Для постановки эффективных процессов им предлагается освоить инструмент [Net Promoter System \(NPS®\)](#), который широко используется в сфере бизнеса для развития и поддержания обратной связи с клиентами. В 2016 году гранты в размере 45 000 долларов получили 46 благотворительных организаций, а в 2017-ом их число возрастет до 75. В конкурсах L4G могут участвовать НКО, номинированные партнерскими фондами. Если организация становится победителем, то фонд вкладывает в проект 15 000 долларов, а L4G – 30 000. В период действия грантов, рассчитанных на два года, участники получают техническую поддержку и постоянно общаются с консультантами. «Благодаря L4G мы смогли разработать целый спектр новых практик, отвечающих индивидуальным запросам людей с ограниченными возможностями здоровья», - так охарактеризовал полезную отдачу от L4G Трой



Аллен (Трой Аллен), представляющий социальную службу SRVS из графства Шерби (шт. Мемфис). Фонд Плау (The Plough Foundation), номинировавший SRVS в 2015 году, тоже остался доволен результатом и призвал коллег поддерживать доброе начинание. «Теперь мы знаем, зачем нужна обратная связь с клиентами, и будем использовать эти знания для построения конструктивных отношений с получателями грантов», - озвучила дальнейшие планы фонда Кэти Миджли (Katie Midgley), директор отдела исследований и оценки.

Источники: [GuideStar](#)

3) МНЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ ПОМОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ МИР

Американский Фонд «Совместное познание» в сотрудничестве с мировым лидером в сфере онлайн опросов SurveyMonkey приступил к реализации экспериментального проекта «Слушайте, чтобы мир стал лучше». Партнеры рассчитывают на то, что благодаря данной инициативе некоммерческие организации станут активнее изучать мнение потребителей и применять эту важную информацию для развития своих услуг.

Проект опирается на опыт организаций, которые при поддержке [Фонда «Совместное познание»](#)¹ уже улучшили системы взаимодействия с целевыми аудиториями и скорректировали программы и текущие планы. Фонд будет использовать достижения грантополучателей для создания «волнового эффекта», способного ускорить распространение передовых практик. Некоммерческому сообществу будет предложен инструмент Listen for Good, разработанный по аналогии с NPS ([Net Promoter System](#)) – системой, которая помогает бизнесу прогнозировать рост потребительского интереса и строить планы на будущее. Секрет популярности NPS заключается в трех простых вопросах, которые в слегка измененном виде перекочевали в новый инструмент для НКО-сектора:

1. Если бы ваш друг нуждался в _____, насколько вероятно, что вы порекомендовали бы ему нашу программу? – Оцените степень вероятности по шкале от 0 до 10 баллов.
2. Почему вы указали именно такой балл?
3. Каким образом, по вашему мнению, мы можем улучшить свою работу?

Освоив такой простой, но действенный способ сбора актуальной информации, НКО научатся видеть и демонстрировать связи между общением со стейкхолдерами и конечными результатами / изменениями в обществе. Чтобы добиться успеха, фонд намерен предоставить американским НКО около 50 грантов, предназначенных для построения эффективных механизмов обратной связи с потребителями услуг; оказать получателям финансирования техническую и образовательную поддержку; и создать условия для обмена информацией и опытом между всеми заинтересованными субъектами.

Источник: [Alliance magazine](#)

4) НОВЫЙ ОТЧЕТ ОТ ЭКСПЕРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: НЕ ПРЕНЕБРЕГАЙТЕ МНЕНИЕМ КОНЕЧНЫХ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ



Центр эффективной филантропии (СЕР - The Center for Effective Philanthropy; США) выпустил отчет, который настоятельно рекомендуют фондам и некоммерческим организациям постоянно изучать мнение социально уязвимых категорий населения (целевых аудиторий программ и проектов) и действовать с учетом их потребностей. «Прислушивайтесь к тем, кому стремитесь помочь: некоммерческая практика и значение обратной связи с благополучателями» (Hearing from Those We Seek to Help: Nonprofit Practices and Perspectives in Beneficiary Feedback) – так называется отчет, опубликованный на сайте Центра СЕР. Авторы документа утверждают, что

