



Evolution and Philanthropy

**Тематическая подборка материалов
из выпусков «Дайджеста публикаций
международного филантропического сообщества»**

за период с мая 2010 г. по сентябрь 2011 г.

УПРАВЛЕНИЕ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

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

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

evd_oa@uralsib.ru

Содержание

Об «омоложении» рядов Советов Директоров фондов	3
Board Life Matters – североамериканский электронный ресурс, созданный в помощь будущим членам правлений НКО и тем, кто задается серьезными вопросами работы правлений. http://boardlifematters.org/?p=247	
Отмечая повышение внимания Советов Директоров НКО к оценке.....	3
... исследование связывает такое изменение с новыми требованиями налоговиков. http://philanthropy.com/article/Nonprofit-Boards-Turn-Focusto/64489/?key=Qj1wL1Y60C1IMHU1eiQWeyRfb3cqIE4tPndFZysaY19W	
Исполнение желаний: станьте руководителем НКО	3
Исследования свидетельствуют о росте популярности НКО-сектора в качестве возможности для второй карьеры. http://www.bridgestar.org/Library/FulfillingDreamLeadingNonprofit.aspx	
О необходимости ужесточения регулирования и контроля деятельности НКО	4
Примеров злоупотребления должностным положением и неэффективного управления в североамериканском НКО-секторе достаточно. Системе нечего противопоставить «паршивым овцам». http://www.huffingtonpost.com/pablo-eisenberg/nonprofit-governance-the-_b_761316.html	
В советах директоров неспокойно	5
Эндрю Какабадзе (Andrew Kakabadze), преподаватель Школы менеджмента в Крэнфилде (Cranfield School of Management), на протяжении девяти лет изучал поведение 3000 членов советов директоров частных, благотворительных и государственных учреждений в 12 странах. И обнаружил не вполне благополучную ситуацию. http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/7566/nearly_half_of_uk_board_members_are_too_scared_to_speak_up_says_new_research	
Аналитический обзор опыта работы Советов директоров североамериканских НКО	5
Экспертно-консалтинговая компания BoardSource публикует «Индекс управления НКО 2010» http://www.civilsociety.co.uk/governance/blogs/user/Vibeka-Mair/content/8006/american_boardrooms_can_offer_uk_charities_valuable_insight	
Директора НКО всех стран – объединяйтесь!	6
Сто опрошенных директоров НКО отметили, что лучший помощник директора НКО – это директор другой НКО. По своей популярности среди директоров, Интернет занимает второе место. Новый портал удовлетворяет оба запроса одновременно. http://www.pnnonline.org/global-nonprofit-leaders-connect-through-exclusive-online-community	
Что нужно знать и делать НКО и управляющим советам.....	6
Скандалная история, связанная с основателем Института Средней Азии (The Central Asia Institute/CAI), дает достаточно пищи для размышления. Можно ли избежать досадного опыта? http://philanthropy.com/article/Three-Cups-of-Tea-Scandal/127251/?sid=&utm_source=&utm_medium=en	
Смена руководства в НКО: готовьте сани летом.....	7
Многие руководители НКО старшего поколения отложили свой «выход из игры» из-за рецессии, и не только удержали организации на плаву, но даже обеспечили их развитие. Могут ли самоотверженные и талантливые лидеры рассчитывать на достойную смену? http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=343400008 http://philanthropy.com/article/How-to-Improve-Nonprofit/128017/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en	
Почему пролетариату и мелкой буржуазии не нашлось места в Советах директоров фондов?.....	8
Об этом размышляет старший научный сотрудник Института публичной политики Джорджтауна (The Georgetown Public Policy Institute) Пабло Айзенберг (Pablo Eisenberg). Он настаивает на подлинной «недискриминации» (diversity) и демократизации фондов в США. http://philanthropy.com/article/Foundation-Boards-Shouldnt-Be/127738/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en	
СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ.....	Ошибка! Закладка не определена.
BoardSource: Индекс управления НКО - 2010	

Об «омоложении» рядов Советов Директоров фондов

Board Life Matters – североамериканский электронный ресурс, созданный в помощь будущим членам правлений НКО и тем, кто задается серьезными вопросами работы правлений.

<http://boardlifematters.org/?p=247>

Как стать членом Совета Директоров (СД)? Что сулит такая служба? Справитесь ли вы с этой задачей? Основная цель ресурса – вдохновить и привлечь к работе в высшем органе управления НКО молодое поколение. Опираясь на опубликованные в специализированном перечне данные, автор задает вполне конкретные вопросы: почему так мало молодых людей (менее 2% - младше 30 лет в сравнении с 36% - 30-49 лет, 49% - 50-64 и 13% старше 65 лет) участвуют в работе высших органов управления НКО? Какие именно задачи отпугивают молодое поколение от этой ответственной работы? Какую пользу, кроме очевидных денег и неограниченных связей, может принести организации член СД? Таится ли скрытый конфликт между старым и молодым поколениями, служащими в одном и том же совете? В продолжение к основной публикации комментируются и другие аспекты темы, к прочтению обоих приглашается читатель. Руководителям же НКО, которые осознают, какую важную роль может играть СД, будет полезно узнать подробнее о структурах, стратегиях и политике высших органов управления, описанных в приводимом здесь же отчете в качестве хорошей практики.

[Дайджест № 3 за май 2010 г.]

Отмечая повышение внимания Советов Директоров НКО к оценке...

... исследование связывает такое изменение с новыми требованиями налоговиков.

<http://philanthropy.com/article/Nonprofit-Boards-Turn-Focusto/64489/?key=Qj1wL1Y6OC1IMHU1eiQWeyRfb3cqIE4tPndFZysaYl9W>

Еще одна заметка, посвященная вопросам управления НКО. В ней говорится, что *Советы Директоров НКО стали более требовательны по отношению к себе, а также к деятельности топ-руководства организаций, которыми они управляют*, согласно ежегодному исследованию аудиторской и консалтинговой компании **Grant Thornton**. 30% опрошенных 465 руководителей НКО отметили, что в 2009 году СД уделили заметно больше времени оценке работы финансовых директоров. 24% опрошенных отметили *повышение внимания также к работе самих Советов*, а 14% оценили такую же тенденцию в отношении оценки деятельности директора/руководителя НКО или директора по развитию. Более половины опрошенных членов СД – 55% - *сообщили о внедрении формализованной политики для оценки собственной деятельности*. Новшества, вероятно, вызваны изменениями в форме 990 главного налогового агентства США, которое задает новые вопросы об управлении и контроле.

[Дайджест № 3 за май 2010 г.]

Исполнение желаний: станьте руководителем НКО

Исследования свидетельствуют о росте популярности НКО-сектора в качестве возможности для второй карьеры.

