

Обзор "Публикуй,
что платишь" по
совместному привлечению
финансов и повторному
предоставлению грантов

Апрель 2020

Введение

Данный отчёт документирует уроки по реализации политики (далее «политика») совместного привлечения финансовых средств и повторного предоставления грантов «Публикуй, что платишь» (ПЧП) в период с 2016 по 2019 годы («период обзора»).

Политика была разработана «Публикуй, что платишь» в 2016 году по запросу Глобального Совета (ГС) и Правления, а также вследствие обсуждений с ключевыми донорами регулирования механизмов финансирования, посредством чего доноры предоставили финансирование для межстрановой работы Секретариату «Публикуй, что платишь», которое в свою очередь было предоставлено им в виде грантов участникам коалиции. Секретариат ранее играл роль канала финансирования в отдельных случаях, на неформальной основе. В сотрудничестве с членами Правления и ГС он разработал политику чёткого информирования своих доноров, членов и персонала о том, как он собирается осуществлять передачу грантов, а также основные критерии, которые он будет учитывать при повторном предоставлении основного финансирования или в качестве канала повторного предоставление финансирования. Учитывая прочные связи в сфере привлечения финансирования, политика была расширена так, чтобы включить положения о том, как «Публикуй, что платишь» будет осуществлять совместное привлечение средств с национальными коалициями или членами «Публикуй, что платишь». Это подразумевало как совместное привлечение средств между Секретариатом и членами, с финансированием направляемым через Секретариат, так и через техническую поддержку Секретариатом прямого сбора средств от доноров (без финансирования, проходящего через Секретариат).

С момента разработки политики, Секретариат "Публикуй, что платишь" участвовал в различных совместных процессах по привлечению финансирования и выделил по меньшей мере 71 грант членам коалиции в течение рассматриваемого периода на общую сумму более 2 млн. фунтов стерлингов. Проблемы и уроки рассматривались в процессе, но не были систематически или всесторонне изучены, поэтому было принято решение поручить этот обзор независимому консультанту. Помимо информирования о пересмотре политики, есть надежда, что обзор предоставит полезную информацию для разработки более широкой стратегии "Публикуй, что платишь" по привлечению финансирования, так как Секретариат и движение приступят к реализации новой пятилетней стратегии- Видение 2025. В этом обзоре также представлены ориентиры на то, как Секретариат может использовать объединённое привлечение финансирования и совместную работу с членами для укрепления потенциала членов и общей готовности движения к решению задач, закрепленных в Видении 2025.

Выводы отчёта охватывают основные тенденции, преимущества и риски, движущие силы, а также сильные и слабые стороны совместной политики "Публикуй, что платишь" по сбору средств и повторному предоставлению грантов. Затем следуют рекомендации, касающиеся стратегических и практических соображений. Методологический документ объясняющий, как был проведен данный обзор, и поверхностный обзор литературы, представлены в отдельных приложениях.

Факты

1. ТЕНДЕНЦИИ в привлечении финансов и повторном предоставлении грантов "Публикуй, что платишь"

"Публикуй, что платишь"¹ добилась необычайного прогресса в укреплении своего финансового положения и диверсификации своей базы финансирования. Интервью с донорами показывают, что «Публикуй, что платишь» занимает уникальную позицию в экосистеме управления добычей, и доноры ценят такую работу. Анализ «Публикуй, что платишь» повторного предоставления финансирования третьей стороной показывает, что стоимость повторных грантов, выданных со стороны «Публикуй, что платишь», значительно возросла за рассматриваемый период. Со временем наблюдается постоянное снижение средней стоимости грантов, предоставляемых организациям на «глобальном севере», и увеличение средней стоимости грантов для организаций в Африке. Увеличение стоимости грантов и разнообразия юрисдикций может увеличить риски для повторного предоставления грантов.

2. ЗАФИКСИРОВАННЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И РИСКИ СОВМЕСТНОГО ПРИВЛЕЧЕНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ И ПОВТОРНОЙ ПЕРЕДАЧИ ГРАНТОВ

Интервью с респондентами показывают, что до сих пор были получены существенные выгоды от совместного сбора средств и повторного предоставления грантов, в то время как критические риски не возникали. Среди ключевых преимуществ - расширение доступа к финансированию для членов, а также наличие более сильных предложений и планов. Среди рисков, нет никаких свидетельств конкуренции за ресурсы, сдерживающих факторов для привлечения финансов самими коалициями или возникновения серьезных программных, финансовых или репутационных рисков. В целом, ни один респондент не предложил изменить систему в осуществлении совместного сбора средств и повторного предоставления грантов членам коалиции со стороны "Публикуй, что платишь".

3. ФАКТОР СОВМЕСТНОГО ПРИВЛЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВ

На высоком уровне имеются свидетельства стратегического подхода и чётких процессов принятия решений о том, следует ли проводить совместное привлечение финансирования. Приоритет Секретариата на рассматриваемом этапе заключался в расширении и диверсификации донорской базы "Публикуй, что платишь". При этом он учитывал стратегическое соответствие, а также собственный потенциал, который оценивался в динамическом выражении, а донорские гранты рассматривались как возможности для роста. Однако, когда речь заходит о решениях о партнёрстве с членами коалиции, необходима большая ясность в том, как интерпретировать критерии, изложенные в политике, а также процессы и системы для проверки того, как эти критерии были оценены.

¹ For ease, "Публикуй, что платишь" is used to refer to the "Публикуй, что платишь" Secretariat.

Построение стратегических партнёрских отношений с донорами

Секретариат намеренно занимался совместным привлечением финансовых средств, что было обусловлено необходимостью выделения ресурсов для стратегии, а также страхование от будущих колебаний расходов и финансирования. При этом он достиг баланса между своей страной и страной донора с тематическими предпочтениями. Один сотрудник отметил, что возможно, было бы более действенно вести переговоры в масштабах страны с одним донором. Но результаты другого донорского гранта позволяют предположить, что Секретариат успешно выступил за включение своих страновых приоритетов в объем финансирования, выходя за пределы установленные донором в запросе заявок. В дальнейшем Секретариат может использовать авторитет и доверие, которые постепенно выстраиваются с донорами и его более сильное финансовое положение, для согласования масштабов донорского финансирования (или, при необходимости, адаптировать охват в случае продления грантов).

Программный потенциал Секретариата и административное бремя грантов

Определенное внимание уделяется программному потенциалу Секретариата и административному бремени при принятии решений об осуществлении возможности по привлечению средств. В тех случаях, когда использовались крупные гранты, они использовались в качестве возможности по наращиванию потенциала Секретариата для их осуществления. Два небольших донорских гранта (около 100 тыс. фунтов стерлингов) были восприняты некоторыми работниками как чрезмерно обременительные, учитывая относительно небольшие объемы финансирования и высокие финансовые и операционные требования. Неясно, насколько этого можно было ожидать. Однако эти случаи свидетельствуют о необходимости уделять больше внимания оценке административной нагрузки на Секретариат в целом и на отдельных сотрудников.

Стратегическое выравнивание

Согласованность с глобальной стратегией «Публикуй, что платишь» является одним из наиболее важных факторов, учитываемых при принятии решений о совместном привлечении финансовых средств, о чем свидетельствуют реакции персонала и анализ объема осуществляемых грантов. Однако поддержка привлечения средств под руководством членов² коалиции представляет серые области, которые могут потребовать большей ясности относительно того, а) должен ли Секретариат поддерживать привлечение финансовых ведомых членами коалиции, когда это не полностью соответствует его глобальной стратегии, и б) каков уровень участия Секретариата в реализации итоговых проектов. Чем больше Секретариат участвует в поддержке привлечения финансовых проводимого членами, тем больше доноров ожидают, что он также будет наблюдать за процессом реализации.