называется отчет, опубликованный на сайте Центра СЕР. Авторы документа утверждают, что

¹ О деятельности Фонда «Совместное познание» также читайте в статьях «[Новый отчет от экспертной организации: не пренебрегайте мнением конечных благополучателей](#)» (Дайджест № 1 / 55, январь 2015 г.) и «[Расширение обмена знаниями среди НКО: партнерская инициатива частных фондов США](#)» (Дайджест № 2 / 56, февраль 2015 г.). Архив: http://ep-digest.ru/?page_id=2379

продуманные механизмы взаимодействия с целевыми группами позволяют субъектам социальных преобразований совершенствовать внутренние процессы и добиваться лучших результатов. Опрос 235 НКО показал, что большинство организаций уже получают обратную связь от потребителей продуктов и услуг, и, что очень важно, используют поступающую информацию в повседневной работе. Но, к сожалению, многие респонденты не уверены в том, что эта деятельность осуществляется на высоком профессиональном уровне: они нуждаются в новых компетенциях, инструментах и навыках работы с данными. При этом денежную и нефинансовую поддержку со стороны фондов получают менее половины НКО. Опрошенные организации отмечают, что фонды зачастую не имеют отчетливого представления о потребностях людей, с которыми работают получатели грантов. Иными словами, даже если НКО улучшат механизмы обратной связи и будут корректировать стратегии, ориентируясь на ожидания целевых аудиторий, фонды все равно не оценят эти усилия по достоинству. Чтобы изменить ситуацию, семь крупных филантропических институтов создали объединенный Фонд «Единство взглядов» ([The Fund for Shared Insight](#)), который будет (а) поддерживать проекты НКО, нацеленные на развитие коммуникаций с получателями помощи, (б) исследовать влияние обратной связи на социальные результаты, (с) укреплять контакты между фондами и НКО, и (d) распространять среди заинтересованных субъектов информацию о передовой практике. Лидеры этой инициативы уже вложили в фонд 5,5 млн долларов и получили от НКО более 200 заявок. Помимо этого, некоторые организации продолжают проводить собственные эксперименты. Например, Фонд Дэвида и Люсиль Паккард ([The David and Lucile Packard Foundation](#)) предоставил средства команде [Keystone Accountability](#), которая поможет ключевым получателям грантов разработать эффективные системы обратной связи, не требующие экспертного сопровождения и дорогостоящих внешних консультаций. Результаты оценки пилотных проектов будут доступны всем стейкхолдерам. Исследователи рассчитывают на то, что подобные инициативы помогут фондам усовершенствовать стратегии грант-мейкинга и повысят отдачу от использования благотворительных ресурсов.

Источник: [The Center for Effective Philanthropy](#)

5) ПОСТРОЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ С ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЯМИ: ОПЫТ ЧАСТНОГО ФОНДА



Чтобы получить максимальную отдачу от социальных инвестиций и грантов, Фонд Пири ([The Peery Foundaion](#); США) создаёт для реализации поддержанных программ благоприятные условия. О правилах конструктивного взаимодействия с НКО и социальными предприятиями (которых фонд считает «потребителями» своих финансовых продуктов и услуг) рассказывает управляющий директор организации Дейв Пири (Dave Peery).