<http://www.bridgestar.org/Library/FulfillingDreamLeadingNonprofit.aspx>

Согласно исследованию, недавно проведенному совместными силами фондом MetLife и Civic Ventures, около 9,5% трудоспособных американцев в возрасте между 44 и 70 лет перешли в последнее время на работу в т.н. «социальный» сектор – в НКО, школы и другие организации. Половина опрошенных в возрасте между 44 и 50 изъявили аналогичное желание. *Число топ-менеджеров, мечтающих о реализации душевного порыва и о второй карьере в этом секторе, но не представляющих как именно это сделать, велико и никому не известно*. Другое исследование, проведенное **Bridgespan Group**, сообщает о наличии высокого спроса на знания и квалификации руководителей. Только в американском НКО секторе к 2016 году нужно будет заполнить 330 тысяч вакансий старшего руководящего звена. Сопоставляя результаты двух исследований, авторы статьи предлагают волонтерскую работу и должность члена Совета Директоров НКО как реальную возможность самореализации на благо общества. Владельцам компаний же они рекомендуют с пониманием отнестись к интересам сотрудников, потому как это может сохранить и даже повысить их эффективность вплоть до момента ухода на пенсию, способствует продвижению КСО компании и в целом улучшает имидж

компаний. В то же время, подобрать сотруднику подходящую только его квалификациям и интересам некоммерческую организацию в качестве второй карьерной линии, а также подготовить его к переходу на новое место работы – нетривиальная задача, на решение которой направлены специальные корпоративные программы.

[Дайджест № 3 за май 2010 г.]

О необходимости ужесточения регулирования и контроля деятельности НКО

Примеров злоупотребления должностным положением и неэффективного управления в североамериканском НКО-секторе достаточно. Системе нечего противопоставить «паршивым овцам».

<http://www.huffingtonpost.com/pablo-eisenberg/nonprofit-governance-the-b-761316.html>

Несмотря на противоречивые утверждения, НКО-сектор США поражен такими недугами, как мошенничество, завышение заработной платы, конфликт интересов, растраты и т.д. До недавнего времени лишь журналистика и печатные издания служили эффективным механизмом подотчетности сектора. Контрольно-надзорным органам - как федеральным, так и на уровне отдельных штатов - банально не хватает человеческих ресурсов для предупреждения или противостояния злоупотреблениям. Около половины из 850 сотрудников государственной налоговой службы заняты рассмотрением заявок на освобождение от налога, а остальные должны контролировать деятельность почти 1,6 млн. организаций по всей стране. Для правоохранительных органов деятельность НКО-сектора не является приоритетной сферой. Инициативы по саморегулированию сектора, направленные на введение стандартов, правил и повышение ответственности, не достигли ожидаемого результата. Наиболее сложная задача реформирования сектора касается сферы управления. До сих пор члены советов директоров, которых обвиняли в злоупотреблениях, беспрепятственно оставались на занимаемых должностях. Карательные меры применяются к ним крайне редко. Очевидно, что нужно лучше разъяснять директорам юридические и этические нормы. Также необходимо воплощать принцип многообразия в составе советов: особенно в крупных НКО членами советов являются действующие и бывшие руководители, представляющие корпоративный мир, откуда они привносят ценности, сомнительные представления об этике и стиле управления, которые больше подходят для бизнеса, но не для НКО. Вот некоторые из шагов, которые следует предпринять во имя улучшения управления в НКО-секторе:

1. **Совет директоров:** Контрольно-надзорным органам необходимо разработать четкое руководство, которое определяло бы обязанности членов совета и, например, ограничивало число НКО, в которых один и тот же человек может быть членом совета; обеспечивало многообразие состава; требовало принятия важных решений только полным составом; ограничивало период пребывания в должности председателя.
2. **Конфликт интересов:** Следует ввести запрет на оплату труда членов советов и попечителей за некоторым исключением (например, в малонаселенных регионах). Действующее законодательство допускает оплату в тех случаях, когда она «оправдана, необходима и не чрезмерна». Выплаты попечителям следует ограничить до \$5-7 тыс. в год (в противовес примерам, когда сумма превышала \$300 млн. в год и вполне могла быть распределена в виде грантов).
3. **Завышение зарплаты:** Сегодня зарплата чаще всего завышается в учреждениях высшего образования, искусства и спорта; в больницах и медицинских центрах; в фондах и крупных организациях, предоставляющих социальные услуги. Контролирующим органам следует определить верхний порог зарплат в НКО-секторе без учета средних рыночных показателей корпоративного сектора. Общепринятым эталоном высокой зарплаты может служить зарплата президента США, равная \$400 тыс. в год.
4. **Растраты и мошенничество:** Всем организации с годовым бюджетом более \$500 тыс. следует (как минимум) вменить в обязанность проходить независимую аудиторскую проверку.

[Дайджест № 8 (1) за январь 2011 г.]

В советах директоров неспокойно

Эндрю Какабадзе (Andrew Kakabadze), преподаватель Школы менеджмента в Крэнфилде (Cranfield School of Management), на протяжении девяти лет изучал поведение 3000 членов советов директоров частных, благотворительных и государственных учреждений в 12 странах. И обнаружил не вполне благополучную ситуацию.

http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/7566/nearly_half_of_uk_board_members_are_too_scared_to_speak_up_says_new_research

Исследование, в частности, раскрывает следующие факты:

- В Великобритании почти половина членов советов директоров опасаются затрагивать «слишком деликатные темы», которые касаются будущего организаций, и в отношении которых царит полное разногласие. По мнению Какабадзе, отсутствие должного диалога чревато существенными ошибками. Как правило, члены советов понимают, что организацию ждет кризис месяцев за 50 до краха, однако не предпринимают никаких мер по его предотвращению. При этом 30% членов советов постоянно «ведут войну», а 47% - никогда не участвовали в обсуждении «деликатных» тем.
- 85% членов британских советов директоров, не занимающих руководящих постов, не имеют согласованного представления о конкурентных преимуществах собственных организаций.
- Оценка, которую британские топ-менеджеры дали своим советам и их председателям, оказалась гораздо ниже самооценки самих советов. В общем и целом, самую низкую оценку дали своему председателю шотландские руководители исполнительного звена, а наиболее объективно оценили совет и председателя австралийцы.
- В Австралии директорские должности занимают примерно четыре человека старшей возрастной группы, а в Великобритании данную группу представляют около 20 членов Палаты лордов. Когда речь заходит о работе в составе совета директоров, то пол, принадлежность к этической группе или региону не имеют особого значения, чего нельзя сказать о возрасте. Наивысшего расцвета член совета директоров достигает в 60 лет. Какабадзе отмечает, что в этом возрасте председатели воплощают в себе «глубокие познания». Они, возможно, уступают своим молодым коллегам в скорости реакции, но способны «задавать направление» и находить выход из затруднительных ситуаций.

Какабадзе высказывается в пользу оплачиваемого труда членов советов директоров, подчеркивая стратегическое значение этой работы, и считает, что ее следует воспринимать как профессиональную деятельность.

[Дайджест № 8 (1) за январь 2011 г.]

