



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ
ФОНД ВЛАДИМИРА
ПОТАНИНА

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ

АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРАНТОДАЮЩИХ ФОНДОВ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПАРТНЕРАМИ И ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЯМИ



АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРАНТОДАЮЩИХ ФОНДОВ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПАРТНЕРАМИ И ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЯМИ

Февраль, 2021 г.

Автор текста

Екатерина Верещагина

Редактор

Наталья Дорошева

Идея и финансовая поддержка

Благотворительный фонд
Владимира Потанина

Издательская группа:

Тимофей Андросов
Андрей Высоцкий
Дарья Куваева
Ирина Лapidус
Роман Склоцкий
Мария Финогеева
Валерия Чернякина

Благотворительный фонд Владимира Потанина

г. Москва, ул. Тверская, д. 16, стр. 1
+7 (495) 149-30-18
fondpotanin.ru
facebook.com/potaninfoundation
vk.com/potaninfoundation



Благотворительный фонд
Владимира Потанина, 2021

© 2021 Благотворительный фонд Владимира Потанина. Анализ деятельности зарубежных фондов: взаимодействие с партнерами и грантополучателями.

Данное произведение распространяется по лицензии Creative Commons «Attribution-NonCommercial-NoDerivatives» («Атрибуция — Некоммерческое использование — Без производных произведений») 4.0 Всемирная.

© Издательство «ДПК Пресс», 2021
dpk-press.ru

СОДЕРЖАНИЕ

| | | |
|--|----|--|
| Вступительное слово | 5 | |
| | 6 | Об исследовании |
| Barr Foundation (США) | 7 | |
| | 10 | The National Lottery Community Fund (Великобритания) |
| Bill And Melinda Gates Foundation (США) | 14 | |
| | 18 | The Blandin Foundation (США) |
| Laudes Foundation (C&A Foundation, Швейцария) | 22 | |
| | 25 | The Robert Bosch Stiftung (Германия) |
| The William and Flora Hewlett Foundation (США) | 28 | |
| | 33 | Интересные практики других фондов |
| | 33 | Garfield Weston Foundation (Великобритания) |
| | 37 | The Winnipeg Foundation (Канада) |
| Заключение | 39 | |



ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Грантодающие организации часто воспринимаются потенциальными получателями помощи и партнерами как неприступная крепость. В их руках находятся значительные ресурсы, они определяют приоритетные направления поддержки и задают собственные условия для ее получения. Действительно ли фонды ограждают себя невидимыми стенами, и существуют ли практики, основанные на принципах подлинного партнерства и открытых коммуникаций со всеми заинтересованными сторонами?

Рост внимания к донорским организациям и принципам их работы наблюдается во всем мире, в том числе и в России. Это связано, прежде всего, с более активной позицией грантополучателей и всего некоммерческого сообщества, которые хотят, чтобы их голос учитывался при дизайне грантовых программ и в области обеспечения прозрачности и справедливости конкурсных процедур. Обладая важным ресурсом доверия со стороны своих многомиллионных сторонников, они могут оказывать значительное влияние на процессы, происходящие и в обществе, и в некоммерческом секторе. И это само по себе является серьезным основанием для того, чтобы институциональные доноры рассматривали некоммерческие организации (НКО) не как получателей финансовой поддержки, а как полноправных партнеров — держателей ценной экспертизы, успешного опыта и огромного социального капитала. Ведь именно НКО, а не грантодатели, лучше всего знают, с какими проблемами сталкиваются их целевые аудитории и что необходимо для решения этих проблем.

Пандемия COVID-19 еще больше актуализировала значимость партнерского взаимодействия для решения социальных проблем,

которое в [докладе Центра развития филантропии](#), вышедшем накануне пандемии, было названо одним из основных трендов, оказывающих существенное влияние на развитие некоммерческого сектора. НКО по всему миру продемонстрировали, пожалуй, уникальную готовность к солидарности, объединению усилий и проявили невероятную гибкость и эффективность, что только усилило их позиции. Однако насколько фонды готовы слышать голос НКО и учитывать его в разработке грантовых программ? Являются ли отношения грантодателей и грантополучателей по-настоящему партнерскими? До какой степени грантодающие организации могут позволить себе быть открытыми?

В поиске ответов на эти вопросы был инициирован анализ опыта зарубежных грантодающих организаций в сфере партнерского взаимодействия, который провели в ноябре-декабре 2020 года эксперты агентства «Стратегические коммуникации» на основе открытых источников информации. Целью было выявление ведущих мировых практик взаимодействия грантодателей со своими грантополучателями и партнерами и их описание в формате кейсов.

Мы надеемся, что результаты этой работы, представленные ниже, смогут стать стимулом для грантодающих организаций в части возможной трансформации отношений с грантополучателями и партнерами, выработки новых подходов и собственных уникальных инструментов мониторинга и оценки качества взаимодействия. В то же время для некоммерческих организаций представленные практики могут стать ориентиром в построении отношений с донорами и использоваться как основа для стандартизации взаимодействия с конечными благополучателями.

**Центр развития филантропии
Благотворительного фонда
Владимира Потанина**

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Отбор кейсов для изучения лучших мировых практик взаимодействия фондов с грантополучателями и партнерами проходил в несколько этапов. На первом этапе из 234 наиболее крупных и известных зарубежных фондов было отобрано 28 организаций из девяти стран. Критериями отбора стали непосредственная связь деятельности фонда с распределением и выдачей грантов на конкурсной основе, а также положительная репутация фонда в экспертном сообществе (по субъективной оценке экспертов исследования и сотрудников Благотворительного фонда Владимира Потанина).

На втором этапе были проанализированы материалы о работе 28 фондов, отобранных в шорт-лист. Учитывалось наличие в открытом доступе информации об актуальных практиках взаимодействия с партнерами и грантополучателями и их отражение в документах, регламентирующих деятельность организации. **В итоговый список вошли семь благотворительных фондов:**

1. Barr Foundation (США)
2. The National Lottery Community Fund (Великобритания)
3. Bill and Melinda Gates Foundation (США)

4. The Blandin Foundation (США)
5. Laudes Foundation (C&A Foundation, Швейцария)
6. The Robert Bosch Stiftung (Германия)
7. The William and Flora Hewlett Foundation (США)

Для описания подходов зарубежных фондов к взаимодействию с партнерами и грантополучателями была разработана **универсальная структура кейса**, включающая:

- миссию и видение фонда;
- ценности и руководящие принципы фонда;
- документы, регламентирующие предоставление поддержки;
- документы, описывающие правила коммуникации с грантополучателями и партнерами;
- форматы получения и использования обратной связи от грантополучателей и партнеров.

Дополнительно было отобрано еще несколько фондов, по которым не набралось достаточно информации о взаимодействии с партнерами и грантополучателями, но в то же время определенные практики этих фондов могут заинтересовать донорское сообщество.

BARR FOUNDATION (США)

Частный фонд, основанный в Бостоне, ключевые направления деятельности — искусство, климат и образование.

МИССИЯ И ВИДЕНИЕ ФОНДА

Вопрос взаимодействия с грантополучателями напрямую не сформулирован в миссии Фонда, которая звучит как «инвестировать в человеческий, природный и творческий потенциал, выступая в качестве заботливых организаторов и драйверов изменений»¹.

ЦЕННОСТИ И РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ ФОНДА

Отдельные аспекты взаимодействия с грантополучателями и партнерами нашли свое отражение в ценностях Фонда:

- стремление к высоким стандартам деятельности, включая клиентский сервис;
- уважение в коммуникации с партнерами, понимание зависимости деятельности Фонда от партнеров;
- стремление выстраивать долгосрочные отношения с грантополучателями.

Подход к взаимодействию с грантополучателями дополнительно выражен в развитии гибкой культуры внутри Фонда, поощряющей внимание к потребностям партнеров и позволяющей избегать жесткости и бюрократизации².

Долгосрочным отношениям с грантополучателями и партнерами уделяется большое внимание. Значительная часть грантополучателей Фонда являются долгосрочными партнерами, лимит на количество выданных

¹ <https://www.barrfoundation.org/about>. Дата обращения — 03.12.2020.

² <https://www.barrfoundation.org/how-we-work>, блок «OurApproach». Дата обращения — 03.12.2020.

грантов отсутствует. Часто сотрудники Фонда предоставляют дополнительную помощь, информационную и консультационную поддержку тем грантополучателям, чьи проекты уже закончились. Это позволяет оставаться на связи с бывшими грантополучателями и давать им возможность снова стать партнерами Фонда³.

На сайте организации обозначено, что сотрудники Фонда находятся в тесном взаимодействии с лидерами и экспертами в сферах деятельности Фонда и уделяют этому большое количество времени⁴. Цель личной коммуникации в данном направлении — быть информированным о современных трендах в профильных благотворительных областях и целенаправленно предлагать получение гранта.



Для сотрудничества с новыми партнерами на сайте Фонда размещено пять адресов, соответствующих направлениям деятельности Фонда. В обращении к потенциальным грантополучателям сделан акцент на том, что все запросы обрабатываются и получают ответы. Приветствуются также запросы на темы, не являющиеся профильными для Фонда⁵.

³ <https://www.barrfoundation.org/grantmaking>, блок «Building on Existing Partnerships». Дата обращения — 03.12.2020.

⁴ <https://www.barrfoundation.org/grantmaking>, блок «Proposals Invited by Staff». Дата обращения — 03.12.2020

⁵ <https://www.barrfoundation.org/grantmaking>, блок «Inquiries from potential new partners». Дата обращения — 03.12.2020.

ДОКУМЕНТЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ

Документы, регламентирующие предоставление грантовой поддержки, на сайте не представлены. Грантовые процедуры описаны достаточно лаконично.

ДОКУМЕНТЫ, ОПИСЫВАЮЩИЕ ПРАВИЛА КОММУНИКАЦИИ С ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЯМИ

Внутренние документы, регламентирующие коммуникации с грантополучателями, на сайте не представлены. В то же время отношения с грантополучателями и партнерами Фонда регламентированы нормами следующих политик и прочих документов Фонда⁶:

- политика в отношении конфликта интересов. Фонд стремится поддерживать честность в отношениях с грантополучателями и стремится исключить из практики случаи выдачи грантов возможным аффилированным лицам;
- правила коммуникации в случае, если грантополучатель обращается напрямую к членам Правления или Попечительского совета Фонда⁷;
- принципы общения в социальных сетях Фонда.

ФОРМАТ ПОЛУЧЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

Фонд заявляет, что всегда стремится развивать взаимодействие с партнерами и грантополучателями⁸.

⁶ <https://www.barrfoundation.org/how-we-work/policies>. Дата обращения — 03.12.2020.

⁷ <https://www.barrfoundation.org/how-we-work/policies>, блок «Trustee-Grantseeker Communications». Дата обращения — 06.12.2020.

⁸ <https://www.barrfoundation.org/how-we-work>. Дата обращения — 03.12.2020.

Ивонн Беланджер, директор по обучению и оценке персонала:

«То, как мы работаем, настолько же важно для нас, как и то, что мы делаем».⁹

С 2003 года Barr Foundation участвует в исследовании «Восприятие грантополучателей» (Grantee Perception Report, GPR), которое проводится Центром эффективной филантропии (Center for Effective Philanthropy, CEP). В ходе исследования некоммерческие организации дают обратную связь о донорах. Результаты опроса в конфиденциальном виде предоставляются в Фонд в сравнении с результатами других схожих донорских организаций¹⁰. Интересно, что среди исследуемых фондов в сравнительную группу к Barr Foundation включен также The William and Flora Hewlett Foundation.



В GPR исследуются мнения 200 респондентов по пяти основным метрикам:

1. вклад в развитие области деятельности грантополучателей;
2. вклад в развитие сообществ, с которыми работают грантополучатели;

⁹ <https://www.barrfoundation.org/blog/we-welcome-your-feedback>. Дата обращения — 03.12.2020.

