

# ЭФФЕКТИВНЫЕ ГРАНТОВЫЕ КОНКУРСЫ

## Оглавление

Источники повышения эффективности грантового конкурса.....	2
Использование более совершенных методов взаимодействия донора и грантополучателя.....	2
Использование современных технологий.....	4
Прозрачность и гражданское участие .....	5
Рекомендации по организации грантового конкурса .....	6
1. Тематика конкурсов .....	6
2. Цели конкурсов .....	6
3. Гибкость .....	6
4. Экспертиза заявок .....	7
Оценка конкурса и грант-менеджмента .....	8
Приложение. Компоненты системы измерения социального результата.....	10

## Источники повышения эффективности грантового конкурса

За счёт чего можно повысить эффективность грантовых программ? Ниже приведены 3 группы таких источников:

1. Использование более совершенных методов взаимодействия донора и грантополучателя;
2. Использование современных технологий;
3. Прозрачность и гражданское участие.

Теперь давайте рассмотрим каждое направление подробнее.

### Использование более совершенных методов взаимодействия донора и грантополучателя

*Наиболее распространённая в России модель сводится к тому, что грант предоставляется на выполнение всех запланированных мероприятий. Запланированные результаты по договору о гранте в большинстве случаев выражают масштаб этих мероприятий, т.е. характеризуют тоже процесс, а не общественную полезность. Получается так, что именно они и являются целью и предметом взаимодействия донора и грантополучателя.*

*Поскольку конечная цель любого проекта — социальный результат, т.е. изменение в положении некоторой целевой группы, то выполнение проекта резонно сориентировать на его достижение. Методы, формы и предмет взаимодействия участников должны касаться результата. О нём нужно договориться, его нужно измерять, его нужно предъявить обществу. Если всё это есть, то можно говорить об эффективности и каждого финансируемого проекта, и грантового конкурса в целом. При действующих подходах социальный результат проекта выражен нечётко, поэтому и эффективность невозможно определить.*

Итак, первая рекомендация заключается в следующем: **перечень социальных результатов необходимо зафиксировать до начала грантового конкурса.**

Тем самым для всех участвующих сторон грантовый конкурс определяется не списком направлений, а списком требуемых социальных результатов, установленным Правительством.

Соискателям грантов нет необходимости самим формулировать цели и задачи своего проекта – теперь им достаточно выбрать из ранее известного списка.

Каждый социальный результат, включённый в перечень, отражает общественные потребности и приоритеты. Доноры вправе фокусировать НКО на решение задач по своему выбору.

К участию в конкурсе приглашаются НКО, которые готовы предложить проект, обеспечивающий реальный вклад в один или несколько результатов из этого списка. Заявитель должен быть готов выполнить все предусмотренные

процедуры социальных измерений, а донор – предоставить финансирование с учётом этих затрат.

Каждый социальный результат хорошо продуман – не только сама формулировка результата, но и все остальные вопросы:

- детальное определение социального результата;
- допустимые промежуточные результаты;
- целевые группы;
- показатели и методы их измерения;
- стоимостные показатели каждого результата, которые используются для оценки эффективности.

Для разработки такого списка в нашем распоряжении имеется много вариантов, используемых в других странах. Но всё равно **потребуется специальная работа специалистов**. Эта работа должна проводиться открыто, допуская возможность участия всех заинтересованных сторон. В России достаточно специалистов, и есть все возможности наладить конструктивную работу. Нужно учитывать, что это займёт несколько месяцев.