Аналитический обзор опыта работы Советов директоров североамериканских НКО

Экспертно-консалтинговая компания BoardSource публикует «Индекс управления НКО 2010»

http://www.civilsociety.co.uk/governance/blogs/user/Vibeka-Mair/content/8006/american_boardrooms_can_offer_uk_charities_valuable_insight

Выводы проведенного анализа раскрывают следующие факты:

- Советы директоров, как правило, насчитывают 15-22 членов. Предпочтение отдается Советам с меньшим числом членов. Чем многочисленнее Совет, тем реже посещаемость. Посещаемость в случае 90% небольших Советов достигает 75-100 %, больших Советов – до 73 %.
- Каждая организация и отдельное сообщество должны задавать собственную трактовку понятия «многообразие». Всё чаще Советы сталкиваются с необходимостью представлять широкий спектр мнений, существующий в сообществе.
- Частота заседаний Советов и собственно задачи по управлению должны уравнивать друг друга. Учитывать следует не только частоту встреч, но также их продолжительность, повестку и рабочие материалы. Для повышения эффективности и интенсивности заседаний широко применяются различные техники и технологии.
- Эффективные комитеты, как правило, оказывают Советам реальную помощь знаниями и пониманием стратегических вопросов. Хорошо выстроенный комитет обладает четким пониманием своей цели, он хорошо координируется, его коммуникации с сотрудниками хорошо налажены. К комитетам предъявляют много требований, что ведёт к снижению их числа.

- Сегодня лидерскую роль в управлении организацией играют и её руководитель, и Совет директоров. Около 84 % членов Советов директоров оценивают поддержку, которую оказывает Совет руководству, достаточно высоко. Однако только 60 % руководителей высшего звена дали высокую оценку своим Советам в этом же пункте. Положительным представляется тот факт, что предпоследнем исследовании только 29 % руководителей выразили желание остаться в своей должности, а в 2010 г. эта цифра выросла до 56 % (и, вероятно, отражает текущие изменения в экономической среде).
- В среднем срок пребывания в должности руководителя организации равен 8,2 годам. Получается, что при одном руководителе сменяются три председателя Совета. Максимальный срок пребывания в должности председателя – 3,3 года (с правом избрания/назначения на два срока).
- Средний срок пребывания в должности члена Совета – 7,2 лет, чаще всего члены остаются в должности 2 раза по три года подряд.
- При выборе кандидатов в Совет директоров их профессиональным навыкам уделяется наибольшее значение. Самый важный навык члена Совета директоров – умение представлять интересы стейкхолдеров.

В большинстве случаев члены Совета выполняют свои обязанности на безвозмездной основе; только 3 % НКО выплачивают своим Советам гонорары за услуги; 26 % компенсируют расходы за проезд и иные расходы, связанные с участием в заседаниях.

[Дайджест № 10 (3) за март 2011 г.]

Директора НКО всех стран – объединяйтесь!

Сто опрошенных директоров НКО отметили, что лучший помощник директора НКО – это директор другой НКО. По своей популярности среди директоров, Интернет занимает второе место. Новый портал удовлетворяет оба запроса одновременно.

<http://www.pnnonline.org/global-nonprofit-leaders-connect-through-exclusive-online-community>

www.TheEDLink.org - первое профессиональное онлайн сообщество, предоставляющее возможности обучения и консультирования исключительно директорам НКО из разных стран. Сервис доступен 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. Простые в применении технологии делают возможным общение между профессионалами из разных стран, которым, возможно, не было суждено встретиться. Подобное взаимодействие полезно и удобно для пользователя, существенно экономит время и не требует поездок в командировки. Портал предлагает некоторые уникальные функции, такие как виртуальное обучение и консультирование в режиме реального времени, закрытый дискуссионный форум с участием экспертов, вебинары, а также подборки статей и новостей, сформированных специально для нового ресурса. Первые отзывы свидетельствуют о том, что это удачный ресурс, который призван помочь директорам преодолеть вынужденную изоляцию, в которой они зачастую оказываются в силу сложности и разнообразия задач (от фандрайзинга до управления программной деятельностью).

[Дайджест № 11 (4) за май 2011 г.]

Что нужно знать и делать НКО и управляющим советам

Скандалная история, связанная с основателем Института Средней Азии (The Central Asia Institute/CAI), дает достаточно пищи для размышления. Можно ли избежать досадного опыта?

http://philanthropy.com/article/Three-Cups-of-Tea-Scandal/127251/?sid=&utm_source=&utm_medium=en

При всей специфике, данная история¹ звучит предупредительным сигналом для других. Ни одна некоммерческая организация сегодня не может позволить себе рисковать репутацией и доверием. Напротив, НКО постоянно должны доказывать свое значение и благонадежность. Для этого будет достаточно предпринять следующие шаги:

- Учитывать ожидания общества при формировании контента любого отчета или публикации. Информация, которую НКО публикуют о себе, требует аккуратного обращения - чтобы быть

¹ Главный вопрос, который активно обсуждается – Каким образом Институт Средней Азии ([Central Asia Institute, CAI](http://www.CentralAsiaInstitute.org)) использовал средства доноров: на развитие и поддержку созданных Грегом Мортенсоном (Greg Mortenson) средних школ в Афганистане и Пакистане, или же на продвижение и реализацию написанных им книг?

последовательными и прозрачными, необходимо убедиться в надежности источников и точности данных. Любая информация – это возможность развития отношений и укрепления доверия среди единомышленников и доноров. Публиковать следует только те данные, которые не допускают свободной интерпретации и не могут стать основанием для привлечения к ответственности.

- Относиться к отчетности перед налоговыми органами как к факту публичного раскрытия информации. Данные, полученные налоговой службой, могут легко стать достоянием общественности, журналистов и надзорных органов. Налоговая декларация является частью PR-стратегии.
- Предвидеть возможные конфликты интересов, в которые могут быть вовлечены руководители и члены совета директоров. Не все конфликты интересов подтверждаются, однако, допуская их возникновение, обязательно следует учитывать возможность публичного резонанса и заблаговременно продумать необходимые действия.
- Избегать сделок, которые могут быть выгодны руководству или членам совета директоров. НКО служит обществу. Любая личная или финансовая выгода второстепенна по сравнению с основными целями НКО, благодаря которым организация получила статус льготного налогообложения. В худшем случае, НКО может его лишиться.
- Структура совета директоров должна способствовать общественному доверию. Совет директоров должен объединять людей, которые действуют в интересах организации и обладают опытом, знаниями и другими ресурсами. Это является залогом качественного управления и доверия общества. Для крупных организаций (таких как CIA, с доходом в \$14 млн. долларов в 2009 году) трех человек в составе совета явно недостаточно.
- Регулярно проводить аудиторские проверки. Совет обеспечивает эффективное расходование средств организации и верность благотворительной миссии. Независимый аудит подтверждает финансовое здоровье организации и эффективность ее деятельности.
- Использовать прозрачную и разумную политику оплаты командировочных расходов. Избегайте завышенных расходов на деловые поездки. Руководствуйтесь тем, что благотворительные средства не являются источником личного обогащения и комфорта.
- Заблаговременно продумайте план действий в чрезвычайных обстоятельствах (например, в случае информационного скандала). Не стоит недооценивать риски потенциального ущерба репутации или потери престижа, особенно сегодня, в эпоху быстрых коммуникаций.

