

## точка зрения

### Финансирование НПО и частная благотворительность

Фонды и новые частные доноры сейчас являются значительными фигурами в сфере развития – как с точки зрения финансовых средств, которые они предоставляют, так и их влияния на подходы к развитию, образ работы и мышления официальных агентств по оказанию помощи. Их растущее значение было отмечено в июле 2011, когда Комитет международного развития парламента Великобритании учредил провести исследование работы частных фондов для оценки их роли и влияния, степени подотчетности и их взаимоотношений с официальными донорскими агентствами.

Среди причин, ставших поводом для государственного запроса, является тот факт, что благотворительные фонды и учреждения в настоящее время стали основными донорами финансовой помощи. По их оценкам, общий объем частной благотворительной помощи по всему миру приблизительно равен «программной помощи» официальных доноров, которая исчисляется на уровне 60 млрд. долларов США в год. Исследования Брукингского института

(Brookings Institute) в Вашингтоне также подчеркивают рост и разнообразие частной благотворительной деятельности, а также влияние и успех новых инновационных способов использования частных пожертвований<sup>1</sup>. Безусловно, НПО не должны недооценивать потенциальные возможности и влияние таких инновационных онлайн сайтов по выделению средств как, например, «Глобал гивинг» (Global Giving), «Гайдстар» (Guidestar), «ГивингУэлл» (GivingWell), «ГивингУотУиКэн» (GivingWhatWeCan); или социально-инвестиционных сайтов, как «Кайва» (Kiva) или «Энерджи ин Коммон» (Energy in Common).

Неправительственным организациям необходимо понять динамику этого влияния и способы взаимодействия с фондами, особенно, с новым поколением основных частных доноров, появившихся на протяжении последних двадцати лет, которые выделяют значительные средства для проектов развития и НПО. В этом выпуске ОНТРАК рассматриваются некоторые аспекты работы частных доноров в секторе развития.



Участники программы ИНТРАК по молодежному лидерству в Туркменистане, финансируемый Институтом Открытого Общества (Нью-Йорк). 2011 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

### точка зрения

Финансирование НПО и частная благотворительность.....	1
Сотрудничество гуманитарной организации «Консерн Уорлдуайд» с Фондом Билла и Мелинды Гейтс по инновационным решениям.....	3
По ту сторону страха: взгляд фонда на мониторинг и оценку.....	4
Работа с частными донорами на местах: взгляд регионального директора МНПО.....	5
Обучение, мониторинг и оценка: взгляд Фонда Рокфеллера.....	6
Фонд Кристенсена – преданность культурному и биологическому разнообразию.....	7
Тренинги 2012.....	8

### В ЭТОМ ВЫПУСКЕ:

В этом выпуске ОНТРАК проводится анализ вопросов, связанных с работой частных доноров в сфере развития. Фонды и новые частные доноры сейчас являются значительными фигурами в сфере развития – как с точки зрения финансовых средств, которые они предоставляют, так и их влияния на подходы к развитию, образ работы и мышления официальных агентств по оказанию помощи.

Вслед за точкой зрения Джона Хейли, четыре последующие статьи знакомят нас с различным опытом и дискуссиями вокруг этого вопроса.

Коннелл Фоули рассматривает сотрудничество гуманитарной организации «Консерн Уорлдуайд» с Фондом Билла и Мелинды Гейтс, раскрывая то, как организация «Консерн» убедилась в актуальности и перспективности подхода фонда, который уделяет особое внимание фактическим свидетельствам и инновационным решениям.

Мониторинг и оценка – это область, где в этом можно наглядно убедиться. В двух статьях этого выпуска, авторами которых являются Блейн Текетел и Суман Сурешбабу, анализируются подходы различных фондов к мониторингу и оценке.

В статье Сюзанн Кирк Кристенсен, бывшего регионального директора крупного европейского международного НПО, говорится о том, что НПО и ОГО необходимо учитывать потенциальные издержки работы с частными донорами.

И, наконец, в статье Эржен Хамагановой и Чарльза Бакстона рассказывается о деятельности фонда Кристенсена по культурному и биологическому разнообразию в Центральной Азии.

### Разнообразие и масштабы

Во-первых, НПО должны осознавать разнообразие и масштабы частной благотворительности, и какое это имеет значение для разработки стратегии по привлечению средств или формирования отношений с очень различными типами частных доноров. К ним относятся основные семейные фонды, которые финансируют значительную работу развития, например, находящиеся в США Фонды Гейтса и Мура, лондонский Фонд Гатсби или Детский инвестиционный фонд, или мумбайский фонд Тата; а также корпоративные фонды как, например, Фонд Гугл или Фонд Корпоративной социальной ответственности Дойче Банка. Также существует множество мелких и специальных фондов, которые не только выделяют проектное финансирование, но и предоставляют альтернативную и натуральную поддержку – например, поставка медикаментов, осуществлявшаяся совместно с лондонским Фондом Моргана. Или те фонды, которые спонсируют премии и призы, например, премия «Импакт Эворд» (Impact Award) от фонда «Старз Фаундэйшн» (Stars Foundation), которые вручаются инновационным НПО и ОГО, работающим с обездоленными детьми.

