Дайджест №2.

В очередной раз хочется поблагодарить компанию "Evolution & Philanthropy" за предоставленный обзор. Так как компания одновременно решила обращаться к заинтересованным лицам, подписчикам этого обзора, за их персональными комментариями к дайджестам, то предлагаю компании предложить разработать так же шкалу для оценки предложенных статей для быстрой индикативной оценки важности, интересности и/или применимости материалов.

Еще раз спасибо,

О.Федосеева

I. Доноры и как они оценивают свою деятельность

(1) О роли доноров в оценке эффективности
http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2010/02/funders-should-do-more-to-help-nonprofits-build-evidence

В блоге Центра эффективной филантропии продолжают обсуждать разные грани оценки эффективности и финансирования социальных программ. В этот раз внимание заострено на **необходимости большего числа доказательств успеха,** озвученной в связи с предстоящей работой недавно созданного по указу президента Обамы Фонда социальных инноваций. Возможно, впервые так серьезно поднимается вопрос о роли донора в процессе оценки. Конкурсные материалы выдвигают перед донорами и будущими грантополучателями совсем не простые требования. Заметка интересна нам тем, что автор предлагает разделить бремя определения точных данных между донорами и НКО вместо того, чтобы безответственно возлагать выполнение задачи на плечи НКО, которым зачастую недостает нужных сотрудников, ресурсов, навыков, знаний, т.д. Автор тверда в том, что **доноры должны упреждать свои требования поддержкой – денежной и не денежной – грантополучателей с тем, чтобы разработать необходимые системы и данные для более тщательной проверки эффективности.**

Центр провел исследование среди 30 000 грантополучателей 250 доноров и приводит вот такие данные: только 11% грантополучателей сообщили о том, что их доноры помогали им в разработке показателей деятельности; всего лишь 11% опрошенных сообщили, что их доноры предоставили им помощь в проведении исследований или обеспечили их лучшими практиками; 58% участвующих в опросе сообщили о наличии опыта подготовки отчетов или опыта проведения оценки, однако меньше чем половина (44%) из них заметили, что после получения отчета доноры или оценщики обсудили с ними результаты. **Доноры могут – или должны? – вмешиваться в процесс оценки и разделять с НКО ответственность за развитие более точных показателей деятельности.**

О.В.Федосеева «В статье затронута важная тема - вовлечение донора в процесс оценки эффективности социальных программ. Позиция вовлеченного филантропа – это, в первую очередь, создание зоны комфорта для самого донора, когда деятельность НКО – получателя средств, и достигаемые результаты, и оказываемый социальный эффект становятся понятными и прозрачными для жертвователя.

Но меня настораживает критический подход, на котором настаивает автор статьи: «разделить бремя определения точных данных между донорами и НКО» и «доноры должны упреждать свои требования поддержкой – денежной и не денежной». Для меня это индикатор того, что международные НКО пока не могут или не знают как донести обоснованность или необоснованность расходов, связанных с оценкой проектов до

доноров. Точно так же, как в России НКО не могут донести обоснованность постоянных расходов, связанных с институциональным содержанием своих организаций- получателей пожертвований- в структуре расходов на реализацию программ.

Это вопрос о двустороннем развитии: наработка дополнительных компетенций НКО и просвещение самих доноров»

(2) Предмет оценки: эффективность организаций или изменения в сообществе?
http://www.kenscommentary.org/search?q=Hildy+Gottlieb+on+Outcomes+

В своем персональном блоге Кен Бергер, президент и исполнительный директор Charity Navigator, ведет полемический разговор с директором Community Driven Institute Хильдой Готтлиб, известной еще как популярный блоггер, участница интернет форумов, автор книг. Разговор происходит в постоянной рубрике Кена, посвященной оценке результатов, и принимает довольно острый характер в связи с конкретно поставленным вопросом «**Что делать дальше с оценкой результатов?»** Происходит ли оценка эффективности отдельных организаций в вакууме? Или настоящим и конечным объектом оценки должны стать качественные изменения жизни сообществ? Оценка эффективности организации дает донорам пищу для размышления и основание для принятия решения о финансировании. С другой стороны, мудрое инвестирование выражает реальную заботу о сообществах. В этой связи оценка эффективности отдельно стоящей организации не представляется как адекватная цель. Будем ли мы продолжать оценивать отдельные части целого, пренебрегая конечным интересом – улучшением жизни? Или же мы бросим значительные интеллектуальные силы на разработку показателей и систем, измеряющих искомое? Размышления Хильды и ее оппонентов вскрывают неочевидное противоречие, заложенное в самой постановке вопроса и в моменте принятия критического решения, от которого зависит будущее направления развития оценки. Рекомендуем читателям ознакомиться не только с основной записью в данном блоге, но и со всеми просвещенными и содержательными комментариями к нему. ».