[Дайджест № 14 (7) за август 2011 г.]

Смена руководства в НКО: готовьте сани летом

Многие руководители НКО старшего поколения отложили свой «выход из игры» из-за рецессии, и не только удержали организации на плаву, но даже обеспечили их развитие. Могут ли самоотверженные и талантливые лидеры рассчитывать на достойную смену?

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=343400008>

http://philanthropy.com/article/How-to-Improve-Nonprofit/128017/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

Некоммерческая служба CompassPoint (США) в содружестве с Фондом Майера (Meyer Foundation) провела онлайн опрос, в котором приняли участие три тысячи руководителей НКО. Отчет «Смелость быть руководителем-2011» ([Daring to Lead 2011](#)) показывает, что в НКО-секторе не привыкли заботиться о преемственности руководства; вкладывать средства в развитие управленческого состава: и уделять должное внимание конструктивному взаимодействию между исполнительным директором и Советом директоров. Комментирует отчет, Том Адамс (Tom Adams) - эксперт, который много лет помогает НКО решать подобные задачи. Он рассказывает, как можно предотвратить управленческое фиаско:

- Планируйте и обеспечивайте бюджетом процесс передачи полномочий новому исполнительному директору/ председателю Совета директоров/ ключевому менеджеру: Высокоэффективные организации запускают данный процесс, как минимум, за два года до смены руководителя.
- Уделяйте должное внимание эффективности и развитию управленческого состава: Стратегический план и система управления эффективностью кадров должны быть тесно взаимосвязаны с планом профессионального развития персонала, чтобы своевременно формировать компетенции, которые необходимы для достижения намеченных результатов.
- Соблюдайте принцип «недискриминации» (diversity - «многообразие культур и способов самовыражения индивидуальности»): Если в управлении участвуют представители разных

УПРАВЛЕНИЕ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: Подборка публикаций из выпусков дайджеста (май 2010 – сентябрь 2011)

культур и сообществ, то организация способна чутко реагировать на потребности разных целевых групп и стейкхолдеров.

- **Поддержка нового руководителя:** Две трети исполнительных директоров являются «новобранцами», учатся управлять организацией в процессе работы, и нуждаются в поддержке Совета директоров. Однако 45% участников опроса отметили, что в течение последнего года Советы не оценивали их работу; и только 18% среди тех, чью работу все-таки оценили, считают, что обратная связь была полезной. Настало время осознать, что конструктивное взаимодействие с руководителем является важнейшей задачей Советов.

Результаты опроса заставляют о многом задуматься. Управленческий корпус НКО продемонстрировал преданность делу и подлинные таланты в самые трудные времена: 84% респондентов сообщили о том, что рецессия отрицательно повлияла на деятельность их организаций; а 20% считают, что отрицательное влияние оказалось очень значительным. Авторы отчета высоко оценили работу лидеров и предложили Советам директоров и донорам уделять больше внимания работе руководителей НКО и позаботиться о финансовой устойчивости организаций. Остается надеяться, что рекомендации исследователей и экспертов помогут сохранить ценные кадры сектора и обеспечить непрерывный процесс подготовки новых лидеров.

[Дайджест № 15 (8) за сентябрь 2011 г.]

Почему пролетариату и мелкой буржуазии не нашлось места в Советах директоров фондов?

Об этом размышляет старший научный сотрудник Института публичной политики Джорджтауна (The Georgetown Public Policy Institute) Пабло Айзенберг (Pablo Eisenberg). Он настаивает на подлинной «недискриминации» (diversity) и демократизации фондов в США. http://philanthropy.com/article/Foundation-Boards-Shouldnt-Be/127738/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

Пабло Айзенберг отмечает, что в последние годы в США резко обозначились классовые различия. Особенно хорошо это явление просматривается в самых элитных американских институтах и... в благотворительных фондах, причем не только частных или корпоративных, но и в фондах местных сообществ, которые представляют интересы и заботятся о жизни населения – школьных учителей, социальных работников, собственников малого бизнеса, «голубых воротничков» и т.д. Советы директоров фондов формируются из самых богатых и высокооплачиваемых представителей общества, определяющих экономику, политику и ценности страны. Как правило, это руководители корпораций, учебных заведений, известные адвокаты, банкиры и т.д.

Пабло отмечает, что в последнее время выполняется много проектов, призванных обеспечить соблюдение принципа «недискриминации» (diversity - «многообразие культур и способов самовыражения индивидуальности»). Например, в настоящий момент такие инициативы реализуют Совет фондов (Council on Foundations), Фонд Келлога (The W.K. Kellogg Foundation) и коалиция фондов D5 Coalition. Однако в рамках подобных программ обсуждаются вопросы расовой принадлежности и гендерные аспекты, но никогда не учитываются классовые различия и уровень доходов.

Безусловно, в высших управляющих органах фондов стало больше женщин и представителей меньшинств, но это не привело к существенным улучшениям в работе организаций. Айзенберг считает, что составы Советов не отражают срез американского общества и, следовательно, не способны понять реальные потребности людей. Представители мира филантропии в частном порядке поделились с Полом своими наблюдениями и рассказали о том, что учредителям и руководителям фондов более комфортно общаться с людьми своего круга. Кроме того, они хотят видеть в своих Советах влиятельных людей, присутствие которых позволит укрепить статус организации. Поэтому рекрутинговые компании при подборе новых членов для Советов директоров никогда не предлагают фондам кандидатуры средних американцев.

Г-н Айзенберг настаивает на проведении исследования и призывает организации, которые объединяют и/или представляют интересы грант-мейкеров, обратить внимание на проблему классовых различий и сделать ее решение ключевой задачей инициатив, которые занимаются вопросами «недискриминации». Объединения НКО тоже должны оказать поддержку подобным начинаниям. Если Советы директоров не изменятся, то фонды останутся такими же, как и 50 лет назад: солидными, не готовыми к риску, не особо инновационными и недемократичными.

[Дайджест № 15 (8) за сентябрь 2011 г.]

BoardSource

Индекс управления НКО – 2010

Управленческая практика Совета директоров

Что это означает?