Критерии участия членов "Публикуй, что платишь" в совместном привлечении финансовых

Сотрудники могут вдумчиво и стратегически сформулировать, какие именно факторы определяют выбор партнёров и компромиссные решения. Неизбежно, ключевым фактором является актуальность для доноров или основной страны. Другие критерии приемлемости разными сотрудниками рассматриваются по-разному, а решения в значительной степени

² Member-led fundraising indicates instances of fundraising pursued by members with technical assistance from the Secretariat, with all funding going directly to members (i.e. the Secretariat does not receive, manage or re-grant any funds).

зависят от контекста. Критерии, содержащиеся в политике, считаются важными, но сотрудники предполагают, что требуется больше ясности в том, как их интерпретировать, а также в системах и процессах проверки. Один участник высказался за некоторую степень гибкости, чтобы обеспечить динамичную интерпретацию критериев, в то же время чётко определяя, где члены не соответствуют критериям, и предоставляя адекватные ответы по наращиванию потенциала.

4. ФАКТОРЫ ПОВТОРНОЙ ПЕРЕДАЧИ ОСНОВНЫХ ФИНАНСОВ

Основные финансы по большей части использовались для поддержки ключевых функций коалиции в соответствии с политикой, хотя на практике происходит переход к поддержке основной тематической работы. В целом, этот обзор свидетельствует о том, что сотрудники принимают взвешенные решения о повторном предоставлении основных средств, но критерии политики интерпретируются по-разному, в свете различных основополагающих стратегий. При использовании основных средств по поддержанию коалиций через пробелы в финансировании, решения основываются на фактических данных о предыдущих эффектах и потенциале по обеспечению большего воздействия за счет дополнительного финансирования. При использовании основных средств для повторного вовлечения коалиций, критерии приверженности принципам деятельности «Публикуй, что платишь» и свидетельства активного участия в кампании де-факто приостановлены.

5. СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ СОВМЕСТНОГО ПОДХОДА И ПРОЦЕССОВ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ФИНАНСИРОВАНИЯ И ПОВТОРНОМУ ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ГРАНТОВ

Стратегия и политика

«Публикуй, что платишь» разработал пакет документов (стратегия финансирования и политика совместного привлечения финансов, и повторного предоставления грантов), которые вместе определяют её подход к сбору финансовых средств. Эти документы содержат важные принципы, с некоторыми моментами, которые могут быть обновлены, чтобы проанализировать извлеченные уроки. Стратегия финансирования может быть более целенаправленной в установлении приоритетов (в том числе по совместному привлечению финансов) для выделения основных областей стратегии «Видение 2025», которые нуждаются в дополнительных ресурсах. Это будет включать определение элементов стратегии, которые нуждаются в финансировании, рассмотрение вопроса о том, какие доноры могут устраниć эти пробелы, и нацеливание на них.

Осведомленность и использование политики совместного привлечения финансов и повторной передачи грантов

Хотя осведомленность о политике в Секретariate и нания о ней являются хорошими, один сотрудник высказал предположение, что перевод ее положений в более практические и точные контрольные списки расширит ее использование в повседневной работе. Текущие уровни знаний среди членов «Публикуй, что платишь» могут быть низкими, что вероятно, мешает членам коалиции понять механизмы поддержки, описанные в документе, и воспользоваться ими.



ПУБЛИКУЙ,
ЧТО ПЛАТИШЬ

Инициирование совместного сбора средств и привлечения доноров

Хотя подавляющее большинство случаев совместного привлечения финансовых инициативаются Секретариатом, имеются сообщения о том, что члены коалиции обращаются к персоналу за советом по сбору средств и разработке предложений. Анализ основных возможностей по сбору финансовых инициатив Секретариатом, показывает, что его подход был активным, и работники со временем стратегически сотрудничали в привлечении доноров для создания подвижек приведших к успешному сбору средств.