- *Клиентоориентированный подход к финансированию.* Если фонд желает, чтобы исполнители социальных проектов учитывали интересы благополучателей (представителей сообщества), то он должен подавать достойный пример, уделяя внимание потребностям получателей инвестиций и грантов. Например, организация-грантополучатель [Upwardly Global](#), которая занимается трудоустройством мигрантов, сообщила о том, что финансовая поддержка, рассчитанная на несколько лет, ускоряет темпы развития и укрепляет позиции НКО. А через некоторое время долгосрочное финансирование прочно вошло в практику Фонда Пири.
- *Коммуникация, удобная для потребителя услуг.* Если клиенты будут заняты бюрократией, то фонд не сможет выполнить свою миссию. Чтобы не отвлекать исполнителей социально значимых программ от основной деятельности, сотрудники фонда назначают встречи в офисах соискателей и получателей финансирования; а чтобы проверить интересующую информацию (due-diligence) - запрашивают только те документы, которыми уже располагают организации.
- *Обратная связь – возможность лучше понять своих благополучателей.* Дейв Пири вспоминает случай, когда фонд решил прояснить планы нового грантополучателя на ближайшие 12 месяцев, и запросил документ объёмом всего в одну страницу. Организация предоставила план, но отметила, что изложить информацию на трёх страницах было бы намного проще. Суть этой истории такова: не решайте за всех, что лучше или хуже - выбирайте то, что удобно клиенту. Если исполнители программ доверяют сотрудникам фонда, то получить необходимую информацию будет несложно. Практику эффективной обратной связи, в частности, тщательно

изучил Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy) и озвучил результаты и выводы в отчёте «Отзывы получателей грантов» ([The Grantee Perception Report](#))².

- **Участие получателей поддержки в создании правил.** Обычно правила игры устанавливают доноры, но участники социальных преобразований должны настаивать на устранении препятствий, которые создают искусственные трудности и отнимают время от программ и услуг.

Фонд Пири присоединился к инициативе [Big Bang Philanthropy](#), в рамках которой доноры соглашаются принимать квартальные отчёты грантополучателей в едином и не самом сложном формате. Благодаря такому подходу получатели поддержки посвящают социальным преобразованиям гораздо больше времени. Далеко не все фонды готовы отказаться от своих уникальных и порой весьма причудливых требований, однако культура открытости и взаимного обучения уже привлекла множество сторонников, и этот процесс остановить невозможно.

Источник: [Stanford Social Innovation Review](#)

6) ПОСТОЯННО ОБЩАЯСЬ С ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЯМИ, ФОНДЫ СТАНОВЯТСЯ ЭФФЕКТИВНЕЕ

Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США) оценил практику применения инструмента GPR ([Grantee Perception Report](#) / «Отзывы получателей грантов») и выяснил, что систематическая работа фондов по изучению мнений поддержанных НКО в большинстве случаев способствует своевременной корректировке благотворительных стратегий и получению лучших социальных результатов.

«Влияние фондов на деятельность НКО»

Мнение грантополучателей

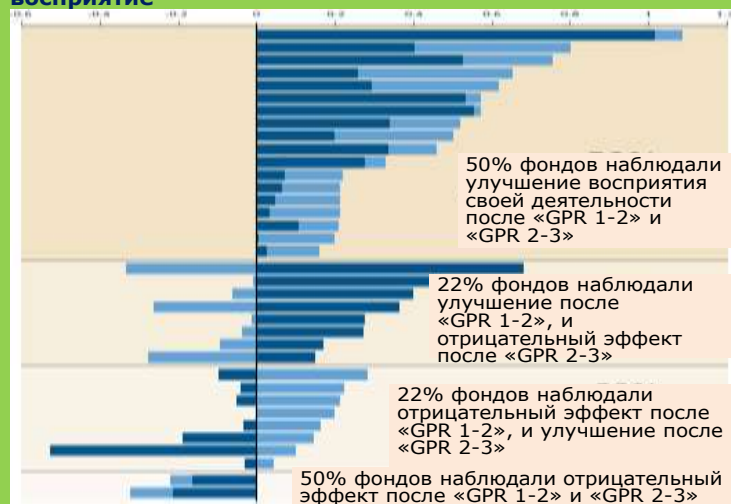
36 фондов, которые в течение двух лет применили GPR не менее трёх раз

- ♦ В интервале между первым и вторым применением GPR («GPR 1-2»)
- ♦ В интервале между вторым и третьим применением GPR («GPR 2-3»)

Каждая строка в диаграмме отражает восприятие работы одного фонда.