Одной из особенностей некоммерческих организаций (НКО) является та роль, которую в них играют Советы директоров. При этом управление в НКО нельзя назвать ни простым, ни статичным. «Индекс управления НКО – 2010», разработанный Центром BoardSource (*BoardSource Nonprofit Governance Index 2010*), является источником актуальной исходной информации о практике работы Советов директоров в США. В процессе сбора данных, к которому BoardSource приступил в 1994 году, особое внимание в основном уделялось качественным управленческим политикам и практикам, которые появились в течение последних десяти лет. С момента проведения последнего опроса (2007 г.) деятельность Советов определяли два существенных фактора. Во-первых, некоммерческим организациям нанесла урон глобальная рецессия. И, во-вторых, IRS² изменила требования к отчётности и ввела Форму 990. В ответ на эти два обстоятельства Советы директоров НКО предприняли соответствующие шаги, которые проявились в увеличении объёма личных пожертвований и утверждении новых политик, способствующих большей подотчётности. Неизменными остались преданность лидеров НКО-сектора своим организациям и желание совершенствовать работу Советов директоров.

Стандартные вопросы, на которые нет простых ответов

«Индекс управления НКО – 2010» – это уникальная возможность незримо присутствовать в залах заседаний Советов некоммерческих организаций, действующих по всей стране, и узнать о чём говорят 1758 лидеров НКО, когда обмениваются опытом и обсуждают проблемы организаций, управленческую практику и вопросы, касающиеся эффективности работы Советов.

BoardSource часто задаёт вопросы, на которые нет простых ответов:

- 1. Сколько человек должно входить в состав Совета директоров?** Исследование выявило «золотую середину» – наилучшие результаты демонстрируют Советы директоров, состоящие из 15–22 членов. Наш опыт «посещения» тысяч залов заседаний показал, что Советы в меньшем составе более предпочтительны. Однако мы понимаем, что на количество членов Советов директоров в значительной степени влияет сложившееся представление о том, что для успешного фандрайзинга необходим Совет директоров в большем составе, и что стремление привлечь лидеров

² Internal Revenue Service (IRS) – Налоговая служба США. (Прим. пер.)

сообщества может повлечь за собой увеличение количества членов высшего органа управления НКО.

2. **Каким должен быть размер личного вклада члена Совета?** Для небольшой НКО, оказывающей услуги для сообщества, вполне допустимым является личный вклад в размере \$100 долларов. Для крупных национальных центров исполнительских искусств минимальный вклад может составлять не менее \$50 000 долларов. Более точные ответы можно получить посредством специализированного опроса организаций, которые сопоставимы по размеру и содержанию деятельности. Общими правилами, которые регулируют вопросы личных вкладов, является, во-первых, 100-процентное участие; и, во-вторых, готовность всех членов Совета сделать вклад, соизмеримый с их возможностями, или в пределах установленного норматива.
3. **Что представляет собой Совет директоров, состав которого отражает многообразие культур и способов самовыражения индивидуальности (diverse board)?** Мы изучили три демографические характеристики – расовую/этническую принадлежность, пол и возраст. Мы признаём, что недискриминация (многообразие) является и должна быть неотъемлемым атрибутом каждой организации и сообщества. Достойным примером может послужить правозащитная организация людей старшего возраста, которая стремится привлекать людей в возрасте около 40 лет, или Еврейская федерация, в Совете директоров которой работают католики.
4. **Насколько часто должны проводиться заседания Совета?** В целях повышения эффективности (из соображений экономии времени, расходов на поездки и прочее) Советы НКО стремятся сократить количество заседаний. Однако для обеспечения должного уровня управления необходим разумный баланс. Поэтому следует уделять внимание не только частоте заседаний, но и их продолжительности, повестке дня и содержанию материалов.
5. **Какие комитеты могут действовать при Совете директоров?** Как правило, комитеты выполняют большую часть работы Советов директоров, но некоторые комитеты не имеют существенной нагрузки. Последние 15 лет наблюдалась тенденция сокращения общего числа комитетов, но одновременно сохранялись те, которые обеспечивали выполнение основных функций Совета: финансовый контроль, самоуправление Советов директоров и фандрайзинг. Для оперативного решения конкретных задач создавались специальные комиссии.

Распространённое выражение «всё зависит от ситуации» конкретизируется в политиках и практиках работы Советов директоров в некоммерческом секторе, который так же многообразен, как и другие сферы деятельности. Общим и незыблемым остаётся единственный критерий – эффективность деятельности Совета. Несмотря на то, что 85 % руководителей исполнительного звена и членов высших органов управления оценили работу Советов как «эффективную», только 30 % респондентов считают её «очень эффективной». Допустимо ли это для органов управления, которые несут всю полноту ответственности за подотчётность своих организаций? Что изменится, если члены Совета будут лучше информированы и, соответственно, будут более активно участвовать в работе организации? Представьте, как много мы могли бы сделать.

Толкование результатов исследования

С момента создания (1988 г.) Центр BoardSource получил тысячи запросов от руководителей НКО, которые хотели бы сравнить деятельность своего Совета с некой

УПРАВЛЕНИЕ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: Подборка публикаций из выпусков дайджеста (май 2010 – сентябрь 2011)

«нормой». Универсальных ответов немного. «Индекс управления НКО – 2010» – шестое по счёту исследование BoardSource – выявил модели и тенденции в сфере управления НКО. Однако распространённые практики – это необязательно лучшие практики, которые можно было бы использовать в качестве идеальных примеров и рекомендовать для применения в каждом Совете. Данное исследование предлагает краткий обзор практик Советов, т. е. сведения о том, как сегодня работают Советы НКО. Советам, которые стремятся работать на уровне выше среднего, необходимо превзойти многие из этих практик.

Обзор управленческой практики основан на ответах 978 руководителей и 780 членов Советов – участников двух специализированных опросов. Они представляют широкий спектр организаций-членов BoardSource, которые работают в самых разных регионах страны – в 50 штатах, в округе Колумбия и на Виргинских островах. Основные офисы 3 % НКО находятся за пределами США. Канада занимает второе место среди стран, которые НКО выбирают в качестве местонахождения для своих штаб-квартир. 8 % организаций-участников опроса работают на международном уровне, и могут иметь или не иметь основной офис в США. Среди респондентов были в достаточной мере представлены организации различных типов, которые отличаются по размеру бюджета и выполняют миссии в самых разных сферах деятельности. Однако их нельзя рассматривать в качестве статистически выверенной, репрезентативной выборки НКО-сектора.

Указанные в отчёте проценты от общего числа руководителей, Советов и организаций относятся исключительно к респондентам опросов, а не ко всем НКО. Также результаты опросов не раскрывают причинную обусловленность, но в большей степени отражают взаимосвязи между практиками (например, руководители, для которых регулярная оценка их эффективности является стандартной процедурой, более удовлетворены своей работой).

Термин «**организации**» используется в данном отчёте для обозначения малых, средних и крупных НКО – в зависимости от размера годовых бюджетов. *Малыми* НКО считаются организации с бюджетом менее \$1 млн долларов; *средними* – организации с бюджетом от \$1 млн до \$9,9 млн долларов; и *крупными* – НКО с бюджетами от \$10 млн долларов. Аналогично, по количеству членов, имеющих право голоса, в отчёте выделяются малые, средние и крупные Советы директоров. Основываясь на полученных данных, к *малым* были отнесены Советы, имеющие в своём составе менее 14 членов; к *средним* – от 15 до 22 членов; и к *крупным* – Советы, имеющие 23 и более членов. Исходя из ответов респондентов различаются **типы организаций** – благотворительные НКО, ассоциации НКО и профессиональные общества, а также частные (в т. ч. семейные) фонды и фонды местных сообществ (см. Приложение 3, где приведены данные, позволяющие сравнить практики Советов некоммерческих организаций различных типов с разным размером бюджета).