¹⁰ <https://www.barrfoundation.org/blog/value-of-constructive-feedback-in-philanthropy>. Дата обращения — 03.12.2020

3. вклад в развитие грантополучателей как организаций;
4. взаимоотношения с грантополучателями;
5. процесс отбора грантополучателей.

Результаты GPR публикуются в открытом доступе с указанием предпринятых Фондом шагов по улучшению взаимодействия с грантополучателями¹¹ и влияют на организацию деятельности Фонда и внутренние коммуникации.

В блоге президента и основателя Фонда описан список мер, планируемых к осуществлению по результатам GPR-2017¹². Например, в ответ на отзывы респондентов о проблемах с обратной связью после получения гранта предполагается более четко доносить до грантополучателей план взаимодействия с сотрудниками Фонда, чтобы не провоцировать необоснованные ожидания.

Помимо GPR, которое проводится раз в несколько лет, **Фонд использует и другие каналы получения обратной связи** от грантополучателей, в том числе:

- персональное общение с сотрудниками Фонда, которое описывается как «наиболее полезный способ, предполагающий глубокое рассмотрение конкретных проблем». Для стимулирования персонального общения предлагается писать сотрудникам Фонда напрямую¹³;
- анонимный онлайн-опросник для соискателей грантов и грантополучателей¹⁴ в открытом доступе. Поступающие сообщения еженедельно рассматриваются руководящими сотрудниками и выносятся на обсуждение команды.

¹¹ <https://www.barrfoundation.org/impact-learning/grantee-perception-report>. Дата обращения — 03.12.2020.

¹² <https://www.barrfoundation.org/blog/barr-foundation-gpr-results>. Дата обращения — 03.12.2020.

¹³ <https://www.barrfoundation.org/about#staff>, блок «Our Team». Дата обращения — 03.12.2020.

¹⁴ <https://www.tfaforms.com/4690005>. Дата обращения — 03.12.2020.

При желании автор обращения может оставить контакты и получить по итогам обратную связь. Анкета включает такие вопросы, как:

- уточнение статуса респондента: на каком этапе сотрудничества с Фондом находится (направил общий запрос, обсудил условия с менеджером программы, получил приглашение к участию в конкурсе, получил грант, предоставил отчет);
- грантовое направление (климат, образование, искусство);
- оценка опыта взаимодействия с Фондом по 5-балльной шкале;
- обоснование выставленной оценки;
- открытый вопрос: как улучшить опыт взаимодействия с Фондом;
- контакты для предоставления обратной связи от Фонда;
- платформа Grant Advisor¹⁵ для предоставления публичных анонимных отзывов, которая используется в качестве дополнительного способа обработки обратной связи и позволяет Фонду оставить публичный ответ на отзыв.

Таким образом, Фонд предоставляет своим грантополучателям широкие возможности по получению обратной связи, в том числе непосредственно через сайт организации. Важный элемент этой системы — гарантия получения ответа на свой запрос. Обратная связь принимается не только от текущих грантополучателей, но и от всех участников программ на любом этапе.

Обратная связь используется в работе и обсуждается с сотрудниками, информация о планируемых и уже предпринятых мерах также публикуется в открытом доступе.

¹⁵ <https://grantadvisor.org/survey.php?ein=04-6579815>. Дата обращения — 03.12.2020.

THE NATIONAL LOTTERY COMMUNITY FUND (ВЕЛИКОБРИТАНИЯ)

The National Lottery Community Fund — общественная структура в Великобритании, ответственная за распределение средств, полученных от национальных лотерей, на социально значимые проекты и инициативы. С 2004 года Фонд распределил более 9 млрд фунтов стерлингов на более чем 130 тысяч проектов.

МИССИЯ И ВИДЕНИЕ ФОНДА

Миссия и видение напрямую не сформулированы на сайте и в отчетных документах. Например, в годовом отчете за 2019 год и целях развития на 2019–2021 год упоминание миссии Фонда отсутствует.

Фонд сфокусирован на развитии сообществ и связей между ними. Вопросы коммуникации рассматриваются в контексте построения связей между сообществами. Можно сделать вывод, что одна из целей Фонда — обеспечение взаимодействия между грантополучателями, но описание конкретных процедур в этой области и участие в ней Фонда отсутствует на сайте и в документах организации¹⁶.

¹⁶ https://www.tnlcommunityfund.org.uk/media/documents/strategic_operating_plan_19-21.pdf?mtime=20190702124322&focal=none. Дата обращения — 03.12.2020.



ЦЕННОСТИ И РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ ФОНДА

Взаимодействие с грантополучателями среди основных принципов Фонда напрямую не обозначено. Косвенно на важность этого взаимодействия указывают следующие принципы¹⁷:

- катализатор изменений для других — «Мы слушаем, учимся и действуем в соответствии с тем, что важно для сообществ и наших партнеров»;
- уверенность, а не контроль — «Мы доверяем способностям людей делать благие дела, верим в то, что важнее финансировать, чем контролировать»;
- простые процессы, хорошие решения — «Мы используем в работе простые процессы, которые позволяют принимать правильные решения».

На сайте Фонда размещены руководящие принципы поддержки грантополучателей в период пандемии COVID-19, свидетельствующие об эмпатичном походе Фонда к проблемам грантополучателей, вызванным пандемией¹⁸. Среди них:

- возможность предоставлять отчеты с задержкой и сдвигать дедлайны — фокус на поддержку проектов;

¹⁷ Там же.

¹⁸ <https://www.tnlcommunityfund.org.uk/funding/covid-19/support-for-our-granholders-during-covid-19#item-10>. Дата обращения — 03.12.2020.

- поддержка организаций грантополучателей и их сотрудников, предоставление им возможности запросить дополнительные средства на выплату зарплат;
- необходимость уведомлять Фонд только в случае значительного изменения в планах проекта;
- возможность уведомлять Фонд постфактум в случае изменения ряда параметров проекта (сметы, планируемых мероприятий).

ДОКУМЕНТЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ

Фонд поддерживает проекты волонтерских, общественных и некоммерческих организаций, направленных на развитие сообществ. Регламенты грантовых конкурсов не имеют прямого описания взаимодействия с грантополучателями¹⁹. Регламент дает информацию об условиях подачи гранта, конфликте интересов, рекомендации к содержанию проектов.

ДОКУМЕНТЫ, ОПИСЫВАЮЩИЕ ПРАВИЛА КОММУНИКАЦИИ С ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЯМИ

Фонд входит в группу организаций, которые распределяют на благотворительность средства, полученные от национальных лотерей. Организации обладают едиными принципами клиентского сервиса.

Принципы клиентского сервиса перечислены в небольшом документе, доступном на сайте²⁰:

- учитывать мнение клиентов;
- быть проактивными и доступными;
- быть честными, открытыми и ответственными за свои действия;

¹⁹ <https://www.tnlcommunityfund.org.uk/funding/programmes/national-lottery-awards-for-all-england#section-1>. Дата обращения — 03.12.2020.

²⁰ https://www.tnlcommunityfund.org.uk/media/documents/customer_service_charter.pdf?mtime=20190110122812&focal=none. Дата обращения — 03.12.2020.

- предоставлять четкую и надлежащую информацию, рекомендации и отзывы;
- делиться передовым опытом и учиться на нем, чтобы постоянно улучшать предлагаемые услуги;
- публиковать годовой отчет об обслуживании клиентов.

ФОРМАТЫ ПОЛУЧЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

В виде отдельного документа на сайте Фонда существует памятка для грантополучателей, желающих оставить отзыв о коммуникации с Фондом или жалобу²¹. Для экстренных случаев предлагается звонить по номеру телефона или писать на отдельно выделенный почтовый адрес.

Жалобы предлагается оставлять в следующих случаях:

- производственные и организационные задержки и непрофессиональное поведение сотрудников Фонда;
- предоставление некорректной информации или непредоставление доступа к необходимой информации;
- некорректное поведение сотрудников Фонда;
- дискриминация со стороны сотрудников Фонда.

Вопросы, связанные с выдачей грантов, рассматриваются, если грантополучатель считает, что были нарушены установленные Фондом процедуры.

Процедура подачи жалобы описана пошагово.

1. Если грантополучатель хочет оставить жалобу, ему необходимо незамедлительно направить информацию об этом в тот

²¹ https://www.tnlcommunityfund.org.uk/media/documents/complaints_procedure.pdf?mtime=20190904100549&focal=none. Дата обращения — 03.12.2020.

офис, с которым грантополучатель работал в первую очередь²². При отсутствии контактной почты предлагается позвонить по телефону и уточнить ее либо уточнить вопрос по общей почте для работы с клиентами Фонда. Предварительный ответ должен прийти в течение трех рабочих дней, в течение десяти рабочих дней приходит финальный ответ с подробным решением проблемы.

2. Если ответ неудовлетворителен, грантополучатель может написать письмо исполнительному директору Фонда или позвонить в службу поддержки клиентов для уточнения деталей.
3. Если ответ исполнительного директора неудовлетворителен, Фонд рекомендует обращаться к третьей стороне и направить жалобу в организацию Independent Complaints Reviewer (ICR), которая выступает в качестве посредника при решении сложных вопросов с жалобами и не является частью Фонда.

Полученная обратная связь используется в целях улучшения процесса взаимодействия Фонда с сообществами для достижения максимального результата при реализации проектов²³.

В годовом отчете присутствуют ключевые показатели эффективности (KPI). Удовлетворенность грантополучателей работой с Фондом составляет не менее 77 %²⁴. Механика подсчета показателей KPI не указана. Тем не менее можно сделать вывод, что обратная связь от грантополучателей собирается и учитывается.

²² Там же.

²³ <https://www.tnlcommunityfund.org.uk/media/documents/corporate-documents/TNCF-Annual-Report-Accounts-2019-20.pdf?mtime=20200717110259&focal=none>. Дата обращения — 03.12.2020.

²⁴ Там же.



ИНТЕРЕСНЫЕ ПРАКТИКИ

Оценка деятельности Фонда при помощи KPI, включающая удовлетворенность грантополучателей работой с Фондом, учитывается также при стратегическом планировании деятельности Фонда. В Корпоративном плане организации на 2020–2023 годы показатели взаимоотношений с грантополучателями включены в качестве целевых показателей для оценки степени достижения глобальных целей Фонда²⁵.

Цели Фонда

1. Фонд поддерживает идеи и проекты, которые имеют значение для людей и сообществ.

Показатели, связанные с достижением цели и развитием отношений с грантополучателями:

- Фонд видит практику оценки портфолио грантополучателей как эффективную и позволяющую оценивать лучшие проекты;
- Фонд продолжит развивать практику софинансирования и выдачи микрогрантов, ориентируясь на портфолио грантополучателей;

²⁵ https://www.tnlcommunityfund.org.uk/media/documents/corporate-documents/TNLCF_Corporate-Plan_2020_2023.pdf?mtime=20200724093554&focal=none. Дата обращения — 03.12.2020.

- оценка портфолио грантополучателей позволит оценить эффективность развития сообществ;
- Фонд продолжит развивать систему выдачи грантов для улучшения опыта взаимодействия грантополучателей с Фондом;
- Фонд будет следить за улучшением обратной связи от грантополучателей, удовлетворенность грантополучателей должна быть выше 80 %;
- развитие сотрудников Фонда через тренинги помогает улучшать процедуру выдачи грантов;
- новая система выдачи грантов поможет вовлекать большее количество стейкхолдеров в деятельность Фонда.

- 2.** Фонд использует финансовые ресурсы и свои взаимоотношения для создания сильных, объединенных между собой сообществ.