Точный масштаб пожертвований, поступающих от этих частных фондов и доноров определить сложно, но мы знаем, что они составляют значительный объем, который постоянно растет. Согласно последним сведениям только в США и Европе существует более 160,000 финансирующих фондов. Данные говорят о том, что финансирование международного развития составляет, как минимум, 20 процентов от общих средств этих фондов, которые занимаются финансированием проектов развития зарубежных стран<sup>1</sup>. Это оценивается на уровне свыше 10 млрд. долларов США в год, большая часть из которых, идет непосредственно на проекты и программы, реализацией которых занимаются НПО и ОГО. Другими словами, это значительный ресурс, к которому могут подключиться НПО и ОГО.

### Прямое действие, воздействие и новаторство

Также растет ряд убедительных данных, свидетельствующих о том, что новое поколение фондов и частных филантропов ориентированы на целевую работу, решение проблем и достижение результатов в большей мере, чем традиционные доноры. Похоже, что большая часть частной помощи ориентирована на передовые проекты, которые имеют прямое влияние на уровне

местного сообщества, а не занимаются поддержкой сложно-пересекающихся планов и программ развития или удовлетворением целей правительства (например, Стратегии национального развития или ЦРТ). Частные доноры более избирательны и, как правило, уделяют большое внимание проблеме развития особого или личного интереса. Они ценят креативность и новаторство. В целом их, кажется, меньше беспокоят проблемы, которые заботят официальных доноров – например, поддержка порядка в государственной власти или повышение надежности обеспечения, или попытки обеспечить баланс между финансированием сельского хозяйства, образования и здравоохранения. В статье Коннелла о сотрудничестве благотворительной организации «Консерн Уорлдуайд» с Фондом Билла и Мелинды Гейтс раскрывается то, как организация «Консерн» убедилась в актуальности и перспективности подхода фонда, акцентирующем внимание на фактических свидетельствах и инновационных решениях.

Подобное предпочтение прямым действиям, воздействию и новаторству является некой основой, на которой могут базировать свою работу НПО и ОГО. У них есть зафиксированные результаты прямого включения в работу с местными сообществами и внедрения практического, непосредственного подхода к развитию. НПО и ОГО быстро реагируют на удовлетворение местных потребностей и готовы использовать в своей работе разнообразные и новаторские подходы. Это возникает в те моменты, когда официальные доноры усиливают акцент на единообразии, согласованности и повышенной координации (например, принципы Комитета помощи в целях развития), и готовятся к достижению общих глобальных целей (например, Цели развития тысячелетия).

Несомненно, если сравнивать со стратегиями официальных доноров или методами работы государственных департаментов, НПО ближе соответствуют стремлениям и деятельности многих новых частных доноров. Наглядней всего это заметно в области мониторинга и оценки. В двух статьях этого выпуска рассматриваются подходы различных фондов к мониторингу и оценке, которые показывают, что фонды бьются над теми же вопросами, что и НПО – желанием получить исчерпывающие данные о том, какие подходы действительно работают, наряду с приоритизацией реалистичных и гибких взаимоотношений с партнерами.

### Предостережение

Несмотря на очевидную совместимость между НПО и частными донорами, и потенциальную материальную выгоду, необходимо учитывать «медицинское предостережение» при работе с новым поколением частных фондов и филантропов – особенно с теми, кто заработал свое состояние на успешном бизнесе совсем недавно. Наряду с тем, что они могут служить источником значительных финансовых средств, персонал НПО должен приобрести навыки работы с ними – уделяя особое внимание их упору на коммерческие решения и языку (например, франчайзинг), их использованию критериев коммерческой оценки (например, рентабельность инвестиций), или организационным последствиям их предпочтений вкладывать средства в инновационные проекты или продвигать новые партнерские отношения и совместные предприятия.

Согласно анализу, который проводит в своей статье бывший региональный директор крупного европейского МНПО, НПО и ОГО необходимо учитывать потенциальные издержки работы с подобными частными донорами. Они должны потратить время и усилия на формирование отношений, внедрение новых процессов планирования или систем оценки, и развитие организационного потенциала по умелой работе с новыми партнерами. Но прежде всего, НПО должны выработать профессиональные качества и уверенность, которые необходимы для того, чтобы суметь наладить отношения с новым поколением частных доноров.

### Вывод

Реальность такова, что НПО и частные доноры нужны друг другу, и тем самым они дополняют свои навыки и ресурсы. Также как НПО должны научиться работе с частной благотворительностью, новым частным донорам необходимо понять НПО и научиться работе с различными типами организаций гражданского общества. НПО, несомненно, могут выиграть от работы с частной благотворительностью, но они должны это делать таким образом, чтобы не поставить под угрозу свои ценности и индивидуальность. НПО и частные доноры также должны активно перенимать друг у друга имеющийся опыт и знания.

**Джон Хейли,**

Консультант по развитию, и приглашенный профессор Бизнес школы Касс Лондонского городского университета  
john.hailey@hope-hailey.com

<sup>1</sup> В. Фенглер и Х. Харас «Оказываем помощь по-другому: практический опыт», Брукингз Инститют Пресс, Вашингтон, 2010.

