

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. ИССЛЕДОВАНИЯ</b> .....	<b>3</b>
<b>(1) НОВОЕ ГЛОБАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ НКО-СЕКТОРА</b> .....	<b>3</b>
Компания Blackbaud, мировой провайдер программного обеспечения и услуг для НКО-сектора, опубликовала результаты анализа состояния некоммерческого сектора в 2010 году.	
<a href="http://nonprofit.about.com/b/2010/10/22/blackbauds-state-of-the-nonprofit-industry-survey-released.htm?r=delicious">http://nonprofit.about.com/b/2010/10/22/blackbauds-state-of-the-nonprofit-industry-survey-released.htm?r=delicious</a>	
<a href="http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=311900006">http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=311900006</a>	
<b>II. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ</b> .....	<b>4</b>
<b>(1) НОВЫЙ РЕЙТИНГ УСТОЙЧИВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> .....	<b>4</b>
На основе показателей G3, вошедших в Руководство «Глобальной инициативы по отчетности» (Global Reporting Initiative), Компания CRD Analytics разработала очередную рейтинговую систему.	
<a href="http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/LatestNews/2010/CRDAnalytics.htm?dm_i=4J5,9HY T,2D9XBD,PAD8,1">http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/LatestNews/2010/CRDAnalytics.htm?dm_i=4J5,9HY T,2D9XBD,PAD8,1</a>	
<b>(2) GUIDESTAR ТЕПЕРЬ В ИЗРАИЛЕ</b> .....	<b>4</b>
Впервые стала доступна информация об израильских НКО. Возросли их прозрачность и узнаваемость. Это не просто важное событие в сфере подотчетности НКО-сектора. Это настоящее завоевание онлайн пространства - эпохальное событие для израильского гражданского общества.	
<a href="http://blog.guidestarinternational.org/2010/10/13/interview-with-royi-biller-ceo-nptech-guidestar-israel-an-important-step-towards-israeli-nonprofit-visibility-and-transparency/">http://blog.guidestarinternational.org/2010/10/13/interview-with-royi-biller-ceo-nptech-guidestar-israel-an-important-step-towards-israeli-nonprofit-visibility-and-transparency/</a>	
<b>(3) В КИТАЕ ОТКРЫЛСЯ ИНКУБАТОР ФИЛАНТРОПИИ (Ci Yuan)</b> .....	<b>5</b>
Под эгидой американского альянса «Бизнес за социальную ответственность» (Business for Social Responsibility) объединились китайские компании, НКО, фонды, представители государственных кругов и ряд международных организаций. Своевременное и важное событие для Китая.	
<a href="http://blog.guidestarinternational.org/2010/10/07/ci-yuan-china-philanthropy-incubator-programme-launched/">http://blog.guidestarinternational.org/2010/10/07/ci-yuan-china-philanthropy-incubator-programme-launched/</a>	
<b>III. ИТ-ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ПРОЗРАЧНОСТИ И ОТЧЕТНОСТИ</b> .....	<b>6</b>
<b>(1) \$1,2 МЛН. ДОЛЛАРОВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ</b> .....	<b>6</b>
Фонд Sunlight (Sunlight Foundation) приступает к созданию «Приложения для использования национальных баз данных». Цель проекта – обеспечить прозрачность органов власти США.	
<a href="http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=311600006_Toc282712162">http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=311600006_Toc282712162</a>	
<b>IV. ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b> .....	<b>6</b>
<b>(1) ВСЁ ВНИМАНИЕ НА РЕЗУЛЬТАТЫ</b> .....	<b>6</b>
Могут ли изменить некоммерческий мир пять вопросов? Насколько это реально, выясняют три американские организации Independent Sector, BBB Wise Giving и GuideStar USA.	
<a href="http://philanthropy.com/blogs/conference/a-move-to-encourage-charities-to-focus-on-results/27602">http://philanthropy.com/blogs/conference/a-move-to-encourage-charities-to-focus-on-results/27602</a>	
<i>Также см. Специальное приложение к дайджесту «Проверочные вопросы, которые следует задавать всем донорам, планирующим значительные пожертвования» (Chronicle of Philanthropy, 03 октября 2010 г.)</i>	
<b>V. УПРАВЛЕНИЕ</b> .....	<b>7</b>
<b>(1) В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ НЕСПОКОЙНО</b> .....	<b>7</b>
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](http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/7566/nearly_half_of_uk_board_members_are_too_scared_to_speak_up_says_new_research)

