



# *Evolution & Philanthropy*

## **Дайджест публикаций международного филантропического сообщества**

***Выпуск № 9 (16), Октябрь 2011 г.***

*Если Вы хотите получить  
предыдущие выпуски Дайджеста  
или тематические подборки статей  
за 2010 - 2011 гг.*

*и/или получить Дайджест  
в будущем, сообщите  
об этом по адресу:*

***evd\_oa@uralsib.ru***

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. Налоги и законодательство</b> .....	<b>5</b>
<b>1) НКО потратились на крупную рекламу</b> .....	<b>5</b>
<i>В попытке привлечь внимание Белого дома и Конгресса к важности налоговых льгот, известная коалиция благотворительных организаций и фондов для размещения коллективного обращения выкупила целую полосу в газете.</i>	
<a href="http://philanthropy.com/blogs/government-and-politics/nonprofits-pay-for-big-ad-to-influence-lawmakers/28740?sid=pt&amp;utm_source=pt&amp;utm_medium=en">http://philanthropy.com/blogs/government-and-politics/nonprofits-pay-for-big-ad-to-influence-lawmakers/28740?sid=pt&amp;utm_source=pt&amp;utm_medium=en</a>	
<b>2) Независим ли британский НКО сектор?</b> .....	<b>5</b>
<i>Комиссия по независимости НКО сектора была учреждена по инициативе фонда Varing в июне 2011 г. До конца года она обещает выпустить пять отчетных документов по результатам многосторонних консультаций.</i>	
<a href="http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/10065/independence_panel_launches_consultation_report">http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/10065/independence_panel_launches_consultation_report</a>	
<b>II. Прозрачность и отчетность</b> .....	<b>5</b>
<b>1) Свежий взгляд на прозрачность</b> .....	<b>5</b>
<i>Профессор And Clay Shirkly уверен, что проблема существует не в связи с переизбытком информации, а в связи со сбоями информационных фильтров.</i>	
<a href="http://blog.glasspockets.org/2011/07/irvine_20110714.html?utm_source=feedburner&amp;utm_medium=email&amp;utm_campaign=Feed%3A+transparencytalk+%28Transparency+Talk%29&amp;utm_content=Yahoo%21+Mail">http://blog.glasspockets.org/2011/07/irvine_20110714.html?utm_source=feedburner&amp;utm_medium=email&amp;utm_campaign=Feed%3A+transparencytalk+%28Transparency+Talk%29&amp;utm_content=Yahoo%21+Mail</a>	
<b>2) Красный Крест осудил неприятие административных расходов корпорациями</b> .....	<b>6</b>
<i>Глава британского Красного Креста сэр Николас Янг (Sir Nicholas Young) выразил серьёзное разочарование сегодняшней позицией корпоративных доноров в отношении не прямых расходов.</i>	
<a href="http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9991/red_cross_chief_attacks_corporate_attitudes_to_funding_charity_infrastructure">http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9991/red_cross_chief_attacks_corporate_attitudes_to_funding_charity_infrastructure</a>	
<b>III. Оценка</b> .....	<b>7</b>
<b>1) Умеренность и баланс</b> .....	<b>7</b>
<i>Гуманистический и технократический подходы в сфере филантропии и оценки субъектов благотворительной деятельности: каким должен быть оптимальный выбор? О плюсах, минусах и сочетании двух подходов размышляет эксперт американской консалтинговой организации TCC Group</i>	
<a href="http://philanthropy.com/article/Why-Grant-Makers-Must-Lead/128340/?sid=pt&amp;utm_source=pt&amp;utm_medium=en">http://philanthropy.com/article/Why-Grant-Makers-Must-Lead/128340/?sid=pt&amp;utm_source=pt&amp;utm_medium=en</a>	
<b>2) «Прорыв в сознании» (фондов)</b> .....	<b>8</b>
<i>Большинство руководителей фондов хотели бы видеть больше свидетельств результатов деятельности своих грантополучателей. Более того, они понимают, что должны сами лучше понимать эффективность грантовых программ и организаций, которые они поддерживают. Однако высказываемые намерения весьма далеки от реальности.</i>	
<a href="http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2011/07/why-foundations-need-to-make-a-leap-of-reason/?utm_source=feedburner&amp;utm_medium=email&amp;utm_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29&amp;utm_content=Yahoo%21+Mail">http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2011/07/why-foundations-need-to-make-a-leap-of-reason/?utm_source=feedburner&amp;utm_medium=email&amp;utm_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29&amp;utm_content=Yahoo%21+Mail</a>	
<b>IV. Управление</b> .....	<b>8</b>
<b>1) Советы попечителей в центре внимания</b> .....	<b>8</b>
<i>Если вам нужно оценить работу совета попечителей, существующую структуру управления, но вы не знаете, с чего начать, – новый <b>отчёт NPC</b> даёт практические рекомендации, как это сделать.</i>	
<a href="http://www.philanthropyuk.org/news/2011-06-30/trustee-boards-under-spotlight-new-report">http://www.philanthropyuk.org/news/2011-06-30/trustee-boards-under-spotlight-new-report</a>	
<b>2) Председатель Совета директоров НКО нуждается в помощи</b> .....	<b>9</b>
<i>Консалтинговая организация BoardSource провела опрос и получила не самые утешительные результаты: руководители НКО оценили свои Советы на «три с плюсом» («С+»), а сами члены Советов поставили себе твердую «четверку» («В»). Должен быть какой-то выход из ситуации.</i>	
<a href="http://philanthropy.com/article/Nonprofit-Board-Leaders-Need-a/127666/">http://philanthropy.com/article/Nonprofit-Board-Leaders-Need-a/127666/</a> .....	<b>9</b>

<b>V. Фандрайзинг .....</b>	<b>10</b>
<b>1) Мобильный фандрайзинг?.....</b>	<b>10</b>
<i>Вышел в свет второй по счёту ежегодный отчёт, основанный на исследовании распространения и применения мобильных средств связи и мобильного фандрайзинга среди НКО.</i>	
<a href="http://www.pnnonline.org/nonprofits-report-growing-interest-in-mobile-media-and-mobile-giving">http://www.pnnonline.org/nonprofits-report-growing-interest-in-mobile-media-and-mobile-giving</a>	
<b>VI. Венчурная филантропия.....</b>	<b>10</b>
<b>1) Руководство по венчурной филантропии .....</b>	<b>10</b>
<i>Европейская ассоциация венчурной филантропии (EVPA) выпустила в свет практическое руководство, ориентированное на частных лиц и частные компании.</i>	
<a href="http://www.philanthropyuk.org/news/2011-06-30/private-equity-community-target-new-venture-philanthropy-guide">http://www.philanthropyuk.org/news/2011-06-30/private-equity-community-target-new-venture-philanthropy-guide</a>	
<a href="http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/9873/evpa_releases_new_guid_on_venture_philanthropy">http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/9873/evpa_releases_new_guid_on_venture_philanthropy</a>	
<b>VII. Корпоративная благотворительность.....</b>	<b>11</b>
<b>1) Корпоративная филантропия становится более стратегической.....</b>	<b>11</b>
<i>Нематериальные пожертвования, отвечающие собственным бизнес-целям, стали достаточно популярны для практики крупных компаний, сообщает отчёт «Больше, чем пожертвование» (More than Just Giving), подготовленный консалтинговой фирмой Deloitte.</i>	
<a href="http://www.philanthropyuk.org/news/2011-07-15/corporate-philanthropy-more-strategic-deloitte-report-reveals">http://www.philanthropyuk.org/news/2011-07-15/corporate-philanthropy-more-strategic-deloitte-report-reveals</a>	
<b>VIII. IT-технологии.....</b>	<b>11</b>
<b>1) Технологии – обоюдоострый инструмент .....</b>	<b>11</b>
<i>Всем субъектам благотворительности в сфере развития не стоит недооценивать роль технологий, но также следует реалистично подходить к оценке последствий их применения. В популярном блоге GudeStar International's Blog обсуждается доклад «Сценарии будущего в сфере технологий и международного развития» (Scenarios for the Future of Technology and International Development report).</i>	
<a href="http://blog.guidestarinternational.org/2011/07/25/how-can-philanthropy-and-technology-co-evolve-for-development-a-review-of-the-scenarios-for-the-future-of-technology-a">http://blog.guidestarinternational.org/2011/07/25/how-can-philanthropy-and-technology-co-evolve-for-development-a-review-of-the-scenarios-for-the-future-of-technology-a</a>	
<b>2) Станьте техническим донором .....</b>	<b>12</b>
<i>Доступна новая оперативная микродобровольческая помощь от TechSoup по вопросам Интернета, программного обеспечения и прочих технических запросов.</i>	
<a href="http://blog.guidestarinternational.org/2011/07/26/techsoup-launches-mirco-volunteering-initiative-donate-your-brain/?utm_source=feedburner&amp;utm_medium=email&amp;utm_campaign=Feed%3A+GuidestarInternationalsBlog+%28GuideStar+International%27s+Blog%29&amp;utm_content=Yahoo%21+Mail">http://blog.guidestarinternational.org/2011/07/26/techsoup-launches-mirco-volunteering-initiative-donate-your-brain/?utm_source=feedburner&amp;utm_medium=email&amp;utm_campaign=Feed%3A+GuidestarInternationalsBlog+%28GuideStar+International%27s+Blog%29&amp;utm_content=Yahoo%21+Mail</a>	
<b>3) Соверши интернет-сделку и поделись доходом .....</b>	<b>13</b>
<i>Буквально совсем недавно появились веб-платформы, торгующие однодневными коммерческими предложениями (чаще со скидкой) на широкий спектр потребительских услуг (от купонов на ужин в ресторане до приёма у стоматолога или косметолога). Сегодня популярность приобретают их аналоги, приносящие доход некоммерческим организациям.</i>	
<a href="http://www.idealists.org/blog/en/snag-one-of-those-daily-deals-and-give-back/">http://www.idealists.org/blog/en/snag-one-of-those-daily-deals-and-give-back/</a>	
<b>IX. Инициативы .....</b>	<b>13</b>
<b>1) Форум филантропии Ирландии .....</b>	<b>13</b>
<i>Новый институт был инициирован Министерством Ирландии по окружающей среде, сообществам и местным органам управления.</i>	
<a href="http://www.fundraising.co.uk/news/2011/07/28/forum-irish-philanthropy-launched">http://www.fundraising.co.uk/news/2011/07/28/forum-irish-philanthropy-launched</a>	
<b>2) Блог по глобальной филантропии.....</b>	<b>13</b>
<i>Новостная рубрика «Альянса» получает дальнейшее развитие.</i>	
<a href="http://philanthropynews.alliancemagazine.org/welcome-to-latest-from-alliance-alliance%E2%80%99s-global-philanthropy-blog/">http://philanthropynews.alliancemagazine.org/welcome-to-latest-from-alliance-alliance%E2%80%99s-global-philanthropy-blog/</a>	