Планирование и реализация разработки предложения

При составлении сложных предложений из нескольких стран, требующих участия различных сотрудников, департаментов и членов, «Публикуй, что платишь» может лучше планировать разработку предложений и бюджета, а также проявлять должную осмотрительность. Это включает в себя предвидение и распределение задач между сотрудниками из разных отделов и членов. Активисты сообщают, что качество консультаций неоднозначно в зависимости от имеющихся предложений и времени, но они ценят огромную нагрузку, которую берет на себя Секретариат при подаче предложений. В целом, опрошенные члены отметили, что в консультациях и совместной разработке последних предложений произошли улучшения.

Сотрудничество после подачи

Отзывы о сотрудничестве после утверждения донорских грантов варьировались в зависимости от обсуждаемых грантов выделяемых донорами. Один из членов выразил сильное желание активнее участвовать в обсуждении совместных стратегий, понимании требований доноров и формировании ожиданий. В общем, недавние донорские гранты включают совместные подходы к общению, обучению и обмену, которые члены считают ключевыми для формирования общего понимания прогресса и развития общего обучения.

Основные решения и документация по грантам

Основные решения по грантам принимаются соответствующими сотрудниками и их руководителем в ходе процессов планирования работы, путем оценки соответствия стратегическим приоритетам. Однако не существует системы документирования этих решений, и должного финансового анализа, похоже, не происходит. Эти пробелы требуют внимания в будущем.



ПУБЛИКУЙ,
ЧТО ПЛАТИШЬ

Рекомендации

Об укреплении стратегии и политики, которые способствуют сбору средств, повторному предоставлению грантов и должностной осмотрительности:

- **Систематически приоритезировать участие Секретариата в любой форме привлечения средств** (собственное, совместное с членами, а также оказанию поддержки в привлечении средств осуществляемом членами) в свете стратегических приоритетов и ожидаемого бремени. Это можно сделать с помощью комбинации следующих стратегий:
 - ! **Сосредоточить сбор средств на недофинансированных аспектах глобальной стратегии**, определив темы Видения 2025, которые недофинансираны, составив карту доноров заинтересованных в этих темах, и сосредоточив усилия на сборе средств.
 - ! **Привести любую форму привлечения средств в соответствие с глобальной стратегией и планами**, обеспечив, чтобы собственное и совместное привлечение финансирования Секретариатом продолжалось в соответствии с оперативным планом, как это принято в настоящее время, а поддержка привлечения финансирования под руководством членов как минимум соответствовала концепции “Видения 2025”.
 - ! **Оценить заблаговременное повторное предоставление грантов и бремя реализации всех форм сбора средств.** Хотя это было сделано для собственного и совместного привлечения финансирования, Секретариату следует заранее обсудить с членами и донорами уровень поддержки, ожидаемый в реализации ведомых членами проектов, на которые оказывается поддержка по сбору средств. Затем Секретариат может учесть эти ожидания в своих собственных расчётах о том, может ли и в какой степени он мог бы предоставить запрашиваемую поддержку.
 - ! **Пересмотреть минимальный порог для сбора средств до £100 тысяч.** В связи с тем, что отдельные ограниченные донорские гранты в размере от 50000 до 100000 фунтов стерлингов были довольно обременительными в управлении, рекомендуется, чтобы «Публикуй, что платишь» увеличила с 50 000 фунтов стерлингов до 100 000 фунтов стерлингов минимальный порог финансирования, которого он будет придерживаться. В соответствии с существующей практикой любой донорский грант ниже этого порогового уровня будет по-прежнему оцениваться на предмет затрат и выгод.

Об укреплении стратегии и политики, которые способствуют привлечению финансирования, повторному предоставлению грантов и комплексному анализу:

- **Пересмотреть политику совместного привлечения финансов и повторного предоставления грантов**, чтобы отразить предлагаемые концептуальные пересмотры ролей Секретариата в сборе средств (т. е. отличать совместное привлечение финансов от оказании поддержки в сборе средств под руководством членов), уроках извлеченные из этого отчёта, и эволюций в практиках «Публикуй, что платишь».
- Разработать управляемый подход, который ориентирован на риск комплексного анализа. Рекомендуется, чтобы комплексный анализ определялся риском, учитывал размер грантов (комплексный анализ мог быть упрощён или откладывался бы для небольших грантов) и существующие отношения (комплексный анализ для



существующих грантополучателей мог бы проводиться каждые два-три года, а не для каждого нового гранта). Процесс комплексного анализа должен быть простым и управляемым.