О.В.Федосеева «Для меня в данной ссылке важны для осмысления и применения в практической деятельности 2-х идей:

- «**мудрое инвестирование выражает реальную заботу о сообществах**»;

- «**оценка эффективности отдельно стоящей организации не представляется как адекватная цель**. Будем ли мы продолжать оценивать отдельные части целого, пренебрегая конечным интересом – улучшением жизни».

(3) Доноры хотят видеть изменения
http://philanthropy.com/article/A-Slow-Year-for-Big-Gifts/63904/

http://www.slate.com/id/2243495/

Оба источника сообщают о том, что в США растет число крупных доноров, которые предпочитают поддерживать амбициозные проекты, направленные на решение глобальных и общественных задач и не поддерживать некоммерческие организации, такие как музеи, больницы и колледжи. О возрастающей избирательности доноров свидетельствуют приводимые источниками цифры. Так, в 2009 году 50 из наиболее крупных филантропов Америки в сумме пожертвовали в пользу благотворительных организаций и на отдельные цели 4,1 млрд. долларов. Это чуть больше лишь четверти аналогичной цифры за 2008 - 15,5 млрд. долларов.

Оба источника также утверждают, что, несмотря на экономический спад, состоятельные американцы все чаще обращаются к филантропии как способу ускорения значимых изменений в обществе и **хотят видеть больше творческого подхода и новаций в проектах НКО.** Все больше доноров **вкладывают свои деньги, влияние и видение в процесс выработки новых**

идей и подготовки новых лидеров в разных сферах - образовании, бизнес этике, экономике или изменении климата.

О.В.Федосеева « Статья показывает важный тренд, формирующийся у крупных жертвователей – поддержание амбициозных проектов и вклад в решение глобальных проблем.

История благотворительности в мире не так велика по сравнению с историей планеты Земля, но, тем не менее дополнительно к этой статье, по возможности хотелось бы получить ссылку на анализ влияния изменения факторов – внешних и внутренних - на предпочтения доноров».

II. Корпоративная социальная ответственность и корпоративная филантропия. Какая она бывает. Хорошие практики.

(1) «Грэмин банк»: разрывая порочной круг бедности
http://www.grameenfoundation.org/press-releases/grameen-foundation-expanding-volunteer-program-microfinance-and-technology-initiative

Всемирно известное детище Мухаммада Юнуса «Грэмин бэнк» получил трехлетний грант размером 3 млн. долларов от корпоративного фонда JPMorgan Chase. Новые средства позволят «Грэмину» расширить географию программы «Банкиры без границ», организационно укрепить существующие микрофинансовые учреждения и оказать содействие развитию частной поддержки добровольчества. Представитель фонда прокомментировал решение: «Предоставляя людям возможность зарабатывать средства для существования, мы сводим счеты с бедностью. Кредиты и обучение навыкам – два важнейших компонента этого процесса, и эта программа развивает оба».

(2) Сумма меньше ее составляющих
http://sdialogue.com/publications/white-papers/top-seven-sustainability-practices/

SDialogue - коммуникационная компания, сфера приложения ее услуг - устойчивые стратегии, специализация – интерактивные/цифровые медиа; картирование стейкхолдеров и их вовлечение; различные форматы обучения (семинары, вебинары, т.д.). Перейдя по ссылке, читатель найдет в открытом доступе недавно опубликованный компанией отчет «Семь ключевых устойчивых практик», который **называет 7 ключевых принципов, которых должна придерживаться любая организация, стремящаяся к устойчивому развитию**; поясняет, как эти практики совмещаются и работают вместе; и рассматривает, как организации могут применять названные практики в своих интересах и в целях дальнейшего успешного развития.

Кратко семь принципов звучат вот таким образом.