**3) «Мы изменим Нью-Йорк» (Change by US NYC) ..... 13**

*Под эгидой вице-мэра Нью-Йорка запущена социально-медийная платформа для инициатив местных жителей по улучшению крупнейшего в мире города и повышения качества жизни.*

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=345000022>

**4) Великобритания не готова мириться с тем, что американцы щедрее ..... 14**

*В июне состоялась официальная церемония, которая положила начало кампании, целями которой являются пропаганда благотворительности среди британского населения и оптимизация способов оказания безвозмездной помощи. С призывом к действию выступила сеть лидеров филантропических и некоммерческих организаций *Philanthropy Review*.*

<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-06-21/power-network-outlines-plans-create-step-change-giving-britain>

[http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9866/philanthropy\\_review\\_pledges\\_to\\_continue\\_its\\_work..](http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9866/philanthropy_review_pledges_to_continue_its_work..)

**СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ ..... 15**

**Обзор тенденций в сфере отчетности о корпоративной социальной ответственности компаний в 2011 году**

*В ноябре 2010 года Элейн Кохен (Elaine Cohen), консультант по вопросам корпоративной социальной ответственности (КСО), подготовила для *CSRwire.com* передовицу «Отчетность о вкладе в устойчивое развитие: не спрашивайте ‘что ли’, спросите ‘как’» (*Sustainability Reports: Don't ask "if," ask "how"*) и поделилась своими мыслями о тенденциях в сфере отчетности в 2011 году в блоге «КСО-отчетность» (*crs-reporting*). По материалам этих публикаций Некоммерческая компания *Evolution and Philanthropy* подготовила краткий обзор, который интересен тем, что в конце 2011-го мы уже можем дать предварительную оценку точности прогноза.*

## I. НАЛОГИ И ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО

### 1) НКО ПОТРАТИЛИСЬ НА КРУПНУЮ РЕКЛАМУ

В попытке привлечь внимание Белого дома и Конгресса к важности налоговых льгот, известная коалиция благотворительных организаций и фондов для размещения коллективного обращения выкупила целую полосу в газете.

[http://philanthropy.com/blogs/government-and-politics/nonprofits-pay-for-big-ad-to-influence-lawmakers/28740?sid=pt&utm\\_source=pt&utm\\_medium=en](http://philanthropy.com/blogs/government-and-politics/nonprofits-pay-for-big-ad-to-influence-lawmakers/28740?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en)

Это попытка [Independent Sector](#) и других доноров повлиять на решение законодателей не урезать программы, в которые вовлечены благотворительные организации, и, главное, не снижать ставку налоговых вычетов за пожертвования для состоятельных граждан, что [предлагает сделать](#) Президент Обама. Благотворительный сектор может существенно пострадать в связи с потерей одного из важнейших стимулов пожертвований. Свои подписи под рекламой поставили 126 руководителей крупнейших американских НКО. Они обеспокоены будущим многих американцев, которые утратят поддержку в связи с прекращением финансирования программ, а налоговые изменения лишат сообщества важных инвестиций.

### 2) НЕЗАВИСИМ ЛИ БРИТАНСКИЙ НКО СЕКТОР?

Комиссия по независимости НКО сектора была учреждена по инициативе фонда *Baring* в июне 2011 г. До конца года она обещает выпустить пять отчетных документов по результатам многосторонних консультаций.

[http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/10065/independence\\_panel\\_launches\\_consultation\\_report](http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/10065/independence_panel_launches_consultation_report)

[Представительная Комиссия](#) начала открытые консультации по оценке независимости сектора. Каждый из пяти будущих отчетов включит в себя «Барометр независимости», который будет сигнализировать о снижении или повышении уровня независимости. Определяться состояние независимости будет на основе ответов на вопросы, адресованных сектору. Результаты многосторонних консультаций уже вошли [в первый](#) из пяти ежегодных отчетов Комиссии «Независимость НКО сектора» (Voluntary Sector Independence). В нем говорится, что независимость сектора будет оцениваться с точки зрения всех заинтересованных сторон – как частных корпораций, так и грантодающих фондов. Далее в нем говорится, что ответственность за независимость сектора лежит в руках самих НКО – попечителей, сотрудников, а также людей и сообществ, которым они служат. Более того, независимость следует отстаивать. Когда независимость НКО сильна, возможно достижение очень высоких результатов. Однако когда независимость подорвана, потеря позиций происходит постепенно, и заметить это можно, когда слишком поздно. Также документ приводит цифры, иллюстрирующие долю НКО и подсекторов, получающих значительное государственное финансирование. В нем содержится описание нормативно-правовой среды НКО, обзор «Большого общества» и рассуждения о последствиях сокращения госфинансирования. Здесь ставятся и вопросы. Какие могут быть препятствия или угрозы на пути у сектора? Это вызовы времени или застаревшие проблемы? Какие инициативы и перемены послужат укреплению независимости сектора?

## II. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

### 1) СВЕЖИЙ ВЗГЛЯД НА ПРОЗРАЧНОСТЬ

Профессор *And Clay Shirky* уверен, что проблема существует не в связи с переизбытком информации, а в связи со сбоями информационных фильтров.

[http://blog.glasspockets.org/2011/07/irvine\\_20110714.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+transparencytalk+%28Transparency+Talk%29&utm\\_content=Yahoo%21+Mail](http://blog.glasspockets.org/2011/07/irvine_20110714.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+transparencytalk+%28Transparency+Talk%29&utm_content=Yahoo%21+Mail)

Фонды, как люди. Теоретически они свободны в своих намерениях и могут контролировать свои действия. Иногда по собственному, конечно же, решению, они могут самостоятельно задать себе специальные условия или даже системы подотчетности, – чтобы наверняка получить хороший



результат, сохранить мотивацию и ориентацию на цель. Так, например, показатели успешно выполненной работы следует разрабатывать и публиковать перед запуском очередной новой программы. Заранее публиковать следует и планируемые методы сбора и анализа данных, график основных мероприятий и отчётности. Впоследствии реальные результаты будет проще сравнивать с ожидаемыми. Такой подход принципиально отличается от основного массива отчётов, которые имеют ретроспективный и некритический характер. Это не заоблачные идеи. Некоторые фонды уже сегодня меняют свои стратегии в грантмейкинге и становятся прозрачнее и доступнее на этапе планирования.