Об усилении реализации стратегических и операционных процессов по привлечению финансирования, повторному предоставлению грантов и комплексной проверке:

- **Повысить осведомленность членов о положениях политики совместного привлечения финансирования и повторного предоставления грантов**, в том числе путем обмена пересмотренной политики по электронной почте, на собраниях «Публикуй, что платишь» или путём постоянного взаимодействия персонала с членами.
- **Разработать и распространить внутри коалиции организационную систему подотчетности DARCI³**, чтобы однозначно определить роли и обязанности основных держателей постов, в том числе тех, кто несёт главную ответственность за такие процессы, как решение о финансировании, разработка предложений, управление донорскими грантами, комплексная проверка, планирование и составление бюджета, а также тот, с кем нужно консультироваться или информировать, и кто утверждает решения.
- **Рассмотреть возможность создания внутренних координационных механизмов, обеспечивающих регулярное совместное принятие решений с участием ключевых сотрудников и департаментов** (например, старшее руководство, программа, финансы, привлечение финансов). Варианты включают в себя:
 - комитет по привлечению финансов, чтобы направлять и регулярно анализировать процесс сбора средств
 - регулярные обзоры донорских грантов для оценки прогресса и проблем в реализации основных ограниченных донорских грантов
 - ежегодный комитет по планированию и составлению бюджета для принятия решений о бюджетных ассигнованиях, включая повторное предоставление грантов.
- **Разработать практических контрольных списков или шаблонов для поддержки принятия решений сотрудниками и улучшения документации.** Могут быть разработаны различные инструменты для поддержки решений персонала о совместном привлечении финансов, поддержке сбора средств под руководством членов и повторного предоставления основных грантов. Особое внимание следует уделять оценке участников по критериям приемлемости и четкой идентификации рисков и ответных мер управления рисками.
- **Поддерживать текущие уровни раскрытия донорских грантов и повторной передачи грантов посредством третьей стороны в годовых отчетах** и, в качестве низкого приоритета, рассматривать варианты увеличения информации о масштабах повторной передачи грантов (например, краткое описание масштаба и целей каждого “ре-гранта” может быть добавлено к годовым отчетам).
- **Заполнить критические кадровые пробелы**, с приоритетом на менеджера по привлечению финансов⁴. Также важно, чтобы кто-то был назначен для координации управления грантами и комплексной проверки. В зависимости от компромиссов рабочей нагрузки, это может быть уже существующий член финансовой команды или

For more information, see: <https://www.impactbnd.com/blog/what-is-the-darci-accountability-grid>

⁴ This position was successfully recruited in April 2020 as this review was being finalised.



ПУБЛИКУЙ,
ЧТО ПЛАТИШЬ

новый сотрудник по грантам, который будет нанят (принимая во внимание, что в недавнем обзоре кадровых ресурсов Секретариата явно рассматривалась возможность такого найма).

Приложение А: Методология

В этом приложении описаны источники информации, аналитический подход и ограничения в отношении обзора совместного привлечения финансовых средств и повторного предоставления грантов.

1. Источники информации

Информация для обзора была собрана посредством внутреннего анализа документов и интервью с ключевыми заинтересованными сторонами. Был также проведен легкий обзор литературы.

Внутренний анализ документов: это было целевым назначением и включало основные стратегии и политики, где подробно описывается, как «Публикуй, что платишь» подходит к процессу совместного привлечения финансовых средств и повторной передаче грантов (регрантование), а также документы, которые обеспечивают полезный контекст для охвата отчета. Ежегодные отчеты содержат полезные данные и информацию об охвате и масштабах донорских грантов и повторной передачи грантов. Они были дополнены более детальными данными, предоставленными финансовой командой "Публикуй, что платишь" (из реестра контрактов). Документация по конкретным грантам не рассматривалась.