**VI. ЭТИКА..... 8**

**(1) О НЕОБХОДИМОСТИ УЖЕСТОЧЕНИЯ КОНТРОЛЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО..... 8**

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](http://www.huffingtonpost.com/pablo-eisenberg/nonprofit-governance-the_b_761316.html)

**VII. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ..... 9**

**(1) ФОНД «ШЕЛЛ» ОТКАЗЫВАЕТСЯ ОТ ТРАДИЦИОННОГО ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В ПОЛЬЗУ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА..... 9**

Новая тактика Фонда оказалась удачной для достижения результатов и их масштабирования. Фонд называет ее «ангельской». Подробности в отчете Фонда «Шелл», приуроченном к 10-летию выхода первого отчета.

<http://www.philanthropyuk.org/NewsandEvents/Latestnews/NewShellFoundationreporthighlightsroleofangelphilanthropyinachievingimpactatscale>

**VIII. ДИСКУССИИ ..... 10**

**(1) ФИЛАНТРОПЫ-АГНОСТИКИ И ФИЛАНТРОПЫ-ОРТОДОКСЫ..... 10**

Что делает человека филантропом: осознанное намерение или страстное желание решить некую проблему с помощью благотворительности? Готовность инвестировать в любую сферу при отсутствии выраженных тематических предпочтений, но при наличии гарантий успеха и социального возврата, характерна для агностиков. Оправдана ли подобная дихотомия?

[http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/10/extraordinary-unorthodox-philanthropic-opportunities?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed:+TacticalPhilanthropy+\(Tactical+Philanthropy\)&utm\\_content=Yahoo!+Mail](http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/10/extraordinary-unorthodox-philanthropic-opportunities?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+TacticalPhilanthropy+(Tactical+Philanthropy)&utm_content=Yahoo!+Mail)

[http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/10/the-rise-of-issue-agnostic-philanthropy?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed:+TacticalPhilanthropy+\(Tactical+Philanthropy\)&utm\\_content=Yahoo!+Mail](http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/10/the-rise-of-issue-agnostic-philanthropy?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+TacticalPhilanthropy+(Tactical+Philanthropy)&utm_content=Yahoo!+Mail)

**IX. НОВЫЕ РЕСУРСЫ И ЛУЧШИЕ КНИГИ О ФИЛАНТРОПИИ ..... 11**

**(1) ОНЛАЙН СПРАВОЧНАЯ «ОДНОГО ОКНА»..... 11**

Вместе с новой инициативой «Центра фондов» отпадает необходимость тратить время на поиск ресурсов, инструментов и программ обучения. Вся эта информация (и даже больше) сведена в единый веб-ресурс..... 11

<http://pndblog.typepad.com/pndblog/2010/10/foundation-center-launches-learning-community.html>

**(2) ПУБЛИКАЦИИ И РЕЦЕНЗИИ ..... 11**

Несколько книжных обзоров и рекомендаций к прочтению от редакционной группы ведущей британской газеты в мире филантропии.

<http://www.philanthropyuk.org/Newsletter/Autumn2010Issue42/Notices>

**СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ: «Проверочные вопросы, которые следует задавать всем донорам, планирующим значительные пожертвования», Шон Станнрд-Стоктон (Sean Stannard-Stockton), Chronicle of Philanthropy. 03 октября 2010 г. .... 12**

## I. ИССЛЕДОВАНИЯ

### (1) НОВОЕ ГЛОБАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ НКО-СЕКТОРА

КОМПАНИЯ BLACKBAUD, МИРОВОЙ ПРОВАЙДЕР ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И УСЛУГ ДЛЯ НКО-СЕКТОРА, ОПУБЛИКОВАЛА РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА СОСТОЯНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА В 2010 ГОДУ.

