



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ  
ФОНД ВЛАДИМИРА  
ПОТАНИНА

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ

**ПАРТИСИПАТОРНЫЙ  
ГРАНТМЕЙКИНГ.  
КУЛЬТУРА СОУЧАСТНОГО  
РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ГРАНТОВ**



# ПАРТИСИПАТОРНЫЙ ГРАНТМЕЙКИНГ. КУЛЬТУРА СОУЧАСТНОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ГРАНТОВ

Май, 2022 г.

## Автор

Эльвира Алейниченко

## Идея и финансовая поддержка

Благотворительный фонд  
Владимира Потанина

## Редактор

Наталья Дорошева

## Издательская группа

Тимофей Андросов  
Андрей Высоцкий  
Дарья Куваева  
Заяна Ользеева  
Роман Склоцкий  
Валерия Чернякина

## Благотворительный фонд Владимира Потанина

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



Благотворительный фонд  
Владимира Потанина, 2022

© Благотворительный фонд Владимира  
Потанина, 2022

© Алейниченко Э. Р., 2022

© Дорошева Н. М., 2022

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

© Издательство «ДПК Пресс», 2022  
dpk-press.ru

# СОДЕРЖАНИЕ

Вступительное слово

5

6

Соучастный подход:  
от архитектуры до филантропии

Партисипаторный грантмейкинг:  
что это такое?

8

9

Основные  
элементы партисипаторного  
грантмейкинга

Возможности и преимущества

13

15

Проблемы и ограничения

Механизм реализации и модели  
партисипаторного грантмейкинга

18

23

Оценка

Как внедрять партисипаторный  
грантмейкинг?

26

27

Ключевые источники

Об авторе

28



# ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Сфера филантропии в России претерпевает постоянную трансформацию вслед за стремительно меняющимся миром. Изменения происходят в обществе, в некоммерческом секторе, в государственной политике в области взаимодействия с населением и с некоммерческими организациями, представляющими интересы различных целевых аудиторий. Во все сферы жизни, связанные с управлением, все больше проникают партисипаторные технологии, основанные на соучастии разных заинтересованных сторон (от англ. *participatory* — совместный, коллегиальный). Партисипаторность может не только носить неформальный характер, но и приобретать институциональные формы. Соучастный подход все активнее применяют государственные структуры, принимая во внимание, что без внедрения партнерских, доверительных отношений между государством и гражданским обществом не может быть ни благополучного общества, ни сильного государства.

В некоммерческом секторе мы используем термин «партисипаторный грантмейкинг» или «PGM-подход» (от англ. *participatory grantmaking* или PGM), что подразумевает соучастное распределение финансовой помощи. Это глобальный тренд на повышение прозрачности грантовых процедур и культуры сотрудничества. Многие крупные российские грантодающие фонды в той или иной мере используют этот подход, понимая, что привлечение к распределению грантов доноров, экспертов, самих благополучателей и других стейкхолдеров в конечном счете приводит к более эффективным решениям социальных проблем.

Однако внедрение партисипаторного грантмейкинга в небольшие фонды и организации может оказаться непростым делом, поскольку перестройка внутренних процессов требует определенной зрелости, смелости и времени. При этом на пути к подлинной открытости сохраняется много барьеров: риск конфликта интересов в грантодающих фондах, сложности в реорганизации процессов и в применении совещательного принципа, отсутствие единого представления о показателях и способах подтверждения социальных результатов, а также многое другое.

За последние 30 лет российские грантодающие организации накопили достаточный опыт конструктивного взаимодействия с разными целевыми группами. И для многих путь к совместному распределению грантов может начинаться с таких видов совместной деятельности, как, например, соучастное проектирование грантовых программ или приглашение заинтересованных сторон к участию в различных консультативных и управляющих органах. В любом случае изучение этого подхода заложит хорошую основу для развития культуры соучастия в некоммерческом секторе.

Этот дайджест мы подготовили в первую очередь для представителей грантодающих организаций, но также и для широкого круга некоммерческих организаций, заинтересованных в изучении и внедрении практик соучастной деятельности. В нем подробным образом рассматриваются все плюсы и минусы партисипаторного грантмейкинга, приводятся российские и зарубежные кейсы.

**Центр развития филантропии**

**Благотворительного фонда  
Владимира Потанина**

# СОУЧАСТНЫЙ ПОДХОД: ОТ АРХИТЕКТУРЫ ДО ФИЛАНТРОПИИ

Ценности и подходы, основанные на совместном участии различных заинтересованных сторон в каких-либо процессах, становятся все более значимыми и заметными для современного общества — не только в филантропии, но и в других областях. Все больше организаций ищут пути включения в свою деятельность подходов, основанных на соучастии.



Одним из первых примеров соучастного проектирования можно выделить архитектурный метод проектирования общественных пространств во второй половине XX века. Суть заключалась в вовлечении в процесс местных жителей, активистов, сообществ, представителей власти, бизнеса и других заинтересованных сторон. Этот метод позволял создавать общественные пространства, соответствующие ожиданиям местных сообществ, и снизить вероятность возникновения конфликтов заинтересованных сторон в процессе его разработки и использования.

Соучастное проектирование постепенно начало проникать во многие сферы — в том числе социальную — как принцип разработки социально значимых проектов,

при котором целевые аудитории и ключевые заинтересованные стороны привлекаются к процессу обсуждения замысла проекта. Такой подход позволяет учитывать реальные потребности целевой аудитории при планировании деятельности и прилагать усилия в том направлении, которое в данный момент является наиболее актуальным. Он также повышает вероятность активного вовлечения целевой аудитории в дальнейшую реализацию проекта.

Следующим шагом стало появление и развитие практик соучастного бюджетирования, которые на сегодняшний день существуют во многих странах, включая Россию. Его также называют инициативным или партисипаторным бюджетированием — когда жители муниципальной территории принимают непосредственное участие в распределении части бюджета местного самоуправления. Это происходит через публичный процесс выдвижения, обсуждения и выбора проектов, на которые будет расходоваться часть средств муниципального бюджета, а также последующий контроль за исполнением утвержденных проектов. Первым опытом инициативного бюджетирования считают принятие городского бюджета в бразильском городе Порту-Алегри в 1989 году, который был составлен при массовом участии жителей города.

В России практика партисипаторного бюджетирования была запущена в 2013 году проектной группой Европейского университета в Санкт-Петербурге при поддержке Комитета гражданских инициатив. А с 1 января 2021 года Федеральным законом от 20.07.2020 № 236-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»» была закреплена дополнительная форма участия населения в осуществлении местного самоуправления через свои инициативные проекты.

В филантропии соучастный подход несколько лет назад начал проникать в один из самых традиционных и широко используемых во всем мире инструментов финансирования некоммерческих инициатив — грантовый конкурс. Ключевым вопросом при таком

типе финансирования всегда является вопрос: кто и по каким критериям принимает решение о выделении средств. Большинство грантодающих структур используют традиционную, так называемую «нисходящую» модель, в рамках которой решение принимается донором, сотрудниками фонда и привлеченными экспертами. Тем не менее в последние годы в западных фондах и иных грантодающих структурах все чаще появляется модель соучастного или партисипаторного грантмейкинга (PGM). Это является отражением текущих трендов на повышение прозрачности и подотчетности филантропических организаций и культуры сотрудничества, учета мнения заинтересованных сторон и вовлечения их в процесс принятия ключевых решений.

Неудивительно, что одними из первых принципы партисипаторного грантмейкинга стали использовать фонды, поддерживающие людей с ограниченными возможностями.