Обзор литературы: Для обеспечения контекста этого отчета был рассмотрен целый ряд внешних ресурсов по аспектам, относящимся к сфере охвата отчета. В целом, в открытом доступе мало информации о том, как сети подходят к соглашениям о повторном предоставлении грантов и имеют дело с плюсами и минусами этого подхода. Некоторые выносимые уроки были извлечены из практики организаций предоставляющих гранты, включая спонсоров. В целом охват обзора литературы был очень узким.

Интервью: Интервью были проведены с ключевыми аудиториями и бенефициарами политики, в первую очередь с теми, кто имел непосредственный опыт ее разработки и реализации. Первоначальный список и ориентир из 20 респондентов были определены Секретариатом «Публикуй, что платишь» на основе заинтересованных сторон, которые могут составить наиболее полезную информацию для обзора. Предлагаемые интервьюируемые были выбраны для обеспечения разнообразия в выборке с точки зрения географического распределения, стоимости суб-гранта (высокая и низкая), языкового разнообразия, результатов гранта (положительный, менее положительный) и базового потенциала коалиций. На основе выводов, сделанных в ходе предыдущих собеседований, по мере прохождения интервью определялись дополнительные респонденты .

В результате 18 человек были опрошены следующим образом:

- Семь сотрудников "Публикуй, что платишь", в том числе трое из звена старших руководителей и четыре региональных координатора
- Шесть национальных коалиций или членов "Публикуй, что платишь", из которых четыре были координаторами национальных коалиций и два директора в членских организациях
- Пять доноров "Публикуй, что платишь".

Некоторые из этих людей также были опрошены из-за точек зрения, которые они могли предоставить из их прошлых или альтернативных ролей. Один из опрошенных был сотрудником в течение рассматриваемого периода, а три респондента были действующими



ПУБЛИКУЙ,
ЧТО ПЛАТИШЬ

или бывшими членами Глобального Совета "Публикуй, что платишь". Были предприняты усилия, чтобы привлечь еще двух членов «Публикуй, что платишь» и еще двух доноров, но они оказались безуспешными.

В приложении "В" представлен полный список респондентов. В таблице 1 представлена сводка основных данных респондентов с разбивкой по типу, полу и региональному балансу. В целом, выборка была достаточно сбалансированной и репрезентативной для обзора такого рода.

Таблица 1 - Распределение респондентов по типу, полу и региону

	Количество	Процент
Тип респондента		
Сотрудник	7	39%
Членская организация или коалиция	6	33%
Донор	5	28%
Пол		
Мужчина	10	56%
Женщина	8	44%
Регион		
Африка	5	28%
Центральная Азия и Кавказ	2	11%
Европа	6	33%
Ближний Восток и Северная Африка	2	11%
Северная Америка	3	17%
Всего	18	

2. Подход к сбору данных

Сбор данных и аналитический процесс основывались на ряде исследовательских вопросов, разработанных Секретариатом «Публикуй, что платишь» и подробно изложенных в сфере охвата этого задания (вставка 1).