Показатели, связанные с достижением цели и развитием отношений с грантополучателями:

- создание инклюзивной культуры среди сотрудников Фонда для улучшения взаимоотношений с грантополучателями, продвижение этой культуры и обмен практиками с коллегами по сфере;

- улучшение процесса выдачи грантов, его доступность и гибкость. 90 % грантополучателей Фонда должны быть согласны, что процесс является достаточно простым;
- организация подхода в работе с партнерами и грантополучателями, который способствовал бы обмену идеями, разрушал мосты и разногласия, поддерживал и объединял грантополучателей и партнеров.

- 3.** Благотворительные и общественные организации в Великобритании должны стать процветающими, разнообразными и устремленными в будущее.

Показатели, связанные с достижением цели и развитием отношений с партнерами:

- организация общих партнерских мероприятий для обсуждения вопросов благотворительности, создание профессионального сообщества, где Фонд выступает в качестве лидера и вносит существенный вклад;
- проведение образовательных мероприятий и тренингов для партнеров.

- 4.** Фонд должен быть эффективным и вызывать доверие.

Цели и подцели связаны с организацией внутренних процедур Фонда.

BILL & MELINDA GATES FOUNDATION (США)

Фонд, основанный Биллом и Мелиндой Гейтс в 2000 году, считается крупнейшим частным фондом в США с активами в размере 50,7 млрд долларов США и занимает второе место среди самых богатых фондов мира. Сферы деятельности: здравоохранение, борьба с бедностью, образование и информационные технологии.



МИССИЯ И ВИДЕНИЕ ФОНДА

В основе видения Фонда заложен принцип:

филантропия основана на людях и партнерстве²⁶.

С точки зрения Фонда развитие отношений с грантополучателями, персоналом и партнерами способствует созданию мира, в котором каждый человек имеет возможность жить здоровой и продуктивной жизнью. Центральный элемент миссии и работы Фонда — отношения с грантополучателями. Фонд считает наиболее эффективной ту деятельность, в которой качество партнерских отношений позволяет достигнуть желаемого

²⁶ <https://www.gatesfoundation.org/>. Дата обращения — 03.12.2020.

результата. Соответственно, улучшению отношений с грантополучателями уделяется особое внимание²⁷.

ЦЕННОСТИ И РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ ФОНДА

Фонд стремится сотрудничать с грантополучателями в духе партнерства, открытого общения и прозрачности²⁸. Одним из важнейших принципов является диалог с грантополучателями и партнерами.

На сайте Фонда существует отдельная страница с обязательствами перед грантополучателями, где сформулированы основные принципы работы Фонда в этом направлении²⁹.

Обязательства перед получателями грантов:

- качественное взаимодействие — к грантополучателям относятся с уважением и откровенностью;
- четкое и последовательное общение — грантополучатели знают, когда и кто принимает решение по их гранту, им предоставлена полная информация о стратегии Фонда, процессе предоставления гранта, а также о количестве времени и помощи, которую они смогут ожидать от Фонда, когда грант уже выделен;
- обратная связь — у грантополучателей есть возможность оставить отзыв, который будет использоваться для постоянного улучшения работы.

Отмечается, что получение отзывов грантополучателей — важная часть работы Фонда. Идеи, оценки и комментарии помогают обеспечить больший успех в достижении общей цели — улучшить качество жизни.

²⁷ <https://www.gatesfoundation.org/How-We-Work/Resources/Our-Commitment-to-Grantees>. Дата обращения — 03.12.2020.

²⁸ <https://www.gatesfoundation.org/How-We-Work>. Дата обращения — 03.12.2020.

²⁹ <https://www.gatesfoundation.org/How-We-Work/Resources/Our-Commitment-to-Grantees>. Дата обращения — 03.12.2020.

ДОКУМЕНТЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ

Роль грантополучателя зафиксирована на каждом этапе взаимодействия.

1. В разработке концепции инвестиций Фонда грантополучатель не принимает участия.
2. На подготовительном этапе сотрудники Фонда обращаются напрямую к грантополучателям с предложением о сотрудничестве.
3. На этапе заключения договора грантополучатель подписывает соглашение о сотрудничестве.
4. На этапе управления проектом руководитель программы и грантополучатель обсуждают, как они будут работать вместе, поддерживают тесное общение, чтобы понять прогресс и текущие проблемы. Иногда сотрудник программы или сотрудник Фонда участвует в консультативных комитетах грантополучателя, а иногда и занимает место в совете организации.
5. На финальном этапе грантополучатель предоставляет отчет.

Повышенное внимание в процессе реализации грантов уделяется оценке результатов, которая регламентирована Политикой оценки³⁰ и используется для повышения эффективности программ и развития более тесных отношений с грантополучателями.

Процесс оценки комплексный и используется Фондом:

- как инструмент для анализа, совершенствования собственной деятельности и улучшения результатов;
- как способ оценки пилотных проектов и инновационных инициатив перед их масштабированием;

³⁰ <https://www.gatesfoundation.org/How-We-Work/General-Information/Evaluation-Policy>. Дата обращения — 03.12.2020.

- как способ для повышения эффективности общественных институтов.

Напрямую методология оценки не указана, но взаимодействию с грантополучателями отводится ключевое значение, поскольку от этого зависит качество операционных процессов.



ДОКУМЕНТЫ, ОПИСЫВАЮЩИЕ ПРАВИЛА КОММУНИКАЦИИ С ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЯМИ

В Фонде принят Кодекс поведения³¹, описывающий этические и управленческие нормы и правила общения сотрудников Фонда с партнерами и грантополучателями. Основные правила, выделенные в Кодексе:

- честность, доверие и открытость в работе;
- уважительное отношение к коллегам и другим людям;
- следование политикам Фонда;
- необходимость сообщать о нарушении правил. Сотрудники Фонда могут направить жалобу на поведение коллеги или грантополучателя/партнера Фонда менеджеру Фонда, партнеру по персоналу или члену юридической группы. Для отправки жалобы также может использоваться ресурс

³¹ <https://www.gatesfoundation.org/Careers/Policies#%7B99057E52-25E6-4E7E-A580-56A4BCF9FC1E%7D>. Дата обращения — 03.12.2020.

Ethic Point. Жалобы конфиденциальны, и сотрудники защищены от негативных последствий;

- участие во внутренних расследованиях в Фонде в случае необходимости.

Конкретные правила общения с грантополучателями описаны не в Кодексе, а в заявлении «Наши обязательства перед грантополучателями» и рассмотрены ранее в качестве руководящих принципов Фонда.

ФОРМАТЫ ПОЛУЧЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

Фонд использует комплексный подход к сбору обратной связи посредством постоянного взаимодействия между сотрудниками отдельных программ и грантополучателями, а также периодических интервью и опросов. Фонд собирает как неконфиденциальные отзывы, так и конфиденциальные мнения об отношении партнеров к совместной работе³².

Сотрудники, партнеры и грантополучатели могут воспользоваться ресурсом Ethic Point³³, который принадлежит Фонду и применяется для сбора обратной связи о незаконных, неэтичных или ненадлежащих действиях всех участников в рамках проектов, реализуемых или поддерживаемых Фондом.

В распоряжении грантополучателей имеются следующие каналы для отправки обратной связи:

- если грантополучатель считает, что сотрудник Фонда или партнер нарушает принятый Кодекс поведения, он может в первую очередь обратиться с вопросом к менеджеру Фонда, сотруднику службы персонала или в юридический отдел;
- если это обсуждение не решает проблему, грантополучатель может обратиться напрямую к одному из пяти

³² Там же.

³³ <https://secure.ethicspoint.com/domain/media/en/gui/7589/index.html>. Дата обращения — 03.12.2020.

операционных директоров, чьи фамилии указаны на сайте;

- дополнительно есть возможность отправить отчет в систему NAVEX Global через ресурс Ethic Point. После выбора страны и статуса отправителя (грантополучатель, партнер или сотрудник) система предложит либо позвонить по актуальному номеру телефона, либо отправить жалобу онлайн. Сама форма жалобы проработана до мельчайших деталей — например, в вопросе о тематике жалобы выделено 24 категории. Каким образом NAVEX Global обрабатывает запросы и направляет ответы заявителям, на сайте не указано.

В 2008 году Фондом было проведено исследование Grantee Perception Report (GPR) для получения обратной связи от грантополучателей. Было опрошено 1544 грантополучателя, ответили 66 % респондентов. Результаты исследования в виде документа на сайте не размещены.

Результаты опроса и реакция Фонда зафиксированы в публичном письме от генерального директора Фонда Джеффа Райкеса³⁴. Он отмечает следующие итоги:

- по сравнению с другими донорами, участвующими в выборке, Фонд получил высокие оценки грантополучателей за работу в областях знания, политики и практики в своих стратегических сферах;
- многие грантополучатели отметили, что не понимают целей и стратегий Фонда и полагают, что Фонд не понимает их целей и стратегий;
- грантополучателей сбивают с толку процессы Фонда по принятию решений и предоставлению грантов;
- из-за текучести кадров многим грантополучателям пришлось столкнуться со сменой нескольких сотрудников Фонда в течение срока действия гранта, что увеличило нагрузку на них;

³⁴ <https://www.gatesfoundation.org/How-We-Work/Resources/Grantee-Perception-Report-Summary-2013/Grantee-Perception-Report-Summary-2010>. Дата обращения — 03.12.2020.

- грантополучатели отмечают, что Фонд не последователен в коммуникациях и часто не отвечает.

По результатам опроса были сформулированы три базовых условия укрепления партнерских отношений:

1. понимание роли, цели и стратегии друг друга;
2. открытое двустороннее общение;
3. формирование четкого представления о процессах принятия решений Фонда и предоставления грантов.

Для обеспечения этих условий были поставлены следующие задачи:

- лучше объяснять, как работает процесс утверждения и предоставления грантов;
- четко указывать контактные точки в Фонде для грантополучателей;
- четко ориентировать всех новых грантополучателей, устанавливать правильные ожидания, отвечать на вопросы и с самого начала выслушивать опасения;
- предоставлять своевременные и содержательные ответы на все получаемые отчеты о ходе работы;
- открывать новые каналы связи, включая более частые созвоны с менеджерами программ и конференц-колла, чтобы предоставлять партнерам и грантополучателям возможность задавать вопросы руководителям внутри Фонда.

По итогам GPR-2013, результаты которого доступны в виде открытого письма генерального директора³⁵, отмечается, что Фонд достиг определенных успехов в улучшении взаимоотношений с грантополучателями, но в трех областях возможности для качественных изменений еще остаются:

³⁵ <https://www.gatesfoundation.org/How-We-Work/Resources/Grantee-Perception-Report-Summary-2013>. Дата обращения — 03.12.2020.

- улучшение внутренней координации и коммуникации;
- ясность в обосновании решений;
- поощрение диалога и обмен различными точками зрения.

Для достижения этих целей Фонд поставил перед сотрудниками две задачи: упростить и оптимизировать процессы и улучшить коммуникацию.

Фонд также принял решение в порядке эксперимента запустить получение обратной связи от грантополучателей в режиме реального времени, а также еще один проект по оценке опыта взаимодействия с грантополучателями Grantee&Partner Survey Report.

В 2014 году Фондом был проведен глобальный опрос грантополучателей, чтобы узнать об их опыте работы с Фондом. В опросе участвовало 2647 человек, было получено более 2000 ответов. Кроме этого, было опрошено 19 партнеров и 76 подрядчиков. Результаты опроса размещены в открытом доступе³⁶, комментарии к ним приводятся в письме генерального директора Фонда Сью Десмонд-Хеллманн на сайте Фонда³⁷.

По результатам опроса С. Десмонд-Хеллманн выделила такие проблемы, как:

- отсутствие ясности и последовательности в общении с грантополучателями и партнерами;
- нарушение отношений с грантополучателями и партнерами из-за смены основного контактного лица в Фонде (у каждого четвертого получателя гранта произошли изменения за последние шесть месяцев);
- недостаточное понимание стратегий и целей грантополучателей и партнеров,

³⁶ <https://docs.gatesfoundation.org/Documents/2014%20Foundation%20GPE%20Survey%20Report.pdf>. Дата обращения — 03.12.2020.