Фонд Джеймса Эрвина ([James Irvine Foundation](#)) потратил целый год на то, чтобы получить картину основных факторов в индустрии искусств в штате Калифорния, сформировавшихся за год в результате демографических и технологических перемен. Фонд активно сотрудничал с грантополучателями и другими информированными лицами. Именно с целью более активного вовлечения населения штата в свою стратегию фонд разместил в сети презентацию, предназначенную для его грантополучателей и всего творческого калифорнийского сообщества. А также открыл специальные каналы для обратной реакции и комментариев: на сайте, на страничках в Facebook и Twitter. Помимо этого, годовой отчёт фонда за 2010 г. наряду с принятым полным перечнем грантополучателей включил в себя следующие элементы:

- Анализ изменений в рамках каждой из грантовых программ и эффективность филантропического института в целом.
- Вводный видеосюжет от президента организации.
- Рубрики «Управление на практике» и «Обратная реакция», в которые вошли основные положения из отчёта «Отзывы грантополучателей».

Любопытен также пример Фонда Паккард ([Packard Foundation](#)). На протяжении двух десятилетий фонд распределял гранты на проекты, среди прочего, направленные на стратегическое планирование, развитие совета директоров, планирование смены руководства, модификацию веб-сайтов в целях укрепления организационных возможностей НКО. Затем фонд привлек [TCC Group](#), известную компанию по управленческому консалтингу, для проведения оценки этих 1300 грантов и ответа на ключевой вопрос – насколько фонд успешен в своих усилиях, направленных на организационную эффективность? Среди прочих вопросов, на которые фонд искал ответы: в чём состоит устойчивое изменение, которое мы достигаем благодаря нашим грантам? Как и в какой степени мы можем облечь это изменение в количественные показатели? Какие факторы влияют на успех проекта? И что требуется для успешных отношений между консультантом и клиентом? Фонд собрал огромный массив данных – через опросы и отчёты. Однако ТСС решила не уходить с головой исключительно в аналитику, а проделать иное, публичное упражнение. Через страничку фонда по организационной эффективности на wiki и через популярные каналы социальных медиа она распространила предварительные данные среди грантополучателей, доноров, консультантов и других заинтересованных лиц для комментариев и обратной реакции. Это упражнение дало свои небезынересные результаты и, среди прочего, следующие: Фонд Паккард отмечался на нескольких важных конференциях за открытый подход, что, вероятно, означает, что на инклюзивный процесс оценки спрос есть; и что для получения искомой ответной реакции следует устраивать беседы в «старомодном» доверительном групповом формате, а также вебинары, в ходе которых можно «думать вместе вслух». Выяснилось, что люди лучше и легче включаются в процесс после непосредственного контакта с ними и в продолжение общения делятся идеями онлайн.

## **2) КРАСНЫЙ КРЕСТ ОСУДИЛ НЕПРИЯТИЕ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ КОРПОРАЦИЯМИ**

*Глава британского Красного Креста сэр Николас Янг (Sir Nicholas Young) выразил серьёзное разочарование сегодняшней позицией корпоративных доноров в отношении не прямых расходов.*

[http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9991/red\\_cross\\_chief\\_attacks\\_corporate\\_attitudes\\_to\\_funding\\_charity\\_infrastructure](http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9991/red_cross_chief_attacks_corporate_attitudes_to_funding_charity_infrastructure)

В интервью CIVILSOCIETY.CO.UK сэр Николас посетовал на тот факт, что компании могут быть очень щедрыми и не скупиться на внушительные суммы денег, когда речь заходит о финансировании программ, направленных на борьбу со СПИДом/ВИЧ или на преодоление последствий природных стихий и т. д. Но как только речь заходит о расходах, например, на

стратегический персонал, их отношение резко меняется. Руководители компаний не склонны соглашаться, что потребность в инфраструктуре благотворительной деятельности практически такая же, как в бизнесе. Так, для того чтобы помощь Красного Креста (и любых других крупных агентств, оказывающих техническую помощь) в африканских странах возымела должный эффект, недостаточно оказывать её в режиме десанта, а необходимо создавать и укреплять возможности и условия самостоятельного выживания местного населения. Красному Кресту удалось создать очень удачные партнёрства с рядом африканских сообществ, первые ростки которых уже дали свои всходы. Но теперь важно сохранить эти достижения, чтобы двигаться дальше. Однако компании отказываются понимать важность сохранения этих результатов. Именно на это удручающее положение дел и пытается повлиять сэр Николас Янг.

### III. ОЦЕНКА

#### 1) УМЕРЕННОСТЬ И БАЛАНС

*Гуманистический и технократический подходы в сфере филантропии и оценки субъектов благотворительной деятельности: каким должен быть оптимальный выбор? О плюсах, минусах и сочетании двух подходов размышляет эксперт американской консалтинговой организации TCC Group...*

[http://philanthropy.com/article/Why-Grant-Makers-Must-Lead/128340/?sid=pt&utm\\_source=pt&utm\\_medium=en](http://philanthropy.com/article/Why-Grant-Makers-Must-Lead/128340/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en)

Говоря условно, сегодня существует две крайности в формировании политик в самых разных сферах человеческой деятельности, в том числе и в сфере управления и оценки деятельности благотворительных институтов. Гуманистический подход делает акцент на важности роли бессознательного, чувств и качества межличностных отношений. Технократический подход ставит во главу угла рациональность. Обе крайности представляются упрощением, особенно на фоне последних междисциплинарных исследований, подтверждающих необходимость синтеза логики и инстинкта. В филантропии за последние 15 лет технократический подход, безусловно, дал свои плоды и помог ряду крупных фондов<sup>1</sup> более чётко сформулировать цели, стратегии, стать точнее в отношении оценки результатов, сократить дистанцию с грантополучателями и, в конце концов, достичь большего влияния. Однако этот подход повлиял также и на мотивационную и ценностную базу доноров, что имело определенные негативные последствия. Гуманистический подход в филантропии предполагает альтруистические убеждения, гибкость и интуитивность в грантмейкинге, использование качественной оценки в целях самообучения и сохранение определённой дистанции с грантополучателями. Между тем ни один из подходов в своей крайней форме не делает филантропию более эффективной или инновационной. Скорее, наиболее интересные вещи происходят на самом стыке двух типов мышлений: при сбалансированном сочетании страстной увлечённости и реалистических стратегий, контроля и гибкости, цифр и историй. Среди фондов, которым удаётся успешно балансировать на стыке двух типов подходов, – фонды Skillman, Cleveland, Heron, Irvine, Mary Reynolds Babcock, NoVo, Packard и Rockefeller Brothers, California Wellness, Ford.

Как же фондам приблизиться к желаемому балансу? Фонды, например, могут брать на работу специалистов, которые способны здраво мыслить и умело сочетают профессиональные навыки с навыками межличностного общения. Лучшие лидеры умеют анализировать, быть объективными и обладают экспертизой, но этим их достоинства не ограничиваются. Также они знают свои слабые стороны, готовы к сотрудничеству, уважительно относятся к другим, полагаются на свою интуицию и готовы умело дозировать эти навыки в зависимости от обстоятельств. Гуманистически настроенным грантодающим организациям следовало бы стать более беспристрастными в работе, не теряя при этом чувства радости и сопричастности. Они могли бы задуматься о том, не передают ли они слишком много ответственности грантополучателям, не требуя взамен должной подотчётности и не обращаясь к своим собственным знаниям. Технократам можно было бы когда-то

<sup>1</sup> Среди первых, кто преуспел, как минимум, фонды: Edna McConnell Clark, Hewlett, Robin Hood, Broad, Wallace, а также Venture Philanthropy Partners.

быть менее жёстким в руководстве, ввести элементы импровизации, быть снисходительнее к грантополучателям.