<sup>2</sup> Преобразование развития, Научная статья №10 Института глобальной общественной политики (GPPi)

## Сотрудничество гуманитарной организации «Консерн» с Фондом Билла и Мелинды Гейтс по инновационным решениям

За один день в феврале 2010 года я побывал на двух встречах, которые, казалось, представляли прошлое и будущее работы развития. Утром я встретился с рядом ирландских НПО для обсуждения совместной работы по определенному вопросу. После обеда в офис «Консерн» пришли представители нового частного фонда, чтобы обсудить вопросы возможного сотрудничества. Утренняя встреча прошла в предсказуемом ключе: в ней ощущался какой-то уют – согласие, внутренняя обращенность, стремление отстоять сектор НПО, традиционность. Встреча же с фондом потребовала большого напряжения сил. Мы предложили несколько направлений для сотрудничества, а в ответ услышали, что: «нет никаких подтверждений эффективности работы в этих областях». Фонд проанализировал опубликованные данные по воздействию в секторах своего интереса и стремился увидеть и понять, где бы они могли значительно повысить эффективность уже существующей работы. Это был сугубо практический, аналитический, конструктивный, пытливым и глубокий подход. Это было отражением опыта сотрудничества организации «Консерн» с Фондом Билла и Мелинды Гейтс.

В ноябре 2008 года благотворительная организация «Консерн Уорддайд» получила грант от Фонда Билла и Мелинды Гейтс на поиск и апробацию инновационных подходов для охраны материнства и детства в трех странах. Проект «Инновационные технологии для защиты материнства и детства» базировался на ряде предположений. Первая – были определены успешные меры воздействия, но отсутствовало подтверждение успешного расширения масштабов и реализации этих мер. Вторая – источником инновационных решений может быть кто угодно, у многих людей, например, пользователей услуг, студентов и медико-санитарных работников, которые непосредственно общаются и обслуживают пациентов, никогда и не интересовались их идеями и мыслями.

В Малави, Сьерра Леоне, и индийском штате Орисса, организация «Консерн» вела совместную работу с Министерством здравоохранения и фондом ЮНИСЕФ по изучению основных барьеров в реализации инновационных решений, и затем внедряла различные механизмы поиска и предложения идей о том, как преодолеть эти барьеры. В результате проведения национальных конкурсов, охвата определенных целевых групп и неоднократного вовлечения обособленных социальных групп было получено свыше 13,000 идей о том, как решить ключевые проблемы, для сбора которых использовались различные каналы, например, ящики для предложений, электронные и почтовые сообщения, подача предложений во время проведения мероприятий. К сожалению, надежды на то, что мы сможем извлечь потенциально новаторские идеи, не оправдались, хотя было

ясно, что многие идеи были новыми для конкретной страны или медицинского учреждения. В целом, результаты были разочаровывающими, даже если процесс и вызвал волну энтузиазма по всему миру и среди групп общественности и медицинских учреждений в трех странах.

На основе внутренних рассуждений, сотрудничества с Фондом и внешнего среднесрочного аналитического обзора, организация «Консерн» решила полностью переосмыслить свой подход, и в настоящее время использует ряд процессов, пытаясь выработать инновационные решения на основе изучения принципов новаторства: использование разнообразных перспектив, повторяющихся процессов вместо излишней прямолинейности, действий и размышлений на постоянной основе.

### Для чего работать с фондом по поиску инновационных решений?

«Консерн» признает, что улучшения в здравоохранении происходят за счет инвестиций в укрепление систем здравоохранения, а также внедрения инновационных решений. Первое является сердцем развития и требует ответственного отношения и долгосрочного укрепления потенциала, а последнее для многих кажется роскошью. Тем не менее, «Консерн» обратилась за этим финансированием потому, что понимали, что, если мы добьемся успеха во внедрении или реализации известных решений, это будет иметь более широкое воздействие, чем прямые программы «Консерн», и может стоить многих лет работы по наращиванию потенциала.

### Полученный опыт

Это было и продолжает оставаться дерзкой и интересной инициативой, которая вызвала дебаты внутри «Консерн». Стандартные дебаты о подобных инициативах сводятся к тому, что: они инициированы «сверху»; они подрывают государственное право собственности на меры воздействия; они привлекают внимание и дестабилизируют тяжелую, повседневную работу по оказанию услуг. Эти споры нашли внутреннее разрешение, и в организации «Консерн» осознали дополнительную значимость этой инициативы.

Однако мы решили вести эту программу нетрадиционным способом, и это привело к внутренней дезинтеграции организации. Мы не до конца спланировали и продумали многие последствия изменения наших процессов, что привело к большой ненужной напряженности. В действительности консультант по вопросам управления информировал нас о том, что частные фонды зачастую недооценивают требования к управлению подобными инициативами, и подобная напряженность и трудности не являются исключением.

### Преимущества работы с фондом

В «Консерн» обнаружили ряд положи-

тельных моментов сотрудничества с Фондом Билла и Мелинды Гейтс, например:

- Особое внимание, которое уделяется фактическим данным и недостающим сведениям.
- Их совокупная выгода очевидна – инновации, инновации и еще раз инновации! Агентство обязано отчитываться за общественные средства и сбалансировать использование денежных средств на реализацию новых идей. Финансирование инновационных решений явление редкое, и потому всегда приветствуется.
- Фонд нанимает руководителей верхнего звена, которые обладают большим опытом и высокой научной подготовкой. В то время как фонд вышел из частного сектора и внес несколько прагматичный коммерческий подход к своей работе, поражает то, что его сотрудники полностью понимают сложные реалии практической работы на местах. Наши обсуждения реалистичны и значимы, и вместе с тем претенциозны с точки зрения осуществления реальных, настоящих и измеримых изменений.
- Работа фонда нацелена на поиск решения проблемы. Они хотят, чтобы «Консерн» выходила с предложениями и решениями, и в то же время сами всегда рады предложить пути решения тех или иных вопросов.
- Для того чтобы взрастить и поддерживать сотрудничество требуется большая сила. Фонд соединил «Консерн» и наших партнеров с другими заинтересованными сторонами. У них имеются обширные контакты по разным областям и направлениям работы, и они активно способствуют формированию подобных связей, чтобы научиться у других.
- Очевидно, что фонд является большим мировым брендом, имеющим влияние. Очень полезно было использовать это влияние с целью получения поддержки этой инициативы. Наряду с тем, что характер самой инициативы воодушевил людей, поддержка Фонда также помогла подключить к ней необычных и разнообразных участников.

### Вывод

Работа с крупными частными фондами имеет свои сложности, и НПО необходимо постоянно возвращаться к своим собственным ценностям и стратегическим целям, и проявлять осторожность, чтобы не оказаться в зависимости от больших финансовых потоков. Но опыт агентства «Консерн» был очень позитивным, когда Фонд Билла и Мелинды Гейтс заставлял нас больше ориентироваться на фактические данные, быть более креативными и подвижными, более открытыми для различных точек зрения, и более скрупулезными в определении результатов.

**Коннелл Фоули,**

Директор по стратегической работе, защите гражданских интересов и обучению  
Консерн Уорлд  
connell.foley@concern.net

## По ту сторону страха: взгляд фонда на мониторинг и оценку

Как один из сотрудников программного персонала работающего на частный фонд, я сталкиваюсь с различными взглядами о цели мониторинга и оценки. Разное понимание и ожидания от мониторинга и оценки способствуют динамике отношений партнерских организаций с донором, в данном случае, частным фондом. В этой статье предпринята попытка проанализировать, почему некоторые организации, финансируемые Восточноафриканской программой по предотвращению жестокого обращения с детьми фонда Оук (Oak Foundation's East Africa Child Abuse Program), считают мониторинг и оценку пугающим и требовательным процессом, и как мы пытаемся найти ему общее решение. Круг наших партнеров включает местные НПО различных размеров и МНПО.

Комментарий, сделанный одним из сотрудников партнерской организации, характеризует одну из точек зрения на процесс мониторинга и оценки. Он сказал: «Специалист по мониторингу и оценке отвечает за сбор всех данных о позитивных изменениях и подготовку красивых графиков, которые затем попадают в наш ежегодный отчет. Моя роль заключается в реализации мероприятий». В этом случае задача осуществления мониторинга и оценки была явно передана менеджеру-«специалисту», и проведена без особого вклада и диалога с программным персоналом. Другие организации рассматривают процесс мониторинга и оценки, как критический анализ успехов и неудач, который затем может отрицательно повлиять на будущее финансирование. Тем не менее, многие другие признают важность мониторинга и оценки для определения фактического присутствия изменений, но им зачастую не хватает возможностей с точки зрения персонала, времени и ресурсов для проведения тщательных процессов мониторинга и оценки, чтобы повлиять на методы практической работы.

В Восточноафриканской программе по предотвращению жестокого обращения с детьми фонда Оук мы пытаемся использовать реалистичный и гибкий подход мониторинга и оценки с нашими партнерами. При

выделении грантов, я зачастую начинаю исходные обсуждения с потенциальными партнерами, формируя взаимопонимание по основным концепциям периода работы над проектом: жизнеспособность проектной идеи, цели проекта, как определяется успех, и будет ли проект способен оценить свои предполагаемые результаты. В целом, эти обсуждения дают нам общее понимание задач, результатов, итогов и цели мониторинга и оценки.

Другие события и опыт подтвердили для нас значение подхода мониторинга и оценки, нацеленного правдиво отразить качество совместной работы организаций на практике. В 2009 году группа детских организаций из Уганды собралась вместе для реализации проекта в Кампале, целью которого было предоставление ряда скоординированных услуг для детей, подвергшихся жестокому обращению. Он начался, как пилотный проект сроком на один год с возможностью продления на несколько лет, в зависимости от исхода. Во время обсуждений проектная группа подчеркнула, что они хотят провести мониторинг и оценку с тем, чтобы определить масштаб совместной работы, которого смогли достичь четыре организации, и преобразовать свои разнящиеся организационные системы для эффективного предоставления скоординированных услуг детям, которые подверглись жестокому обращению. К проекту был прикреплен консультант, который уделял внимание встречам с сотрудниками для определения сильных и слабых сторон, и взаимодополняемости, базируясь на методах работы и подходах различных организаций к проекту. Затем шли регулярные отчеты перед директорами и командой программы, сопровождаемые рекомендациями. Один из сотрудников проектного персонала позже описал это, как «болезненный, но полезный» процесс, который заставил каждую организацию открыть свою систему для тщательного изучения своими коллегами, и отвечать на щекотливые вопросы, не подвергая себя угрозе.

Частные доноры, как и другие доноры, должны попытаться сломать «менталитет мы и они», который зачастую характеризует взаимоотношения между донором и организациями-получателями помощи. Мои дискуссии с партнерскими организациями руководствуются основным принципом равных отношений. Равное отношение между донором и грантополучателем прокладывает дорогу к открытому и честному диалогу о цели мониторинга и оценки в рамках периода работы по проекту.