³⁷ <https://www.gatesfoundation.org/How-We-Work/Resources/Grantee-and-Partner-Survey-Report>. Дата обращения — 03.12.2020.

а также невозможность донести до их сведения собственные стратегии, цели и задачи.

Исследование проводилось в соответствии с проблемными точками, зафиксированными отчетом GPR-2013 по четырем основным блокам:

1. индекс сотрудничества с грантополучателями — оценка степени приближения Фонда к цели улучшения сотрудничества и выполнения обязательств перед грантополучателями;
2. выполнение обязательств перед грантополучателями — оценка качества взаимодействия грантополучателей и партнеров с персоналом Фонда;
3. улучшение совместной работы с грантополучателями и снижение сложности процессов — индекс разработан для проверки результатов;
4. уменьшение сложностей в работе.

По итогам исследования была создана система предоставления быстрой обратной связи для прямого информирования грантополучателями менеджеров программ в виде короткого опросника после окончания гранта³⁸.

THE BLANDIN FOUNDATION (США)

Фонд, основанный бизнесменом и общественным деятелем Чарльзом Бландином в 1941 году, сосредоточен на развитии Миннесоты.

МИССИЯ И ВИДЕНИЕ ФОНДА

Напрямую в миссии Фонда не отражены отношения с грантополучателями, миссия звучит так: «Быть надежным партнером

³⁸ <https://docs.gatesfoundation.org/Documents/2014%20Foundation%20GPE%20Survey%20Report.pdf>. Дата обращения — 06.12.2020.

и выступать за укрепление сельских сообществ Миннесоты, особенно в районе Гранд-Рапидс»³⁹. В то же время Фонд рассматривает грантополучателей и другие организации, с которыми работает, как своих партнеров.

В видении Фонда отношения с грантополучателями также прямо не отражены: «Здоровые инклюзивные сельские сообщества»⁴⁰.

ЦЕННОСТИ И РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ ФОНДА

Все ценности Фонда, так или иначе, связаны с выстраиванием доверительных и партнерских отношений с грантополучателями⁴¹.

- Важность инклюзивности — все люди, голоса и мировоззрения важны для здорового общества.
- Важность отношений — приветствуется смелый диалог, доверие и взаимодействие между партнерами для создания положительных изменений.
- Честность — Фонд руководствуется честностью, прозрачностью и надежностью.



³⁹ <https://blandinfoundation.org/about/healthy-vibrant-rural-communities/>. Дата обращения — 03.12.2020.

⁴⁰ Там же.

⁴¹ Там же.

ДОКУМЕНТЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ

Страница на сайте, регламентирующая предоставление грантовой поддержки, включает информацию⁴²:

- об организациях, имеющих право участвовать в конкурсе, а также не допущенных к участию;
- о трех основных стратегических направлениях Фонда, включая рекомендации по составлению заявок для каждого направления. Рекомендации для заполнения заявок носят не только содержательный, но и коммуникационный характер:
 - вовлечение лидеров мнений и учет различных точек зрения для достижения высоких результатов;
 - информирование лидеров сельских сообществ об актуальных проблемах жителей;
 - поддержка и развитие коммуникационной сети лидеров;
 - привлечение широких слоев населения к участию в проекте;
 - укрепление отношений между организациями;
- контактную информацию сотрудников программ, включая ссылку на форму обратной связи;
- дополнительную информацию, включая ссылку на форму подачи заявки, список получателей грантов, пресс-центр;
- «6 шагов», описывающих процесс подачи заявки на грант.

«6 шагов» по подаче заявки — это детальная инструкция для потенциальных грантополучателей.

⁴² <https://blandinfoundation.org/programs/grants/about-grants/>. Дата обращения — 03.12.2020.

Первый шаг — проверка соответствия статуса организации и ее деятельности стратегическим направлениям Фонда.

Второй шаг — рекомендация об отправке письма в Фонд с кратким описанием своего проекта. Запросы рассматриваются еженедельно.

Третий шаг — проверка сроков предоставления гранта.

Четвертый шаг — заполнение заявки. Если грант подается по приглашению от Фонда, то он заполняется через онлайн-форму. В остальных случаях заявки на грант принимаются по электронной почте.

Пятый шаг — ожидание уведомления о присуждении гранта. Для грантов ниже 50 тысяч долларов США ответ предоставляется, как правило, в течение 30–45 дней. Для грантов выше 50 тысяч долларов США ответ предоставляется по результатам заседаний Попечительского совета Фонда, которые проходят в марте, июне, сентябре и декабре.

Шестой шаг — предоставление обратной связи. Фонд просит грантополучателей направлять конструктивные отзывы, как положительные, так и отрицательные, по телефону или почте, а также оставлять отзыв на платформе Grant Advisor.

Коммуникация Фонда с грантополучателями органично встроена в грантовый цикл. Фонд рекомендует направлять предварительное описание проекта по электронной почте еще до момента написания заявки, а также просит предоставлять обратную связь по итогам процесса подачи заявки.

ДОКУМЕНТЫ, ОПИСЫВАЮЩИЕ ПРАВИЛА КОММУНИКАЦИИ С ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЯМИ

Политики и процедуры Фонда описаны в восьми ключевых документах, доступных на сайте⁴³, в их числе:

⁴³ <https://blandinfoundation.org/articles/policies-and-procedures/>. Дата обращения — 03.12.2020.



- политика в отношении конфликта интересов. Документ содержит информацию о случаях выдачи грантов, которые классифицируются как конфликт интересов, а также информацию о процедурах их разрешения. Для грантополучателей может быть интересен в случае, если они или их родственники попадают под эти ограничения;
- обзор конфликта интересов. Документ с описанием отдельных случаев, классифицируемых как конфликт интересов;
- заявление об инклюзивности. Документ для сотрудников Фонда, описывающий нормы по работе в условиях культуры инклюзивности. Может быть интересен грантополучателям с позиции партнера Фонда для выстраивания правильной коммуникации в вопросах, связанных с культурой инклюзивности. Тем не менее правила для сотрудников в документе не обозначены как обязательные к исполнению для грантополучателей.

ФОРМАТЫ ПОЛУЧЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

Фонд высоко ценит отношения с местными сообществами и в случаях возникновения вопросов или проблем предлагается обращаться напрямую⁴⁴. Не совсем понятно,

⁴⁴ <https://blandinfoundation.org/about/transparency/>, блок «If You Have Questions or Concerns About Our Local Giving». Дата обращения — 03.12.2020.

о каком уровне вопросов идет речь, поскольку для связи указана почта генерального директора Фонда. Генеральный директор отвечает в течение 10 дней. Вопросы передаются в Попечительский совет ежеквартально и хранятся не менее двух лет.

С 2013 года в Фонде существует система оценки развития Mountain of Accountability⁴⁵. Ее цель — улучшение качества существующих организационных процессов внутри Фонда и, как результат, повышение эффективности деятельности. На некоторых этапах оценка взаимоотношений с грантополучателями является ключевой метрикой.

УРОВНИ ОЦЕНКИ

Уровень 1: Базовая подотчетность. Взаимодействие с грантополучателями оценивается на организационном уровне. Например, во внимание принимаются:

- данные и статистика из внутренней информационной системы управления;
- регулярная отчетность от получателя гранта;
- индикаторы тенденций развития сообщества для целей планирования;
- базовая оценка программы — кто посетил, сколько раз и т. д.

Уровень 2: Ответственность за результативность и эффективность — насколько Фонд строит прочные и позитивные отношения с ключевыми заинтересованными сторонами и партнерами, включая:

- опросы участников программы;
- отчет о восприятии грантополучателем отношений с Фондом;
- обобщение отчетов грантополучателей о коммуникации;
- исследования общественного мнения;
- опросы сотрудников.

⁴⁵ <https://blandinfoundation.org/articles/mountain-of-accountability/>. Дата обращения — 03.12.2020.

Уровень 3: Ответственность за обучение, развитие и адаптацию — системно оцениваются внутренние операции Фонда.

Результаты оценки дают возможность стратегического планирования изменений в программах Фонда и во взаимодействии с грантополучателями. Регулярность проведения оценивания на сайте не указана.

Кроме этого, каждые три-четыре года Фонд работает с Центром эффективной филантропии (CEP) в рамках стандартного исследования «Восприятие грантополучателей» (GRP). Данные опроса грантополучателей позволяют лучше понять отношения, процессы и структуру Фонда по сравнению с другими фондами⁴⁶.

По результатам опроса 2019 года, Фонд опубликовал информацию о своих сильных сторонах и зонах развития⁴⁷.

Сильные стороны

- Влияние на сообщество: Фонд входит в лучшие 10 % донорских организаций в выборке CEP по общему влиянию на местные сообщества.
- Прозрачность: Фонд входит в лучшие 15 % донорских организаций по общей прозрачности.
- Приверженность разнообразию, справедливости и вовлеченности: грантополучатели полностью согласны с тем, что их грант и работа с Фондом повысили способность их организации привлекать к работе различные группы населения.

Зоны для развития

- Отчетность и оценка: Фонд не входит в число лидеров по качеству обмена идеями во время подачи заявки или реализации гранта.

⁴⁶ https://blandinfoundation.org/articles/cep-grantee-survey-2019/?utm_source=transparency&utm_content=feature-pair. Дата обращения — 03.12.2020.

⁴⁷ Там же.

- Понимание проблем некоммерческих организаций: Фонд находится в нижней половине рейтинга с точки зрения понимания проблем некоммерческих организаций.
- Последовательное, частое общение: грантополучатели сообщают о более редких контактах с руководителями программ Фонда по сравнению с 2015 годом.

Исследование GPR проводится с 2008 года. Полные отчеты с его результатами исследований недоступны на сайте, публично размещены только краткие итоги⁴⁸.

Дополнительно для повышения прозрачности и честного общения с грантополучателями Фонд использует такие инструменты, как Glass Pockets и Grant Advisor.

Glass Pockets предоставляет справочную информацию о Фонде, ключевых политиках, процедурах, персонале, объеме грантов и т. д.⁴⁹ На данном сайте оценивается качество работы благотворительных фондов по 27 индикаторам прозрачности и раскрытия информации. Сайт не используется как средство для сбора обратной связи, но может быть удобен потенциальным грантополучателям как справочный инструмент, позволяющий сравнить между собой несколько фондов.

Grant Advisor предоставляет возможность оставлять публичные анонимные отзывы, на которые Фонд может отреагировать⁵⁰. За 2020 год был только один ответ, но в 2017–2018 гг. ответов представителей Фонда достаточно много. На странице Фонда на платформе Grant Advisor можно дать обратную связь, ответив на вопросы:

- Каким было в целом общение с донором?
- Как бы вы оценили доступность донора?

⁴⁸ <https://blandinfoundation.org/content/uploads/Blandin-Foundation-GPR-Summary-of-Key-Findings-2005-2019.pdf>. Дата обращения — 03.12.2020.

⁴⁹ <http://glasspockets.org/glasspockets-gallery/who-has-glasspockets/charles-k.-blandin-foundation>. Дата обращения — 03.12.2020.

⁵⁰ <https://grantadvisor.org/profile.php?ein=41-6038619>. Дата обращения — 03.12.2020.

- Насколько успешно донор реализует свои заявленные цели?
- Сколько часов занял процесс подачи заявки на грант?

Усредненные ответы на эти вопросы отображаются на страничке Фонда на сайте.

Кроме этого, пользователь может оставить тег, который позволяет быстро оценить определенные качества донорской организации. Для Фонда чаще всего оставляли теги «Дает больше, чем деньги», «Выстраивает отношения», «Культуро-ориентированный», «Дружелюбный».

LAUDES FOUNDATION (C&A FOUNDATION, ШВЕЙЦАРИЯ)

Фонд был учрежден в 2020 году с целью преодоления двойного кризиса — ухудшения климата и неравенства. Laudes Foundation продолжает и расширяет деятельность C&A Foundation — корпоративного фонда ретейлера C&A, деятельность которого направлена на всестороннее развитие индустрии моды.