*Такая проработка будет полезна не только для конкретного конкурса. Фактически, сообщество будет иметь не просто список, а полноценный инструмент планирования социального проекта. А инструмент будет полезен не только соискателям грантов, но и всем другим субъектам, реализующим проекты в той же (уже проработанной) сфере.*

*Строгая нацеленность всех участников на конкретный социальный результат сама по себе повышает эффективность любого проекта.*

*В дальнейшем можно развивать перечень социальных результатов, охватывая и другие сферы деятельности, другие общественные проблемы.*

*В некоторой степени можно утверждать, что стандартизованная система социальных результатов уже применяется во многих регионах. В частности, любая государственная программа снабжается перечнем индикаторов. В данном случае предлагается более глубокая проработка.*

Указанная проработка не даёт просто базу данных социальных результатов и другие важные массивы. В совокупности они составляют аналитическую основу для оценки результатов. Поскольку набор результатов фиксирован, а методы сбора данных, на основе которых вычисляются результаты, также стандартизованы, то можно сравнивать разные проекты по их затратам на получение единицы результата.

Определение единого списка социальных результатов даёт возможность всем участникам встроиться в **единую систему измерения результатов** своей деятельности. А применение единой системы измерений открывает дорогу применению более совершенных технологий обработки данных, поскольку все проекты выстраиваются на одном информационном каркасе.

*И ещё к вопросу об эффективности: для решения задач повышения эффективности грантовых конкурсов следует научиться эту эффективность измерять. Если в нашем распоряжении будет хорошая система социальных измерений, то вопрос о*

*повышении эффективности и не встанет. Сама система будет показывать – что и за счёт чего можно улучшить.*

## **Использование современных технологий**

Приведём здесь только список, упомянув, что и он не является полным:

- Программное обеспечение, предназначенное для автоматизации управления организацией, проектом и грантовой программой, мониторинга и отчётности;
- Технологии «облачного» хранения и удалённой обработки данных, позволяющие использовать мощное и современное программное обеспечение, не требующее обновления, обслуживания и специальных навыков пользователей, предъявляющее невысокие требования к используемым устройствам и дающее возможность мобильного доступа (включая возможность в реальном времени осуществлять мониторинг проектов), концентрировать все проектные данные в готовом для обработке виде, анализировать их и поставлять всем участникам в удобном для принятия решений виде.
- Технологии «больших данных», позволяющие частично избежать дорогостоящих процедур сбора необходимых для оценки и принятия решений надёжных данных о проектах и обществе, путём применения мощных алгоритмов автоматизированного поиска и извлечения полезной информации из уже доступных массивов.
- Автоматически обновляемое адресное распространение наглядно представленной информации (через листы рассылки, блоги, сайты) — единожды запрограммировав, не требуется каждый раз повторять доставку информации, когда меняется она сама или список получателей. В частности, это относится к реализации процедур мониторинга и отчётности грантополучателей.
- Видео трансляция через Интернет даёт широкие возможности обучения пользователей.

*Использование компьютерных и информационных технологий позволит участникам грантового конкурса представлять свои проекты в оцифрованном виде, дающем возможность автоматизированной обработки заявок, а затем – мониторинга и оценки результатов выполнения проектов. Для этого получатели грантов должны будут сразу вводить проектную информацию на сайт конкурса.*

*Создание такого Интернет-портала — отдельная задача. Её решение потребует средств и времени, но его использование экономит в перспективе значительные ресурсы, не только за счет снижения затрат на оперативные процессы, но и за счёт совершенно иных возможностей анализа, визуализации и распространения общественно важной информации. К сожалению, русскоязычного программного обеспечения именно для грант-менеджмента пока не создано.*

*Нужно также учитывать, что изменение процедур управления данными и информационного обмена между участниками потребует изменения и внутриорганизационных процедур.*

## **Прозрачность и гражданское участие**

Российская общественная традиция полагается только на стимулирование «сверху», под это выстроена и система управления. Мы слабо используем стимулирование «снизу». Обозначим два наиболее важных подхода.