Практикам зачастую требуется пространство, время и ресурсы для того, чтобы изучить воздействие своей работы и соответствующим образом скорректировать свои практические методы. Донорам необходимо выйти за пределы требовательной подотчетности за каждый потраченный доллар, и стремиться к формированию отношений, способствующих взаимному обучению. Это требует подлинной приверженности донора и грантополучателя такому процессу мониторинга и оценки, который позволит определить эффективность работы, выходящую за рамки оценки уровня результатов, и провести соответствующие изменения на программном и организационном уровне на основе данных, полученных в ходе процесса мониторинга и оценки. Это также требует от финансирующих организаций создания атмосферы доверия, способствующей диалогу о процессе мониторинга и оценки, который инициирует размышления, интерес и обучение, как внутри, так и между организациями, командами и выгодоприобретателями.

**Блэйн Текетел**

Помощник руководителя программы по предотвращению жестокого обращения с детьми, Восточная Африка

Фонд Оук

[blain.teketel@oakfnd.org](mailto:blain.teketel@oakfnd.org)

## Работа с частными донорами на местах: Взгляд регионального директора МНПО

Западным МНПО приходится, как одно из наших моральных обязательств, постоянно увеличивать финансирование нашей работы в развивающихся странах для того, чтобы улучшить и усилить наше воздействие и охватить как можно больше бедных и социально неблагополучных людей по всему миру. Потому-то это и является позитивным знаком, что частные доноры все больше заинтересованы оказывать поддержку МНПО в работе развития. Эти новые типы сотрудничества, однако, не лишены проблем и могут угрожать изменением качества и основного акцента нашей работы.

В течение четырех лет моей работы в качестве Регионального директора европейского НПО в одной из африканских стран, у меня было несколько случаев сотрудничества с частными донорами и фондами, которые натолкнули меня на размышления, обсуждаемые в этой статье.

В некоторых случаях частные доноры могут поставить жесткие временные рамки и потребовать такого уровня детальности, с которыми МНПО и их партнерам работать тяжело. Крупный фонд поставил такие жесткие временные рамки, что у нашей региональной программы было всего лишь пять дней на то, чтобы составить исчерпывающее проектное предложение по пятилетнему проекту. Фонд потребовал представить очень подробный бюджет. Ясно, что невозможно подготовить детальный бюджет без того, чтобы не предоставить детальное описание проектных мероприятий. В результате получился проект, от начала и до конца разработанный «не вставая из-за стола», без каких-либо консультаций с его основными участниками и какой-либо оценки ситуации.

Фонд настаивал, чтобы реализацией проекта занимался ряд местных партнеров НПО. Моя организация всегда использовала такой подход к реализации проектов, но сроки были настолько жесткими, что ни один из наших существующих партнеров не смог принять участие в написании проекта. Одного партнера выбрали по телефону, когда их спросили, не хотят ли они принять участие в этом проекте, - и мы дали им один день на принятие решения!

Еще одна особенность, которая наблюдается у частных доноров из корпоративного сектора, заключается в том, что они склонны использовать в работе по развитию и сокращению бедности подход «мы это делаем». Это может свести деятельность к техническим проектам, занимающимся исключительно москитными сетками, водяными насосами, вакцинами и так далее – что

все само по себе очень важно – но не может являться автономным подходом в процессе работы развития. Опасность в том, что мы все больше используем этот подход, если донор отдает ему предпочтение, и не учитываем наши собственные подходы, разработанные через опыт и изучение МНПО. Это может привести к большему предоставлению услуг и меньшей концентрации на защите прав: меньше акцента на права и больше внимания на потребности.

В конкретном случае с нами связался частный донор, который хотел выделить финансирование на строительство сельской начальной школы. Это обычный и достаточно легкий для реализации проект, но он должен осуществляться при сотрудничестве с государственными органами образования. В этом же случае донор захотел пойти дальше и начал запрашивать большое количество информации о местных сообществах в районе. Мы сделали все, чтобы объяснить, как функционирует местное сообщество. Базируясь на нашей информации, донор решил, что он хочет оказать поддержку для «развития» всего сообщества. Мы пытались объяснить, что невозможно – даже с очень большим бюджетом – «исправить» сообщество в изоляции от контекстуальных сил. Необходимо изменить многие факторы, которые находятся за пределами контроля сообщества. Например, нехватка продовольствия в сообществе требует существенных структурных, образовательных и сельскохозяйственных изменений – все из которых, затрагивают изменения в государственных структурах и политике. Даже без правительства, для получения компетентной практической информации по всем необходимым техническим областям потребовалось бы

сотрудничество с целым рядом МНПО. В конце концов, донор отказался от этого проекта, и мы потратили немало времени на предоставление информации, которая ни к чему не привела.

Как МНПО участвующие в работе развития, мы должны не забывать что, наш вклад - это практический опыт, и что принципы и подходы нашей деятельности выработаны на основе длительной истории работы. Поиск новых возможностей финансирования не должен ставить под угрозу качество нашей работы.