## **2) «ПРОРЫВ В СОЗНАНИИ» (ФОНДОВ)**

*Большинство руководителей фондов хотели бы видеть больше свидетельств результатов деятельности своих грантополучателей. Более того, они понимают, что должны сами лучше понимать эффективность грантовых программ и организаций, которые они поддерживают. Однако высказываемые намерения весьма далеки от реальности.*

[http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2011/07/why-foundations-need-to-make-a-leap-of-reason/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29&utm\\_content=Yahoo%21+Mail](http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2011/07/why-foundations-need-to-make-a-leap-of-reason/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29&utm_content=Yahoo%21+Mail)

Лишь 11 % грантополучателей более чем 200 американских фондов, которые отвечали на вопросы опроса на протяжении последних восьми лет, указали на участие своего донора в процессе разработки оценочных механизмов. Мы не знаем, о какой именно форме участия идет речь – о грантах ли на институциональное укрепление, или о прямой поддержке основной деятельности организации, - уточняющих данных не существует. Но несоответствие между заявляемыми намерениями и отсутствием соответствующих им последующих действий вызывает, как минимум, чувство беспокойства. Кто же поддержит НКО в деле оценки деятельности, если не сами фонды? Доноры никогда не получают удовлетворительного качества данных результативности, если, как минимум, не помогут НКО отслеживать данные о конечных получателях, проводить базовый анализ этих данных и не помогут им понять на основе этих данных, как в перспективе улучшить программы. Но, как ни парадоксально, доноры скорее будут финансировать подходы, которые в конечном итоге выливаются в неоправданные расходы именно в силу дефицита показателей эффективности. Осторожничая с расходами, можно серьёзно навредить конечной цели. К сожалению, мало кто из фондов сегодня инвестирует в систематический сбор данных об эффективности руководства грантополучателей или в отдельной сфере. Собственно важности этого дела, не преуменьшая сложности, но и вселяя надежду на будущее, и посвящена книга Марио Морино (Mario Morino) «Прорыв в сознании» (Leap of Reason). Это обязательное чтение для тех, кто искренне заинтересован в устойчивых изменениях.

## **IV. УПРАВЛЕНИЕ**

### **1) СОВЕТЫ ПОПЕЧИТЕЛЕЙ В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ**

*Если вам нужно оценить работу совета попечителей, существующую структуру управления, но вы не знаете, с чего начать, – новый **отчёт NPC** даёт практические рекомендации, как это сделать.*

<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-06-30/trustee-boards-under-spotlight-new-report>

Оценка совета попечителей (СП) означает критический взгляд на сплав навыков, личностей и опыта в органе управления. Внимание следует обратить на то, изменилось ли что-нибудь в деятельности совета за то время, как произошли изменения во внешних условиях и потребностях организации? Назрела ли необходимость в новых знаниях? Доноры оценивают эффективность СП потенциального грантополучателя – насколько устойчива система управления в неустойчивые времена? Советы берут на себя ответственность, принимая решение о сливании или сотрудничестве. На них лежит непростая роль лидеров, они – основной источник поддержки не только НКО, но и грантополучателей.

В отчёт вошли кейсы СП крупных и небольших НКО о процессах перестройки в условиях кризиса. В приложении можно найти перечень вопросов, которые будущие доноры или действующие попечители могли адресовать себе (чёткое понимание стратегических приоритетов, уникальность предложения, качество лидерства, точный учёт финансов, правильная комбинация людей в совете, готовность к самокритике, т. д.). Ключевые аспекты работы СП – сила и влияние председателя; качество отношений между председателем и директором; размер СП (рекомендованное число 12). Отдельным перечнем приводятся вопросы для оценки разумного



баланса качеств СП (наличие навыков, знаний, вовлечённость, командная работа, готовность к сложностям). Стратегическое планирование СП следует осуществлять быстро и гибко. Имеет значение как распространяется информация об основных показателях организации (например, доходы из разных источников, среднее количество больничных дней, численность персонала, достигнутые договорённости и несостоявшиеся сделки – можно представлять в наглядном виде). Доноры и попечители критически оценивают надёжность источников доходов НКО и гибкость в вопросе затрат. Важно быть готовым изменить что-то и принимать ответственные важные решения (например, о приостановлении услуг).

## **2) ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НКО НУЖДАЕТСЯ В ПОМОЩИ**

*Консалтинговая организация BoardSource провела опрос и получила не самые удивительные результаты: руководители НКО оценили свои Советы на «три с плюсом» («С+»), а сами члены Советов поставили себе твердую «четверку» («В»). Должен быть какой-то выход из ситуации.*

<http://philanthropy.com/article/Nonprofit-Board-Leaders-Need-a/127666/>

Руководители НКО считают, что Советы директоров наименее успешно справляются с задачами, которые касаются фандрайзинга; взаимодействия с сообществами; привлечения в свой состав новых членов; и разработки стратегии. К такому выводу пришел коллектив исследователей BoarSource.

Над вечными вопросами «почему» и «что делать» размышляет Юджин Х. Фрам (Eugene H. Fram), один из авторов книги «Политика или бюрократия: Возможности применения корпоративной модели для повышения эффективности и результативности НКО» (Policy vs. Paper Clips: How Using the Corporate Model Makes a Nonprofit More Efficient and Effective). Он видит источник проблемы в том, что зачастую должность председателя Совета занимает исполнительный директор НКО, и его время поглощает текущая работа; либо председатель является профессионалом в другой сфере деятельности (для примера: пианист, возглавляющий Совет директоров социальной службы), и тогда ему не хватает ни времени, ни знаний. И в той, и в другой ситуации председатель Совета учится «на ходу», и ему нужен единомышленник и мудрый советник. Поэтому Юджин предлагает обратиться к практике бизнеса и попробовать ввести неофициальную должность «директора-наставника» («lead director»). На такой эксперимент впервые решилась Нью-Йоркская фондовая биржа, чтобы продемонстрировать надлежащее управление компанией в ответ на требования Закона Сарбейнса-Оксли (Sarbanes-Oxley Act)<sup>2</sup>. Г-н Фрам уверен, что в условиях НКО неофициальный наставник может оказать своему коллеге существенную помощь в решении следующих задач:

- Достижение консенсуса между членами Совета директоров;
- Концентрация внимания Совета на стратегических вопросах;
- Контроль объема и качества поступающей в Совет управленческой информации;
- Общение с неэффективными или конфликтными членами Совета;
- Мониторинг и координация деятельности комитетов Совета;
- Активизация работы нефункционального Совета;
- Построение конструктивных взаимоотношений между руководителем НКО и Советом;
- Консультирование руководителя (исполнительного директора) НКО;
- Участие в оценке работы руководителя НКО (на раннем этапе);

При этом не следует забывать, что всю полноту ответственности за рабочий процесс и принятые решения по-прежнему будет нести председатель Совета. Основные цели наставника – укрепить стратегическую составляющую в работе Совета и наладить взаимодействие с исполнительным директором. Самое главное – решиться на эксперимент и посмотреть, насколько улучшится работа высшего управляющего органа НКО.

<sup>2</sup> **Закон Сарбейнса-Оксли** (Sarbanes-Oxley Act; подписан президентом США 30 июля 2002 г.) – Цель закона – «положить конец злоупотреблениям, с помощью которых американские компании завышали свои финансовые показатели». Закон ужесточил требования к финансовой отчетности корпораций. (Прим. авт.)

## V. ФАНДРАЙЗИНГ

### 1) МОБИЛЬНЫЙ ФАНДРАЙЗИНГ?

*Вышел в свет второй по счёту ежегодный отчёт, основанный на исследовании распространения и применения мобильных средств связи и мобильного фандрайзинга среди НКО.*

<http://www.pnnonline.org/nonprofits-report-growing-interest-in-mobile-media-and-mobile-giving>

По данным [исследования](#), проведённого в 2011 г. среди двухсот НКО, количество организаций, использующих текстовый фандрайзинг «по старинке», снижается в то время, как всё большее число НКО осваивают мобильные средства в тех же целях. Однако мобильные средства осваиваются в первую очередь не в целях фандрайзинга (47%), а с целью вовлечения в деятельность граждан. Уже 9 % из опрошенных НКО ведут программы, использующие мобильную связь. Эта цифра в два раз выше показателя за 2010 год, что говорит о существенном потенциале. Хотя мобильные средства связи уверенно внедряются в современную жизнь, 50 % опрошенных фандрайзеров выражают недовольство текущими результатами мобильных сборов. Вместе с тем 22 % опрошенных пионеров мобильного фандрайзинга сообщают об убедительных результатах – от \$10 тыс. до \$1 млн за 2010 г. (результаты 2009 года были намного хуже). Мобильная связь становится также мощным инструментом вовлечения доноров. Все эти изменения и результаты уже заставили многих руководителей НКО включить мобильные средства связи в общую политику цифровых медиа.