Эффективность работы Советов НКО

Эффективность пока не достигла максимума

В теории Совет НКО обладает полномочиями управления организацией и несёт всю полноту ответственности за результаты её работы. Но на практике Советам отведены три ключевые роли: постановка целей и определение направлений деятельности; обеспечение организации соответствующими ресурсами; и контроль деятельности. Когда

респондентов попросили присвоить своему Совету профессиональную категорию/класс (А, В, С, D, F), то руководители и члены Советов в целом согласились с тем, что деятельность Советов не соответствует высшему классу.

Сводная таблица: Средние баллы оценки Советов НКО (GPAs)

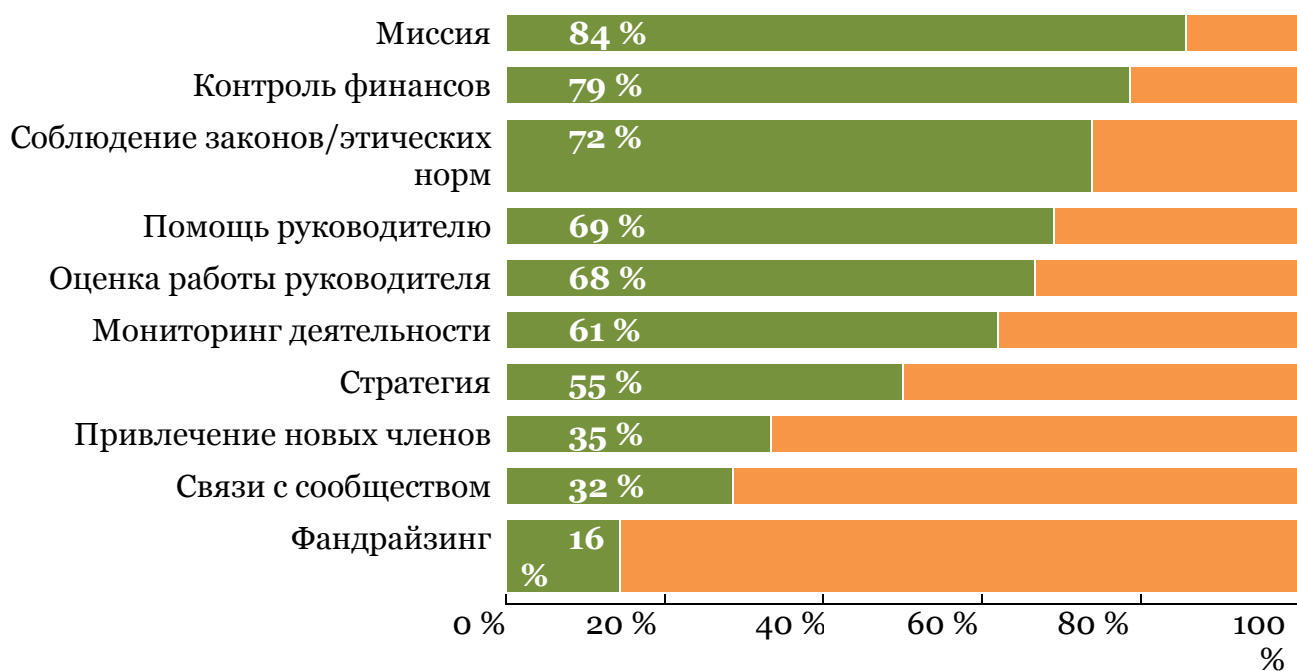
	Руководители	Члены Совета
Понимание миссии организации	3,33	3,65
Финансовый контроль	3,15	3,36
Контроль соблюдения законодательства и этических норм	2,97	3,19
Поддержка и помощь руководителю организации	2,86	3,24
Преданность организации и степень вовлечённости	2,81	3,04
Степень осведомлённости о программах организации	2,76	3,12
Оценка эффективности работы руководителя	2,75	3,06
Понимание обязанностей Совета	2,72	2,97
Мониторинг деятельности организации	2,61	2,87
Стратегическое планирование и выработка общей позиции	2,56	2,94
Поиск и вовлечение новых членов Совета	2,16	2,62
Взаимодействие с сообществом и внешние связи	2,04	2,70
Содействие многообразию состава Совета	1,98	2,39
Фандрайзинг	1,29	2,25

Ключ: А = 4, В = 3, С = 2, D = 1, F = 0

«Эффективность Совета напрямую зависит от того, насколько активно с Советом взаимодействует руководитель организации. Несмотря на то, что членами Совета являются выдающиеся и профессиональные лидеры, руководитель стремился убедиться в том, что Советы и комитеты успешно выполняют всю работу».