МИССИЯ И ВИДЕНИЕ ФОНДА

Миссия организации на сайте Фонда не представлена. В то же время видение Фонда сформулировано так: «Мы хотим, чтобы на глобальных рынках ценились все люди, а отношение к природе было уважительным»⁵¹. Таким образом, косвенно ценность людей и их разнообразие может считаться ориентацией на взаимодействие.

⁵¹ <https://www.laudesfoundation.org/who-we-are>. Дата обращения — 05.12.2020.

ЦЕННОСТИ И РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ ФОНДА

Организация напрямую заявляет о ценности сотрудничества для разработки различных решений и инструментов⁵². Сотрудничество можно назвать одним из руководящих принципов Фонда. Говоря о подходе к деятельности организации, Фонд обозначает помимо сотрудничества ценность взаимного обучения, имея в виду обмен практиками с партнерами⁵³.



Взаимное обучение — основа эффективной благотворительности, которую продвигает Фонд. Организация заявляет о том, что «тесная работа с партнерами позволяет практиковать эффективную благотворительность», это, в свою очередь, позволяет создавать «сильные организации, деятельность которых способна привести к более серьезным и масштабным эффектам»⁵⁴.

Важными составляющими эффективной благотворительности с точки зрения Фонда являются также эффективность работы сетей и сообществ, когда горизонтальные связи между партнерами развиваются без участия самого Фонда, обучение во всех его проявлениях и оценка. Важно отметить, что Фонд также заинтересован в обратной связи от своих партнеров и в объективной оценке себя как партнера.

⁵² Там же.

⁵³ <https://www.laudesfoundation.org/how-we-work>. Дата обращения — 05.12.2020.

⁵⁴ Там же.

Для определения контуров своей работы Фонд совместно с партнерами сформулировал десять принципов под названием «Работая вместе»⁵⁵.

1. Фокус на социальный эффект для людей, окружающей среды и сообществ, где работают Фонд и его партнеры.
2. Сотрудничество ради достижения общих целей и продвижение различных коммуникаций между организациями и сетями.
3. Коммуникации, в основе которых лежат активное слушание, реалистичность и честность.
4. Создание партнерств с акцентом на сильные стороны участников, опыт и экспертизу.
5. Совместная ответственность за обязательства, возникающие в рамках партнерств.
6. Обучение от начала до конца, ценность обратной связи и оценки. Сбор и обмен практиками и пройденными уроками друг с другом и с внешней средой.
7. Гибкость к адаптации планов и развитию партнерств, признание перемен.
8. Смелость и готовность к риску.
9. Социальная инклюзия — ключевой принцип работы. Продвижение разнообразия, равенства и инклюзии во всех инициативах.
10. Доверие и прочные отношения во всех партнерствах для получения долгосрочного эффекта.

ДОКУМЕНТЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ

На сайте организации четко обозначено, какие инициативы могут претендовать

⁵⁵ Там же.

на поддержку⁵⁶. Честно заявляя о том, что процесс подачи заявки достаточно сложен и трудоемок, Фонд предлагает заявителям инструкцию «5 шагов» и услуги своих менеджеров для совместного прохождения заявочного процесса.

Инструкция "5 шагов"

1. Концептуальная записка: на четырех страницах необходимо описать свою идею. Если сумма гранта менее 100 тысяч евро, то в случае одобрения концептуальной записки со стороны программного директора и менеджера программ Фонд и заявитель сразу переходят к шагу 5 «заключение договора». Если запрашиваемая сумма гранта больше 100 тысяч евро, то программный директор и менеджер программ Фонда могут запросить полноценное предложение от заявителя.
2. Детальное предложение от заявителя: 10-страничный документ с более подробным описанием инициативы. Менеджер программ дает обратную связь по первому проекту предложения. Если предложение соответствует стратегии деятельности Фонда, то директор программ и программный менеджер выносят предложение на Инвестиционный Комитет Фонда.
3. Инвестиционный Комитет Фонда собирается четыре раза в год, чтобы рассмотреть все предложения. Если Комитет одобряет заявку, то менеджер программы связывается с заявителем и уточняет возникшие у Комитета вопросы. Если сумма заявки не более 500 тысяч евро, то она сразу переходит на шаг 5 «заключение договора». Если сумма заявки более 500 тысяч евро, то требуется одобрение Совета директоров Фонда.
4. Совет директоров Фонда собирается дважды в год, чтобы рассмотреть заявки, ранее одобренные Инвестиционным Комитетом Фонда, на сумму от 500 тысяч евро. Совет директоров также рассматривает

⁵⁶ <https://www.laudesfoundation.org/grants>. Дата обращения — 05.12.2020.

заявки на меньшую сумму по представлению директоров программ или генерального директора Фонда.

5. Заключение договора.

ДОКУМЕНТЫ, ОПИСЫВАЮЩИЕ ПРАВИЛА КОММУНИКАЦИИ С ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЯМИ

Коммуникации с грантополучателями описаны в десяти руководящих принципах «Работая вместе», которые перечислены выше. Дополнительно можно отметить, что у Фонда есть специальное заявление по поводу гендерного равенства, всеобщего равенства и инклюзии, которое размещено на сайте организации и обязательно для соблюдения всеми партнерами⁵⁷. Этот принцип зафиксирован и в 10 руководящих принципах «Работая вместе».

ФОРМАТЫ ПОЛУЧЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

Для получения обратной связи от грантополучателей, которых сам Фонд называет партнерами, используется стандартная практика Grantee Perception Report (GPR), уже описанная выше.

Первое подобное исследование Центр эффективной филантропии провел для Фонда в 2016 году⁵⁸. В этом исследовании было опрошено 47 партнеров, что составило 76 % от всех партнеров Фонда. Методология GRP предполагает формирование референтной группы из 15 фондов. В подобную группу

⁵⁷ <https://www.laudesfoundation.org/latest/news/2020/06/gei-statement>. Дата обращения — 05.12.2020.

⁵⁸ Полный отчет об исследовании доступен по ссылке: <https://www.laudesfoundation.org/global/our-work/results-learning/cafoundationfullpdfreport.pdf>. Дата обращения — 05.12.2020. Краткие выводы исследования доступны по ссылке: <https://www.laudesfoundation.org/global/our-work/results-learning/cafoundationmemoofkeyfindingsandrecommendations.pdf>. Отчет представлен в виде новости на сайте Фонда: <https://www.laudesfoundation.org/learning/lesson-notes/center-for-effective-philanthropy-analysis-and-benchmark>.



к Laudes Foundation, в частности, попали Bill&Melinda Gates Foundation и The William and Flora Hewlett Foundation, которые также описываются в настоящем обзоре.

Традиционно отчет содержит шесть основных индексов:

1. воздействие на сферу деятельности грантополучателей;
2. воздействие на сообщества грантополучателей;
3. воздействие на организации грантополучателей;
4. устойчивость отношений с грантополучателями;
5. четкость процесса/процедур выбора грантополучателей;
6. четкость процессов/процедур отчетности по договорам и оценки.

В 2019 году Центр эффективной филантропии провел второе исследование для Фонда, назвав его «Восприятие партнеров»⁵⁹ (Partner Perception Report). Было опрошено 86 партнеров Фонда из 116, то есть 74 %. Это исследование было посвящено пяти ключевым аспектам взаимодействия с грантополучателями:

1. открытость к идеям партнеров;
2. прозрачность;
3. воздействие на сферу деятельности партнеров;
4. устойчивость отношений с партнерами;
5. четкость процесса/процедур выбора партнеров.

Достаточно интересной представляется практика публикации ответа менеджмента Фонда на результаты этого исследования. Фактически руководство Фонда проанализировало все рекомендации, данные Центром эффективной филантропии, определило степень учета этих рекомендаций в своей деятельности (7 рекомендаций приняты полностью, 1 рекомендация принята частично) и прописало конкретные действия по каждой рекомендации со сроком исполнения⁶⁰. Можно предположить, что перед следующим исследованием Фонд выпустит небольшой документ о выполнении взятых на себя обязательств.

⁵⁹ Полный отчет об исследовании доступен по ссылке: <https://www.laudesfoundation.org/en/latest/blog/2020/cafoundation2019partnerperceptionreportwebsite.pdf>. Дата обращения — 05.12.2020. Ответ менеджмента Фонда на результаты второго исследования по ссылке: <https://www.laudesfoundation.org/en/latest/news/2020/06/ppr-plan.pdf>. Отчет представлен в виде новости на сайте Фонда: <https://www.laudesfoundation.org/latest/blog/2020/06/it-starts-with-trust-ca-foundations-response-to-our-partner-survey>.

⁶⁰ Ответ менеджмента Фонда на результаты второго исследования по ссылке: <https://www.laudesfoundation.org/en/latest/news/2020/06/ppr-plan.pdf>. Дата обращения — 05.12.2020.

THE ROBERT BOSCH STIFTUNG (ГЕРМАНИЯ)

Один из ведущих частных фондов Европы. Сферы деятельности включают продвижение естественных и социальных наук, образование, общество и культуру, а также международные отношения. Уникален тем, что на 92 % владеет немецким гигантом — компанией Robert Bosch. Находится на 28-м месте в списке самых богатых фондов мира, его эндаумент составляет около 6 млрд долларов США.

МИССИЯ И ВИДЕНИЕ ФОНДА

Миссия и видение Фонда не определены на сайте организации. Годовой отчет Фонда за 2019 год (2019 Reports. Foundation. Facts&Figures) в значительной степени посвящен рассказу о направлениях расходования средств⁶¹.

ЦЕННОСТИ И РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ ФОНДА

На сайте Фонда обозначено четырнадцать руководящих принципов деятельности организации, которые в значительной степени связаны с ориентацией на партнерство⁶².

1. Фонд выполняет волю своего основателя (бизнесмена Роберта Боша) с учетом современного контекста;
2. Фонд способствует общественному благосостоянию и развитию гражданского общества;
3. Фонд политически и конфессионально независим и предан демократическому сообществу.

⁶¹ https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2020-07/Robert_Bosch_Stiftung_Report_2019_EN.pdf. Дата обращения — 07.12.2020.

⁶² <https://www.bosch-stiftung.de/en/our-guiding-principles>. Дата обращения — 07.12.2020.

4. Фонд способствует социальным изменениям;
5. Фонд формулирует предложения и переводит их в практическую плоскость, разрабатывая передовые кейсы;
6. Фонд открыт к изменениям, гибкий и практико-ориентированный;
7. Фонд вдохновляет людей брать на себя ответственность и помогает им это сделать;
8. Фонд «помогает людям помочь самим себе»;
9. Фонд поддерживает программы и организации людей, а также финансирует модельные проекты других организаций;
10. Деятельность Фонда способствует пониманию между различными нациями и культурами путем обмена опытом и кооперации;
11. Фонд информирует общество о своих целях, инструментах поддержки и использовании своего имущества;
12. Фонд сотрудничает и поддерживает контакт с партнерами для достижения общих целей;
13. Фонд использует свое имущество ответственно и эффективно и ожидает того же от своих партнеров;
14. Фонд развивает стандарты качества и осуществляет свою деятельность в соответствии с этими стандартами.

Таким образом, сотрудничество с партнерами выделено как ценность Фонда и один из руководящих принципов.

Ориентация Фонда на построение стратегических партнерств выражается также в создании нескольких специальных инструментов по работе с политиками, лидерами общественного мнения, международными экспертами⁶³. Фонд организует образова-

⁶³ Подробнее о работе Фонда по направлению «Стратегические партнерства»: <https://www.bosch-stiftung.de/en/support-area/strategic-partnerships>. Дата обращения — 07.12.2020.