Первый подход применяется при принятии решений — **участие всех заинтересованных сторон.**

*Здесь дело не только в том, что «одна голова — хорошо, а две — лучше». А в том, что принимается решение, при котором все — в выигрыше. Такое решение воспринимается не как приказ начальства и властное решение, которому приходится подчиняться. Лидеры сообщества становятся авторами этого решения, это — их решение, результат их договорённости с властью. Исполнение таких решений не требует нажима и стимулирования. Его внедрение облегчается, а результативность повышается. Дальнейшая работа проходит не в конфронтации, а становится подлинно совместной. К сожалению, у нас пока мало примеров такой консолидации.*

Второй подход применяется при выполнении — **прозрачность**, обеспечение которой значительно упрощается при использовании упомянутых выше информационных технологий.

*Чем полнее грантовые конкурсы учитывают общественные интересы и чем прозрачнее они проводятся, тем эффективнее они будут. Любая ошибка тут же обнаруживается и исправляется.*

*Общественное участие и прозрачность — это социальные технологии, применяемые не из-за абстрактного следования традициям и ценностям, а ради повышения эффективности. И это действительно выгодно, если применяется с умом.*

# Рекомендации по организации грантового конкурса

В этом разделе представлены отдельные рекомендации по повышению эффективности грантовых конкурсов, дополняющие базовые соображения, содержащиеся в предыдущем разделе.

## 1. Тематика конкурсов

Ниже представлены рекомендации по трём направлениям:

- Конкурс проектов по развитию гражданского участия;
- Конкурс проектов по развитию инфраструктуры третьего сектора;
- Конкурс проектов по организации общественных мероприятий.

Все другие конкурсные темы целесообразно передать в профильные органы исполнительной власти.

## 2. Цели конкурсов

В какой бы сфере не планировалось распределение грантов, рекомендуется проводить отдельные конкурсы для:

- Проектов, обеспечивающих социальные услуги;
- Проектов развития инфраструктуры (в соответствующей сфере);
- Инновационных проектов.

Для каждого из них должен быть определён свой перечень целевых социальных результатов.

Инновационные проекты должны выполняться особым порядком — специально документироваться и исследоваться независимыми организациями. Затем апробированные инновации должны в рамках заказа внедряться в рутинные системы оказания социальных услуг.

В целом, грантовые конкурсы должны превращаться в механизм развития, а не регулярного финансирования. Но переход к этому должен быть специально спланирован.

## 3. Гибкость

При любом наборе социальных результатов конкретного конкурса необходимо (особенно на первых порах) предусмотреть право НКО заявляться со своим собственным результатом, не входящим в список, установленный для конкурса. Рассмотрение таких заявок должно осуществляться особым порядком. В некоторых случаях жизнь будет диктовать необходимость пересмотра стандартизованного списка социальных результатов. И на первых порах тем более необходимо обеспечить дополнительную гибкость.

#### **4. Экспертиза заявок**

Полная реализация системы управления грантами и оценки социальных результатов может проявить себя так, что экспертного мнения больше не потребуется. Заявки будут конкурировать обещанной эффективностью и способностью (гарантиями) привлечь частные ресурсы на выполнение проекта. Как минимум это будет возможно, когда в системе измерений накопится достаточно информации об уже завершённых проектах и тогда каждый новый проект можно будет сравнивать с уже выполненными. Каждый проект будет обещать конкретный результат и объём затрат на его достижение, т.е. планируемую эффективность. Это и можно взять за основной критерий отбора.

Экспертная оценка в этом случае будет нужна для оценки рисков, связанных с конкретным заявителем, особенно, если организация-заявитель ранее не участвовала в конкурсе. Для остальных система будет предоставлять возможность формировать рейтинги, а риски можно будет просчитать автоматически.

Тем не менее на первых порах нужно полностью дублировать автоматизированную экспертизу и работу эксперта. Далее эти вопросы будут решаться по мере накопления опыта применения системы измерений.

В любом случае применяемые сейчас критерии экспертного отбора требуют пересмотра, особенно, если будут применяться стандартизованные базы данных социальных результатов.

## Оценка конкурса и грант-менеджмента

Цель оценки — улучшение конкурса.