Постановка цели достижения устойчивости и измерение успеха
Вовлечение заинтересованных групп и лиц
Картирование различных вопросов устойчивости
Системы управления устойчивостью
Оценка жизненного цикла товара и дизайн товара
Устойчивость/Отчет КСО
Интеграция устойчивости в ваш бренд

Предложенные 13 страниц будут полезны тем, кто планирует или уже приступает к внедрению положений корпоративной социальной ответственности, в особенности – членам правлений,

руководящему звену, зеленым комитетам, а также всякому новичку в этой теме. Прекрасное руководство по введению в КСО

О.В.Федосеева «В статье рассматривается один из подходов для развития КСО в компании, как формирование цепочки дополнительной стоимости компании – стоимости бренда компании. Считаю важным подготовить более расширенную информацию по данной статье с рекомендациями по использованию подходов в формировании раздела по социальным и филантропическим программам компаний, как в стратегии, так и в инвестдекларациях».

III. Прозрачность и открытость с разных сторон, доступность информации

(1) «Говорящая» карта

http://nonprofitmapping.org/data-scorecard/

С мая 2009 года группа энергичных сотрудников американских НКО, программных разработчиков и журналистов **работает над созданием первой карты, отражающей самые современные и достоверные данные о некоммерческом сообществе.** Результатом синергии Интернета, инструментов геопространственнного ориентирования и социальных медиа стала представленная по указанной ссылке интерактивная карта, которая является не чем иным как оценочным листом с зашитыми возможностями доступа к информации. Карта находится в свободном доступе. Она также многофункциональна, т.к. отвечает на простые вопросы, как то: «Сколько некоммерческих организаций активны сегодня?», «В каких областях они активы?», «Что именно они делают?», «Насколько хорошо они справляются со своими задачами?», т.д. Она также дает сравнительную оценку качеству предоставляемой информации разными штатами. Nonprofitmapping.org – некоммерческая сеть, стремящаяся улучшить качество предлагаемых данных о некоммерческих организациях в ответ на возрастающие требования к прозрачности и достоверности, с целью повышения эффективности сектора и поддержания его жизнеспособности. **Разработчики уверены, что карта вызовет товарищеское соревнование между штатами за качество данных, докажет силу факта и продемонстрирует возможности составления схематических карт, визуализации информации** в передаче историй НКО».

О.В.Федосеева « Считаю данную статью очень важной и актуальной для России. Можно предложить компании "Evolution & Philanthropy" детально изучать данный опыт и выступить инициатором и координатором данного проекта в РФ».

(2) У фондов должны быть стеклянные карманы

http://sdialogue.com/publications/white-papers/top-seven-sustainability-practices/

Центр фондов открыл новый сайт под названием «Стеклянные карманы», который дает однозначную **оценку прозрачности информации, предоставляемой конкретными фондами.** Публикует ли фонд данные об уплаченных налогах? Как можно узнать о политике фонда в отношении личностного многообразия и учета индивидуальных особенностей? Принят ли в практике фонда механизм, предполагающий получение отзывов и ответной реакции грантополучателей? Сайт **перечисляет около 20 подобных практик** и дает прямые ссылки на сайты фондов. Аарон Дорфман, исполнительный директор Национального комитета филантропии реагирования, считает эту инициативу важной, т.к. она призвана повысить стандарты прозрачности, принятые сегодня среди благотворительных фондов, не нарушая их свобод и независимости. О его личных критических замечаниях, адресованных филантропическим гигантам, читайте в источнике.

IY. Новое в IT. Все должны знать и уметь применять.

(1) Прогноз на 2010: сплошная он-лайн облачность, массовость, визуализация данных

http://blog.guidestarinternational.org/2010/01/11/2010-a-year-of-online-clouds-crowds-and-data-visualizations-for-csos/

Нагруженное техническими терминами сообщение обещает вскоре повсеместную адаптацию некоторых специфических технологий и методик оцифровывания. Так, например, малый, средний и крупный бизнес берут на вооружение облачную обработку данных[1] как **экономически выгодный способ предоставления услуг**. Есть примеры использования данного метода в работе британского и американского правительств, а о преимуществах его использования некоммерческим сектором читайте здесь. **Краудсорсинг**[2] может стать ответом на участившиеся призывы к большей отчетности как удачный способ оценивать общественное мнение, находить решения проблемы и обеспечивать ответную реакцию. **Картирование и визуализация собранных данных, а также актуализация информации в реальном времени** уже в этом году могут качественно изменить наше понимание мира и того, как отдельные люди и организации взаимодействуют друг с другом. О конкретных примерах использования перечисленных технологий читайте в источнике.