## VI. ВЕНЧУРНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ

### 1) РУКОВОДСТВО ПО ВЕНЧУРНОЙ ФИЛАНТРОПИИ

*Европейская ассоциация венчурной филантропии (EVPA) выпустила в свет практическое руководство, ориентированное на частных лиц и частные компании.*

<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-06-30/private-equity-community-target-new-venture-philanthropy-guide>

[http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/9873/evpa\\_releases\\_new\\_guid\\_on\\_venture\\_philanthropy](http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/9873/evpa_releases_new_guid_on_venture_philanthropy)

Издание ([третье из серии](#)) подготовлено Центром знаний EVPA, методическим и экспертным ресурсом по венчурной филантропии (ВФ). В терминах EVPA ВФ – это особая методология развития потенциала институтов с социальной миссией при помощи финансовой и нефинансовой поддержки для достижения большего влияния. Помощь может оказываться в виде грантов, коммерческой деятельности и социальных инвестиций при условии получения как финансовых, так и социальных дивидендов.

Новая публикация описывает возможные стратегии участия в ВФ, подкрепляя их примерами лучших практик. Руководство суммирует профессиональный опыт венчурного капитала и частных компаний в сфере венчурной филантропии, которую они искренне поддержали много лет тому назад. Описывает как именно профессионалы могут использовать свои навыки для достижения значимых и устойчивых социальных изменений (impact), а заинтересованные стороны, такие, как фонды и состоятельные люди, экспериментируют с новыми для них стратегиями. В нём также рассмотрены различные мотивации, которые стоят за интересом частного капитала в ВФ. Так, ВФ для компаний – это способ развития и мотивирования персонала; выражение альтруистических настроений; возможность создания положительного образа компании в обществе, а также в среде потенциальных инвесторов. За последние пять лет число грантодающих институтов ВФ, учреждённых крупными частными фирмами в Европе, удвоилось. Многие новые институты венчурной филантропии были учреждены представителями частного бизнеса. Пять лет назад ВФ начиналась с полдюжины энтузиастов, а сегодня это солидное движение со значительной поддержкой частного капитала.

## VII. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

### 1) КОРПОРАТИВНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ СТАНОВИТСЯ БОЛЕЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ

Нематериальные пожертвования, отвечающие собственным бизнес-целям, стали достаточно популярны для практики крупных компаний, сообщает отчёт «Больше, чем пожертвование» (*More than Just Giving*), подготовленный консалтинговой фирмой Deloitte.

<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-07-15/corporate-philanthropy-more-strategic-deloitte-report-reveals>

Исследование основных трендов и расходов было проведено на основе данных, полученных от компаний FTSE 100, работающих в 6-ти секторах: технологии, СМИ и телекоммуникации, профессиональные и юридические услуги, оптовая и розничная торговля, топливо, инфраструктура и коммунальные услуги, фармацевтика и финансовые услуги. Современная практика КСО в целом сохраняет свою филантропическую направленность, но становится более стратегической с точки зрения собственных бизнес-интересов компаний. Так, в первую очередь, учитывается интерес компаний в политике удержания кадров, выхода на новые рынки и укрепления репутации. Основополагающий тренд находит выражение в использовании навыков и экспертизы сотрудников вместе с традиционными формами филантропии. Социальные программы компаний всё больше используют как инструмент налаживания отношений с властями, поставщиками и потребителями. Прослеживается нарастающая тенденция увязывания между особенностями отдельных отраслей (например, авиационной) и их социальными инвестициями (например, направленными на снижение выбросов парниковых газов). Отчёт выдвигает следующие стратегические рекомендации:

- Выходя на новые рынки, тщательно продумайте связь между целями бизнеса и инвестициями в сообщество.
- Регулярно стимулируйте сотрудников на добровольчество и совершение пожертвований.
- Сосредоточьте усилия сотрудников на тех сферах, в которых они преуспели больше всего.

Отчёт оценивает суммарный объём денежных и не денежных пожертвований крупнейших британских компаний в £1,4 млрд в год, однако по итогам этого года объём пожертвований может снизиться на треть. Чем неустойчивее экономические условия, тем более разноплановой становится поддержка компаний сообществам. Подобный тренд будет означать возрастание нагрузки на частных филантропов. 100 крупнейших частных доноров уже давно опередили в щедрости компании, жертвуя около £2,49 млрд в год.

## VIII. ИТ-ТЕХНОЛОГИИ

### 1) ТЕХНОЛОГИИ – ОБОЮДООСТРЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Всем субъектам благотворительности в сфере развития не стоит недооценивать роль технологий, но также следует реалистично подходить к оценке последствий их применения. В популярном блоге GudeStar International's Blog обсуждается доклад «Сценарии будущего в сфере технологий и международного развития» (*Scenarios for the Future of Technology and International Development report*).

<http://blog.guidestarinternational.org/2011/07/25/how-can-philanthropy-and-technology-co-evolve-for-development-a-review-of-the-scenarios-for-the-future-of-technology-a>

Авторы доклада, подготовленного при поддержке Фонда Рокфеллера (Rockefeller Foundation) и Международной деловой сети (Global Business Network) предлагают поразмышлять о том, как действовать в непредсказуемых ситуациях (которые могут возникнуть вследствие применения технологий), руководствуясь четырьмя образами будущего:

- «На замке» (Lock Step): «Модель мира с более жёстким государственным контролем и авторитарным управлением, накладывающим ограничения на инновации и участие

граждан». Чтобы работать эффективно, филантропические организации развивают дипломатические навыки. Технологические инновации внедряются под зорким оком государства, которое исходит из соображений национальной безопасности.

- «Объединение интеллектуальных ресурсов» (Clever Together): «*Модель мира с благоприятными условиями для появления согласованных и успешных стратегий, способствующих решению актуальных общемировых проблем*». Это сценарий укрепления международного сотрудничества и ограничения власти государства, когда технологии становятся неотъемлемой частью повседневной жизни благотворительных организаций и обеспечивают прозрачность и подотчётность.
- «Хакерская атака» (Hack Attack): «*Модель мира с нестабильной экономикой и слабым государством, где процветает преступность и создаются условия для опасных инноваций*». Этот сценарий показывает, каким образом недостаток ресурсов приводит к разногласиям, разрыву партнёрских отношений и разжиганию конфликтов, в которых технологии становятся весомым аргументом. Благотворительные организации в основном работают на местном уровне, стремятся обеспечивать базовые потребности и поддерживать стабильность.
- «Интеллектуальные гонки» (Smart Scramble): «*Модель мира, где экономическая депрессия вынуждает людей и сообщества развиваться и искать способы решения проблем локально, не обращаясь к существующему опыту*». В этом сценарии усиливаются различия между городом и сельскими территориями, которые определяются уровнем доступа к информационно-коммуникационным технологиям (ИКТ), из-за недостатка инвестиций в ИКТ вне городов. Благотворительные организации поддерживают местные инициативы, предлагающие адресную помощь отдельным людям, а не институтам. Без международной координации сфера филантропии разобщена и способна откликаться только на местные вызовы.

Главная идея доклада заключается в том, что благотворительным организациям следует не только осваивать технологии, но также влиять на процесс их развития. Тогда ИКТ действительно будут работать на благо общества.

## **2) СТАНЬТЕ ТЕХНИЧЕСКИМ ДОНОРОМ**

Доступна новая оперативная микродобровольческая<sup>3</sup> помощь от [TechSoup](http://blog.guidestarinternational.org/2011/07/26/techsoup-launches-mirco-volunteering-initiative-donate-your-brain/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+GuidestarInternationalsBlog+%28GuideStar+International%27s+Blog%29&utm_content=Yahoo%21+Mail) по вопросам Интернета, программного обеспечения и прочих технических запросов. [http://blog.guidestarinternational.org/2011/07/26/techsoup-launches-mirco-volunteering-initiative-donate-your-brain/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+GuidestarInternationalsBlog+%28GuideStar+International%27s+Blog%29&utm\\_content=Yahoo%21+Mail](http://blog.guidestarinternational.org/2011/07/26/techsoup-launches-mirco-volunteering-initiative-donate-your-brain/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+GuidestarInternationalsBlog+%28GuideStar+International%27s+Blog%29&utm_content=Yahoo%21+Mail)

НКО, библиотеки, государственные агентства и прочие социально-ориентированные службы отныне могут задать любой вопрос технического характера и получить на него ответ на виртуальном форуме [Donate Your Brain](#). Отвечать на них будут технические добровольцы, уже активные в социальных сетях и готовые оперативно прийти на помощь. Они могут выбирать вопросы, на которые будут отвечать.

---

<sup>3</sup> Микродобровольчество – форма виртуального добровольного участия. Как правило, не предполагает процедуры подачи заявления, рассмотрения или периода обучения; оказывается в течение нескольких минут или часов; не связано никакими обязательствами со стороны добровольца.