<http://nonprofit.about.com/b/2010/10/22/blackbauds-state-of-the-nonprofit-industry-survey-released.htm?r=delicious>

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=311900006>

Компания [Blackbaud](#) провела онлайн опрос, в котором приняли участие руководители более 2400 НКО Австралии, Канады, Франции, Германии, Италии, Индии, Голландии, Новой Зеландии, Великобритании и США. В результате была получена информация об НКО-секторе, которая позволит некоммерческим организациям провести сравнительный анализ, оценить свою деятельность и возможные перспективы. Полученные сведения, данные и выводы изложены в «Глобальном отчете о состоянии дел в НКО-секторе в 2010 году» (2010 Global State of the Nonprofit Industry Survey, 49 стр., PDF). В частности, [Глобальный отчет](#) обозначил четыре тенденции, характеризующие сегодняшний НКО-сектор:

1. Новые каналы фандрайзинга и коммуникаций, в т. ч. интерактивные, становятся более популярными, но не заменяют традиционных. На самом деле, появление новых каналов стало для организаций дополнительным бременем, так как коммуникационные расходы возросли, а доходы существенно не повысились.
2. Социальному возврату от инвестиций и результативности организаций придается особое значение. Поколение американцев конца 40-х - начала 60-х годов не доверяет правительству и различным организациям и желает видеть более убедительные подтверждения результатов, полученных благодаря использованию благотворительных средств. Доноры в других странах тоже все чаще говорят о результатах и эффективных организациях.
3. В противовес традиционной модели взаимодействия с донорами все более востребованной становится модель «построения конструктивных взаимоотношений с поддерживающими сторонами». Для этого НКО потребуется консолидировать имеющиеся данные о донорах, преодолеть разобщенность внутри организации и добиться единого представления о формах взаимодействия с донорами.
4. Фандрайзинг становится признанной профессией во всем мире. Большая часть НКО хотела бы иметь достаточно средств для привлечения сотрудников, которые владеют техниками/инструментами фандрайзинга и умеют выстраивать партнерские взаимоотношения. То, что раньше считалось искусством, стало наукой.

Иными словами, время диктует необходимость отказа от массовых фандрайзинговых кампаний и переносит акценты на грамотное построение взаимоотношений с донорами и развитие фандрайзинговых стратегий. В связи с возрастающим вниманием доноров к результатам, НКО будут больше инвестировать в своих фандрайзеров, в обучение, а также иными способами

улучшать показатели деятельности. Несмотря на быстрое развитие социальных медиа (Facebook, Twitter), НКО продолжают использовать традиционные каналы фандрайзинга и распространения информации. Акцент смещается с организованных кампаний в пользу построения конструктивных взаимоотношений с донорами. Социальные медиа пока с трудом находят себе адекватное применение в деятельности НКО. Таковы основные выводы исследования.

## **II. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ**

### **(1) НОВЫЙ РЕЙТИНГ УСТОЙЧИВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

КОМПАНИЯ [CRD Analytics](#) ОСУЩЕСТВЛЯЕТ НЕЗАВИСИМУЮ ОЦЕНКУ ВКЛАДА В УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ. НА ОСНОВЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ G3, ВОШЕДШИХ В РУКОВОДСТВО «ГЛОБАЛЬНОЙ ИНИЦИАТИВЫ ПО ОТЧЕТНОСТИ» ([Global Reporting Initiative](#)), КОМПАНИЯ РАЗРАБОТАЛА ОЧЕРЕДНУЮ РЕЙТИНГОВУЮ СИСТЕМУ.

[http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/LatestNews/2010/CRDAnalytics.htm?dm\\_i=4J5.9HUT,2D9XBD,PAD8,1](http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/LatestNews/2010/CRDAnalytics.htm?dm_i=4J5.9HUT,2D9XBD,PAD8,1)

Новый индекс называется «1000 глобальных лидеров в сфере содействия устойчивому развитию». Для его разработки CRD Analytics применила собственную методологию<sup>1</sup>, в которой используются 200 различных параметров деятельности, в т.ч. - стандартные финансовые показатели и экологические, социальные и управленческие индикаторы (ЭСУ). Результатом является характеристика вклада организации в устойчивое развитие и оценка степени прозрачности и раскрытия информации. Методология прошла множество проверок и не раз перенастраивалась с учетом различных правил, опыта других рейтингов, индексов и отчетов.

Результаты рейтинга свидетельствуют о том, что компании, которые сумели улучшить свои ЭСУ в период с 2006 по 2008 гг., превзошли показатели компаний по Мировому индексу MSCI<sup>2</sup> на 11.6% за 2008-2009 гг. За индексом стоит аналитическое будущее в сфере корпоративных нефинансовых показателей, считает руководитель Justmeans, компании-партнера CRD Analytics. Он также отмечает, что в недалеком будущем крупнейшие компании будут по умолчанию использовать «Руководство G3» (а вскоре и «G4») в качестве стандарта раскрытия нефинансовой информации.