*О.А. Евдокимова: « Полагаю, будет правильным пояснить причину появления здесь этой статьи, несмотря на ее вроде бы технический уклон. На мой взгляд, существует значительное отставание нашего сектора в применении современных web 2.0 технологий, связанное, впрочем, еще и с недопониманием, каким образом все это помогает осуществлять деятельность более эффективно и прозрачно. Хотя, конечно, стоят ли в действительности такие задачи перед нами (НКО, Фондами, организациями инфраструктуры, другими акторами), остается вопросом открытым, для меня, по крайне-мере, несмотря на повсеместные декларации. Поэтому очень хочется, чтобы мы хотя бы были в курсе, что предлагает нам сегодня, Google, например, и другие. Термин **«Cloudcomputing»** - не так легко перевести, чтобы донести смысл, а эта технология считается очень перспективной **в плане экономии на IT,** особенно для небольших НКО. **Crowdsourcing,** сейчас активно используется за рубежом и обеспечивает бесплатное привлечение интеллектуального потенциала «on-line» масс и возможно**, пригодилась бы для ФМС**. Что касается визуализации данных**, картирования (mapping)** – это вообще даже больше относится не к разделу IT, а к разделу Прозрачность и Открытость, Доступность информации, потому что «КАК и в КАКОМ ВИДЕ, подать информацию, если она, конечно, есть, является такой же важной темой, как и наличие этой информации в принципе. Хотя, возможно, для нас это и не есть приоритет сегодняшнего дня, но знать потенциальные возможности, уже кем-то реализованные успешно, очень важно, если конечно, мы все-таки хотим быть эффективными»*

Y. Коммуникации со стейкхолдерами. Зачем они нужны донорам. Хорошие примеры.

(1) Искусство слушать других

http://www.ssireview.org/articles/entry/the_case_for_stakeholder_engagement/

Стенфордский обзор социальных новаций предлагает кейс, построенный на примере американского фонда Дэвиса, который с конца 20-го столетия занимается детской проблематикой в Спрингфилде, штат Массачусетс. Фонд Дэвиса **тратил значительные ресурсы, но никак не мог добиться стабильного изменения в положении детей до тех пор, пока не вовлек сотни местных жителей и десятки организаций в процесс разработки**

---

[1] Википедия предлагает следующее определение термина. Облачные (рассеянные) вычисления или обработка данных (англ. *cloud computing)* — технология обработки данных, изобретенная Google в качестве сервиса, освобождающая пользователя от необходимости управлять интерфейсом. Термин «облако» используется как метафора.

[2] Краудсорсинг, от англ. *crowdsourcing.* Интернет-технология, предполагающая участие масс (незнакомых, не связанных между собой, работающих в самых разных уголках мира) заинтересованных лиц в поиске решения какой-либо задачи.

плана, направленного на улучшение здоровья и образования детей младше 5 лет, на удовлетворение их социальных и эмоциональных потребностей.

Кейс подробно исследует опыт взаимодействия фонда Дэвиса (а также других фондов) с различными заинтересованными группами в процессе и в целях полноценной грантовой деятельности. В противном случае **благие намерения благотворителей** (среди них оказываются и крупные фонды) **терпят неудачу, а вложенные средства тратятся впустую**. Во избежание фиаско грантодатели просто обязаны тесно взаимодействовать с грантополучателями, общественными лидерами, другими заинтересованными группами – для достижения более глубокого и правильного понимания решаемых проблем, для нахождения лучших решений и для создания более эффективных организаций.

О.В.Федосеева « Считаю статью очень важной для благотворительных фондов при формировании и обосновании жизненного цикла своих программ, направленных на формирование и поддержание развития устойчивых изменений в сообществе, запущенными программами фондов. Данная статья напрямую дает ссылку на область деятельности Детского фонда Виктория. Полученные уроки фонда Дэвиса важны для детального изучения Детским фондом Виктория и для внесения возможных корректировок в программную деятельность».

YI. Рекомендации по финансовой устойчивости для тех, кому это важно.