член Совета

Сводные данные: 10 основных обязанностей Совета*



13

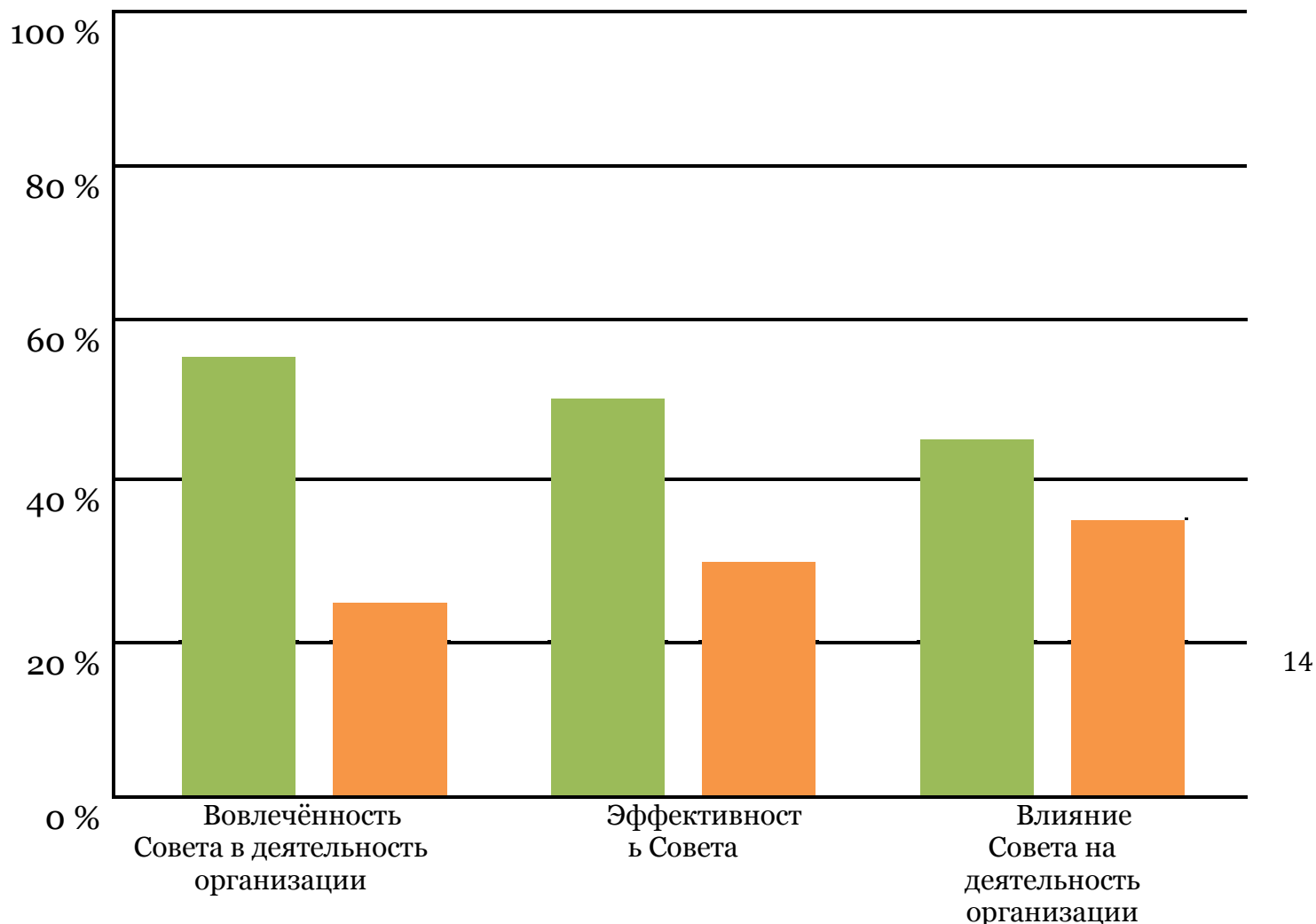


Класс А/В



Класс С и ниже

Преимущества осведомлённого / информированного Совета



Высокая степень осведомлённости



Относительная или недостаточная степень осведомлённости

* По отзывам руководителей организаций.

Наиболее важные направления для совершенствования деятельности Советов

	Руководители	Члены Совета
Фандрайзинг	53 %	54 %
Стратегическое планирование	34 %	37 %
Цели и задачи (в большей степени стратегические, в меньшей степени – оперативные)	31 %	27 %
Состав Совета и многообразие	30 %	24 %
Преданность организации, вовлечённость членов Совета, посещаемость заседаний	27 %	28 %
Самостоятельная оценка деятельности Совета	27 %	17 %
Привлечение новых членов Совета	27 %	27 %
Подготовка и обучение членов Совета ³	25 %	23 %

15

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ДААННЫЕ	ЗНАЧЕНИЕ
Общий средний балл оценки Совета (GPA): Руководители: 2,57 Члены Советов: 2,96	Руководители присвоили своим Советам класс «С+», а Советы считают, что их работа соответствует классу «В». Неудивительно, что собственная оценка Советов оказалась выше оценки руководителей. Больше всего отличаются оценки таких направлений работы, как «Фандрайзинг» и «Связи с сообществом».
56 % Советов хорошо осведомлены о своей юридической ответственности и обязанностях, связанных с управлением НКО	Более половины руководителей (58 %) и членов Советов (56%), считают, что их Советы хорошо осведомлены о своих обязанностях. Лучше информированы Советы крупных НКО (71 %) и фондов (68 %). Более осведомлённые Советы также оказались «более вовлечёнными в деятельность организации» и «более эффективными».
77 % Советов используют	Отсутствие подготовки новых членов организации и Совета не заслуживает оправданий. 90 % Советов, которые

³ Board orientation – Общая повестка дня обучения членов Совета может включать: ознакомление с историей и миссией организации; с информацией о контексте деятельности, программах, целевых группах, партнёрах и стейкхолдерах; уставными документами и структурой организации; с этическими, кадровыми и коммуникационными политиками; др. (Прим. пер.)

структурированный, индивидуальный подход к подготовке новых членов	проводят обучение, были оценены как «очень эффективные»; и только 67 % Советов, которые не осуществляют подготовку, получили такую же оценку. Однако качество обучения можно было бы повысить. Примерно одна треть руководителей и членов Советов считают, что процесс подготовки неэффективен и не способен помочь новым членам быстро войти в курс дел и включиться в работу.
60 % Советов проводили официальную оценку (в письменном виде)	30 % Советов оценивали эффективность своей работы в течение последних 12 месяцев; 20 % - в течение последних трёх лет; и 10 % - в течение периода более трёх лет. 66 % Советов, которые проводили официальную оценку в течение последних трёх лет, были оценены руководителями организаций как «очень эффективные». 33 % Советов никогда не проводили официальную оценку; из них, 58 % были оценены как «неэффективные».

СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ: Традиционными сильными сторонами деятельности Советов являются: понимание миссии, наставническое участие в работе организации и взаимодействие между Советом и руководителем. Неизменными слабыми сторонами высших органов управления НКО (это более двух третей Советов, которым руководители присвоили категории «С», «D» или даже «F») являются: фандрайзинг, связи с сообществом и привлечение новых членов. Эти выводы подтверждаются результатами/данными, полученными от 250 НКО (где работают более 5 000 членов Советов), которые в период с марта 2009 г. по апрель 2010 г. использовали инструменты самооценки BoardSource.

ИНФОРМАЦИЯ + ВОВЛЕЧЁННОСТЬ \Rightarrow ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ДЕЯТЕЛЬНОСТИ + ВЛИЯНИЕ: Результаты исследования подтверждают интуитивное предположение о том, что Советы, которые хорошо осведомлены о своих обязанностях, более активно участвуют в работе НКО. Они более эффективны, и оказывают значительное положительное влияние на организацию. 30 % руководителей сообщили, что их Советы «очень положительно влияют» на деятельность организации, и 53 % также отметили, что их Советы «очень хорошо информированы».

ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ И ПРЕПЯТСТВИЯ: Члены Советов с энтузиазмом обсуждают вопросы, связанные с миссией, но не всегда проявляют интерес к управлению. Безусловно, НКО располагают ресурсами для обучения Советов. Однако наиболее существенным препятствием является недостаток времени. В прошедшем году большей части Советов предоставлялись возможности принять участие в конференциях и семинарах (64 %); воспользоваться такими ресурсами, как книги, вебинары и дистанционные курсы (61 %); обратиться к консультанту (54 %); и в ходе заседаний заслушать доклады приглашённых специалистов (49 %). Однако, отвечая на вопросы, касающиеся обучения Советов, руководители организаций отметили, что недостаток времени был самым значительным препятствием; далее были указаны недостаток средств (40 %) и отсутствие заинтересованности со стороны Советов (39 %).