### **3) СОВЕРШИ ИНТЕРНЕТ-СДЕЛКУ И ПОДЕЛИСЬ ДОХОДОМ**

*Буквально совсем недавно появились веб-платформы, торгующие однодневными коммерческими предложениями (чаще со скидкой) на широкий спектр потребительских услуг (от купонов на ужин в ресторане до приёма у стоматолога или косметолога). Сегодня популярность приобретают их аналоги, приносящие доход некоммерческим организациям.*

<http://www.idealists.org/blog/en/snag-one-of-those-daily-deals-and-give-back/>

**goodtwo:** НКО создают веб-сервис, отбирают существующие предложения от разных компаний, распространяют информацию среди заинтересованных в НКО групп при помощи инструментов социальных сетей и электронной почты. Около 25 % от каждой продажи товаров или услуг компании направляются в НКО. Это замечательный и увлекательный способ привлечения дохода.

**Philanthroper:** здесь ничего не предлагают купить, но каждый день рассказывают интересную историю о какой-нибудь НКО. Если читателю история приходится по душе, он жертвует этой НКО \$1.

**CAUSEON, The Daily Hookup** и многие другие просто жертвуют определённый процент от полученных доходов от продаж (5–20 %) в местные благотворительные организации, отвечающие их интересам.

## **IX. ИНИЦИАТИВЫ**

### **1) ФОРУМ ФИЛАНТРОПИИ ИРЛАНДИИ**

*Новый институт был инициирован Министерством Ирландии по окружающей среде, сообществам и местным органам управления.*

<http://www.fundraising.co.uk/news/2011/07/28/forum-irish-philanthropy-launched>

Его основная миссия – формирование благоприятной для развития пожертвований и иной филантропической деятельности среды с целью вовлечения населения в поддержку гражданского общества и превращения Ирландии в более справедливую и лучшую страну. Сегодня, когда ирландцы переживают экономический кризис, поддержка благотворительных организаций, добровольческих инициатив и творческих коллективов особенно необходима.

### **2) БЛОГ ПО ГЛОБАЛЬНОЙ ФИЛАНТРОПИИ**

*Новостная рубрика «Альянса» получает дальнейшее развитие.*

<http://philanthropynews.alliancemagazine.org/welcome-to-latest-from-alliance-alliance%E2%80%99s-global-philanthropy-blog/>

Ведущий глобальный журнал о филантропии, некоммерческих и благотворительных организациях открыл у себя на сайте блог с постоянной командой блогеров/организаций из 20-ти стран мира. Кроме того, блоги будут вести и приглашённые блогеры. На сайте будут размещаться отчёты о международных конференциях по филантропии и различные новости самого журнала. Обновлённая рубрика полностью интерактивна и предназначена для ведения оживлённой беседы о филантропии в глобальном масштабе.

### **3) «МЫ ИЗМЕНИМ НЬЮ-ЙОРК» (CHANGE BY US NYC)**

*Под эгидой вице-мэра Нью-Йорка запущена социально-медийная платформа для инициатив местных жителей по улучшению крупнейшего в мире города и повышению качества жизни.*

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.ihtml?id=345000022>

Проект был поддержан фондами **Rockefeller, Knight** и **Case**, а его управление доверено мэрии города. Жителям Нью-Йорка предоставляются возможности для групповых встреч, привлечения средств, сотрудничества с организациями местных сообществ и городскими агентствами для инициирования



и осуществления проектов устойчивого развития, направленных на улучшение городской среды. Жители города получают доступ к грантам до \$1000 на проекты озеленения, удобрения, усилиям по уходу за парками и деревьями, т. д. Новый ресурс фактически должен дать толчок к возникновению сети лидеров добровольческих проектов. Хотя Нью-Йорк уже известен своими экологическими инициативами, но никогда раньше заинтересованным группам не предоставлялись такие возможности для сотрудничества.

#### **4) ВЕЛИКОБРИТАНИЯ НЕ ГОТОВА МИРИТЬСЯ С ТЕМ, ЧТО АМЕРИКАНЦЫ ЩЕДРЕЕ**

*В июне состоялась официальная церемония, которая положила начало кампании, целями которой являются пропаганда благотворительности среди британского населения и оптимизация способов оказания безвозмездной помощи. С призывом к действию выступила сеть лидеров филантропических и некоммерческих организаций *Philanthropy Review*.*

<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-06-21/power-network-outlines-plans-create-step-change-giving-britain>  
[http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9866/philanthropy\\_review\\_pledges\\_to\\_continue\\_its\\_work](http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9866/philanthropy_review_pledges_to_continue_its_work)

Руководитель [Philanthropy Review](#) Хугс Хэллетт (Hughes-Hallett) обратил внимание на некоторые данные, которые (особенно в сравнении с показателями пожертвований в США) указывают на то, что Великобритании есть о чем задуматься и есть к чему стремиться: «...Люди, которые зарабатывают более £200 тыс. фунтов стерлингов в год, в среднем жертвуют с каждой тысячи £2 фунта, в то время как в США эта сумма эквивалентна £90 британских фунтов с заработной платы тысячи. ... В США благотворительные отчисления с зарплаты делают 35% трудоспособных граждан, а в Соединенном Королевстве – только 4%. При этом доля работодателей в Великобритании, активно использующих такую схему, составляет всего 1%...»

*Philanthropy Review* планирует объединить усилия бизнеса, филантропических организаций и государства, чтобы увеличить число частных доноров и к 2015 году дополнительно привлечь £2 млрд. фунтов стерлингов. Правительство готово оказать всемерное содействие инициативе, которая стремится вывести культуру пожертвований в стране на новый уровень. Главный казначей страны Фрэнсис Мод (Francis Maude) отметил, что намеченные цели полностью согласуются с недавним «Решением правительства о развитии практики пожертвований» (Giving White Paper), в котором обозначены три ключевые задачи: упростить порядок перечисления благотворительных взносов; повысить мотивацию людей к оказанию безвозмездной помощи; и добиться того, чтобы благотворительность стала социальной нормой. Также, он ознакомился с рекомендациями *Philanthropy Review* и отметил, что Казначейство вряд ли сможет откликнуться на каждое предложение, но предварительно обозначил ряд наиболее перспективных направлений:

- Депозитным банкам (high street banks) и строительным обществам (building societies)<sup>4</sup> - дополнить пакеты услуг специальными счетами для благотворительных пожертвований граждан и активно предлагать эту услугу;
- Собственникам бизнеса и руководителям частных компаний – активнее использовать схему благотворительных отчислений с зарплаты и подавать личный пример своим сотрудникам;
- Упростить практику налоговых отчислений для состоятельных людей и распространить налоговые льготы на все виды активов, включая ювелирные изделия, произведения искусства и антиквариат;
- Включить в школьные программы курсы, посвященные практике пожертвований, и предусмотреть в бюджете £1 млн. фунтов стерлингов для софинансирования подобных инициатив.

Помимо этого, *Philanthropy Review* предлагает провести национальную кампанию и объявить 2012-й «Годом благотворительности». Учредитель [Localgiving.com](#) Масель Спеллер (Marcelle Speller), которая в День рождения Королевы (Queen's Birthday) была награждена за значительный вклад в

<sup>4</sup> **Building society** (строительное общество) - Финансовая организация, которая традиционно предлагает клиентам разнообразные сберегательные счета с целью привлечения депозитных вкладов, используемых для долгосрочных ипотечных кредитов (mortgages) на покупку или перестройку дома. (Прим. авт.)

развитие общества, считает, что «благотворительность приносит радость». Она убеждена, что именно эта идея («message») найдет отклик в сердцах людей и обеспечит успех кампании.

## СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

### Обзор тенденций в сфере отчетности о корпоративной социальной ответственности компаний в 2011 году

В ноябре 2010 года Элейн Кохен (Elaine Cohen), консультант по вопросам корпоративной социальной ответственности (КСО), подготовила для CSRwire.com передовицу «Отчетность о вкладе в устойчивое развитие: не спрашивайте 'стоит ли', спросите 'как'» (Sustainability Reports: Don't ask "if," ask "how")<sup>5</sup> и поделилась своими мыслями о тенденциях в сфере отчетности в 2011 году в блоге «КСО-отчетность» (crs-reporting)<sup>6</sup>. По материалам этих публикаций Некоммерческая компания Evolution and Philanthropy подготовила краткий обзор, который интересен тем, что в конце 2011-го мы уже можем дать предварительную оценку точности прогноза.