Положительное восприятие

Отрицательное восприятие



Эксперты поясняют, что GPR не является исчерпывающей методикой оценки эффективности, и советуют использовать данный инструмент для получения ценной информации, которая может потребоваться фонду для сравнительного анализа и поиска лучших способов применения ограниченных ресурсов.

В 2011 году Центр эффективной филантропии опубликовал отчёт «Способна ли обратная связь повлиять на практику фондов?» ([Can Feedback Fuel Change at Foundations?](#)), который вдохновил на освоение GPR 136 фондов. Через два года выяснилось, что отношения с грантополучателями улучшили только 36 фондов, которые не ограничились однократным применением инструмента и внедрили его в систему оценки своей эффективности.

Если изучение мнений становится постоянной практикой, то фонд всегда располагает точными данными об успешных и неудачных проектах. Эти сведения можно использовать для изменения стратегии, укрепления контактов с целевыми аудиториями, а

также для обучения и повышения качества работы организаций-получателей ресурсов.

Источник: The Center for Effective Philanthropy

² О результатах данного исследования читайте в статье «[Постоянно общаясь с грантополучателями, фонды становятся эффективнее](#)», опубликованной в Дайджесте № 41 (11), ноябрь 2013: <https://docs.google.com/file/d/oB-ph8...> Архив: <https://drive.google.com/folderview?i...>

7) ФОНДЫ И ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛИ: СЛАГАЕМЫЕ КОНСТРУКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США) выпустил руководство для программных сотрудников фондов (Working Well With Grantees: A Guide for Foundation Program Staff), которое предлагает ряд инструкций по взаимодействию с грантополучателями после подписания договоров о гранте.



- **Постоянный контакт.** В роли основного коммуникатора со стороны фонда обычно выступает программный специалист, а со стороны некоммерческой организации – руководитель поддержанного проекта. После присуждения гранта необходимо составить расписание дальнейшего взаимодействия и зафиксировать в нём, как минимум, контрольные звонки (например, раз в 2-3 месяца) и обсуждение отчётов. Смысл этого документа – возможность заблаговременно подготовиться к беседе и сделать общение содержательным и полезным.
- **Своевременные платежи и отчётность.** Иногда фонды используют отчёты грантополучателей в качестве примеров для

других НКО. В таких случаях на создание качественных документов уходит много времени. Эксперты рекомендуют следить за тем, чтобы обсуждение отчётов не затягивалось, и график платежей не нарушался.

- **Неформальное общение.** Если интервал между отчётами слишком велик, то НКО могут напомнить о себе новостными рассылками и/или сообщать об изменениях внутреннего характера, например – о назначении нового директора, председателя совета директоров и т.п.
- **Участие в мероприятиях.** Как правило, доноры участвуют в событиях, которые проводятся на средства гранта. Однако представителям фонда ничто не мешает посещать фандрайзинговые или иные мероприятия поддержанной организации. В ходе таких визитов можно обсуждать текущие вопросы и укреплять контакты НКО с другими донорами. А статьи в блогах по итогам событий могут стать доброй традицией и данью современной моде.
- **Коммуникации.** Фонды и грантополучатели должны информировать друг друга о появлении новых ресурсов, обмениваться новостями, публикациями и иными материалами.
- **Взаимная помощь в расширении связей.** Фонды могут укреплять контакты грантополучателей с «закрытым клубом» доноров, а НКО, в свою очередь, могут выступать в роли опытных проводников по некоммерческим мирам и местным сообществам.
- **Гибкость.** В жизни НКО постоянно что-то меняется: кадровый состав, источники доходов, законодательство и т.д. Грантополучатель обязан информировать донора о важных изменениях, а представитель фонда – обеспечивать оперативную и адекватную реакцию.