«Ничего для нас без нас» — один из базовых принципов Конвенции ООН о правах людей с инвалидностью, принятой Генеральной Ассамблеей 13 декабря 2006 года. Конвенция подчеркивала, что люди с инвалидностью являются субъектами, способными принимать решения относительно своей жизни, а не объектами благотворительной помощи и социальной защиты. [Disability Rights Fund](#) (США) и [Disability Rights Advocacy Fund](#) (США) стали одними из первых фондов в сфере прав людей с ограниченными возможностями, которые созданы по принципу совместного участия доноров и сообщества благополучателей во всех решениях, включая финансирование проектов. Доноры в этой модели получили возможность поддерживать именно те проекты, которые удовлетворяют потребности благополучателей лучшим способом, а лидеры сообщества благополучателей — понимание доноров и возможность повлиять на решение. Так, доноры уверены, что поддерживают стоящий проект, а благополучатели учатся понимать доноров и их логику, что важно для последующей работы.

На сегодняшний день большое количество грантодателей в США, Великобритании и других странах применяют PGM в своих



грантовых программах в противовес «традиционной» западной модели принятия ключевых решений сотрудниками грантодающих фондов и управляющими органами.

В России сложилась многолетняя практика привлечения к принятию решений об итогах грантового конкурса внешних экспертов той сферы, в которой проводится конкурс. Часть конкурсов при этом нацелена на то, чтобы приглашать экспертов с опытом из разных сфер (например, представителей НКО, социально ответственного бизнеса, органов власти и т. д.) и выстраивать процесс таким образом, чтобы каждую заявку могли оценить разные эксперты, обеспечивая таким образом разностороннюю оценку. Например, такой подход использовался в грантовом конкурсе программы [«Родные города»](#) компании «Газпром нефть», различных конкурсах [Благотворительного фонда Владимира Потанина](#), конкурсе по развитию волонтерского фандрайзинга [#ЯвОтвете](#) компании Amway и других.

Одним из примеров использования PGM-подхода в России стал грантовый конкурс компании [«Сахалин Энерджи»](#), направленный на поддержку коренных и малочисленных народов Севера. В нем решение о поддержке проектов принимал грантовый комитет, состоящий из представителей коренных и малочисленных народов территории, — то есть целевой группы конкурса.

К PGM-подходу или его прообразу можно также отнести систему принятия решений российскими фондами местных сообществ в рамках грантовых конкурсов.

Элементы PGM несколько лет использовались в грантовом конкурсе [«Территория РУСАЛа»](#) компании «РУСАЛ», когда победители первого этапа определялись с учетом

мнения жителей городов через специальный онлайн-портал. Также голосование использовалось в конкурсах [«Сделаем вместе!»](#) компании «Металлоинвест», [«Доброволец России»](#) портала DOBRO.RU и других.

Так что же такое партисипаторный грантмейкинг? В чем его возможности, преимущества и ограничения? Что он дает грантодающим структурам и получателям грантов? Какие риски могут возникнуть при его использовании?

## ПАРТИСИПАТОРНЫЙ ГРАНТМЕЙКИНГ: ЧТО ЭТО ТАКОЕ?

В западной литературе мы можем встретить разные определения того, что такое партисипаторный грантмейкинг. Во всех этих определениях главное — это отказ от единовластного принятия решений об определении стратегии грантового конкурса, критериев отбора, выделении финансирования донорами и сотрудниками грантодающих структур и разделении полномочий с теми целевыми группами или местными сообществами, на помощь которым направлен данный конкурс.



Ана Л. Оливейра из [The New York Women's Foundation](#) так описывает этот подход: «То, что у доноров есть деньги, не означает, что у них есть знания. Конечно, люди, которые

обладают правом принятия решений о выделении грантов, имеют профессиональный опыт, который они могут использовать. Но люди, живущие с проблемой, на решение которой направлен конкурс, являются экспертами по своему жизненному опыту. И чтобы принимать правильные решения, нам нужны и те, и другие».

Эксперты называют появление партисипаторного грантмейкинга серьезным культурным сдвигом в филантропии, который не так просто внедрить в практику, учитывая сложившуюся многолетнюю традицию закрытого принятия решений донорами и сотрудниками грантодающих организаций. Возможно, именно поэтому использование принципов PGM пока охватывает не так много грантодателей и на данный момент их используют в большей степени небольшие или новые фонды. Другим фактором, сдерживающим развитие PGM, отмечают то, что его внедрение требует изменений выстроенных процессов, занимает больше времени и может повлечь за собой дополнительные расходы.

Тем не менее те фонды, которые используют PGM, уверены, что совместное распределение грантов приводит к более эффективным решениям и последующим результатам. Многие эксперты считают, что PGM в ближайшее время может стать радикальным сдвигом в работе традиционной институциональной филантропии и его время уже пришло. Проблемы становятся все более комплексными, и их все сложнее решать традиционными подходами.

По мнению экспертов, совместное распределение грантов является многообещающим способом применения на практике принципов DEI (diversity — разнообразие, equity — равенство, inclusion — инклюзия)<sup>1</sup> — более справедливого и равноправного подхода к благотворительности, что при традиционном подходе далеко не всегда удается.

[Camden Giving](#) в своем обзоре [«Партисипаторный грантмейкинг во время COVID-19»](#) приводит убедительные аргументы в пользу

<sup>1</sup> Подробнее о DEI читайте в дайджесте [«Глобальные тренды — 2021. Филантропия в новом мире»](#), декабрь 2021 г.

того, что именно принцип соучастного распределения грантов позволял в ситуации пандемии гибко реагировать на текущие острые потребности местных сообществ и слышать голоса тех, кто больше всего пострадал от ее последствий. А также позволил донорам, вкладывающим средства в развитие местного сообщества города Камдена (США), убедиться, что они реагируют на реальные потребности сообщества.

Многие эксперты уверены, что донорам необходимо пересмотреть свои подходы, ведь речь идет не только о принятии решений о предоставлении грантов. Это переосмысление своей роли и активная перестройка всех ежедневных процессов, чтобы увидеть себя не только донором, но и коллегой получателей грантов, а также членом сообщества. И настоящее участие заключается в поддержке, обучении и сотрудничестве с грантополучателями.

## УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА PGM

Как называть тех участников процесса PGM, которые не являются донорами или сотрудниками фонда? В разных фондах их называют по-разному: благополучатели, избиратели, активисты, заинтересованные стороны, партнеры, коллеги и т. д. Для многих экспертов этот вопрос выходит за рамки семантического значения и обозначает саму проблему равноправия в процессе принятия решения. Например, Терри Одендал из [Global Greengrants Fund](#) (Великобритания) считает, что всех участников процесса принятия решения следует называть просто «грантодателями», поскольку каждый из них так или иначе вовлечен в процессе распределения грантов. Однако в рамках нашего обзора мы будем придерживаться традиционных определений: «грантодатели» и «благополучатели»/«грантополучатели».

## Вопросы для размышления

- Как вы определяете для себя партисипаторный грантмейкинг?
- Рассматриваете ли вы возможность внедрения принципов соучастного предоставления грантов для своей организации?
- Какую ценность будет иметь этот подход для вашей организации, для благополучателей, общества в целом?

# ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПАРТИСИПАТОРНОГО ГРАНТМЕЙКИНГА

Ключевые элементы, на которых строится PGM, сами по себе являются хорошо известными в филантропии, и многие доноры используют некоторые из них в своей работе. Что отличает PGM — это включение всех элементов и их одновременное согласованное использование.

## Элементы PGM

- Опора на ценности
- Значимость процесса принятия решений
- Больше чем деньги
- Вовлечение местного сообщества
- Простота подачи заявок и отчетности
- Прозрачность и открытость
- Укрепление общественных движений

## ОПОРА НА ЦЕННОСТИ

Совместное распределение грантов — это система ценностей, которая лежит в основе всех процессов организации. Ключевая идея заключается в том, что люди, на которых больше всего влияют решения, имеют право их принимать.