(1) Спросите донора, как выжить

http://www.philanthropyuk.org/NewsandEvents/Latestnews/Donorsgiveideasonweatheringrecession

Исследование британского офиса CAF демонстрирует неожиданно свежий подход в попытке сориентироваться в контексте разворачивающегося кризиса. Доноров не спрашивают, насколько тяжело отразится кризис на их пожертвованиях. Вопрос-перевертыш: что, по мнению доноров, должны предпринять благотворительные и некоммерческие организации, чтобы выжить в эти трудные времена. «Как установить связь с донором» - он-лайн исследование, проведенное среди 200 респондентов в период между мартом и июнем 2009 года. Опубликованный отчет очерчивает четыре широких поля, в рамках которых НКО могли бы предпринять действия, чтобы продемонстрировать свою компетентность, эффективность и прогрессивность. Это:

- Способность реагировать на вызовы времени, проявляя способность изменять стиль коммуникации с внешним миром, способ получения дохода и способ тратить деньги.
- Профессиональная мобилизация в соответствующей области, демонстрирующая **эффективность, воздействие и прозрачность,** а также готовность пересмотреть финансовые политики в свете сокращений расходов и возможности партнерства с другими организациями.
- Использование **электронных средств коммуникации** для того, чтобы «дотянутся» до доноров, в частности – новые технологии, такие как социальные сети, например.
- Обеспечение диверсификации источников дохода при более эффективном использовании **добровольцев,** повышении инвестирования в фандрайзинг и внедрении **новых форм продаж.**

Полную версию отчета CAF в PDF-формате можно сгрузить отсюда. .

YII. Исследования, прогнозы.

(1) О будущем филантропии
http://www.nonprofitmarketingblog.com/comments/what_will_happen_in_philanthropy_this_year/

Приведенная выше ссылка полезна дважды. Во-первых, она знакомит нас с персональным сайтом сотрудницы известной американской НКО Network for Good Кати Андерсон, автора популярной книги «Робин Гуд маркетинга». Во-вторых, она отсылает нас к первому независимому аналитическому отчету-прогнозу в сфере филантропии и социальных инвестиций, который имеет все шансы стать ежегодным. Подготовлен данный отчет консалтинговой компанией Blueprint R+D, Inc, предоставляющей услуги в сфере благотворительности (и только). Отчет сообщает, что текущий будет еще одним нелегким годом для НКО, однако может стать благоприятным для возникновения альтернативных моделей (т.н. гибридных), подобных L3C и B-компаний, ориентированных на достижение пользы для общества. Приведем доступные нам цитаты из отчета относительно будущего некоммерческого сектора после 2010 года.

1. **Информация/данные станут новой платформой для перемен** – и государство и НКО сектор должны полнее раскрывать информацию о своей деятельности и результатах перед населением**. Прозрачность и оценка воздействия** – слова-заклинания текущего момента.
2. Самоорганизующиеся группы, широко использующие бесплатные технологии, с возрастающей силой будут представлять собой вызов существующим институциям, которые фактически монополизировали социальные изменения.
3. В эпоху iPhone и интернета любой человек может стать волонтером или совершить пожертвование, а значит, имеет возможность приблизиться к искомому изменению различными способами ранее недоступными. Еще предстоит осмыслить, что этот факт означает для традиционного фандрайзинга и информационных кампаний.
4. Мобильный доступ – бесплатные социальные сети и геотэггинг - меняют возможности некоммерческого сектора. Через некоторые время сектор будет разделен на старую школу и **новое поколение цифровых организаций.**
5. Форма имеет значение: традиционные структуры НКО более не являются лучшими и единственными «оболочками» для ведения деятельности.
6. Глобальность - новый стандарт. Технологии позволяют организациям расширить масштаб своей деятельности до глобального охвата за короткий промежуток времени (Kiva.org, Википедия).

(2) Новая работа Аспенского института (Aspen Institute)
http://www.aspeninstitute.org/publications/time-essence-foundations-policies-limited-life-endowment-spend-down
Program on Philanthropy and Social Innovation (PSI)

Вышедшая в свет в октябре 2009 года публикация программ по филантропии и социальных новаций Аспенского института называется «Время имеет значение: фонды с заданными сроками существования и срочные благотворительные капиталы и их политики». Работа сочетает в себе подробный анализ деятельности двух известных в истории страны фондов (Фонда Розенвальда и Совета общего образования) и кейсы, построенные на примере отдельных современных фондов**, которые приняли решение исчерпать свои благотворительные капиталы в течение определенного периода времени и отказаться от**

существования в вечности. Работа написана преподавателем университета Кентукки Джоном Телиным и Ричардом Троллингером, работающим в Центральном колледже. Описанные модели и практики будут интересны донорам и сотрудникам фондов, разрабатывающим аналогичные политики и плане на 21 век.