### **(2) GUIDESTAR ТЕПЕРЬ В ИЗРАИЛЕ**

ВПЕРВЫЕ СТАЛА ДОСТУПНА ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИЗРАИЛЬСКИХ НКО. ВОЗРОСЛИ ИХ ПРОЗРАЧНОСТЬ И УЗНАВАЕМОСТЬ. ЭТО НЕ ПРОСТО ВАЖНОЕ СОБЫТИЕ В СФЕРЕ ПОДОТЧЕТНОСТИ НКО-СЕКТОРА. ЭТО НАСТОЯЩЕЕ ЗАВОЕВАНИЕ ОНЛАЙН ПРОСТРАНСТВА - ЭПОХАЛЬНОЕ СОБЫТИЕ ДЛЯ ИЗРАИЛЬСКОГО ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА.

<http://blog.guidestarinternational.org/2010/10/13/interview-with-royi-biller-ceo-nptech-guidestar-israel-an-important-step-towards-israeli-nonprofit-visibility-and-transparency/>

С момента запуска создатель портала (НКО [NPTech](#)) получил шквал положительных отзывов. С точки зрения представленного описания инфраструктуры и возможностей была проведена огромная и кропотливая работа. Всего за месяц портал 200 тысяч раз посетили 17 тысяч уникальных пользователей.

<sup>1</sup> Методология Smartview® также применяется для расчета NASDAQ MX CRD Глобального индекса устойчивости 50.

<sup>2</sup> Фондовый индекс, отражающий ситуацию на мировом фондовом рынке.

Были просмотрены данные около 13 500 из 30 тысяч зарегистрированных израильских НКО. Даже организаторы не ожидали подобного интереса.

С появлением нового ресурса все НКО страны получили возможность быть представленными в интернете: около 50% организаций не имеют собственных веб-сайтов. Со временем портал станет центральным источником точной информации об НКО для любого внешнего пользователя. В планы организаторов входит включение в базу данных тех организаций, которые пока не предоставляют годовых отчетов, хотя это является требованием законодательства. GuideStar-Израиль намерен культивировать практику отчетности среди таких НКО, а также положительно повлиять на качество существующей отчетной практики. Портал соблюдает конфиденциальность в отношении людей (сотрудников и волонтеров), чье положение в обществе диктует такую необходимость. Помимо этого, в будущем портал станет важным ресурсом для добровольчества и микрофилантропии, а также предоставит возможность для онлайн-пожертвований. На нем будут представлены данные об уровне заработной платы и административных расходах в НКО.

### **(3) В КИТАЕ ОТКРЫЛСЯ ИНКУБАТОР ФИЛАНТРОПИИ (Ci Yuan)**

ПОД ЭГИДОЙ АМЕРИКАНСКОГО АЛЬЯНСА «БИЗНЕС ЗА СОЦИАЛЬНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ» ([Business for Social Responsibility](#), BSR) ОБЪЕДИНИЛИСЬ КИТАЙСКИЕ КОМПАНИИ, НКО, ФОНДЫ, ПРЕДСТАВИТЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КРУГОВ И РЯД МЕЖДУНАРОДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ. СВОЕВРЕМЕННОЕ И ВАЖНОЕ СОБЫТИЕ ДЛЯ КИТАЯ.

<http://blog.guidestarinternational.org/2010/10/07/ci-yuan-china-philanthropy-incubator-programme-launched/>

Основной целью нового инкубатора его учредители считают увеличение объема и повышение качества социальных инвестиций в Китае. По сути, речь идет о трех ключевых направлениях деятельности на ближайшие три года:

- Формирование надежных партнерских отношений между НКО и бизнесом;
- Продвижение принципов прозрачности и подотчетности;
- Содействие развитию фондов и благотворительного сектора.

Своевременность этого события заключается в том, что вместе с ростом китайской экономики разрыв между теми, кто находится в более выигрышном положении, и теми, кто оказывается в проигрыше, увеличивается. Со времени сычуанского землетрясения, НКО-сектор и филантропические инициативы привлекают к себе больше внимания. В связи с этим государство, которому требуется надежный партнер, и общество, в чьей поддержке некоммерческий сектор также нуждается, вполне закономерно ожидают от НКО большей прозрачности и подотчетности. Исходя из данной ситуации, многие состоятельные китайцы создают новые организации гражданского общества (ОГО) или ищут уже действующие НКО. Основной задачей инкубатора также является создание крепкого фундамента китайской филантропии.