ПРИЛОЖЕНИЕ 3 СРАВНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПРАВЛЕНИЯХ НКО

	Всего	Тип организации			Размер бюджета			
		Благо-творительные	Ассо-циации	Фонды	Малые (< \$1 млн)	Средние (\$1 млн – \$9,9 млн)	Крупные (\$10+ млн)	
	(N=958)*	(N=857)	(N=125)	(N=75)	(N=314)	(N=506)	(N=223)	
Структура Совета	Средняя численность состава Совета	16,1	16,4	16,2	14,5	13,9	16,7	18,1
	Средняя продолжительность работы в Совете (количество лет)	3,0	3,0	2,8	3,1	2,9	2,9	3,3
	Среднее допустимое количество продлений полномочий на следующий срок	2,4	2,4	2,2	2,4	2,4	2,3	2,5
	Ограничения на продление полномочий на следующий срок	70 %	70 %	74 %	70 %	70 %	70 %	70 %
	Члены Совета, избранные действующим Советом**	72 %	81 %	21 %	78 %	72 %	71 %	74 %
	Руководитель организации с правом голоса	15 %	15 %	11 %	19 %	15 %	12 %	22 %
Роли и практики Совета	Структурированное индивидуальное обучение членов Совета	77 %	78 %	71 %	81 %	69 %	79 %	86 %
	Стратегический план, оформленный в виде документа	83 %	83 %	86 %	71 %	84 %	75 %	85 %
	Обязательный личный вклад***	70 %	74 %	-	-	74 %	70 %	60 %
	Процент членов Совета, которые сделали личный взнос	85 %	86 %	67%****	87%*****	82 %	85 %	89 %
	Официальная оценка работы Совета (в письменном виде)	60 %	62 %	53 %	61 %	51 %	61 %	74 %
	Страхование ответственности директоров и сотрудников	95 %	95 %	94 %	93 %	89 %	97 %	93 %
	Оплата работы членов Совета/ гонорар	3 %	1 %	6 %	13 %	3 %	2 %	6 %
	Возмещение членам Совета командировочных расходов	26 %	20 %	55 %	38 %	21 %	24 %	39 %
Политики и практики	Ежегодный финансовый аудит	92 %	93 %	86 %	91 %	79 %	97 %	100 %
	Совет рассматривает Форму 990 до момента отправки документа в контролирующие органы	74 %	76 %	72 %	71 %	69 %	75 %	79 %
	Размещение Формы 990 на веб-сайте организации	30 %	29 %	31 %	44 %	21 %	33 %	38 %
	Политика о конфликте интересов (в письменном виде)	95 %	96 %	91 %	93 %	91 %	96 %	100 %
	Политика реагирования на поступающие сигналы о нарушениях политик	86 %	87 %	84 %	74 %	71 %	90 %	97 %
	Политика хранения и уничтожения документов	83 %	83 %	80 %	78 %	71 %	86 %	92 %
	Официальная оценка работы руководителя (в письменном виде)	71 %	72 %	68 %	63 %	62 %	73 %	78 %
	Утверждение Советом (в полном составе) размера оплаты труда руководителя	70 %	70 %	64 %	66 %	75 %	67 %	70 %
Обоснованный и соизмеримый с показателями отрасли размер оплаты труда	71 %	71 %	71 %	74 %	52 %	75 %	86 %	

*Размер выборки меняется в зависимости от вопроса. В данной таблице указаны средние размеры выборок по категориям вопросов.

**Указан процент Советов, которые действуют на постоянной основе (в отличие от тех, которые избираются членами филиалов или назначаются иными органами).

***Указанные проценты относятся только к тем организациям, которые занимаются фандрайзингом. Это 78 % от общего числа организаций, 88 % благотворительных организаций, 40 % ассоциаций и 60 % фондов.

****В ассоциациях (40 % от общего числа НКО-участников опроса), которые занимаются фандрайзингом, личный взнос сделали 67 % членов Советов.

*****В фондах (60 % от общего числа НКО-участников опроса), которые занимаются фандрайзингом, личный взнос сделали 87 % членов Советов.

		Тип организации			Размер бюджета			
		Всего	Благо- твори- тельные	Ассо- циации	Фонд ы	Малые (< \$1 млн)	Средние (\$1 млн – \$9,9 млн)	Крупные (\$10+ млн)
Заседания	Среднее количество заседаний Совета (в течение года)	7,4	7,7	5,4	6,1	7,7	7,4	7,0
	Средняя продолжительность заседаний Совета (в часах)	3,4	3,0	6,3	4,2	3,1	3,3	3,9
	Правления, где посещаемость заседаний составляет 75 или более процентов	84 %	81 %	86 %	94 %	84 %	85 %	82 %
	Запись/протоколирование работы Совета или комитетов	99 %	99 %	99 %	99 %	98 %	99 %	100 %
	Утверждённая повестка дня	55 %	54 %	62 %	60 %	49 %	57 %	61 %
	Отчёты на дэшборде ⁴	37 %	37 %	41 %	35 %	25 %	39 %	51 %
	Ежегодные выездные заседания	52 %	54 %	44 %	44 %	52 %	50 %	56 %
Комитет ы	Положения о комитетах	77 %	78 %	77 %	77 %	70 %	79 %	84 %
	Среднее количество комитетов	5,6	5,5	7,0	4,9	5,1	5,8	5,8
	Исполнительный комитет	78 %	80 %	75 %	73 %	73 %	80 %	82 %
	Финансовый/финансово-ревизионный комитет	83 %	84 %	79 %	76 %	74 %	85 %	89 %
	Ревизионный комитет (помимо финансового комитета)	27 %	27 %	27 %	35 %	12 %	29 %	46 %
	Комитет по фандрайзингу и развитию	55 %	63 %	-	45 %	55 %	58 %	47 %
Состав Совета (многообразие)	Декларация о недискриминации/многообразии (в письменном виде)	41 %	45 %	28 %	30 %	36 %	40 %	52 %
	Лица мужского пола	52 %	50 %	56 %	54 %	50 %	49 %	60 %
	Лица женского пола	48 %	50 %	44 %	46 %	50 %	51 %	40 %
	Представители белой расы	84 %	83 %	89 %	87 %	87 %	82 %	84 %
	Представители других рас	16 %	17 %	11 %	13 %	13 %	18 %	16 %
	< 40 лет	14 %	15 %	13 %	10 %	17 %	15 %	10 %
	40–64 года	72 %	71 %	78 %	69 %	70 %	73 %	72 %
65 и более лет	14 %	14 %	9 %	20 %	13 %	12 %	18 %	

Перевод выполнен Некоммерческой компанией Evolution & Philanthropy (Великобритания). Документ распространяется с разрешения BoardSource.

⁴ **Dashboard** (панель управления) – средство группировки результатов отчётов, позволяющее пользователю получить/ознакомиться с полным набором данных для анализа того или иного направления/сферы деятельности. (Прим. пер.)