Важной частью этой системы ценностей является признание того, что решение реальных проблем будет происходить не от экспертов, которые нередко оторваны от повседневного практического опыта, а от тех людей, которые испытывают на себе влияние этой проблемы и имеют жизненный опыт, который поможет им найти новые идеи и определить приоритеты для дальнейших действий.

Для многих организаций и экспертов совместное распределение грантов — это больше, чем внутренняя стратегия. Это видение того, как в целом должно выглядеть общество, — демократичным и инклюзивным.

## ЗНАЧИМОСТЬ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Участвуя в совместном распределении грантов, благополучатели имеют возможность расширить свои знания, приобрести новый опыт, усилить лидерские качества, построить новые социальные связи и обрести чувство свободы действий для определения дальнейших приоритетов своей жизни.



Йована Джорджевич из фонда [FRIDA](#) (Канада) отмечает, что приглашение к совместно-му принятию решений тех, кто традиционно был лишен такой возможности, способствует более комплексному пониманию собственных проблем, а также повышению чувства свободы действий и контроля процесса.

## БОЛЬШЕ ЧЕМ ДЕНЬГИ

Организации, применяющие PGM, редко рассматривают деньги как самую важную часть процесса. Формирование доверия, выработка общих подходов, сотрудничество, возникающие партнерства не менее важны. Например, [Arcus Foundation](#), [Global Greengrants Fund](#), [Dalia Association](#) и другие используют совместное предоставление грантов как начало построения долгосрочных отношений получателей грантов и тех, кто принимал участие в принятии решения о выделении финансирования, — в том числе для совместной разработки стратегии развития программ грантодающих фондов, формирования горизонтальных связей, обмена опытом и т. д.

Существует несколько теорий изменений, описывающих результаты использования подхода PGM. Чаще всего говорится о следующем:

- демократизация филантропии за счет доступа к принятию решений о финансировании тех, для кого он традиционно был закрыт;
- принятие более эффективных решений и достижение лучших результатов;
- более информированные благотворительные инвестиции;
- повышение уровня социальной справедливости и равноправия;
- увеличение свободы действий благополучателей и контроля над решениями, влияющими на их жизнь;
- повышение лидерских навыков участников;

- расширение прав и возможностей;
- повышение уровня вовлеченности сообществ;
- укрепление сообществ за счет доверия, взаимосвязанности, вовлеченности и лидерства.

## ВОВЛЕЧЕНИЕ МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА

Полноценное применение PGM — это не только совместное принятие решения о финансировании, но и включение благополучателей в исследование и анализ проблем территорий, разработку стратегии грантового конкурса, определение приоритетов, принятие решений, мониторинг и проведение оценки — то есть соучастие во всех этапах грантового конкурса.

Надо отметить, что в российской практике грантмейкинга учет мнения разных заинтересованных сторон при проектировании программы и/или разработке нового цикла конкурса — довольно распространенный опыт. Например, проектирование очередного цикла благотворительной программы «Музеи Русского Севера» компании «Северсталь», включающей грантовый конкурс, начинается со сбора обратной связи от всех заинтересованных сторон: благополучателей программы, членов экспертного совета, представителей компании и сотрудников программы. Это позволяет учесть разные мнения и определить оптимальную стратегию и тактику программы на ближайший год.

Компания Nord Stream 2 реализует в Кингисеппском районе Ленинградской области комплексную Программу экологических и социальных инициатив, частью которых является развитие местных сообществ, в том числе через грантовый конкурс. Для разработки программы и определения приоритетов в регионе проводились исследования и серии обсуждений с заинтересованными сторонами.

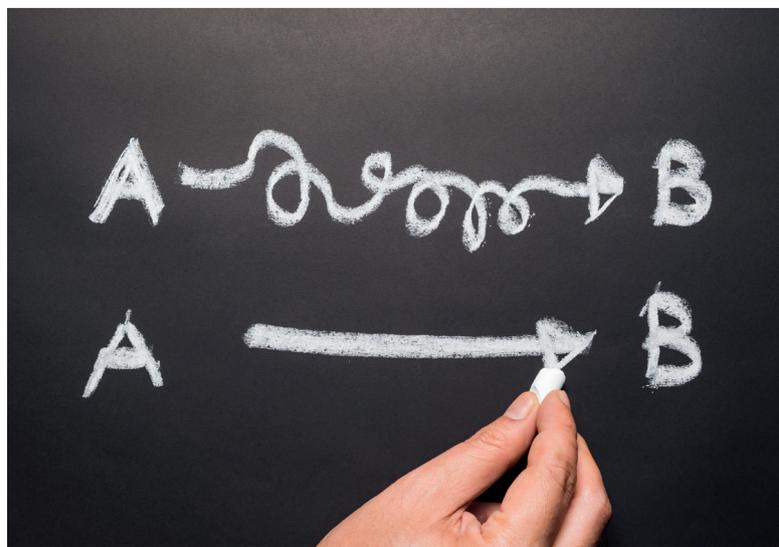
Компания «Металлоинвест», начиная разработку новых программ, направленных на повышение качества жизни на территориях

своего присутствия, стартует с проведения исследований и стратегических сессий с привлечением ключевых заинтересованных сторон. Таким образом разработаны программы в сфере здравоохранения, развития спорта, образования.

Этого же подхода при разработке своих грантовых программ придерживаются лидеры среди частных фондов — Фонд Потанина, Фонд Тимченко, Фонд «Искусство, наука и спорт», фонды «Наше будущее», «Базис», «Абсолют-Помощь» и другие. А также лидеры среди социально ответственных бизнес-компаний, имеющие свои грантовые конкурсы.

## ПРОСТОТА ПОДАЧИ ЗАЯВОК И ОТЧЕТНОСТИ

Понимая, что процесс подачи заявок и последующей отчетности может быть обременительным, особенно для небольших организаций, грантодатели в рамках PGM стараются максимально его упростить.



Менее формальная и структурированная подача заявки, по мнению грантодателей, может иметь такие преимущества, как возможность задавать открытые вопросы и выявлять инновационные идеи. А упрощенная отчетность вместо ответа на вопрос: «Вы сделали то, что обещали сделать с грантом?» — позволяет грантополучателям открыто говорить о серьезных проблемах,

с которыми они сталкиваются, и их разрешениях. В рамках этого подхода [Brooklyn Community Foundation](#) (США), например, полностью отказался от процесса отчетности по грантам и вместо этого предлагает грантополучателям сообщать о своей работе теми способами, которые они сами считают более эффективными.

Подобные практики существуют и в российском опыте. Например, в рамках грантового конкурса [«Музеи Русского Севера»](#) компании «Северсталь» есть отдельный этап подачи проектных идей по упрощенной форме заявки. Победители получают возможность с помощью экспертов доработать свои идеи до полноценных социокультурных проектов. Подход с упрощенной формой заявки также используется в программах малых грантов. Например, «Малая мозаика» программного направления [«Культурная мозаика малых городов и сел»](#) Фонда Тимченко, конкурсы микропроектов по развитию территорий и местных сообществ [Архангельского Центра социальных технологий «Гарант»](#) и других.

## ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТКРЫТОСТЬ

По мнению большинства грантодателей, использующих PGM, прозрачность является основополагающим принципом. Например, [Wikimedia Foundation](#) (США) не только публично и открыто принимает решение о грантовом финансировании, но и придерживается принципов прозрачности во всех процессах, в том числе в рамках ежегодного планирования и отчетности, которые происходят в прямом онлайн-эфире и доступны в записях в социальных сетях. При этом важно понимать, что, несмотря на то, что прозрачность и открытость являются ключевыми компонентами в коммуникациях, это не всегда означает публичное раскрытие имен, и важно учитывать возможные риски. Например, фонды, занимающиеся реабилитацией наркозависимых и бывших заключенных, принимают меры для обеспечения защиты информации о своих подопечных.