Полную версию издания можно сгрузить здесь.

Обзор одного интернет исследования
http://www.pewinternet.org/Reports/2010/Future-of-the-Internet-IV.aspx?r=1

Благотворительные трасты семьи Пью провели интернет исследования среди 895 представителей различных заинтересованных групп сферы высоких технологий, а также оппонентов этой сферы. Исследование должно было выявить существующие у обеих групп ожидания в отношении возможных изменений в социальной, политической и экономической сферах жизни, которые могут произойти к 2020 году. А именно: влияние интернета на интеллектуальные способности людей и общие знания, контроль над информацией и вопросы анонимности в сети. Рекомендуем читателям этот легкий для чтения, заведомо остроумный и любопытный с точки зрения авторства и методологии отчет. С краткой версией отчета можно ознакомиться здесь.

О.В.Федосеева «Обе статьи данного раздела интересны для прочтения экспертам, стратегам и CEO благотворительных фонов для формирования знаний о возможных стратегических сценариях развития благотворительных фондов, осознанного выбора направлений деятельности и возможности оценки своего вклада на положительные социальные изменения в долгосрочной перспективе»

Пять наиболее популярных блогов Стенфордского обозрения социальных новаций

В своей электронной рассылке обзор называет самые посещаемые в 2009 году блоги на сайте издания. Кратко раскрываем их содержание с тем, к деталям заинтересовавшей темы можно перейти по ссылке.

(1) Создавая он-лайн сообщество: садоводство или ландшафтный дизайн
Ведущая этого блога Эйми Ворд называет себя «строителем сообществ» (или сетей) и приглашает всех желающих поделиться своим опытом в этой сфере, поддержать развитие темы. Сама же Эйми прибегает к двум основным метафорам, рисующим следующие картины, почерпнутые из ее собственного опыта. **Для создания сообщества нужен либо садовник,** поддерживающий открытую экосистему, в которой будет много всякой раститетельности**, либо ландшафтный дизайнер.** Садовник лишь удаляет сорняки, всячески культивирует и помогает своему «саду» расцветать. Ландшафтный дизайнер создаст экосистему, отвечающую его собственным представлениям и понятиям, и который будет поддерживать именно такой порядок. Так или иначе, при любом варианте развития событий система должна выслушивать мнение, мысли и идеи ее членов.

(2) Альтруизм открытых источников
Скотт Хартли излагает собственную гипотезу о том, что наиболее популярными в скором будущем станут те из цифровых, интернет, мобильных технологий, пр., которые будут максимально быстро моделировать, искать и находить, а также ставить локальные задачи. Этим технологиям предстоит изменить скорость и широту обмена информацией, придавая ей дополнительную силу. Изменится сама природа и поведение современного *homo economicus* и эгоиста в сторону коллективного разумного игрока, способного быстро и достоверно координировать знания, данные, действия. Перспективы становятся более притягательными

при мысли о том, что решение задач обходится в стоимость ниже рыночной, что новые платформы создают целые армии микро-активистов и социальных предпринимателей, **а возможность практически неограниченного охвата умов зачастую бывает моментальной.** О конкретных примерах применения этих технологий разными организациями, а также о космическом происхождении **краудсорсинга (от англ. *crowdsourcing*)** читайте в источнике.

(3) Донорам следует инвестировать в социальные сети

При том, что бесплатные социальные сети довольно быстро вторглись в жизнь молодых людей (более чем кого-либо), некоммерческие и благотворительные организации не вполне осознают потенциальные преимущества от участия в них и совершенно пока не готовы встраивать их в свои фандрайзинговые или коммуникационные стратегии. В то время как социальные сети меняют стиль общения между людьми, объединяют их и подстегивают к действию. Читайте в блоге о жизненных примерах фандрайзинга посредством социальных сетей, стратегическом отношении к ним и **об опасности упустить важный шанс для организационного развития.** Остается сказать, что блог ведет заслуженный новостной ветеран и редактор, а также издатель электронного *Philanthropy Journal* Тодд Коэн.