Тем не менее, мы должны признать, что частные доноры начинают брать на себя ответственность за самых бедных. Поэтому нам важно войти в диалоги с частными донорами, и построить его не с позиции донор-получатель, а с точки зрения равных организаций. Для того чтобы подобный диалог получился, нам необходимо повысить свои возможности по подтверждению воздействия нашей работы, документально оформлению полученного опыта (положительного и отрицательного) и умению говорить на языке, который могут понимать за пределами нашего собственного сектора. В этой связи, сотрудничество с частными донорами может оказаться здоровым и необходимым новым типом отношений. Оно может вывести МНПО из сферы тесных отношений между традиционными донорами и МНПО – «зоны комфорта», где редко кто может поставить под сомнение то, как мы «делаем развитие».

**Сюзанн Керк Кристенсен,**  
Экс-региональный директор крупного  
МНПО Голландии  
SKC@redbarnet.dk



Участники учебной программы по аналитическим методам на юге Кыргызстана. 2011 г.

## Обучение, мониторинг и оценка: взгляд Фонда Рокфеллера

Фонд Рокфеллера был основан в 1913 году с миссией, обеспечить благополучие человечества. Особым мандатом фонда является содействие справедливому росту и усилению устойчивости бедных и уязвимых слоев населения.

В настоящее время работа фонда организована вокруг срочных инициатив (обычно, продолжительностью от пяти до семи лет), сосредоточенных на таких областях, как урбанизация, изменение климата, системы здравоохранения, сельское хозяйство, эффективное инвестирование и транспорт. Большая часть работы фонда нацелена на Африку и Азию, с мелкими внутренними программами в Соединенных Штатах. Мы работаем с широким спектром грантополучателей и партнеров, от мелких НПО до крупных региональных организаций, до различных агентств ООН, многосторонних организаций и правительств (См. [www.rockfound.org](http://www.rockfound.org)).

Для фонда важно использовать гибкие подходы к оценке и обеспечить пространство для обучения. В этой статье обсуждается, почему фонд уделяет особое внимание обучению, мониторингу и оценке, подходу и стратегиям, которые мы внедряем в работу.

### Почему мы обращаем особое внимание на обучение, мониторинг и оценку?

Фонд рассматривает мониторинг, оценку и обучение, как основополагающий элемент эффективного и устойчивого развития.

Группа оценки работает с персоналом инициативы фонда и грантополучателями, чтобы наглядно показать неразрывную связь между оценкой, эффективностью и обретением собственной роли. У некоторых наших грантополучателей были в прошлом такие моменты, когда они ощущали, что оценка сосредоточена на восходящей подотчетности перед правлением и донорами, без особого учета мнений и нужд получателей помощи на местах. В некоторых случаях им казалось, что специалисты по оценке рассматриваются как посторонние лица, которые извлекают информацию и выносят свой вердикт о том, что работает, а что нет, и в последующем оказывают сильное влияние на решения по будущему планированию и финансированию. В таких случаях мы работаем с ними над тем, чтобы обеспечить, что их взгляды и вопросы

являются центральной частью процессов оценки.

Как фонд, мы отдаем себе отчет в том, что мы должны уравновесить восходящую подотчетность перед своим правлением и старшими руководителями укреплением внутреннего потенциала грантополучателей учиться на собственном опыте работы и способствовать обретению более обширных знаний в своей области. Мы полагаем, что такое формальное укрепление потенциала является важным для нисходящей подотчетности, и что грантополучатели находятся в самом выгодном положении, чтобы учиться на собственном опыте работы, следить за своим собственным прогрессом и планировать свои будущие действия. Этот процесс должен быть уважительным к различным взглядам и учитывать наличие нескольких уровней подотчетности и обучения, для которых должны служить мониторинг и оценка.

На уровне инициативы мы поддерживаем крупные портфели грантов, а не одноразовых проектов так, как мы считаем, что ценность связанной совокупности грантов выше, чем у отдельных одноразовых проектов. Мы используем свою функцию обучения, мониторинга и оценки, чтобы понять изменяем ли мы что-то к лучшему по всему спектру работы, и планировать будущую работу по выдаче грантов.

Мы работаем с грантополучателями над формированием общего видения успеха всей инициативы, и определением соответствующих способов мониторинга и оценки развития и изменений с точки зрения грантополучателя. Например, мы собираем будущих и существующих грантополучателей, чтобы обсудить их точку зрения на решения. Это оживляет наш подход к формированию инициатив и наполняет смыслом результаты, которых мы ожидаем. Мы также привлекаем грантополучателя по мониторингу и оценке, который выступает для персонала и грантополучателей инициативы в качестве «требовательного друга», чтобы следить за прогрессом и способствовать формированию обучающего диалога.

### Мониторинг, обучение и оценка, основанные на результатах: что мы делаем?

Базируясь на опыте ошибок и достижений прошлого десятилетия систем управления, нацеленных на достижение конкретных результатов, мы внедрили в работу фонда систему

ориентации на гибкие результаты, чтобы помочь себе лучше представить, как может выглядеть успех, и как мы сможем узнать, что мы его добились. Мы определили долгосрочное видение успеха и ряд предполагаемых результатов в тех направлениях, где проводится выделение грантов. Видение и результаты остаются обычным «якорем» на протяжении срока реализации инициативы, с ежегодной корректировкой процесса выделения грантов для учета реалий на местах.