Сначала предлагаем познакомиться с автором идей и наблюдений:

**Элейн Кохен (Elaine Cohen)**, комментатор в сфере отчетности о вкладе в устойчивое развитие, специалист по кадровым политикам и управлению персоналом, большая любительница мороженого и автор книги «КСО для управления человеческими ресурсами: Необходимое партнерство в целях продвижения практик ответственного бизнеса» (CSR for HR: A necessary partnership for advancing responsible business practices)<sup>7</sup>.

Элейн отметила, что опубликованные в октябре 2010-го «Тенденции в сфере отчетности о КСО в 2010 году» (CSR Reporting Trends 2010)<sup>8</sup> от международной аудиторской компании Прайс Вотерхаус Купер (PWC); обзоры европейских и британских отчетов о КСО в разделе «Как идут дела?» (How does it stack up?) на Radley Yeldar<sup>9</sup>; и второй доклад «Глобальные лидеры» (Global Leaders)<sup>10</sup> консалтинговой компании Лундквист (Lundquist), в котором оцениваются онлайн коммуникации в сфере устойчивого развития (а не только отчеты), неизбежно приходят к выводу, что отчетность о вкладе в устойчивое развитие – это минимум, который ожидается от компаний, и что ключом к установлению различий является **способ** отчетности компании, а **не факт отчетности или ее отсутствия** (что являлось предметом дискуссии не так уж много лет назад). Тысячи компаний все ещё не сообщают о том, как они содействуют устойчивому развитию, но рано или поздно избежать полной подотчетности и прозрачности будет уже невозможно. Тот, кто хорошо справляется с этой задачей, получит целый спектр преимуществ внутреннего и внешнего характера.

<sup>5</sup> [http://www.csrwire.com/csrlive/commentary\\_detail/3196-Sustainability-Reports-Don-t-ask-if-ask-how-](http://www.csrwire.com/csrlive/commentary_detail/3196-Sustainability-Reports-Don-t-ask-if-ask-how-)

<sup>6</sup> <http://csr-reporting.blogspot.com/2010/11/12-csr-reporting-trends-for-2011.html>

<sup>7</sup> <http://www.greenleaf-publishing.com/productdetail.kmod?productid=3282>

<sup>8</sup> <http://www.pwc.com/ca/en/sustainability/publications/csr-trends-2010-09.pdf>

<sup>9</sup> <http://www.howdoesitstackup.co.uk/>

<sup>10</sup> <http://www.lundquist.it/about/news.php?news=35&title=Lundquist++CSR+Online+Awards+%E2%80%99Global+Leaders%E2%80%99+published+today:+Eni+retains+top+position,+followed+by+HP+and+Nestl%C3%A9+in+joint+second+place>

В своих публикациях Элейн Кохен рассказала о том, как обстояли дела с отчетностью о КСО в 2010 году, и изложила свое представление о тенденциях, которые мы (возможно) будем наблюдать в 2011-м:

### **Отчетность в сфере КСО в 2010 году и тенденции на 2011-й**

2010-й был хорошим годом для отчетности. Он удачно начался с новостей о резком повышении индекса S&P-100<sup>11</sup> в 2009 году - теперь отчитываются 93 из 100 компаний; и Глобальная инициатива по отчетности (Global Reporting Initiative / GRI) сообщила о том, что в 2010 году (по сравнению с 2009-м) показатель отчетности повысился на 60%. В кратком обзоре тенденций на 2010 год от PwC говорится о значительных подвижках в развитии культуры отчетности. Успех Конференции GRI-2010 в Амстердаме<sup>12</sup> и создание центра GRI в США<sup>13</sup>; дальнейшее расширение базы данных о климатических изменениях некоммерческой организации Carbon Disclosure Project<sup>14</sup> и ее последний доклад, посвященный раскрытию информации о состоянии воды (Water Disclosure Report); а также многие другие концепции – все это свидетельствует о возрастающем внимании к прозрачности и отчетности бизнеса. Компании более творчески подходят к выбору техник отчетности и используют возможности интернет, чтобы расширить читательскую аудиторию. Серьезный шаг в направлении Интегрированной отчетности (Integrated Reporting) и создание соответствующего международного комитета – International Integrated Reporting Committee (IIRC)<sup>15</sup> - послужили поводом для новой дискуссии, деятельности и даже для введения листинговых требований на некоторых фондовых биржах. Внимание к отчетности (как к исходному материалу для инструментов инвестиционного анализа) усилилось в связи с тем, что Индексы устойчивости (Sustainable Indexes) продолжают играть важную роль. В том числе, речь идет о публикации Глобального индекса-1000 (Global 1000 Index) компании CRD Analytics<sup>16</sup>, который влияет на Глобальный индекс эффективности вклада в устойчивое развитие (NASDAQ Global Sustainability Top 50).

В 2010 году акцент в дискуссии об отчетности сместился с вопроса о том, «стоит ли отчитываться» на то, «как отчитываться». Сюда относятся фундаментальные вопросы, связанные с презентацией отчетов о социальной ответственности (онлайн или печатная версия, которую можно скачать); что более предпочтительно – раздельная или интегрированная отчетность; а также периодичность обновления информации (ежегодно или чаще). Несмотря на то что разговоры сводятся к интегрированной отчетности, компании не проявляют искреннего желания двигаться в данном направлении, и еще многое предстоит сделать, чтобы стало понятно, что на самом деле означает «интегрированная»; и что необходимо сделать, чтобы новый способ отчетности стал лучше существующего. Возможно, многие компании пока ожидают появления инструкций и концепций, которые помогут решить наиболее сложные задачи, которые в действительности ставит перед ними интегрированная отчетность.

### **Тенденции, которые будут прослеживаться в 2011 году**

---

<sup>11</sup> Около ста индексов «Стэндард энд пул» рассчитываются одноименной компанией «Standard & Poor's Corporation» (S&P). Три индекса являются сводными и составляются на основе отраслевых, в т.ч. S&P 500 (ценные бумаги 500 эмитентов), S&P 400 (400 эмитентов) и **S&P 100 (100 эмитентов)**. Они рассчитываются как отношение сумм произведений цен акций на их количество текущего и базового периодов. **S&P 100** исчисляется на той же основе, что и индекс по акциям 500 корпораций, но состоит из акций компаний, по которым существуют зарегистрированные опционы на Чикагской бирже опционов. В основном это промышленные корпорации. Более подробно об этом читайте здесь:

<http://www.worldindex.ru/StandardPoors.aspx>

<sup>12</sup> <http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/ConferenceAndEvents/Conference2010.htm>

<sup>13</sup> <http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/PressResources/2010/FocalPointUSA.htm>

<sup>14</sup> <https://www.cdproject.net/en-US/Pages/HomePage.aspx>

<sup>15</sup> [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org)

<sup>16</sup> <http://www.justmeans.com/clientlist?type=insight> Также, подробнее читайте об этом в «Дайджесте международного филантропического сообщества» (выпуск №7 за декабрь 2010 г.) Некоммерческой компании Evolution and Philanthropy: [https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=OB-ph8xEzigN\\_ZDE2ZDIwZTUtZTRiNiooMzRiLThiYWItNzIoNjhiZGZmNTNm&hl=en\\_US](https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=OB-ph8xEzigN_ZDE2ZDIwZTUtZTRiNiooMzRiLThiYWItNzIoNjhiZGZmNTNm&hl=en_US)

**Отчетность некоммерческих организаций (НКО):** Наблюдается усиление внимания к крупным НКО. Наряду с этим складывается понимание, что данные организации должны быть сторонниками прозрачности «несмотря на» или «в силу того, что» они являются социальными или экологическими по своей природе. Вполне возможно, что на ситуацию повлияет выпуск «Руководства в области устойчивого развития с Приложением для НКО-сектора», разработанного Глобальной инициативой по отчетности (GRI NGO sector supplement)<sup>17</sup>.

**Интегрированная отчетность:** Велика вероятность увеличения числа компаний, которые пожелают возглавить процесс применения интегрированной отчетности и начнут объединять финансовый отчет с отчетом о вкладе в устойчивое развитие в одном документе. Несмотря на то что это не является подлинной интеграцией, некоторые корпорации пойдут по этому пути в силу многих причин, но только при условии, что их будут считать лидерами нового этапа отчетности о содействии устойчивому развитию. Однако может оказаться, что компании скорее предпринимают попытку тем или иным образом **посчитать финансовую отдачу от своей некоммерческой деятельности**. Давно пора это сделать и тем самым поспособствовать развитию Отчетности о вкладе в устойчивое развитие (Sustainability Reporting), даже если полная интеграция пока не является общепринятой практикой.