В российской практике нет примеров публичного принятия финальных решений, тем не менее прозрачность и открытость грантмейкинга — вопрос, который всегда



.....

остается в центре внимания некоммерческого сектора. Существует общепринятое мнение четко и прозрачно заявлять все условия участия в грантовом конкурсе, рассказывать о победителях.

В 2018 году группа экспертов при организационной поддержке АНО [«Информационная культура»](#), [Форума Доноров](#) и [Фонда Кудрина](#) по развитию гражданских инициатив (сейчас Фонд развития гражданских инициатив «Диалог») разработала [Стандарт информационной открытости НКО](#), предложив определенные параметры оценки открытости некоммерческих организаций и грантодающих структур, в том числе в плоскости раскрытия информации о грантополучателях.

С другой стороны, прозрачность и информационная открытость сами стали критерием оценки заявок на грантовый конкурс. Такой критерий для оценки проектов НКО первым ввел [Фонд президентских грантов](#) (ФПГ). Это было в 2017 году, сразу после реформирования системы проведения конкурса президентских грантов и создания ФПГ. Следом за ним критерий информационной открытости при оценке конкурсных заявок НКО начали использовать и другие госструктуры, компании и фонды.

Многие российские грантодатели включают в программы обучения заявителей и грантополучателей тематические блоки, связанные с повышением культуры прозрачности и подотчетности некоммерческих организаций.

Например, компания «Норильский никель», реализуя программу «Мир новых возможностей», Благотворительный фонд «Искусство, наука и спорт», конкурс грантов мэра Москвы и другие.

## УКРЕПЛЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННЫХ ДВИЖЕНИЙ

Многие грантодатели рассматривают подход PGM как возможность поддержать развитие общественных движений по таким вопросам, как гендерное равенство, права мигрантов, коренных малочисленных народов, расовая справедливость и т. д.

### Вопросы для размышления

- Учитываются ли при планировании деятельности вашей организации все основные элементы PGM?
- Если нет, что можно сделать, чтобы включить их?
- Каковы основные ценности в вашей деятельности по совместному распределению грантов?
- Участвуют ли благополучатели в разработке стратегии грантового конкурса?
- Каким образом вы обеспечиваете прозрачность деятельности на каждом этапе?
- Кто именно, в каких процессах и как участвует? В какой степени участники влияют на принятие решений?
- Можно ли оптимизировать процесс подачи заявки и отчетности? Как вы можете привлечь благополучателей для его оптимизации?
- Как ваши усилия позволяют укрепить более широкое общественное движение, стоящее за поддержкой отдельного проекта?

## ВОЗМОЖНОСТИ И ПРЕИМУЩЕСТВА

Очевидно, что преимущества и возможности PGM вытекают из его основных элементов, которые мы рассмотрели выше, и при выборе этого подхода грантодатели, в первую очередь, ориентируются именно на них. К каким дополнительным эффектам для грантодателей и благополучателей это приводит?

### ПОЗВОЛЯЕТ ОРГАНИЗОВАТЬ БОЛЕЕ ПРОДУМАННЫЙ И ИНФОРМИРОВАННЫЙ ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

PGM — это, прежде всего, принятие более обоснованных решений о предоставлении грантов. Одна из сотрудниц программы ООН по предоставлению грантов, говоря о своем опыте внедрения PGM, подчеркнула, что зависимость принятия решения о финансировании организаций разных стран от трех экспертов, которые никогда не были в этих странах и не сталкивались с указанными проблемами, всегда вызывала у нее вопросы. Кроме того, существовала тенденция отдавать предпочтение организациям, которые «хорошо выглядели на бумаге», то есть умели качественно описать свою заявку. После внедрения PGM-подхода решения принимаются более уверенно, потому что «если мы делаем ошибку, она основана на информации, которую мы получили от людей, работающих над решением конкретных проблем в конкретных регионах, а не только экспертов и сотрудников. И мы совместно учимся на этих ошибках».

В российской практике в ряде грантовых конкурсов отдельным компонентом проведения экспертизы является очная или онлайн-встреча экспертов и заявителей как возможность услышать позицию потенциальных грантополучателей по заявке. Например, в рамках грантового конкурса «Спорт для всех» или конкурса на обучение по программе повышения квалификации «Стратегия создания и развития фондов целевого капитала» Фонда Потанина у экспертов

есть возможность провести очное интервью с заявителями. В рамках грантового конкурса «Море возможностей» компании FESCO у заявителей, претендующих на максимальный размер гранта, есть возможность представить и защитить свой проект лично перед членами экспертного совета.

## УКРЕПЛЯЕТ ДОВЕРИЕ МЕЖДУ ДОНОРАМИ И ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Доноры проявляют готовность услышать ожидания заинтересованных сторон, понять их потребности, уважать их мудрость и жизненный опыт.

## СПОСОБСТВУЕТ РАЗНООБРАЗИЮ, РАВЕНСТВУ И ИНКЛЮЗИВНОСТИ КАК В ПРОЦЕССЕ, ТАК И В РЕЗУЛЬТАТАХ

Ценности разнообразия, равенства и инклюзивности заложены в самом процессе PGM.

Большая часть совместного предоставления грантов используется в отношении тех сообществ, члены которых маргинализированы, и их мнение не учитывается в традиционном подходе к распределению грантов.

Практика учета мнений тех групп, чьи голоса обычно не слышны, особенно заметно развивается в России в сфере защиты детства. Например, Фонд Тимченко в рамках программы «Семья и дети» активно поддерживает развитие практик включения детей в принятие решений.

## ДАЕТ УЧАСТНИКАМ ВОЗМОЖНОСТЬ ОБМЕНИВАТЬСЯ ИНФОРМАЦИЕЙ, СОЗДАВАТЬ СЕТИ И РАЗВИВАТЬ СОВМЕСТНЫЕ УСИЛИЯ

Это укрепляет более крупные общественные движения, в которых они участвуют. Многие грантодатели целенаправленно используют PGM в первую очередь для предоставления активистам

и благополучателям возможности собираться вместе для обсуждения идей и совместной выработки стратегий действий, создания устойчивых горизонтальных связей, что позволяет им чувствовать себя частью большого общественного движения. Это особенно важно для поддержки благополучателей, у которых не так много возможностей объединяться вне такого процесса.



В российской практике многие грантовые конкурсы ставят перед собой отдельные задачи по созданию инфраструктуры поддержки благополучателей, укрепления сообществ и создания возможностей для развития горизонтальных связей. Это линейка конкурсов программ «Музей без границ», «Культурный прорыв», «Стипендиальная программа», «Эффективная филантропия» Фонда Потанина, конкурсы программ «Фонда Тимченко», «Мир новых возможностей» компании «Норникель», «Музеи Русского Севера» компании «Северсталь», «Вместе! С моим городом» компании «Металлоинвест», «ОМК-партнерство» компании ОМК, грантовые конкурсы компаний «СИБУР», «Газпром нефть», СУЭК, «Сахалин Энерджи», конкурс и акселератор проектов импакт-предпринимателей в сфере детства Фонда «Навстречу переменам», конкурс и акселератор для инклюзивных социальных предпринимателей и организаций «Начни иначе» РОСБАНКа, грантовые конкурсы «Благотворительного фонда «Абсолют-Помощь» и многие другие.

## ПОЗВОЛЯЕТ ГРАНТОДАТЕЛЯМ ВЫЯВЛЯТЬ НОВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ И БОЛЬШЕ РИСКОВАТЬ

Поскольку решения принимаются с опорой на оперативную обратную связь от людей, вовлеченных в проблему и поиск решений, это дает возможность пойти на больший риск в поддержке новых инициатив.