(4) Императив новаций

Автор блога – Марио Морино, в прошлом предприниматель, а теперь председатель правления успешной организации *Venture Philanthropy Partners*, расположенной в Вашингтоне, округ Колумбия. Пространная запись, с которой читатель имеет возможность ознакомиться, - краткий экскурс в новую предпринимательскую историю и обоснование - увиденное его глазами, пропущенное через его образование, профессиональный и житейский опыт, пропитанное бесспорным патриотизмом, гордостью и уверенностью – успешного преодоления кризиса в США благодаря появлению нового мышления, талантам, новым технологиям, пр. Немало интересных фактов и их трактовок, собранных вместе для вдохновенного комментария к инициативе президента Обамы – учреждению Фонда социальных инвестиций.

(5) Высокая эффективность или большое влияние?

Словарная пара – эффективность или влияние – кажется противопоставлением только на первый взгляд. Во всяком случае, Шон Стэннард-Стоктон, директор *Tactical Philanthropy* берется выстроить понятия в последовательности, а не развести их в разные стороны. **Высокоэффективная НКО (High-Performance) – это организация, которая хорошо управляется.** У нее отличный лидер, четкие цели, этика мониторинга эффективности программ, и она отличается финансовым здоровьем. **Организация, имеющая высокую степень воздействия (High-Impact) , это та, чьи усилия доказательно вызвали устойчивые позитивные изменения.** О воздействии можно говорить только в ретроспективе. Об эффективности можно судить сразу. До влияния нужно дорасти. Однако дорасти до высокой степени влияния могут только высокоэффективные организации. Подробнее о взаимосвязи двух понятий читайте и присоединяйтесь в блоге.

О.А. Евдокимова: «Здесь я опять позволю себе пару комментариев. Хотя изначально сама же приняла решение, что ничего не буду комментировать, а только приглашать экспертов. Но иногда, все-таки можно позволить себе. Так вот, здесь, на мой взгляд, мы сталкиваемся с проблематикой перевода, во-первых, и с разнообразным пониманием и употреблением одного и того же термина, во-вторых. В английском языке есть термины: ***efficiency- и это переводится как эффективность и effectiveness - и это переводится как результативность.*** *Питер Друкер отмечал разницу между этими двумя терминами.(Doing the right things and Doing things right). В иных контекстах, правда, считается уместным переводить оба термина как эффективность. Но надо четко знать сущностную разницу между ними. Стандарт МС ИСО 9000:2000 (п.3.2.14 и 3.2.15) дает следующие определения этих терминов****: Результативность -*** *степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. Причем, в нашем секторе мы имеем дело с несколькими уровнями результатов – Outputs (обычно переводят как непосредственные результаты), Outcomes (Результаты. По*

версии Urban Institute они состоят из Intermediate Outcomes и End Outcomes) ***и далее – Impact*** *(Влияние, Воздействие, Изменения). Все эти уровни результатов необходимо стараться измерять через показатели, чтобы понять, действительно ли организация достигает запланированных Результатов* ***на всех уровнях,*** *и имеет ли она право называться High-Impact.* ***Эффективность – взаимоотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами (Inputs).*** *Тему измерения эффективности (Inputs/Outputs or Inputs/Outcomes)мы конечно здесь не будем затрагивать. В данном контексте важно другое: в повседневной жизни мы зачастую два разных понятия (Эффективность и Результативность) склеиваем в одно. Мы очень часто употребляем термин «эффективность» при этом, не привязываясь к ресурсам, которые мы затратили на получение результата. И, к сожалению, это отражает отнюдь не только своеобразное употребление терминов нашим сообществом, сколько отсутствие внутренней мотивации (и как следствие компетенций) у большинства НКО быть производительными (****Productivity:*** *отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе, обратная величина от эффективности) и отсутствие системного внешнего запроса со стороны* ***доноров на доказательства результативности и эффективности своих партнеров-НКО.*** *Хотя возможно такой запрос и есть, но нет открытой, прозрачной* ***и понятной доказательной базы для сравнительного анализа проектов и программ с одинаковыми Outcomes.*** *Но это уже приглашение к другому разговору»*