тельную программу для депутатов немецкого Бундестага Policy making in the 21st Century, предоставляет стипендии для резиденции в Академии Роберта Боша (цель резиденции — построение сети политиков, лидеров общественного мнения и экспертов), сотрудничает с ведущими исследовательскими структурами, например, с Институтом Брукингс (The Brookings Institution) из США.

ДОКУМЕНТЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ

Специальный раздел сайта посвящен поддержке, которую оказывает Фонд⁶⁴. Организация предлагает:

- подключение к проекту, который уже поддержан Фондом;
- презентацию собственной идеи.

Информацию о проходящих конкурсах Фонд размещает по мере их объявления⁶⁵.

На сайте представлены документы для партнеров⁶⁶, в то же время они дают достаточ-

⁶⁴ <https://www.bosch-stiftung.de/en/support-we-offer>. Дата обращения — 07.12.2020.

⁶⁵ <https://www.bosch-stiftung.de/en/news/open-calls>. Дата обращения — 07.12.2020.

⁶⁶ <https://www.bosch-stiftung.de/en/support-and-documents-project-partners>. Дата обращения — 07.12.2020.

но фрагментарные представления о том, как осуществляется отбор проектов Фондом. Партнерам предлагается в случае принятия решения о проработке своей идеи заполнить форму заявки и таблицу с бюджетом проекта. Грантополучателям по итогам проекта необходимо заполнить опросник (Project Review Questionnaire) и итоговую форму по расходованию средств. Сам процесс рассмотрения различных документов со стороны Фонда на сайте не описан.

ДОКУМЕНТЫ, ОПИСЫВАЮЩИЕ ПРАВИЛА КОММУНИКАЦИИ С ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЯМИ

Отдельный раздел сайта посвящен описанию подхода к коммуникации с партнерами, преимущественно с соискателями грантов и грантополучателями⁶⁷.

Фонд заявляет об эффективности и устойчивости как приоритетах для поддерживаемых проектов, о распространении этих приоритетов на совместную с партнерами деятельность, которая характеризуется высокой степенью доверия и ответственности. Каждый проект начинается с большой идеи и четкого понимания, какие социальные изменения произойдут благодаря этому. Сотрудники Фонда в случае необходимости помогают оценить идею и доработать до уровня заявки на грант.

В случае одобрения заявки и заключения контракта каждый грантополучатель прикрепляется к конкретному менеджеру («одно окно» внутри Фонда) на весь период реализации проекта. Фактически менеджер Фонда выполняет функции наставника и обсуждает совместно с грантополучателем развитие проекта и происходящие изменения. По итогам проекта также организуется обсуждение для оценки степени достижения целей проекта, социальных изменений, произошедших в результате проекта. Отдельная часть итогового обсуждения посвящена обратной связи по работе менеджера в целях улучшения взаимодействия с Фондом.

⁶⁷ <https://www.bosch-stiftung.de/en/how-we-work-our-project-partners>. Дата обращения – 07.12.2020.

ФОРМАТ ПОЛУЧЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

Достаточно интересной представляется практика проведения по заказу Фонда исследований «Учимся благодаря партнерам»⁶⁸ (Learning from Partners). Фактически она сопоставима с Grantee Perception Report Центра эффективной филантропии. Авторы исследования так и обозначают в отчете: они тиражируют практику GPR с учетом особенностей континентальной Европы, поэтому инструментарий исследования скорректирован.

Learning from Partners — это исследовательский проект Центра социальных инвестиций и инноваций Университета Гейдельберга, который стартовал в 2012 году. Судя по материалам отчета 2015 года, размещенного на сайте Фонда, к проекту уже присоединились 11 фондов (в первом исследовании участвовали всего 6), это позволяет посмотреть на обратную связь от грантополучателей Фонда в контексте референтной группы, то есть применить подход, очень похожий на GPR. Фонды-участники проекта базируются в Германии.

Ключевые показатели исследования Learning from Partners:

- общая удовлетворенность партнерством с Фондом;
- оценка административных процессов и процедур Фонда;
- вклад в создание дополнительных возможностей организаций-партнеров;
- общее восприятие Фонда;
- прозрачность деятельности Фонда;
- общее мнение от заявителей, не получивших поддержку (это выгодно отличается исследование от GPR, где мнение партнеров, не получивших поддержку, не учитывается).

⁶⁸ <https://www.bosch-stiftung.de/en/publication/learning-partners-gesamtreport-2015>. Дата обращения — 07.12.2020

Всего к исследованию 2015 года был приглашен 1381 респондент, контактировавший с Фондом в период с 1 октября 2013 года по 30 сентября 2014 года. 818 человек из приглашенных к исследованию перешли по ссылке, анкету заполнил 521 респондент (отклик — 37,7 %, авторы исследования называют этот результат хорошим), в том числе 484 грантополучателя и 37 заявителей, чьи проекты не были одобрены Фондом.

THE WILLIAM AND FLORA HEWLETT FOUNDATION

Частный фонд, созданный сооснователем Hewlett-Packard Уильямом Реддингтоном Хьюлеттом и его женой Флорой Лэмсон Хьюлетт в 1966 году. Занимает 17-е место в списке самых богатых фондов мира, эндowment 8,74 млрд долларов США.

МИССИЯ И ВИДЕНИЕ ФОНДА

Миссия и видение Фонда напрямую не обозначены на сайте. Тем не менее взаимодействию с грантополучателями в Фонде уделяется повышенное внимание.

ЦЕННОСТИ И РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ ФОНДА

Взаимодействие с грантополучателями прямо отражено в руководящих принципах Фонда⁶⁹. Принципы подробно описаны и проиллюстрированы практиками в отдельном документе, размещенном на сайте организации⁷⁰. Ниже приведены те практики, которые связаны непосредственно с укреплением взаимодействия с грантополучателями. Фонд регулярно ссылается на эти принципы в материалах на сайте, из чего следует вывод, что они являются

⁶⁹ <https://hewlett.org/about-us/values-and-policies/>. Дата обращения — 03.12.2020.

⁷⁰ <https://hewlett.org/wp-content/uploads/2020/10/Guiding-Principles.pdf>. Дата обращения — 03.12.2020.

действительно значимыми для организации грантовых процедур.

1. Фонд стремится к открытости, прозрачности и обучению.

Практики, иллюстрирующие данный принцип⁷¹:

- проведение исследований и публикация отчетов о восприятии Фонда грантополучателями и персоналом, серьезное отношение к полученным отзывам;
- привлечение или создание целевых и рабочих групп для получения отзывов, поощрения диалога и разработка рекомендаций по возникающим вопросам;
- регулярный сбор грантополучателей или подгрупп грантополучателей, а также помощь грантополучателям в развитии их собственных сетей;
- проведение регулярных конференц-коллов со всеми грантополучателями Фонда;
- обмен идеями по различным каналам и поддержка усилий по продвижению открытости Фонда;
- четкое объяснение благотворительных стратегий грантополучателям и прозрачность в отношении индивидуальных грантов;
- приглашение спикеров, которые не согласны со стратегиями Фонда, для различных обсуждений.

2. Фонд стремится работать в духе сотрудничества, основанного на взаимном уважении как внутри организации, так и за ее пределами. Получатели грантов, софинансирующие организации и другие коллеги по работе являются партнерами Фонда в решении проблем.

⁷¹ Там же.

Практики, иллюстрирующие данный принцип⁷²:

- четкое понимание грантополучателями ожиданий, связанных с получением гранта. Проявление уважения ко времени грантополучателей, сохранение гибкости процедур, запрос отчетов и других материалов только в том случае, если это действительно необходимо;
- оказание максимально возможной поддержки. Обеспечение целевого расходования средств в рамках гранта;
- осознанное и намеренное уменьшение дисбаланса сил с грантополучателями, учет их идей и мнений, а не навязывание своих собственных, проявление гибкости в отношении бюджетов и процессов;
- построение долгосрочных отношений с грантополучателями и оказание поддержки (включая гранты на повышение эффективности организации и другие формы технической поддержки) для их институционального укрепления;
- поддержка грантополучателей, которые сталкиваются с организационными или операционными трудностями, гибкость в отношении собственных потребностей Фонда;
- создание возможностей для кросс-функционального обучения с помощью форумов, таких как Shop Talks, и городских мероприятий для обмена знаниями между членами разных команд;
- получение обратной связи от всех заинтересованных сторон в рамках разработки и реализации стратегий Фонда;
- поиск возможностей для сотрудничества с другими донорами,

открытость для любых средств, которые будут наиболее эффективными;

- приспособление стратегий и процедур Фонда к потребностям других доноров, когда это необходимо;
- получение отзывов о внутренних методах работы, чтобы убедиться, что опыт сотрудников соответствует ожиданиям Фонда, не укрепляет без необходимости иерархическую культуру и способствует достижению наилучших результатов.

3. Фонд подходит к своей роли в благотворительности и ответственности перед обществом со смирением и уважением к другим.

Практики, иллюстрирующие данный принцип⁷³:

- продвижение деятельности грантополучателей на сайте Фонда и другими возможными способами;
- признание своей неправоты как внутри организации, так и извне, публичное информирование об извлеченных Фондом уроках;
- информирование о работе Фонда через материалы, способствующие продвижению стратегических целей Фонда и целей грантополучателей;
- избегание заявлений, которые могут быть интерпретированы как хвастовство;
- использование коммуникационных ресурсов Фонда для поддержки программ и проектов грантополучателей;
- предоставление грантополучателям возможности решать, следует ли публиковать информацию о поддержке Фондом, если это помогает в достижении их целей, за исключением случаев, когда раскрытие информации является этически приемлемым по причинам прозрачности;

⁷² Там же.

⁷³ Там же.

- Фонд не присваивает себе авторские права на проекты в обмен на грантовую поддержку.

ДОКУМЕНТЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ

К каждому грантовому направлению Фонда прилагается Стратегия, фиксирующая цели и задачи программ. Отдельно правила взаимодействия с грантополучателями не прописываются⁷⁴.

Кроме того, у Фонда есть отдельная программа «Эффективная филантропия», направленная на укрепление организационного и коммуникационного потенциала грантополучателей Фонда и благотворительных организаций в целом, их развитие в данных направлениях⁷⁵. Программа ориентирована на развитие не только Фонда и его партнеров и грантополучателей, но и донорского сообщества в части взаимодействия с третьим сектором.

Программа состоит из трех грантовых направлений:

Знания для эффективной филантропии — программа для донорских организаций и благотворителей, направленная на улучшение профессиональных компетенций в области принятия решений, исследований сферы и благотворительных практик.

Fund for Shared Insight — программа для донорских организаций и благотворителей, направленная на усиление открытости благотворительных программ и обмен опытом между благотворителями.

Организационная эффективность — программа для грантополучателей Фонда, направленная на укрепление организационной эффективности, общую поддержку для достижения их целей.

⁷⁴ <https://hewlett.org/wp-content/uploads/2016/08/Hewlett-OpenEd-Strategy-2020.pdf>. Дата обращения — 03.12.2020.

⁷⁵ <https://hewlett.org/programs/effective-philanthropy/>. Дата обращения — 03.12.2020.

Наличие отдельной программы по укреплению организационной эффективности грантополучателей свидетельствует о повышенном внимании Фонда к взаимодействию с некоммерческими организациями. Цель этой программы — помочь НКО стать высокопроизводительными, здоровыми, устойчивыми и успешными в достижении своих целей. Гранты на организационную эффективность могут использоваться для наращивания потенциала в таких областях, как стратегическое планирование, развитие совета директоров и системы управления, планирование коммуникаций, разнообразие, справедливость и инклюзивность, финансовое планирование.



В стратегическом документе о программе сказано, что «Эффективная филантропия» используется Фондом, в частности, для понимания организационных нужд грантополучателей и выстраивания устойчивых партнерских отношений в будущем, обмена идеями и опытом⁷⁶.

⁷⁶ <https://www.hewlett.org/wp-content/uploads/2018/06/Organizational-Effectiveness-Program.pdf>, стр. 4. Дата обращения — 03.12.2020.