Региональная благотворительная общественная организация «Архангельский Центр социальных технологий "Гарант"», проводя конкурс малых грантов для решения местных проблем, стартовала с проведения проектных школ в малых городах и селах Архангельской области. Эти школы позволили определить, какие именно проблемы на данном этапе актуальны для этих территорий, и именно эти направления поддержки включить в грантовый конкурс. Кроме того, проводя различные конкурсы, Центр «Гарант» начинает разработку стратегии и определения ключевых параметров конкурса с серии консультаций с НКО, работающими в области и являющимися лидерами мнений в теме конкурса.

### Вопросы для размышления

- Каковы, по вашему мнению, наиболее веские причины для внедрения PGM? Какие из этих причин имеют наибольшее значение для вашей организации?
- Есть ли еще преимущества PGM, которые могут иметь значение для принятия решений о развитии PGM?
- Какую пользу могут извлечь ваши нынешние грантополучатели, если включить их в процесс совместного выделения грантов?

## ПРОБЛЕМЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ

Как любой другой подход, партисипаторный грантмейкинг имеет свои проблемы и ограничения, работа с которыми чаще всего является частью самого подхода.

К этим часто упоминаемым проблемам относятся:

- предоставление грантов на основе участия может быть ресурсоемким;
- совместное выделение грантов может быть сопряжено с риском для безопасности участников процесса;
- совместное выделение грантов может приводить к конфликту интересов;
- сложно обеспечить разнообразие представительства;
- PGM не исключает возможности предвзятости;
- решения, принимаемые в процессе совместного предоставления грантов, могут отличаться от того, что хочет организация, предоставляющая грант;
- результаты внедрения PGM бывает трудно измерить;
- PGM не является универсальным подходом и может подходить не всем типам доноров.

## ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ГРАНТОВ НА ОСНОВЕ УЧАСТИЯ МОЖЕТ БЫТЬ РЕСУРСОЕМКИМ

Очевидно, что такой подход в отличие от традиционного требует намного больше ресурсов и, прежде всего, времени для качественной подготовки и реализации процесса как со стороны организаторов, так и со стороны участников. Также это требует усилий по координации участия большого количества разных заинтересованных

сторон, расходов на профессиональную фасилитацию, покрытие организационных и логистических расходов для проведения встреч, настройки онлайн-процессов подачи и рассмотрения заявок и т. д. Понятно, что встроить такой подход в программы на этапе разработки дешевле, чем в уже работающую институциональную систему. Поэтому на данный момент PGM чаще внедряется в новые грантовые программы.

С другой стороны, сторонники PGM-подхода говорят о том, что при экономической оценке программы необходимо учитывать и плюсы, которые он приносит.

Некоторые из экспертов предлагают подойти к оценке затратности процесса с иной точки зрения, задав себе вопрос: а каковы издержки отказа от использования PGM? Например, если бы доноры с самого начала разрабатывали программы и выстраивали все процессы в тесном контакте с благополучателями на основе взаимной ответственности и подотчетности, была бы необходимость платить за дорогостоящие разработки стратегии и оценки? Или что изменилось бы, если вместо внешних консультантов у фонда были бы долгосрочные партнеры по стратегии и оценке на протяжении всего срока работы программы?

### **СОВМЕСТНОЕ ВЫДЕЛЕНИЕ ГРАНТОВ МОЖЕТ БЫТЬ СОПРЯЖЕНО С РИСКОМ ДЛЯ БЕЗОПАСНОСТИ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА**

Так как PGM-подход часто применяется в грантовых программах, связанных с поддержкой меньшинств и защитой прав социально уязвимых групп, могут возникать риски для благополучателей, если их личности будут публично представлены.

### **СОВМЕСТНОЕ ВЫДЕЛЕНИЕ ГРАНТОВ МОЖЕТ ПРИВОДИТЬ К КОНФЛИКТУ ИНТЕРЕСОВ**

В рассмотрении грантов участвуют люди, которых непосредственно затрагивают обсуждаемые проекты, и естественно, что их знания,

опыт, отношения с другими являются потенциальным источником конфликта интересов.

Однако именно этот их личный опыт и знания и являются ценностью, привносимой в процесс принятия решений в рамках PGM-подхода.

### **СЛОЖНО ОБЕСПЕЧИТЬ РАЗНООБРАЗИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА**

Одним из наиболее важных факторов успешности процесса совместного принятия решений является фактическое участие всех возможных групп благополучателей, которых затронут принятые решения. И бывает непросто обеспечить их действительное участие, активно вовлечь в процесс. Некоторые грантодатели составляют специальные карты социальных связей и определяют, кого они знают в каждой из групп, через кого могут дотянуться до остальных и обеспечить разнообразное представительство в процессе принятия решений.



### **PGM НЕ ИСКЛЮЧАЕТ ВОЗМОЖНОСТИ ПРЕДВЗЯТОСТИ**

У любого участника процесса могут быть свои расовые, этнические, гендерные, возрастные и иные предубеждения. Важно понимать это и постоянно искать способы минимизировать их влияние на принятие решений. В том

числе открыто признавать, что предубеждения существуют, чтобы у участников была уверенность в том, что их опасения и мнения будут услышаны и учтены, а не отвергнуты как неуместные или предвзятые.

## РЕШЕНИЯ, ПРИНИМАЕМЫЕ В ПРОЦЕССЕ СОВМЕСТНОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ГРАНТОВ, МОГУТ ОТЛИЧАТЬСЯ ОТ ТОГО, ЧТО ХОЧЕТ ОРГАНИЗАЦИЯ, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩАЯ ГРАНТ

Это очевидный риск, который должны понимать грантодатели, идущие на внедрение PGM-подхода. И даже если совместно принятые решения идут вразрез с ожиданиями доноров, они должны быть соблюдены, иначе это приведет к обесцениванию процесса и подрыву доверия со стороны благополучателей.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ PGM БЫВАЕТ ТРУДНО ИЗМЕРИТЬ

Многие грантодатели начинают внедрять PGM, основываясь на предположении, что

это должно привести к таким положительным результатам, как укрепление стратегических, лидерских, коммуникационных навыков благополучателей, принятие более эффективных решений как о развитии грантовых конкурсов в целом, так и о результатах конкретного конкурса. Однако фактически оценить подобные результаты довольно сложно. Это касается не только благотворительной сферы, но и любой другой, использующей соучастный подход.

## PGM НЕ ЯВЛЯЕТСЯ УНИВЕРСАЛЬНЫМ ПОДХОДОМ И МОЖЕТ ПОДХОДИТЬ НЕ ВСЕМ ТИПАМ ДОНОРОВ

Грантодателям, работающим с поддержкой широкого спектра тем на национальном уровне, сложно обеспечить качественную реализацию PGM-подхода. Фонды, которые финансируют срочные решения, так называемые «фонды быстрого реагирования» — когда решение должно быть принято в течение нескольких дней и так же оперативно переданы средства, зачастую не готовы применять этот подход, так как его реализация требует времени. Некоторые доноры просто не готовы отказываться от полного

### «Токсичное» использование PGM-подхода:

- благополучателям предлагается тратить время и усилия «для галочки»;
- игнорируется и не учитывается то мнение, которое не соответствует мнению донора;
- нет четких критериев участия благополучателей/сообщества;
- вклад благополучателей фактически не оказывает никакого влияния на принимаемые решения;
- нет цикла обратной связи: благополучатели привлекаются, но им не сообщают результаты их участия;
- благополучателям предлагается внести свой вклад в разработку стратегии и принятие решений в отношении того, что не является их областью знаний, без специального обучения и обретения опыта;
- участники не получают достаточно ресурсов и навыков для качественного участия в процессе принятия решений.

контроля за принятием финального решения о финансировании.

Еще один случай, когда, по мнению экспертов, не стоит использовать PGM-подход: если грантодатель не готов качественно организовать и внедрить его. Этим можно принести гораздо больше вреда, чем пользы.