- **Вставка 1 - Вопросы из сферы охвата обзора**
- Каковы были успехи и проблемы совместных решений и процессов по привлечению финансов и повторному предоставлению грантов "Публикуй, что платишь" на сегодняшний день?
- Каков опыт коалиций и членов "Публикуй, что платишь" за последние три года, когда они были суб-грантополучателями "Публикуй, что платишь"? Как они могут информировать пересмотренную политику?
- Каков опыт доноров, чьи средства были предоставлены Секретариатом в виде суб-гранта, и как можно улучшить связь и координацию между ними?
- При каких обстоятельствах "Публикуй, что платишь" может/должна участвовать в совместном привлечении финансовых ресурсов с национальными коалициями/членами с 2020 по 2025 год?
- Какие критерии должна использовать «Публикуй, что платишь», чтобы повторно предоставить свои неограниченные (основные) средства в ближайшие пять лет (ссылкой на Видение 2025)? Например, стратегическая возможность, начальное финансирование для нефинансируемых коалиций или смешанных фондов для привлечения поддержки других доноров.
- На каком пороге должны быть выделены средства «Публикуй, что платишь» в виде суб-грантов нескольким членам коалиции (в отличие от одного суб-грантополучателя), чтобы предотвратить препятствия и решить проблемы поглотительной способности
- Каковы текущие и будущие ожидания членов "Публикуй, что платишь" и доноров суб-грантовой роли "Публикуй, что платишь"?
- Каковы преимущества и риски того, что «Публикуй, что платишь» будет выступать в качестве “регрантера” для сети? Как можно снизить риски?
- Каковы текущие процессы выявления и оценки организационного потенциала и как их можно улучшить?

Эти вопросы и начальная встреча с группой старшего руководства Секретариата позволили получить представление об основных мнениях, вопросах, дилеммах, проблемах и беспокойствах, которые необходимо изучить путем сбора дополнительных данных. Это послужило основанием для обзора документов и литературы, что, в свою очередь, дало представление о масштабах сбора первичных данных посредством разработки общих руководств для интервью.

Вопросы для интервью были широко сформулированы и исследовались под разными углами разных респондентов, в зависимости от их способности дать представление о различных аспектах этого обзора. В результате не все вопросы задавались респондентам, а их структура была скорректирована с учетом точек зрения и позиции респондента. Некоторые вопросы для сотрудников и организаций-членов "Публикуй, что платишь" были частично структурированы в попытке получить количественные данные для анализа. В ходе сбора данных были проведены три встречи с Директором по Взаимодействию с Членами коалиции с целью восполнить пробелы в информации или получить отклик по возникающим вопросам. Основная часть сбора данных состоялась в феврале 2020 года.

3. Аналитический подход и ограничения

Смешанные методы: сбор данных и аналитический подход включали как качественные, так и количественные элементы. Качественный анализ преобладал, поскольку было сочтено наиболее полезным предоставить соответствующий контекст для любых выводов и рекомендаций. Таким образом, большинство вопросов в инструментах интервью были открытыми, и подход к обсуждению был итеративным.

Количественный анализ использовался, чтобы обеспечить сравнительные тенденции, где это дало интересные идеи. Это включало два типа подхода:

- Анализ существующих финансовых данных и данных о грантах, предоставленных «Публикуй, что платишь» (например, из годовых отчетов и регистра контракта). Данные представили некоторые пробелы и ограничения. Например, данные регистра контрактов были неоднозначными за предыдущие годы обзора и были более убедительными за недавние годы. Оговорки и примечания об использовании этих данных добавляются в отчет. В целом, пробелы в данных вряд ли существенно повлияли на тенденции и понимание, вытекающие из количественного анализа.
- Табулирование и анализ данных из интервью, в частности из ряда закрытых вопросов, а также открытых вопросов, которые могли быть табулированы. Этот тип анализа проводился только в тех случаях, когда данные могли быть получены по соответствующим респондентам и когда количественный анализ дополнял соответствующие выводы.

Триангуляция данных и объективность: были предприняты лучшие попытки триангулировать данные из разных источников (таких как документы и интервью) и из разных интервью, которые принесли дополнительные или альтернативные точки зрения (например, персонал «Публикуй, что платишь», коалиции и членские организации или осведомленные доноры о том же гранте).

При этом не все данные могут быть триангулированы. Были вопросы, страны или гранты, по которым информацию можно было получить только от одного респондента или от

нескольких респондентов из одной группы. Соответственно, в отчете делается попытка отличить мнения, представленные отдельными респондентами, от «доказательств», то есть взглядов, которые триангулируют достаточное количество источников, чтобы считаться объективными.