Подобная ориентация помогает нам сформировать более гармоничный подход к решению кратко- и долгосрочных социальных изменений, и в тоже время позволяет проявлять гибкость, необходимую для попутного внедрения инновационных решений, экспериментов и адаптации. В частности, мы:

- **Поддерживаем и используем высококачественные оценочные знания** об эффективности и работе фонда на глобальном и региональном уровне, и на уровне грантополучателя. Это подразумевает серьезный упор на знании того, что работает, при каких обстоятельствах, кто это делает, как и почему.
- **Совершенствуем навыки и потенциал сотрудников фонда, грантополучателей и партнеров по ведению мониторинга, оценки и обучения, основанных на результатах**, для повышения эффективности своей работы и подотчетности перед своими доверителями.
- **Укрепляем направление благотворительности, оценки и развития**, оказывая поддержку глобальным и региональным сообществам по внедрению инновационных и прогрессивных подходов, методов и средств оценки.

Мы уделяем одинаковое внимание проведению регулярного цикла оценки наших долгосрочных инициатив – на среднесрочном этапе и стадии завершения инициативы, а также текущему мониторингу и обучению, включая эксперименты с истинными новаторскими способами обучения с партнерскими организациями.

### Как мы это делаем?

Наша группа оценки работает в тесном контакте с сотрудниками инициативы над развитием потенциала и навыков по рационализации подходов. Этот процесс включает следующие элементы:

- **Коллективно используемые**

**результаты и язык мониторинга и оценки.** Мы работаем с нашими партнерами над определением стандартов результатов – воздействие, итоги, результаты – и воспитываем дисциплину понимания и использования терминов для того, чтобы бы более точно выражать, что мы подразумеваем под воздействием и устойчивым изменением – для кого, где и в каких масштабах.

· **Общее понимание результатов, которые пытаемся достичь.** Мы активно заинтересованы в формировании этого понимания с грантополучателями и партнерами. И это не тривиальная задача – на это требуется время, но сполна окупается в расширении и увеличении охвата и влияния нашей коллективной работы.

· **Коллективная ответственность.** Мы осознаем, что обучение, мониторинг и оценка должны существовать и за пределами группы оценки и отдельных грантополучателей и, соответственно, уделять особое внимание разделению ответственности, выделению ресурсов и времени на укрепление потенциала среди отдельных представителей, команд, грантополучателей и высшего руководства фонда.

· **Практические средства и согласованные меры.** Мы работаем над созданием практических средств и согласованных мер, соответствующих сложности типов работы, которой занимаемся, чтобы помочь в планировании, управлении, мониторинге, оценке и отчетности по прогрессу в достижении результатов.

### Вывод

Общая цель нашей функции обучения, мониторинга и оценки состоит в поддержке организационной эффективности в достижении результатов и воздействия развития. Мы подходим к этой работе с пониманием того, что развитие носит сложный характер, и требует участия партнеров и здорового уважения к различным взглядам на проблемы, решения, результаты и стратегии. Мы с уверенностью подписываемся под важностью того, что процесс оценки должен охватывать всех основных участников и включать восходящие и нисходящие подходы. Пропагандируя эти ценности, мы продолжаем работать с нашими партнерами, экспериментируя и проверяя новые методы и подходы к обучению, мониторингу и оценке, которые работают в сложных ситуациях.

### Суман Сурешбабу

Сотрудник фонда Рокфеллера, работающий с командой Инициативы фонда.  
SSureshbabu@rockfound.org

При участии Нэнси МакФерсон, Управляющего директора по оценке Фонда Рокфеллера.

## Фонд Кристенсена – преданность культурному и биологическому разнообразию

Фонд Кристенсена – необычный донор для Центральной Азии. Как говорит руководитель региональной программы Эржен Хамаганова, фонд «начинается с видения и динамики внутри общества» и поддерживает долгосрочные инициативы, которые обычно не считаются привлекательными с точки зрения других фондов, занимающихся финансированием проектов развития. «Мы не отталкиваемся от концептуальной основы, что региону нужны из внешнего мира «демократия» (потому что он пост-советский) или «плюрализм» (потому что он в первую очередь исламский), или «развитие» (в силу его экономической слабости)», - поясняет она. «Вместо этого мы акцентируем внимание на собственном потрясающем наследии региона - культурном, природном, историческом, духовном, сельскохозяйственном, пасторальном...».

Фонд Кристенсена выбрал для работы ограниченное число регионов с исключительным культурным и биологическим разнообразием и наследием, где возрождение местных ценностей и систем – материальных и духовных – способствует улучшению жизни в современном мире. Помимо Центральной Азии, фонд также ведет работу на северо-востоке Турции, в Рифтовой долине Африки, Северной Австралии, Меланезии, на юго-западе США и северо-западе Мексики. Одной из сильных сторон работы в Центральной Азии, по сравнению с некоторыми другими регионами, по словам Эржен, является высокий уровень образования даже в отдаленных сельских районах, унаследованный со времен Советского Союза, плюс традиционное уважение и свобода действий для женщин. Поэтому здесь, в Центральной Азии, фонд получает радость и вдохновение от работы с «когортой визионерских и необычайно хорошо отлаженных организаций, которые могут уверенно работать как на мировой арене, так и в самых отдаленных кишлаках».