Очевидно, что при внедрении PGM-подхода могут возникать разные проблемы, поскольку это сложный процесс, затрагивающий широкий круг людей. И готовых решений не существует. Тем не менее сам процесс PGM построен таким образом, что предполагает поиск таких решений — разных в каждом конкретном случае.

#### Вопросы для размышления

- Какие из обозначенных проблем кажутся наиболее релевантными для вас?
- Сталкивались ли вы уже с подобными проблемами, в том числе в рамках традиционного подхода к грантмейкингу?
- Как вы решали эти проблемы?
- Есть ли проблемы, которые вы не смогли решить или пока не нашли решения? Какие это проблемы?
- Как можно уменьшить влияние этих проблем?

## МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ И МОДЕЛИ ПАРТИСИПАТОРНОГО ГРАНТМЕЙКИНГА

Говоря о механизме реализации PGM, важно упомянуть стартовый вопрос, который решает для себя каждая грантодающая организация: какова роль доноров в процессе принятия решений? И кто первично принимает решение о составе грантового комитета и процессе отбора тех, кто войдет в его состав?

С одной стороны, есть позиция, что участие донора в процессе обсуждения изменяет его ход. Так как всегда кто-то из благополучателей хочет произвести впечатление на донора, кто-то не готов откровенно высказываться в присутствии донора, который потенциально может финансировать его проекты. Психологически позиция донора не считается равной. Такой же «референтной властью» обладают и сотрудники организаций, которые, по сути, представляют доноров.

С другой стороны, многие эксперты считают, что исключение доноров и сотрудников из процесса принятия решения ведет к недопониманию и не учитывает мнения всех сторон. Доноры — больше, чем их деньги, они являются частью сообщества, и у них есть свой жизненный опыт, который также важно учитывать.

Существует широкий спектр вопросов, на которые следует обращать внимание при выборе подходящей модели PGM. Не существует двух абсолютно одинаковых фондов. Фонды, внедрившие PGM, предлагают ряд решений, на основе которых новые грантодатели могут выбирать, как именно строить свою модель соучастного грантмейкинга.

Рассмотрим одну из типологий моделей, предложенную в ["Grassroots Grantmaking: embedding participatory approaches in funding"](#).

## РЕПРЕЗЕНТАТИВНАЯ МОДЕЛЬ

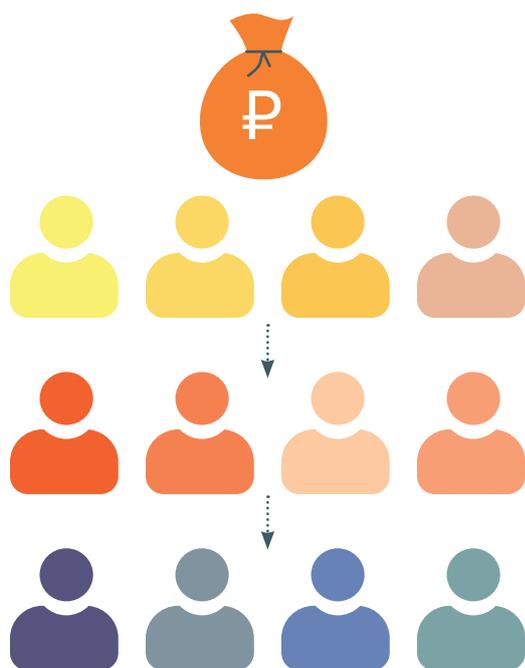


В состав органа, принимающего решения, входят разные заинтересованные стороны, включая экспертов, благополучателей и/или членов сообществ.

Подобную модель используют во многих российских грантовых конкурсах, которые проводят, прежде всего, бизнес-компании и частные фонды.

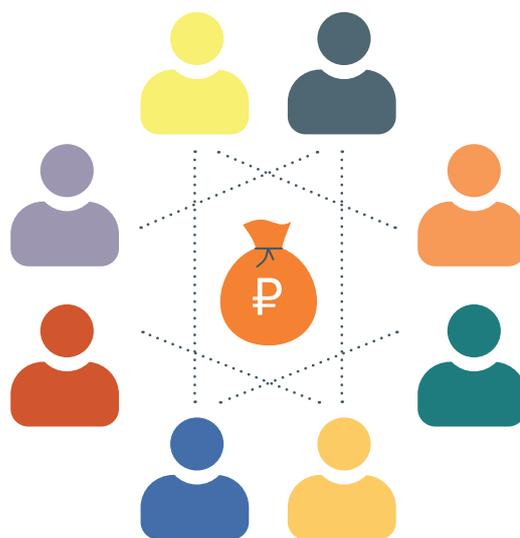
## «КАТЯЩАЯСЯ»/ЧЕРЕДУЮЩАЯСЯ КОЛЛЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ

Грантополучатели участвуют как в процессе принятия решения о финансировании, так и в получении грантов. Те, кто получил финансирование, на следующем этапе принимают решение о выделении грантов.



Например, Kindle Project (США) поддерживает физических лиц через программы предоставления грантов и наград, такие как Makers Muse Artist Award, которая помогает художникам продвигать свои работы. Затем получателям грантов и наград предоставляется возможность порекомендовать организации по своему выбору для финансирования через программу Kindle Boomerang Flow.

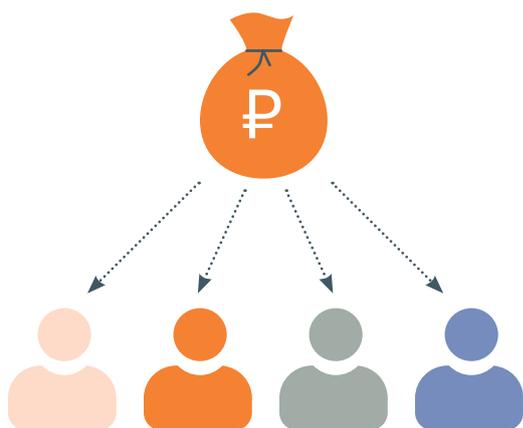
## ЗАКРЫТАЯ КОЛЛЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ



Предполагает участие всех организаций — потенциальных грантополучателей в совместном обсуждении потребностей и принятии решения о распределении финансирования на основе консенсуса.

Youth Bank International (Великобритания) имеет более 200 отделений в 32 странах. Каждое отделение управляется молодыми людьми при содействии взрослого лидера из донорского фонда либо местной некоммерческой организации, роль которого заключается в создании структуры, учитывающей все заинтересованные стороны и обеспечивающей организационную поддержку объединения молодых людей. Решения о выделении финансирования на проекты принимаются в логике PGM-подхода.

## МОДЕЛЬ ПРЯМОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ



Модель, в которой убирается «посредник» из процесса принятия решений и наличные средства поступают непосредственно от донора к благополучателю (физическому лицу) — без заявки, мониторинга и отчетности, позволяя ему самому определять, на что потратить деньги.

Например, **Dalia Association**, поддерживающая общественное развитие в Палестине, объединяет людей в общины для выявления и мобилизации местных ресурсов. Сотрудники организации работают с лидерами сообществ и через них с местными жителями, которым предлагается представить на открытых встречах свои идеи, а члены сообщества голосуют за те проекты, что, по их мнению, на данный момент являются наиболее актуальными и удовлетворяют их потребности.