Чтобы уменьшить пространство для усиления субъективных взглядов, был применен подход Латура к объективности. Он состоит в том, чтобы дать возможность оцениваемому и в данном случае, Секретариату «Публикуй, что платишь», «возразить против того, что о них говорят», как способ усилить уместность выводов и информировать разработку обоснованных и точных рекомендаций. В частности, это включало следующее:

- ! Получение отзывов о проекте отчёта и выводов Секретариата для получения общей реакции и обсуждения некоторых вопросов, возникших в результате обзора.
- ! Использование этой обратной связи для внесения изменений к выводам, где это уместно, и разработки ряда соответствующих рекомендаций.

Анонимность: Интервью проводились в условиях полной анонимности, чтобы побудить респондентов быть откровенными. Таким образом, ответ респондента в отчете предоставляется с использованием следующих общих групп: персонал «Публикуй, что платишь», член (ы)/коалиция(и) «Публикуй, что платишь» , донор(ы) «Публикуй, что платишь».

Анализ с разбивкой по гендеру: дезагрегированный анализ по категории гендера рассматривался, но не проводился, учитывая небольшой размер выборки по группам и внутри группы, а также кажущееся отсутствие расхождений во взглядах по гендерным группам.

Annex B: Respondents

#	Имя интервьюируемого	Главная функция	Вторичная функция (если применимо)	Тип
1	Каролин Маклауд	Директор по финансовым и оперативным вопросам		Сотрудник
2	Демба Сейди	Региональный Координатор, Франкофонная Западная Африка		Сотрудник
3	Элиза Питер	Исполнительный Директор		Сотрудник
4	Emil Omarov	Региональный Координатор, Увразия		Сотрудник
5	Нэлли Бусинье	Региональный Координатор, Восточная и Южная Африка		Сотрудник
6	Пьер Саад	Региональный Координатор, Ближний Восток и Северная Африка (MENA)	Бывший донор	Сотрудник
7	Стефани Рокфор	Директор по привлечению членов		Сотрудник
8	Камило Нханкале	ОГО, Платформа по Природным Ресурсам и Добывающим Отраслям	Бывший член Глобального Совета "Публикуй, что платишь"	Член/Коалиция
9	Диана Эль Кейсси	Исполнительный Директор Ливанской Инициативы по Нефти и Газу	Бывший сотрудник	Член/Коалиция
10	Эмили Никерсон	Директор, "Публикуй, что платишь" Канада		Член/Коалиция



11	Калия Молдогазиева	Директор, Центр Человеческого Развития "Древо Жизни"		Член/Коалиция
12	Майлз Литвинофф	Национальный Координатор, "Публикуй, что платишь" Объединённое Королевство	Член Глобального Совета	Член/Коалиция
13	Питер Экбуле	Национальный Координатор, "Публикуй, что платишь" Нигерия		Член/Коалиция
14	Andrew Clarke	Директор, "Luminate"		Донор
15	Ибрагим Бангура	Начальник экономического управления Инициативы Открытого Общества по Западной Африке (OSIWA)		Донор
16	Джозеф Асунка	Программный сотрудник по вопросам Глобального Развития и Народонаселения Фонда Уильяма и Флоры Хьюлетт		Донор
17	Джозеф Уильямс	Старший сотрудник/менеджер по информационно-агитационной работе Института Управления Природными Ресурсами (ИУПР))	Член Глобального Совета	Донор
18	Сара Прей	Директор Программы адвокации Экономического Управления и Программы Экономической Справедливости Фондов "Открытое Общество"		Донор



**ПУБЛИКУЙ,
ЧТО ПЛАТИШЬ**

Email: info@pwyp.org

 @PWYPtweets

 www.facebook.com/PublishWhatYouPay

www.pwyp.org

© Publish What You Pay 2020

Publish What You Pay is a registered charity (Registered Charity Number 1170959)
and a registered company in England and Wales (No. 9533183).