Опора Фонда на местные силы и дарования означает, что идеи и таланты отдельных людей (художников, музыкантов, земледельцев, животноводов и ремесленников) представляют особую важность для его проектов. В своей работе по поддержке жизнеобеспечения в горных районах Кыргызстана фонд

акцентирует внимание на ремеслах, связанных с войлоком, использовании пастбищ и оживлении кочевой культуры в целом. В Таджикистане, с его великолепными сельскохозяйственными долинами, фонд в основном поддерживает работу по развитию агро-биоразнообразия и агро-экосистем через продвижение и укрепление традиционных знаний, инноваций и практик самих земледельцев.

Фонд был создан Алленом и Кармен Кристенсен в 1957 году в Калифорнии, как частная организация. Аллен был успешным горным инженером и в течение многих лет являлся президентом горнодобывающей и строительной компании Юты (Utah Mining and Construction Company); его жена, Кармен, была школьной учительницей. Оба имели сильные интеллектуальные и культурные интересы, которые до сих пор отличают фонд, хотя их семья напрямую им уже больше не руководит. Эржен отмечает: «Частное благотворительное наследие – пожертвование фонду большей части семейного состояния Кристенсенов – дает нам привилегию долгосрочных подходов, и обеспечивает независимость от постоянно меняющихся тенденций в мире благотворительности. Мы также переняли от Кристенсенов глубокое уважение к знаниям, красоте и интернационализму».

Древняя таджикская поговорка гласит: «Дни рождаются из дней, настоящее приходит из прошлого и начинает будущее» Фонд активно настроен на поддержку биологического и культурного разнообразия ради лучшего будущего, - говорит Эржен. Тем самым он противопоставляет «...возрастающей однородности, безликому единообразию и пугающему упрощению сложных процессов и отношений». Будучи независимой благотворительной организацией, Фонд Кристенсена смог выбрать и развить свои собственные темы, регионы и способы работы.

Интервью у Эржен Хамагановой (erjen@christensenfund.org) взял Чарльз Бакстон. Дополнительную информацию можно найти на веб-сайте: [www.christensenfund.org](http://www.christensenfund.org)

**Добро пожаловать на Программу Открытых тренингов ИНТРАК - 2012!**

Апрель, 2-4	Разработка проектов и написание предложений	\$680	Душанбе, Таджикистан
Май, 14-16	Эдвокаси и влияние на политику	\$680	Душанбе, Таджикистан
Июнь, 18-22	Мониторинг и Оценка.	\$995	Иссык-Куль, Кыргызстан
Октябрь, 8-10	Построение потенциала партнеров. Продвинутый уровень	\$680	Бишкек, Кыргызстан
Ноябрь, 12-16	Организационное развитие и управление	\$995	Бишкек, Кыргызстан

ИНТРАК уже 15 лет работает с гражданским обществом в Центральной Азии. Обучение является одной из основных стратегий развития в регионе. Наш подход к обучению отражает веру в ценности участия, социальной справедливости и наделения полномочиями. Мы обучаем смешанные группы, состоящие из представителей НПО, международных и других агентств по развитию, чтобы различные заинтересованные стороны могли лучше работать вместе.

**Проводимое ИНТРАК обучение предлагает:**

- Опытную команду международных и местных тренеров
- Изучение практических инструментов наряду с применением новой теории
- Возможность знакомства и обмена опытом с интересными людьми из разных стран и сфер деятельности
- Предложение как 5-дневного (с оплатой за проживание), так и 3-дневного (без оплаты проживания) курсов в разных странах.

**Методы обучения**

Наше обучение основано на участии. Мы используем различные методы, в основе которых принципы обучения в действии, такие как: конкретные примеры, работа в группах, ролевые игры, поддержка по принципу «равный равному». Практические примеры, подходы и инструменты дополняются презентациями новых методик, теорий и тенденций.

Для участников, подавших заявки как минимум за месяц вперед, предусмотрены скидки по оплате, специальные скидки для организаций, приславших трёх или более участников на один курс. В стоимость 5-дневного курса входит оплата за проживание.

**Целевые тренинги**

Просим принять во внимание, что ИНТРАК также предлагает целевые (по заказу) тренинговые услуги по темам: Управление людьми, Развитие партнерства, Стратегическое планирование, TOT, Социальный маркетинг.

**Контактная информация офиса ИНТРАК в Центральной Азии**

720001 Кыргызстан, Бишкек, ул. Киевская 107

Телефон +996 312 6114026 Факс +996 312 611277 Электронная почта [icap@intrac.kg](mailto:icap@intrac.kg)

За более детальной информацией просим обращаться к Кульнаре Джаманкуловой, Координатору программы ИНТРАК в Центральной Азии

**ontrac**

ISSN 1476-1327

ОНТРАК является бюллетенем ИНТРАК (Международный Центр по обучению и исследованию НПО). Публикуется три раза в год. Содержание бюллетеня можно свободно копировать и переводить при условии указания источника. ИНТРАК благодарит следующие организации за их вклад в выпуск ОНТРАК: Concern Worldwide, Cordaid, ICCO, DanChurchAid, Oxfam Novib, Save the Children Denmark, Save the Children Sweden и Trocaire.

Для подписки на ОНТРАК, пожалуйста, свяжитесь с ИНТРАК ([icap@intrac.kg](mailto:icap@intrac.kg)), указав, хотите ли вы его получать в электронном виде или по почте. Вы также можете подписаться в режиме онлайн на веб-сайте [www.intrac.org](http://www.intrac.org) в разделе бюллетеней.