## МОДЕЛЬ ОБЩЕСТВЕННЫХ СОВЕТОВ

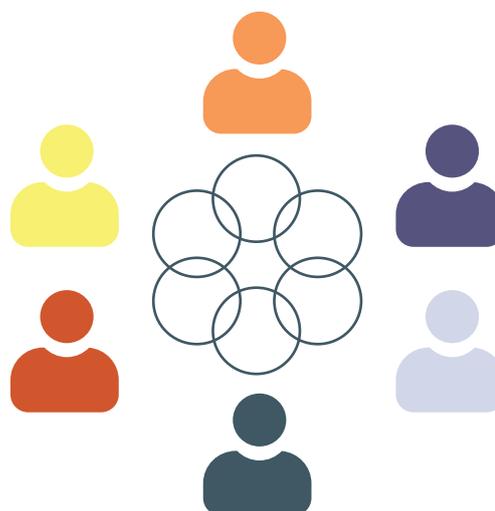


Общественный совет состоит из представителей экспертного сообщества, благополучателей или представителей сообщества

с соответствующим жизненным опытом. Используются определенные процедуры отбора участников совета, такие как собеседование, выборы и др.

**Headwaters for Justice** (США) отбирает через собеседования в состав коллегиального комитета по предоставлению грантов лидеров сообществ, уделяя особое внимание сочетанию расовой, возрастной, демографической, классовой, гендерной и сексуальной принадлежности. Члены комитета проходят обучение по оценке заявок и рассматривают все поступившие заявки на финансирование. Их рекомендации являются основой для финального решения о финансировании членами правления.

## КРАУДФАНДИНГОВАЯ МОДЕЛЬ

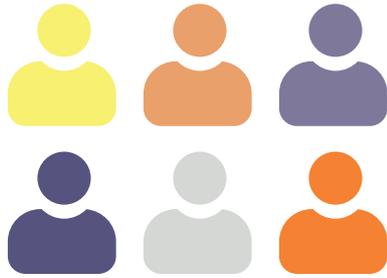


Сообщество совместно привлекает средства и принимает решение об их распределении на решение наиболее актуальных проблем сообщества.

Это одна из возможных моделей проведения конкурсов, которую используют, например, фонды местных сообществ.

## ОТКРЫТАЯ КОЛЛЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ

Все заинтересованные стороны, включая заявителей на грантовый конкурс, могут участвовать в принятии решений о финансировании офлайн или через онлайн-голосование.



Такая модель как этап грантового конкурса используется в российской практике разными грантодателями. Мы уже приводили пример конкурсов компаний [«РУСАЛ»](#), [«Металлоинвест»](#) и др.

Ознакомиться с подробным описанием того, как строится механизм определения целей, приоритетов, критериев конкурса, процесс подачи заявок, принятия решений и проверки отчетности у ряда организаций, использующих PGM-подход, можно в материалах [Candid Learning for Funders \(Grant Craft\)](#). Среди них: [Brooklyn Community Foundation](#), [Catherine Donnelly Foundation](#), [The Edge Fund](#), [Disability Rights Fund](#), [Fund Action](#), [Haymarket People's Fund](#), [Kindle Project](#) и другие.

## Инструментарий для выбора модели и определения механизма реализации PGM-подхода

### Определение цели использования PGM

- Какова цель соучастного распределения грантов?
  - выявление текущих проблем или современных тенденций;
  - расширение возможностей благополучателей/сообществ;
  - развитие лидерских качеств, наращивание потенциала благополучателей;
  - создание/укрепление общественного движения;
  - появление новых идей/инновационных решений и т. д.
- Как вы определите успешность достижения цели?

### Процесс подачи заявки

- Кто имеет право подавать заявку?
- Конкурс является открытым или по приглашению?
- Если по приглашению — кто и как решает, кому отправляется приглашение?
- Как часто и с какой периодичностью происходит прием заявок?
- Могут ли заявители получить поддержку в подготовке заявки? Если да, то как и какую?

### Первичная проверка

- Кто и как проводит первичную проверку соответствия заявки условиям конкурса?

### Стратегия и приоритеты конкурса

- Кто определяет общую стратегию организации и приоритеты данного грантового конкурса?
- Каков процесс принятия решений?

### Виды грантов

- Какие виды грантов будут предоставляться? Общие, «быстрого реагирования», гранты на организационное развитие?
- Существуют ли разные критерии и процессы для каждого из типов грантов?

### Процесс принятия решений

- Кто входит в грантовую комиссию?
- Как отбираются члены грантовой комиссии? Предусмотрены ли места для различных заинтересованных сторон (доноров, лидеров сообществ, благополучателей, бывших грантополучателей и т. д.)?
- Каковы этапы процесса принятия решений?
- Как принимаются окончательные решения (консенсус, голосование и т. д.)?
- Существует ли политика в отношении конфликта интересов?
- Что произойдет, если в комитете, принимающем решения, возникнут разногласия?
- Получают ли участники грантового комитета компенсацию за свое участие? Какие расходы покрываются?

### Отчетность

- Есть ли требования к отчетности в рамках полученных грантов?
- Проводится ли какая-либо официальная оценка предоставленных грантов?

## Вопросы для размышления

- Если вы только начинаете планировать грантовый конкурс с использованием PGM, кто будет принимать решение о составе грантового комитета?
- Если вы уже реализуете грантовый конкурс, как формируется состав грантового комитета? Кто принимает решение? Меняется ли эта система со временем?
- Какие заинтересованные стороны входят в состав грантового комитета, и как вы обеспечиваете им равные или реальные возможности для участия?
- Участвуют ли доноры в каких-либо структурах, принимающих решения?
- Если да, то в каких и почему? И как вы планируете устранять возможный дисбаланс сил, возникающий в ходе работы?
- Какова степень влияния доноров на финальное решение?
- Какая из описанных моделей ближе всего соответствует вашему представлению о соучастном распределении грантов? Почему?

## ОЦЕНКА

Как и в любом другом процессе, оценка в случае с PGM может дать информацию, необходимую для понимания достигнутых результатов и принятия решений о дальнейшем развитии. При этом важно понимать, что если традиционные парадигмы оценки грантового конкурса обычно используют описание ожидаемых параметров, то PGM в большей степени ориентирован на процесс, его довольно сложно систематизировать и свести к сопоставимым данным.

Перед тем как приступить к разработке системы оценки в рамках PGM-подхода, эксперты рекомендуют ответить на три ключевых вопроса (см. ниже).



Необходимо отметить, что вопрос оценки PGM не решается одной простой схемой, которую можно было бы применить повсеместно, — существует много разных переменных, которые важно учитывать, чтобы разработать подход к оценке, который будет соответствовать потребностям конкретного фонда.

## Вопросы для размышления

### 1. Что является основной мотивацией для использования PGM?

Распределенная ответственность за принятие решений? Создание/укрепление общественного движения по определенной теме? Выявление проблем или тенденций? Повышение прозрачности и подотчетности? Расширение возможностей благополучателей/сообществ? Развитие лидерских качеств, наращивание потенциала благополучателей? Появление новых идей/инновационных решений? Комбинация некоторых мотивов или все из них?

### 2. Зачем вам проводить оценку?

Какова цель оценки? Вы хотите понять влияние грантового конкурса? Помочь грантополучателям улучшить свою практику, пройдя обучение у других? Вы хотите продемонстрировать совету организации, что PGM эффективен? Вы пытаетесь измерить разницу между грантами, предоставленными в PGM-подходе, по сравнению со стандартной практикой? Или что-то другое?

### 3. Какую часть процесса вы хотите оценить?

Существует много разных аспектов соучастного распределения грантов, которые можно было бы измерить: влияние грантов, отношения между донорами и сообществами, повышение навыков лидерства тех, кто участвует в процессе, повышение чувства свободы действий, влияния у благополучателей и т. д.

## Инструментарий для разработки системы оценки

### Почему вы должны использовать PGM-подход?

- Какую ценность добавляет совместное распределение грантов?
- Как вы можете измерить стоимость процесса?
- Каковы долгосрочные затраты на осуществление либо отказ от внедрения PGM?
- Каковы преимущества и проблемы совместного предоставления грантов?