Социальные результаты конкретного конкурса складываются из социальных результатов финансируемых проектов. На этой основе можно оценивать и эффективность социальных расходов, осуществляемых в рамках конкурса. Например, стоимостную оценку социальных результатов всех грантов можно поделить на расходы оператора или расходы оператора и суммы всех административных расходов грантополучателей. Операционная эффективность оператора конкурса оценивается как отношение затрат оператора к сумме грантов. Инновационные проекты, цель которых не сводится непосредственно к получению социальных результатов, нужно оценивать отдельно.

Но для грантового конкурса, как самостоятельного проекта со своими целями и задачами, можно установить свои результаты, показатели, систему измерений и мероприятия по программной оценке.

При всём многообразии данных, характеризующих такую многоуровневую программу как конкурс грантов, имеются примеры подходов и инструментов, сводящих её оценку к небольшому числу показателей.

Эти инструменты действительно универсальны, охватывают все аспекты деятельности донора, предлагаемые показатели удобны для презентации и передачи опыта и, что очень важно, носят сугубо прикладной характер, их можно использовать для улучшения деятельности.

Американская организация Giving Evidence (можно перевести, как — «Обоснованное пожертвование») опубликовала описание одного из подходов, которое так и называется — «Пять простых инструментов, улучшающих донорам понимание их деятельности». Относительно несложные действия помогают прояснить и наглядно представить картину по следующим вопросам:

1. Насколько успешны финансируемые проекты?
2. Достигает ли грантовый конкурс своих социальных целей, как меняется проблема, на решение которой направлены финансируемые проекты?
3. Можно ли сэкономить средства за счёт упрощения процедур подготовки заявок на финансирование и отчётность грантополучателей?
4. Как грантополучатели оценивают деятельность оператора грантового конкурса?
5. Как учесть опыт проведения конкурса для его улучшения?

Для ответа на эти вопросы тоже требуется сбор данных. Но при использовании доступных интернет-технологий дополнительная работа и затраты невелики. Фактически, можно воспользоваться уже используемой единой системой измерений.

Важный дополнительный инструмент — опросы грантополучателей и соискателей грантов. Основная трудность здесь заключается в том, что эти опросы должны проводиться независимой организацией и с сохранением анонимности респондентов. Иначе из их восторженных оценок будет трудно извлечь полезную информацию. Современные Интернет-платформы для доноров предоставляют такую возможность.

Для детальной разработки подобного инструмента и приспособления его к конкретному грантовому конкурсу необходимо провести дополнительные изыскания.

## Приложение. Компоненты системы измерения социального результата

Данный раздел носит справочный характер, чтобы дать первичное представление о системе измерения социальных результатов.

Если говорить коротко, она включает в себя следующие 4 компоненты:

1. определение измеряемых социальных результатов и методов измерения, включая перечень показателей и методов сбора данных (в целях обеспечения сравнимости это должно быть установлено единообразно при продолжительных / повторных измерениях или при выполнении измерений разными организациями).
2. система проведения измерений — кто, когда и какие мероприятия выполняет (внутри одной организации или по договорённости между несколькими организациями), чтобы собрать качественные данные, необходимые для оценки социальных результатов, и подготовить их для анализа.
3. анализ, визуализация и отчётность — тоже устанавливается, кто и что делает, когда и кому предоставляет обработанные данные.
4. принятие решений — этот шаг можно было бы вывести за рамки системы измерений (он относится, скорее, к самой оценке и её интеграции в программный менеджмент), но принимаемые решения касаются и самой системы измерений, которая должна регулярно пересматриваться и которая, как и всякий другой элемент системы управления, должна быть предметом оценки.

*Все эти компоненты должны быть основательно продуманы, согласованы с сообществом и зафиксированы в специальном документе (руководстве). Такой документ устанавливает и требования к грантополучателям, которые тоже выполняют ряд функций в системе измерений. Конкретные обязанности должны фиксироваться в договоре о предоставлении гранта или субсидии.*