Грант-мейкеров и получателей поддержки объединяет общее стремление к общественному прогрессу. Поэтому выполнение простых правил конструктивного общения может стать важным шагом к взаимопониманию и долгосрочному сотрудничеству.

Источник: The Center for Effective Philanthropy

8) МНЕНИЕ КЛИЕНТОВ – ВАЖНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Степень удовлетворённости клиентов является основным способом оценки услуг в частном секторе. К сожалению, эта ценная практика пока не находит широкого применения в сфере государственных и некоммерческих услуг для малоимущих.

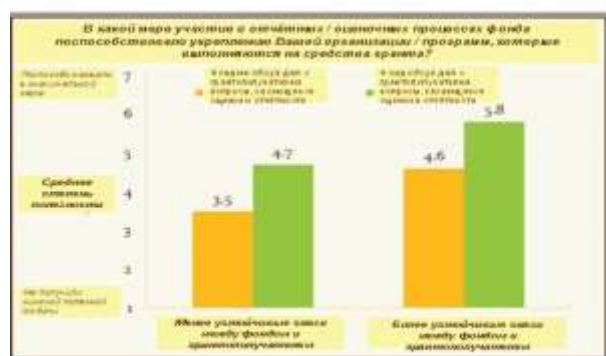
В условиях сокращения бюджета разработка методов получения обратной связи от потребителей услуг государственного и некоммерческого секторов приобретает решающее значение. С помощью новых методик финансирующие организации могли бы оценить сильные и слабые стороны программ и разработать систему подотчетности перед клиентами. Помимо этого, полученные отклики послужили бы источником идей для повышения качества услуг, а потребители убедились бы в том, что их мнение способно что-то изменить. Однако существующая система, основанная на оценке потребностей, поддерживает представление о том, что малоимущие беспомощны, и «не знают, что им действительно необходимо». Зачастую социальные работники и менеджеры программ считаются наиболее компетентными источниками информации для постановки целей и разработки планов. Тем не менее, финансирующие стороны могут стать движущей силой, способной изменить ситуацию. Если они проявят подлинный интерес к мнению благополучателей, то

провайдеры услуг будут относиться к своим клиентам с большим уважением. Положительные сдвиги уже наметились. В частности, Фонд Билла и Мелинды Гейтс (The Bill & Melinda Gates Foundation) решил «начать с себя» и недавно опубликовал результаты опроса грантополучателей, которые не самым лестным образом охарактеризовали свой опыт сотрудничества с фондом. В связи с этим, руководитель организации Джеффри Рейкс (Jeffrey Raikes) сообщил о том, что практика взаимодействия с клиентами будет усовершенствована. Доноры также могут обратиться к профессионалам (которые определяют целевую аудиторию, проведут опрос, соберут исходную информацию и помогут оценить изменения и прогресс) либо воспользоваться онлайн ресурсами, такими как [GreatNonprofits](#). На веб-сайте размещена база данных, включающая информацию о 1,4 млн. американских НКО — в том числе, о государственных и частных социальных программах. Помимо этого, пользователи [GreatNonprofits](#) делятся впечатлениями об услугах НКО, присылают фотографии, видео и иные материалы. Например, программа SFConnect с помощью веб-сайта получила отклики от бездомных людей (которые являются её клиентами), почерпнула множество идей и повысила качество услуг. Джеймс Д. Пауэр IV (James D. Power IV), бывший вице-президент консалтинговой организации J.D. Power and Associates, которая имеет богатый исследовательский опыт во многих отраслях, предлагает сфере социальных услуг последовать примеру автомобильной промышленности, где внимание к мнению потребителей практически совершило революцию и позволило повысить качество продукции.