### Как вы поймете, что действуете правильно?

- Видите ли вы те успешные результаты, которые вам бы хотелось?
- Как вы определяете успешность результатов?
- Если бы оценивали благополучатели — это были бы те же самые результаты?
- Включают ли результаты, к которым вы стремитесь, создание общественных движений и базы знаний?

- Какова ваша теория изменений? Можете ли вы более подробно рассказать о ее компонентах?
- Какие индикаторы вы будете использовать, чтобы оценить, повысили ли участники свои лидерские качества, способность принимать решения, навыки сотрудничества или другие способности и навыки?
- Какие результаты вы будете использовать, чтобы определить, оказала ли ваша инициатива какое-либо влияние на участников, групповой, организационный и/или общественный уровни?
- Насколько представительными для движения/сообщества являются люди, входящие в состав ваших органов? Какую ценность это добавляет?
- Какова роль доноров/экспертов в грантодающем процессе и в чем их ценность?

### **Как вы будете оценивать?**

- Сколько вы хотите, чтобы сотрудники, доноры, благополучатели и грантополучатели потратили времени на оценку?
- Как вы и ваши грантополучатели будут использовать результаты оценки как процесса, так и результатов?
- Кто будет нести ответственность за сбор данных, распространение и использование результатов оценки?
- Когда и кем будет проводиться оценка?
- Как результаты оценки могут усилить или изменить процесс и его итоги?

### **Верны ли ваши предположения о результатах и преимуществах совместного предоставления грантов?**

- Приводит ли совместное предоставление грантов к заметным результатам/воздействию?
- Приводит ли это к лучшим результатам для грантополучателей?
- Отличаются ли результаты/воздействие и при каких обстоятельствах?
- Действительно ли совместное предоставление грантов повышает у участников чувство лидерства, свободы действий или власти?
- Позволяет ли этот подход усилить более крупные общественные движения? Как?
- Каковы долгосрочные издержки, если не инвестировать в процессы участия заранее?

# КАК ВНЕДРЯТЬ ПАРТИСИПАТОРНЫЙ ГРАНТМЕЙКИНГ?

Очевидно, что внедрение PGM-подхода требует определенной перестройки внутренних процессов грантодающей организации. Эксперты рекомендуют обратить внимание на следующее.

1. Оценить действующие политики и процедуры найма персонала — насколько они сами являются инклюзивными и учитывают такие характеристики, как способность к сотрудничеству, качественные коммуникативные навыки, готовность развивать и обучать благополучателей.
2. Проверить, как структурирована организация. Оценить программные и административные структуры и системы организации, определить, имеются ли возможности для внешних заинтересованных сторон влиять на стратегию программы через созданные консультативные советы, собрания и т. д. Поощряется ли персонал программ к сотрудничеству между программами? Привлекает ли организация сотрудников всех рангов к разработке внутренней политики?
3. Определить, понимают ли органы управления и сотрудники значимость совместного распределения грантов и разделяют ли его ценности.
4. Проверить, насколько прозрачно и открыто налажена вся деятельность организации. Насколько доступна в открытых источниках информация о том, что, зачем, как именно и с каким результатом вы делаете и на какие ресурсы? Есть ли информация о том, кем и как принимаются решения?
5. Оценить процедуры включения заинтересованных сторон в совместное распределение грантов.
6. Проверить, проводится ли регулярно оценка компетенций внутри команды и создаются ли возможности для развития и обучения.

Внедрение PGM-подхода может казаться непростым процессом как для традиционно работающих грантодающих структур, так и для небольших фондов, только внедряющих механизмы грантмейкинга. И многие начинают свой путь с включения других видов соучастной деятельности, например, соучастного проектирования, приглашения заинтересованных сторон к участию в различных консультативных и управляющих органах. Это закладывает хорошую основу для дальнейшего развития процесса совместного предоставления грантов.

Независимо от того, какой именно формат соучастия выбран, очевидно, что его успешная реализация требует усилий, времени и большого терпения. Это ежедневные обязательства, которые необходимо выполнять, чтобы в долгосрочной перспективе получить желаемые изменения.

# КЛЮЧЕВЫЕ ИСТОЧНИКИ

- ● ● ● ● ● ● ● Deciding Together Shifting Power and Resources Through Participatory Grantmaking. By Cynthia Gibson, Jen Bokoff, GrantCraft, October 2018. <https://learningforfunders.candid.org/content/guides/deciding-together/>
- ● ● ● ● ● ● ● Drivers of participatory grant making. By Hannah Paterson, February 2020. <https://hannah-paterson.medium.com/drivers-of-participatory-grant-making-e286c3276f69>
- ● ● ● ● ● ● ● Evaluating Participatory Grantmaking. By Hannah Paterson, November 2019. <https://hannah-paterson.medium.com/evaluating-participatory-grantmaking-9bffb0e6797>
- ● ● ● ● ● ● ● Grassroots Grantmaking: embedding participatory approaches in funding. A Winston Churchill Fellowship Report. By Hannah Paterson, March 2018. [https://media.churchillfellowship.org/documents/Paterson\\_H\\_Report\\_2019\\_Final.pdf](https://media.churchillfellowship.org/documents/Paterson_H_Report_2019_Final.pdf)
- ● ● ● ● ● ● ● Mechanics of Participatory Grantmaking. By Cynthia Gibson, Jen Bokoff, October 2018. <https://learningforfunders.candid.org/content/takeaways/mechanics-of-participatory-grantmaking/>
- ● ● ● ● ● ● ● Participatory grantgiving during COVID-19. Camden Giving, July 2020. <https://www.participatorygrantmaking.org/source/camden-giving/>
- ● ● ● ● ● ● ● Participatory Grantmaking: Additional Resources. Candid Learning, June 2020. <https://learningforfunders.candid.org/content/takeaways/participatory-grantmaking-additional-resources/>
- ● ● ● ● ● ● ● Participatory grantmaking: can we afford not to do it? By Dr. Stellah Wairimu Bosire, Rose Longhurst, Katy Love and Diana Samarasan, December 2019. <https://www.alliancemagazine.org/analysis/participatory-grantmaking-can-we-afford-not-to-do-it/>
- ● ● ● ● ● ● ● Participatory Grantmaking: Has Its Time Come? By Cynthia M. Gibson, Ford Foundation, November 2017. <https://philea.issuelab.org/resource/participatory-grantmaking-has-its-time-come.html>
- ● ● ● ● ● ● ● Sharing Power? The Landscape of Participatory Practices & Grantmaking Among Large U.S. Foundations. By Kelly Husted, Emily Finchum-Mason, David Suárez, Evans School of Public Policy & Governance, University of Washington, June 2021. <https://evans.uw.edu/wp-content/uploads/2021/07/Participatory-Practices-and-Grantmaking-Report-June-2021.pdf>
- ● ● ● ● ● ● ● When shouldn't you use participatory grant making? By Hannah Paterson, February 2020. <https://hannah-paterson.medium.com/when-shouldnt-you-use-participatory-grant-making-6a1863214756>
- ● ● ● ● ● ● ● Who Decides: How Participatory Grantmaking Benefits Donors, Communities, and Movements. The Lafayette Practice, April 2014. <https://philea.issuelab.org/resource/who-decides-how-participatory-grantmaking-benefits-donors-communities-and-movements.html>

## ОБ АВТОРЕ

**ЭЛЬВИРА АЛЕЙНИЧЕНКО** — руководитель проектного офиса «Центр управления социальных инвестиций GrantRafting», эксперт в сфере благотворительности и социальных инвестиций. Одна из ключевых компетенций — развитие культуры и технологии грантмейкинга. Руководитель ряда грантовых программ, эксперт грантовых конкурсов бизнеса, благотворительных фондов и органов власти.

Мнения, высказанные в дайджесте, принадлежат автору и могут не отражать точку зрения Центра развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина.