**Взаимодействие в режиме онлайн по поводу отчета:** В 2011 году будет набирать обороты использование отчетности для активизации взаимодействия. Сегодня лишь небольшое число отчитывающихся субъектов (вот некоторые из них - компании Guardian, SAP и Timberland) действительно организовали подготовку отчетов, руководствуясь более целостным представлением о взаимодействии по поводу устойчивого развития, и теперь используют свои отчеты в качестве катализатора для привлечения стейкхолдеров. Через некоторое время станет больше корпораций, осознающих, что такой подход не так рискован, как им казалось; и что он является неотъемлемой чертой лидера в сфере устойчивого развития.

**Использование инструментов социальных медиа для вовлечения стейкхолдеров в процесс отчетности:** По мере распространения онлайн взаимодействия, у компаний не останется выбора кроме освоения возможностей социальных медиа и использования инструментов, которые предлагает интернет. Нам предстоит наблюдать увеличение числа корпоративных блогов, посвященных КСО, страниц на Facebook и микроблогов компаний в Twitter. Некоторые последуют примеру компании Гардиан (Guardian), использующей платформу своего блога, чтобы выяснить мнение стейкхолдеров о содержании будущего отчета<sup>18</sup>. Таким образом, корпорации попытаются не только получить реакцию стейкхолдеров, но обсудить с ними содержание и усовершенствовать свою отчетность.

**Преимущественное внимание к онлайн-форматам:** Все больше компаний будут развивать онлайн архитектуру, чтобы отразить информацию о вкладе в устойчивое развитие и использовать цикл подготовки годовой отчетности для определения порядка, приоритетов и создания структурированного отчета, который распечатывается только в виде краткого обзора. Веб-сайты станут доминирующими носителями информации.

**Тематические отчеты:** В 2010-м наблюдалось увеличение числа отчетов, которые посвящены конкретному региону или теме: компания L'Oreal выпустила отчет о реализации принципа недискриминации/многообразия культур и способов самовыражения индивидуальности (Report on Diversity); британская пивоваренная компания SAB Miller отчиталась о социальном эффекте своей деятельности в Южной Африке; компания Юнилевер (Unilever) подготовила целую серию отчетов,

---

<sup>17</sup> Некоммерческая компания Evolution and Philanthropy поддержала разработку Руководства на условиях софинансирования и выполнила перевод данного документа, протоколов и методических рекомендаций на русский язык.

<sup>18</sup> <http://www.guardian.co.uk/sustainability/blog/sustainability-audit>



посвященных различным аспектам своих инициатив в сфере устойчивого развития; Нестле (Nestle) выпустила отчет об управлении водными ресурсами и еще один – о правильном питании и диете. Станет больше компаний, изъявивших желание использовать дифференцированный подход, смысл которого заключается в выпуске целевых отчетов, сфокусированных на конкретных регионах или темах.

**«Существенность» и «Взаимодействие»<sup>19</sup>:** Это два аспекта, по которым большинству компаний не удастся отчитаться должным образом, хотя они играют ключевую роль в обеспечении качественной коммуникации об устойчивом развитии. Элейн Кохен и её коллеги наблюдали, как меняется и становится более зрелым отношение компаний к отчетности по данным вопросам. Поэтому Элейн уверена, что отчеты 2011 года будут отличаться более качественным освещением «существенности влияния организации на экономику, окружающую среду и общество» и «взаимодействия со стейкхолдерами».

### **Некоторые тенденции, которые хотелось бы видеть, но есть сомнения, что они проявятся в 2011 году**

**Отчетность, ориентированная на потребителей конкретного бренда:** Хотелось бы видеть больше компаний, оказывающих влияние на потребителей посредством своих отчетов о вкладе в устойчивое развитие - с помощью брендов, которые они продвигают, и клиентов, для которых они работают. Желательно, чтобы было больше отчетов о вкладе в устойчивое развитие, посвященных конкретному бренду (Sustainability Reports for Brands)<sup>20</sup>, чем глобальных отчетов, которые не имеют особого значения для местных потребителей или клиентов. Элейн Кохен хотелось бы, чтобы вовлечение потребителя происходило в момент продажи с помощью информации об устойчивом развитии, указанной на упаковке; и чтобы клиенты могли сделать правильный выбор в момент покупки.

**Участие сотрудников:** Хотелось бы видеть больше свидетельств вовлеченности и участия сотрудников в подготовке отчетов. Многие компании не отражают в отчете процесс его разработки либо не включают меткие комментарии и размышления сотрудников. Желательно, чтобы было больше подтверждений реальной культуры КСО в бизнесе, а также её реализации как в процессе подготовки отчетов, так и в самих документах.

**Результаты/изменения:** Наиболее важное желательное изменение – перемещение акцента с того, «что сделано», на то, «что изменилось», т.е., хотелось бы перейти от обзора ресурсного вклада, решений, планов и действий к реальной оценке социального эффекта, который для компании является результатом вложения ресурсов и реализации тех самых решений, планов и действий. Изменения должны быть в центре внимания в 2011 году. Однако Элейн подозревает, что многие компании по-прежнему пойдут по легкому пути перечисления своих действий, не прикладывая дополнительных усилий, чтобы мы все могли понять, насколько значима эта деятельность. Для этого потребовалось бы проделать большую работу и, в частности, рассмотреть косвенные и прямые социальные эффекты и изменения<sup>21</sup>, которых добилась компания.

**Локализованная отчетность:** Хотелось бы видеть больше глобальных компаний, выпускающих отчеты локального характера с описанием социального эффекта/изменений на местном уровне. Когда отчитывается бизнес глобального масштаба, то для местных стейкхолдеров это слишком высокий уровень, который не находит отражения в их повседневной жизни. Компании Intel, General Electric, Vodafone, Telefonica, Motorola и многие другие сделали шаг вперед – у них вошло в

<sup>19</sup> Подробнее с данными принципами можно ознакомиться в «Руководстве по отчетности в области устойчивого развития с Приложением для НКО-сектора» (стр. 15 и 31), разработанного Глобальной инициативой по отчетности (GRI). Скачать версию Руководства для НКО-сектора на русском языке можно на веб-сайте GRI: <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/RussianLanguagePage.htm>

<sup>20</sup> <http://csr-reporting.blogspot.com/2010/11/sustainability-reporting-going-too-far.html>

<sup>21</sup> <http://csr-reporting.blogspot.com/2010/11/sustainability-reporting-going-too-far.html>



привычку параллельно разрабатывать отчеты местного уровня. Элейн надеется, что в 2011 году многие компании последуют этому примеру.

**Отчетность малого и среднего бизнеса:** Есть некоторые проблески надежды в сообществе малого и среднего бизнеса (МСБ), но, в общем и целом, отчетность пока не прижилась в этом секторе. Однако (с учетом того, что МСБ являются двигателем экономики) мы не можем игнорировать коллективное воздействие МСБ на общество. У коллег Элейн сложилось мнение, что в процессе подготовки отчетов компании МСБ будут в основном руководствоваться требованиями к отчетности для цепочки поставок многонациональных корпораций (МНК), подобно тому, как это происходило в рамках инициативы компании PUMA в контексте проекта GRI<sup>22</sup> или в формате требований к поставщикам первого уровня компании Walmart. Хочется видеть больше МНК, которые ориентируются на эти примеры и поддерживают стремление компаний в своих цепочках поставок к большей прозрачности и более значительному вкладу в устойчивое развитие.

И наконец, несколько слов о **контексте**. Сложилось представление, согласно которому отчетность о вкладе в устойчивое развитие должна быть контекстуальной, т.е. социальные эффекты и изменения предлагается определять с позиции их значимости для общей глобальной устойчивости, а не оценивать индивидуальные разрозненные результаты, достигнутые одной компанией. Элейн Кохен готова относиться к этому спокойно, пока полностью всё не обдумает. Однако достаточно того, что кроме дополнительной, более общей контекстной информации (которая в отчетах служит фоном для более существенных аспектов) она не видит множества компаний, которые следовали бы этому пути, независимо от того, заслуживает он одобрения или нет.

Такие вот дела. Полагаем, что это далеко не единственный обзор среди шквала мнений и прогнозов на 2011 год относительно тенденций в сфере отчетности. Они отличаются друг от друга, и лишь некоторые подтвердят свою состоятельность.

---

<sup>22</sup> <http://safe.puma.com/us/en/2010/05/puma-commits-its-strategic-suppliers-to-sustainability-reporting/>