Источник: [Ssireview](#)

9) ОБЩЕНИЕ ФОНДОВ С ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЯМИ МОЖЕТ БЫТЬ ПРОДУКТИВНЕЕ

Чтобы оценить эффект своей деятельности, фонды обычно изучают сведения, поступающие от поддержанных организаций. Опросы, проведённые Центром эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США), показали, что участие в процессах отчётности и оценки (подготовка информации о результатах, письменные отчёты, интервью) в среднем занимает у грантополучателя 20 часов. Однако мало кто считает данную работу полезной.



Центр эффективной филантропии (CEP) получил отклики от 20 000 грантополучателей, которые составляли отчёты или каким-либо образом были вовлечены в оценочные процессы одного из 100 фондов. Респонденты оценили пользу от участия в данных процессах на 4,6 баллов по 7-балльной шкале. Этот показатель оказался самым низким среди всех положительных результатов, полученных в ходе серии опросов. И это не удивительно, потому что всего 51% грантополучателей сообщил о том, что фонды обсуждали с ними вопросы оценки и отчётности. Эти данные во многом совпадают с выводами проекта ProjectStreamline – партнёрской инициативы сети GrantsManagersNetwork. Команда проекта, в

частности, выяснила, что грантополучатели «подозревают, что их отчётам не уделяется достаточного внимания, и подробная информация всего лишь позволяет убедиться в соблюдении условий договора о гранте». В целом, картина безрадостная. Однако в ходе опросов Центр CEP всё же выявил участников, которые сочли отчётность и оценку полезной. И данная группа респондентов сообщила о том, что между организацией и фондом сложились конструктивные взаимоотношения. Это очень важное заключение, которое свидетельствует о том, что сотрудничество позволяет сделать отчётность и оценку взаимовыгодными процессами, которые помогают обучаться и добиваться существенных результатов как фондам, так и грантополучателям.

Источник: The Center for Effective Philanthropy

10) СПРОСИТЕ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЯ, В КАКОЙ ПОМОЩИ ОН НУЖДАЕТСЯ



В ходе исследования Центр эффективной филантропии (TheCenterforEffectivePhilanthropy) дал определение стратегического лидерства в фондах, которое означает, что решения о распределении грантов должны приниматься после предварительного изучения проблемы и анализа ожиданий целевых аудиторий и иных групп стейкхолдеров.

В период с 2013 по 2017 годы Фонд Джона А. Хартфорда ([John A. Hartford Foundation](#)) планирует направить 100 млн. долларов на решение проблем пожилых людей. Но сначала команда фонда решила всесторонне изучить проблему и разработать стратегию распределения грантов с учетом информации «из первых рук». Чтобы воплотить этот замысел, директор по программам фонда разместил в блоге Центра эффективной филантропии (TheCenterforEffectivePhilanthropy/CEP) обращение к грантополучателям, стейкхолдерам, коллегам и пожилым людям (конечной целевой аудитории фонда). Он попросил поделиться мыслями о самых эффективных вариантах оказания помощи людям старшего поколения. В настоящее время фонд получает и обрабатывает большое количество откликов.

Команде CEP данный подход напомнил об исследовании, в ходе которого Центр пытался выяснить, чем отличается «более стратегический» лидер фонда от «менее стратегического». Оказалось, что стратегически мыслящие руководители на этапе разработки программ изучают и учитывают мнения конечных благополучателей и иных причастных аудиторий. Однако такая практика пока является скорее исключением, чем правилом.

Источник: [Effectivephilanthropy](#)

11) ПРЕИМУЩЕСТВА КОНСУЛЬТАЦИЙ С ЦЕЛЕВЫМИ АУДИТОРИЯМИ

Недостаточное участие получателей гуманитарной помощи в разработке программ развития территорий – это нелогичный, но обычный порядок вещей. Можно ли оказать необходимую помощь, не имея точного представления о реальных потребностях людей?