ДОКУМЕНТЫ, ОПИСЫВАЮЩИЕ ПРАВИЛА КОММУНИКАЦИИ С ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЯМИ

У Фонда есть следующие документы⁷⁷, регламентирующие правила взаимодействия с грантополучателями:

- политика в отношении конфликта интересов;
- политика косвенных затрат по гранту (документ определяет, как заявителем планировать организационные затраты, напрямую не связанные с реализацией гранта);
- политика в отношении осведомителей.

В 2018 году в Фонде был подготовлен документ «Философия грантовых практик» (Philosophy of Grant Practice), который связывает руководящие принципы Фонда с практической работой и регламентирует правила коммуникации с грантополучателями⁷⁸. Документ основан на обширных интервью с грантополучателями и сотрудниками.

Отдельный пункт документа — анализ взаимоотношений Фонда с грантополучателями, который фиксирует правила взаимодействия с этой группой партнеров⁷⁹.

- 1. Использование обратной связи.** Фонд собирает обратную связь при помощи внешних консультантов (отчет GPR) и напрямую от грантополучателей. Механика самостоятельного сбора обратной связи в документе не прописана — сказано лишь, что она используется для улучшения процедур и коммуникации с грантополучателями.
- 2. Открытость и прозрачность.** Фонд использует сайт и свои сети для размещения информации о проектах грантополучателей. Проводится регулярная

⁷⁷ <https://hewlett.org/about-us/our-policies/>. Дата обращения — 03.12.2020.

⁷⁸ <https://www.hewlett.org/wp-content/uploads/2018/06/HF-Philosophy-of-Grant-Practice.pdf>. Дата обращения — 03.12.2020.

⁷⁹ <https://www.hewlett.org/wp-content/uploads/2018/06/HF-Philosophy-of-Grant-Practice.pdf>, стр. 13. Дата обращения — 03.12.2020.

ежегодная конференция Town Hall для выстраивания сообщества грантополучателей, прочие мероприятия. Сотрудники Фонда взаимодействуют с грантополучателями по всем вопросам и стараются услышать их мнение.

- 3. Гибкость.** В построении коммуникации с грантополучателями Фонд старается прислушиваться к их реальным нуждам и быть гибким в организации процедур/процессов.
- 4. Взаимное доверие.** Фонд воспринимает грантополучателей как партнеров и исходит из партнерских отношений при выстраивании коммуникации. Фонд старается не злоупотреблять своим положением и сохранять «баланс сил», прислушиваясь к мнению грантополучателей.
- 5. Эмпатия и личные встречи.** Для выстраивания близких и долгосрочных отношений сотрудники Фонда лично посещают мероприятия грантополучателей и встречаются для обсуждения вопросов. На ранних этапах работы встречи используются для выстраивания доверительных отношений, далее — для их сохранения.



В очень сокращенном виде данные практики взаимоотношений с грантополучателями описываются в Руководстве Фонда по эффективной филантропии⁸⁰.

⁸⁰ <https://www.hewlett.org/wp-content/uploads/2016/12/OFP-Guidebook.pdf>. Дата обращения — 03.12.2020.

В 2020 году Фонд разработал гид для сотрудников «7 привычек качественной работы с грантополучателями»⁸¹, который также позиционируется как пособие по улучшению коммуникации с грантополучателями для других благотворительных организаций. Фонд отмечает, что перечисленные правила были сформулированы исходя из опыта проведенных исследований GPR. Описанные привычки базируются на принципах работы Фонда и включают основные правила взаимодействия с грантополучателями.

1. Отвечайте всем потенциальным и действующим грантополучателям своевременно и вежливо.

Фонд ссылается на совокупные данные исследований GPR, в рамках которых было выявлено, что способность сотрудников фондов своевременно отвечать на вопросы грантополучателей является одним из ключевых факторов выстраивания долгосрочных партнерских отношений.

2. Показывайте заинтересованность деятельностью организации грантополучателя не только в той области, которая соответствует вашим стратегическим целям.

Чем больше вы будете знать о людях и организациях, с которыми работаете, тем более сильными будут ваши взаимоотношения.

3. Устанавливайте временные рамки и четкие ожидания от процессов для грантополучателей и партнеров. Делайте ваши обязательства более явными на протяжении всего цикла гранта.

Многие грантополучатели не понимают, как работает Фонд, из-за чего могут испытывать разочарование или непонимание, порождающее недоверие к Фонду.

4. Результат имеет значение. Обсуждайте с грантополучателями то, как они планируют оценивать результаты гранта.

⁸¹ <https://hewlett.org/wp-content/uploads/2020/01/Seven-Habits-of-Excellent-Work-with-Grantees-Guide.pdf>. Дата обращения — 03.12.2020.

Важно обсуждать эффективность грантовой поддержки с каждым грантополучателем. Поскольку Фонд выступает в качестве партнера, а не руководителя проектов, грантополучателю отдается ведущая роль в процессе анализа эффективности гранта.

5. Гибкая поддержка с фокусом на истинную ценность проекта. Обеспечьте гибкую, многолетнюю поддержку там, где это возможно. При работе с грантами понимайте и поддерживайте заложенную в них ценность.

Иногда грантополучатели занижают стоимость грантов, вероятно, из-за опасений запрашивать большие суммы. В то же время в рамках грантовых проектов иногда имеет смысл поддержать дополнительное исследование, провести одноразовое мероприятие вроде встречи. В таких случаях сотрудники Фонда должны интересоваться поддержкой грантополучателей для повышения общей эффективности гранта.

6. Будьте ясны и последовательны в изложении стратегий и критериев принятия решений в устной и письменной коммуникации.

Ясность и последовательность в коммуникации — часть уважительного отношения к грантополучателям. Фонд здесь также ссылается на совокупный опыт исследований GPR, где эти качества являются одними из ключевых при общении с грантополучателями.

7. Слушайте столько же, сколько говорите сами при общении с грантополучателями.

Для построения партнерских отношений важно быть открытым к обратной связи.

ФОРМАТЫ ПОЛУЧЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

Обратная связь собирается при помощи ресурса Ethic Point внешним партнером Navex Global⁸². Обратная связь предоставляется

⁸² <https://secure.ethicspoint.com/domain/media/en/gui/28951/index.html>. Дата обращения — 03.12.2020.

в анонимном формате, ресурс предполагает получение обратной связи от Фонда.

Обратную связь можно оставить по двум направлениям:

- жалоба или сообщение о неэтичном поведении;
- предложение по улучшению организационных процедур.

Обратную связь также можно отправлять напрямую сотрудникам Фонда, контактная информация при этом не указана. Кроме того, Фонд принимает сообщения в открытой форме на сайте⁸³.

С 2003 года Фонд участвует в исследовании GPR, все отчеты находятся на сайте в открытом доступе.

В 2018 году было опрошено 1346 грантополучателей, 61 % респондентов заполнили анкету, в референтную группу для исследования GPR из анализируемых нами фондов входит Bill&Melinda Gates Foundation.

В отчете 2018 года есть отдельное обращение от президента Фонда Ларри Крамера⁸⁴, в котором сообщается, как результаты исследования будут использованы Фондом для улучшения организационных процедур. Ларри Крамер указывает на возможные области развития.

- **Улучшение даже хорошо оцениваемых практик.** Рейтинги Фонда по прозрачности достаточно высоки, но по отдельным программам опыт грантополучателей может отличаться от общей оценки. В Фонде запущен внутренний проект, призванный собирать и обобщать лучшие практики и выявлять передовые методы коммуникации.
- **Улучшение и оптимизация процессов.** В качестве примера приводится удаление

⁸³ <https://hewlett.org/contact/>. Дата обращения — 03.12.2020.

⁸⁴ <https://hewlett.org/grantee-perception-report-what-we-learned-and-how-were-responding-to-grantee-feedback/>. Дата обращения — 03.12.2020.

из заявки на грант по программе Исполнительского искусства элементов, которые грантополучатели посчитали сложными для заполнения.

- **Управление сменой персонала.** Грантополучатели выражали обеспокоенность в случаях, когда в течение двух лет до опроса происходили изменения в стратегическом управлении Фонда. Фонд будет стремиться организовать непрерывность коммуникации при кадровых изменениях.
- **Поддержание более открытого общения.** По ряду отдельных программ Фондом принято решение усилить практику сбора и анализа отзывов грантополучателей.

Важно отметить акцент в ряде программных документов на то, что Фонд использует обратную связь грантополучателей для улучшения процедур и стратегического планирования программной деятельности (например, для подготовки Философии грантовых практик). При этом Фондом не указывается, собирается ли эта обратная связь через Ethic Point или другими способами.

ИНТЕРЕСНЫЕ ПРАКТИКИ ДРУГИХ ФОНДОВ

В этом разделе обзора дополнительно представлены наиболее интересные, на наш взгляд, практики взаимодействия фондов с партнерами и грантополучателями.

GARFIELD WESTON FOUNDATION (ВЕЛИКОБРИТАНИЯ)

В 2018 году в честь своего 60-летия Фонд запустил программу выдачи грантов в размере 30–150 тысяч фунтов стерлингов для улучшения или создания местных сообществ в Великобритании. Было получено более 2300 заявок, из которых 1700 поступило в последние три дня. По результатам грантового конкурса было поддержано

156 заявок на общую сумму более 5 млн фунтов стерлингов.

По результатам программы Фонд провел опрос 156 победителей конкурса и тех, кто не получил грантовую поддержку (26 % от общего числа заявок). Для осмысления результатов конкурса Фонд подготовил два документа Shared Insights, содержащих описание итогов проведения конкурса и рекомендации на будущее.

Первая часть исследования, опубликованная в 2019 году, описывает опыт грантополучателей, который оценивался по нескольким пунктам⁸⁵.

1. Процесс выдачи гранта:

- инструкция по процессу подачи заявки была четкой;
- процесс подачи заявки был прямолинейным;
- информация о дедлайне для принятия решений по гранту была информативной.

Фонд отмечает, что большая часть респондентов с меньшей суммой гранта (до 50 тысяч фунтов стерлингов) реже отвечали, что процесс подачи заявки был прямолинейным, а также реже замечали, что информация о дедлайне для принятия решения по гранту была информативной.

2. Распространенные затруднения грантополучателей и тех, чья заявка не была принята.

Большая часть грантополучателей отмечала три ключевых затруднения при подаче заявки:

- недостаток времени;
- недостаток навыков подачи заявки;
- недостаток опыта.

Затруднения, связанные с недостатком опыта и навыков подачи заявки, Фонд связывает с тем, что большинство заявок было написано волонтерами или неопытными заявителями. Большая часть заявителей, включая тех, чьи заявки не получили поддержку, отмечает три ключевых навыка, которые они смогли развить в процессе подачи заявки:

- как последовательно описывать собственные нужды и собственное видение проблемы;
- как планировать и составлять заявку;
- как рассчитывать бюджет.

3. Ключевые опасения заявителей, чьи заявки на грант не были одобрены.

Участники, чьи заявки не были одобрены, обозначили две основные причины для беспокойства:

- **Желание получить обратную связь.** Поскольку респонденты понимали, что процесс предоставления обратной связи требует большого объема труда и ресурсов со стороны Фонда, они также выделили два минимальных запроса: а) сообщение, если бы их заявка была признана неприемлемой; б) широкий обобщенный отзыв для понимания того, были ли они близки к успеху или далеки от него.
- **Слишком большой конкурс.** Поскольку заявок было очень много (о количестве заявок Фонд уведомлял в рассылке по электронной почте), заявители, с одной стороны, выразили признательность за то, что их «ожиданиями управляли» и Фонд рассылал информацию о высоком конкурсе. С другой стороны, это вызвало несколько предложений со стороны участников: ужесточить критерии подачи заявки или ограничить временные рамки конкурса.