Некоторые организации практикуют консультации с целевыми группами населения; другие информируют о целях своей деятельности (в той или иной степени) либо не делают даже этого. Такое положение дел значительно снижает эффективность гуманитарной помощи. Так, после цунами 2004 года не были изучены потребности гаитян, и многие семьи рыбаков не смогли занять новые дома, потому что в них не было отдельного помещения для рыбацких снастей. Никто не спросил местных жителей, что для них означает восстановление приемлемых условий жизни. Подобный стиль оказания помощи в неподдающейся контролю ситуации порождает иждивенческие настроения и зависимость. Поэтому большое значение имеет аспект гуманитарной помощи, который касается создания условий для развития населения. Предоставляя людям право принимать решения в ходе разработки конкретных программ, им передают знания, навыки и ресурсы. С важностью тезиса о необходимости вовлечения потенциальных благополучателей в обсуждение вопросов, касающихся их собственной жизни, согласны все идеологи и деятели гуманитарной сферы. Однако ошибка повторяется. Причины отчасти кроются в том, что помощь в зоне бедствия необходимо оказать как можно быстрее, а также в практике командного принятия решений. В сложных условиях весьма проблематично проводить продолжительные многосторонние консультации, учитывать разные мнения и рассматривать различные варианты решений. Еще одна проблема связана с подотчетностью НКО. Под давлением донора и других заинтересованных сторон для НКО более приоритетно выполнить поставленную задачу и получить ожидаемый результат. И только в последнюю очередь организация уделит время и внимание мнению целевой группы. Если же доноры сместят акцент со сроков выполнения поставленной задачи на взаимодействие с целевыми аудиториями, то картина изменится. Немаловажно, что более устойчивые результаты, достигнутые благодаря участию населения, способны обеспечить более значительный возврат от инвестиций. Если бы помощь была организована несколько иначе, то не пустовали бы дома, построенные для семей рыбаков. В конце концов, у доноров и у людей, выживших после стихии, одни и те же приоритеты!

Источник: [Civilsociety](#)

12) ИСКУССТВО СЛУШАТЬ ДРУГИХ



Стенфордский обзор социальных новаций предлагает кейс, построенный на примере американского фонда Дэвиса, который с конца 20-го столетия занимается детской проблематикой в Спрингфилде, штат Массачусетс. Фонд Дэвиса тратил значительные ресурсы, но никак не мог добиться стабильного изменения в положении детей до тех пор, пока не вовлек сотни местных жителей и десятки организаций в процесс разработки.

1. Википедия предлагает следующее определение термина. Облачные (рассеянные) вычисления или обработка данных (англ. cloud computing) — технология обработки данных, изобретенная Google в качестве сервиса, освобождающая пользователя от необходимости управлять интерфейсом. Термин «облако» используется как метафора.

2. Краудсорсинг, от англ. crowdsourcing. Интернет-технология, предполагающая участие масс (незнакомых, не связанных между собой, работающих в самых разных уголках мира) заинтересованных лиц в поиске решения какой-либо задачи. план, направленного на улучшение здоровья и образования детей младше 5 лет, на удовлетворение их социальных и эмоциональных потребностей. Кейс подробно исследует опыт взаимодействия фонда Дэвиса (а также других фондов) с различными заинтересованными группами в процессе и в целях полноценной грантовой деятельности. В противном случае благие намерения благотворителей (среди них оказываются и крупные фонды) терпят неудачу, а вложенные средства тратятся впустую. Во избежание фиаско грантодатели просто обязаны тесно взаимодействовать с грантополучателями, общественными лидерами, другими заинтересованными группами – для достижения более глубокого и правильного понимания решаемых проблем, для нахождения лучших решений и для создания более эффективных организаций.

О.В.Федосеева « Считаю статью очень важной для благотворительных фондов при формировании и обосновании жизненного цикла своих программ, направленных на формирование и поддержание развития устойчивых изменений в сообществе, запущенными программами фондов. Данная статья напрямую дает ссылку на область деятельности Детского фонда Виктория. Полученные уроки фонда Дэвиса важны для детального изучения Детским фондом Виктория и для внесения возможных корректировок в программную деятельность».

Источник: [SSIR](#)