⁸⁵ <https://garfieldweston.org/wp-content/uploads/2019/06/GWF-Shared-Insights.pdf>. Дата обращения — 03.12.2020.

Фонд подготовил следующие рекомендации по итогам этого исследования⁸⁶:

- проверить, были ли мягкие критерии конкурса и большое временное окно для подачи заявок в целом положительным (с точки зрения охвата потенциальных кандидатов) или отрицательным (с точки зрения низкого коэффициента успешности) опытом для грантополучателей;
- управлять ожиданиями грантополучателей на протяжении всего процесса подачи заявки, разъясняя, что многие из них в конечном итоге не получают грант, и, следовательно, необходимо учитывать невосполнимые расходы;
- уточнить, что обычной практикой Фонда является информирование заявителей об отклонении заявки из-за несоответствия, и рассмотреть возможность предоставления общих категоричных отзывов, таких как: (А) проект был включен в шорт-лист; (В) проект не был включен в шорт-лист;
- убедиться, что все кандидаты, чьи заявки не получили поддержку, знали о возможности участвовать в вебинарах, посвященных Фонду и критериям финансирования грантов;

- опубликовать тематические исследования на сайте Фонда, в которых подчеркиваются преимущества заявок (например, план проекта, подготовка бюджета).

Вторая часть Shared Insights содержит детальное исследование шести кейсов грантополучателей, чьи проекты уже были завершены. Исследование ставило целью изучение конкретного опыта грантополучателей, получения обратной связи и оценки грантовых процедур⁸⁷.

Грантополучателям были заданы следующие вопросы⁸⁸:

- прогресс их проекта на данный момент;
- бюджет проекта и любые изменения бюджета с момента предоставления гранта;
- количество благополучателей в соотношении с прогнозируемым числом на этапе подготовки заявки;
- планируемые результаты и любые изменения по итогам проекта (например, количество волонтеров, более высокие или более низкие эксплуатационные расходы);
- PR и повышение узнаваемости по результатам проекта;
- обучение команды по результатам проекта;
- будущие проблемы и возможности для развития в ближайшие один-три года.

По итогам исследования Фонд сформулировал ряд выводов⁸⁹.

1. Предоставление гранта — это больше чем финансовая операция.

Хотя изначально гранты описываются в денежном выражении (например: «Мы получили 40 тысяч фунтов стерлингов от Фонда»),

⁸⁷ <https://garfieldweston.org/wp-content/uploads/2020/05/GWF-Shared-Insights-2.pdf>. Дата обращения — 03.12.2020.

⁸⁸ Там же.

⁸⁹ Там же.



⁸⁶ <https://garfieldweston.org/wp-content/uploads/2019/06/GWF-Shared-Insights.pdf>. Дата обращения — 03.12.2020.

грантополучатели сообщают о получении многих других преимуществ по результатам конкурса. Среди них:

- повышение морального духа волонтеров, сотрудников, бенефициаров и местного сообщества;
- уверенность в том, что они могут предоставлять более качественные и надежные услуги;
- приобретение новых навыков, таких как управление проектами;
- повышение авторитета в сообществе и осведомленности общества об их организации;
- увеличение количества волонтеров;
- больше уверенности в сборе средств и больший успех у других доноров, которые могут рассматривать финансирование от крупного грантодателя как подтверждение репутации организации.

2. Деньги необходимы, но недостаточны для улучшения жизни сообществ.

Деньги, предоставленные Фондом, очень важны для реализации предлагаемых проектов, но этого недостаточно, чтобы добиться ощутимых и устойчивых изменений в сообществах. Фонд отмечает, что:

- второй отчет Shared Insights показал, что реализация финансируемого проекта может быть сложной задачей;
- необходимо управлять проектом от начала до конца;
- деньги можно превратить в хорошие результаты только посредством упорного труда и самоотверженности сотрудников и волонтеров.

3. Риски испытывают как грантодатели, так и грантополучатели.

Дисбаланс сил в благотворительности хорошо известен, и обычно считается, что

он действует в пользу донора. Однако оценка этой программы финансирования показывает, что этот риск не является полностью односторонним явлением:

- по некоторым проектам увеличиваются расходы, и есть серьезные опасения относительно устойчивости как финансовой, так и волонтерской поддержки;
- даже когда отчеты о грантах уже готовы, не всегда легко уловить разницу между отчетными результатами (на что были потрачены деньги) и результатами для бенефициаров.

По результатам исследования Фонд дает следующие рекомендации:

- временные непредвиденные обстоятельства — организации, ищущие финансирование, должны рассмотреть возможность включения в свои планы непредвиденных обстоятельств;
- непрерывность после награждения — руководители и ключевые волонтеры организаций, получивших гранты, должны рассмотреть возможность остаться в должности до завершения проекта, а не рассматривать присуждение гранта как хороший момент, чтобы отойти в сторону;
- своевременные и обновленные котировки — для повышения точности бюджетов, котировки капитальных затрат (включая все элементы, такие как гонорары архитекторов и затраты на рабочую силу) должны быть датированы не позднее чем за три месяца до конца подачи заявок;
- использование награды для получения максимальной отдачи от поставщиков — получатели грантов могут воспользоваться предварительным финансированием путем переговоров с поставщиками, чтобы получить лучшее предложение;
- своевременное обновление контактных данных — получатели грантов должны

уделять первоочередное внимание поддержке актуальности контактных данных сотрудников и волонтеров;

- дружеская поддержка — получатели грантов рассматривают друг друга как источники взаимной поддержки на этапе реализации проектов;
- дополнительные рекомендации по управлению капитальными проектами — многим грантополучателям не хватает специальных знаний для управления проектами, такими как капитальное строительство. Фонд заказал подготовку практического руководства в этой сфере, чтобы помочь небольшим организациям.

THE WINNIPEG FOUNDATION (КАНАДА)

The Winnipeg Foundation — первый фонд местного сообщества в Канаде, основанный в 1921 году. С одной стороны, Фонд активно взаимодействует с донорами и имеет собственные фонды целевого капитала; с другой стороны, он является грантодающей организацией. Фондом утвержден стратегический план на 2019–2021 годы, который представляет хорошую практику системного отражения взаимодействия с различными группами в базовых документах организации. Важно отметить, что стратегический план разработан по итогам исследования Winnipeg's Vital Signs Reports, в котором опрашивалось сообщество Виннипега как целевая аудитория Фонда⁹⁰.

Одна из ключевых ценностей Фонда — развитие уважительных взаимоотношений. Помимо жителей города как основной аудитории, в Стратегическом плане Фонда на 2019–2021 годы доноры рассматриваются в качестве отдельной целевой группы, развитию отношений с ними посвящена отдельная цель. Отношения с грантополучателями прямо или косвенно также является целью организации.

⁹⁰ https://www.wpgfdn.org/wp-content/uploads/2020/02/WpgFdn_-_Strategic_Plan_2019-2021.pdf. Дата обращения — 03.12.2020.

Цель 1: Развивать устойчивые и осмысленные отношения с донорами⁹¹.

- **Предлагать практико-ориентированные возможности.** Чтобы построить устойчивые взаимоотношения, Фонд предлагает помочь донорам развивать значимые для них практики в профильных сферах.
- **Сделать эндаумент более доступным.** Поскольку многие доноры заинтересованы в поддержке общественных инициатив, Фонд намерен представить новый класс донорских программ, которые сосредоточены на конкретных областях деятельности через предоставление грантов. Это укрепит и диверсифицирует донорскую базу и увеличит способность Фонда реагировать на грантовые заявки.
- **Показывать донорам результат от вложения средств в эндаумент.** Фонд будет стремиться удовлетворять потребности доноров и поддерживать с ними связь, чтобы они могли видеть влияние вложенных денег.



Цель 2: Осуществлять мудрое, эффективное и вдохновляющее распределение ресурсов⁹².

Фонд вносит свой вклад в развитие общества разными способами — через гранты, благотворительность, поддержку локальных сообществ. Среди шагов для достижения цели, связанной со взаимодействием

⁹¹ Там же.

⁹² Там же.

с грантополучателями, можно выделить следующие:

- осуществлять прямую поддержку специфических сообществ исходя из пожеланий доноров;
- находить новые инновационные способы поддержки сообществ.

Цель 3: Быть лидером сообщества⁹³.

Фонд осознает свой вклад в служение обществу и оперативную реакцию на локальные потребности города и региона. Для достижения цели планируется:

- усиление благотворительного сектора путем инвестирования в разнообразные гранты и программы, работу с экспертами;
- сотрудничество и коллаборация;
- умение слушать, оценивать и учиться.

Шаги для достижения данной цели не описываются через развитие отношений с грантополучателями.

⁹³ Там же.

Цель 4: Обеспечивать устойчивое развитие Фонда⁹⁴.

Достижение этой цели предполагает два шага, напрямую связанных со взаимодействием с грантополучателями.

- **Демонстрировать влияние через качественные коммуникации.** Сообщество Фонда должно узнать о силе и ценностях эндаумента, для этого Фонд будет развивать коммуникационные ресурсы и делиться практиками филантропии с каждым.
- **Эффективно управлять человеческими, информационными и финансовыми ресурсами.** Фонд уделяет большое внимание привлечению и переподготовке сотрудников, успешному планированию процессов и использованию информационных технологий. Для этого Фонд изучает внутренние практики организаций и бизнесов, в которые он инвестирует.

⁹⁴ Там же.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы наблюдаем важные трансформационные процессы, происходящие в некоммерческом секторе. Среди прочего, это выход за рамки традиционной схемы «донор — благополучатель» и переход к модели партнерства равноправных сторон, что, безусловно, требует переосмысления коммуникации (прежде всего со стороны донора), а также выработки соответствующих норм и правил.

Представленные кейсы демонстрируют неразрывную связь реальных практик со стратегическим целеполаганием донорских организаций. Миссия и ценности нередко воспринимаются как нечто абстрактное, но именно они определяют, каким образом и с опорой на какие принципы разрабатывается дизайн грантовых программ и как они реализуются на практике.

С одной стороны, многие фонды либо не выделяют отношения с грантополучателями как отдельное направление для развития, либо декларируют их как одну из ключевых ценностей, не подкрепляя эту декларацию практическими инструментами и повседневными практиками. С другой стороны, организации, вошедшие в настоящий обзор, считают качество взаимодействия с грантополучателями и партнерами одним из своих стратегических приоритетов. Это выражается, в частности, в регулярной оценке

восприятия деятельности доноров со стороны грантополучателей, публикации полных или кратких итогов оценки в открытом доступе, обязательном комментарии первого лица или одного из высших руководителей и перечне мер, которые донорская организация планирует предпринять для совершенствования своих процессов и процедур по итогам оценки.

Стоит отметить, что дискурс о принципах деятельности и открытости донорских организаций продолжается в странах Европы и США уже не одно десятилетие. Для современной российской филантропии, которая развивается стремительными темпами, это пока еще относительно новая область для изучения и выработки собственной позиции. При этом грантодающая сфера в России уже прошла впечатляющий путь развития с середины 90-х годов XX века и отличается высоким уровнем профессионализма, системным подходом и наличием значительных ресурсов. А это означает, что требования к принципам ведения грантовой деятельности постоянно усложняются и возникает необходимость поиска общей ценностной основы и пересмотра общепринятых стандартов для соответствия этим требованиям, иногда в режиме опережения. Обсуждение и возможная практическая реализация стандартов взаимодействия с грантополучателями и партнерами может стать одним из следующих шагов в развитии грантодающей сферы в России.

ОБ АВТОРЕ

Екатерина Верещагина — кандидат политических наук, консультант по развитию корпоративной благотворительности, социальных инвестиций и отчетности в области устойчивого развития. Основатель и генеральный директор агентства «Стратегические коммуникации», член Совета по нефинансовой отчетности Российского союза промышленников и предпринимателей. Стипендиат Благотворительного фонда Владимира Потанина 2001/2002 учебного года.