В 2008 году, при содействии и поддержке Министерства гражданских дел Китая был создан Центр пожертвований и информации, который недавно завершил разработку стандарта прозрачности и отчетности. Согласно западным экспертам, китайский стандарт во многом соответствует западным представлениям о ценности ОГО и, значит, будет служить инструментом для открытого взаимодействия ОГО с заинтересованными лицами, для продвижения их целей, деятельности, достижений и потребностей. В целом, настроения руководства немногочисленных китайских

НКО можно оценить как оптимистические, так как есть позитивные сигналы децентрализации политической системы государства.

### III. ИТ-ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ПРОЗРАЧНОСТИ И ОТЧЕТНОСТИ

#### (1) \$1,2 МЛН. ДОЛЛАРОВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

ДВУХГОДИЧНЫЙ ГРАНТ ФОНДА ДЖОНА И ДЖЕЙМСА НАЙТ (John S. and James L. Knight Foundation) ПОЗВОЛИТ ФОНДУ SUNLIGHT (Sunlight Foundation) ПРИСТУПИТЬ К ВЫПОЛНЕНИЮ ВАЖНОГО ПРОЕКТА «ПРИЛОЖЕНИЯ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ». ЦЕЛЬ ПРОЕКТА – ОБЕСПЕЧИТЬ ПРОЗРАЧНОСТЬ ОРГАНОВ ВЛАСТИ США.

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=311600006>

Грант предоставлен для разработки, распространения и продвижения серии веб/мобильных приложений, с помощью которых граждане получают доступ к федеральным данным в различных сферах (от экологии и здоровья населения до потребительских расходов). Помимо этого, планируется расширить платформу Sunlight Live («Живое время»), которая предназначена для воплощения идеи подотчетности в режиме реального времени. Платформа объединяет «под одной крышей» интернет видео, правительственные данные, публикации в социальных медиа и освещение основных событий в Вашингтоне, округ Колумбия. Команда Sunlight Labs («Лаборатория») разработает приложения и подготовит доклады о соблюдении принципа прозрачности органами власти и доступе к данным. Reporting Group («Аналитическая группа») проведет тренинги для журналистов, блогеров и иных медиа по использованию приложений после их запуска в 2011 году.

### IV. ЭФФЕКТИВНОСТЬ

#### (1) ВСЕ ВНИМАНИЕ НА РЕЗУЛЬТАТЫ

МОГУТ ЛИ ИЗМЕНИТЬ НЕКОММЕРЧЕСКИЙ МИР ПЯТЬ ВОПРОСОВ? НАСКОЛЬКО ЭТО РЕАЛЬНО, ВЫЯСНЯЮТ ТРИ АМЕРИКАНСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ([Independent Sector](#), [BBB Wise Giving](#) и [GuideStar USA](#)) ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ФОНДА УИЛЬЯМА И ФЛОРЫ ХЬЮЛЕТТ ([William and Flora Hewlett Foundation](#))<sup>3</sup>.

<http://philanthropy.com/blogs/conference/a-move-to-encourage-charities-to-focus-on-results/27602>

Замысел состоял в том, чтобы, отвечая на пять вопросов, НКО смогли более точно описать собственную деятельность или разработать стратегические планы. В случае успеха эксперимента, эти вопросы могут стать неким стандартом оценки НКО:

- Чего добивается Ваша организация?
- Какие стратегии используются для достижения намеченного?
- Какими возможностями и ресурсами обладает организация для реализации планов?
- Как организация узнает о получении результатов или своих успехах?
- Что (не) сделано на сегодняшний момент?

<sup>3</sup> Перевод полного текста данной статьи является специальным приложением к данному выпуску Дайджеста.



Инициаторы пока не решили, как получить ответы в рамках эксперимента, но надеются, что вопросы станут для НКО обыденными. По мнению некоторых, качество ответов НКО будет свидетельствовать о наличии минимальных специальных квалификаций и адекватного управления. Если НКО справятся с анкетой, значит, они чего-то уже добились.

## V. УПРАВЛЕНИЕ

### (1) 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](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 быстроте 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.

## VI. ЭТИКА

### (1) О НЕОБХОДИМОСТИ УЖЕСТОЧЕНИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

ПРИМЕРОВ ЗЛУОПОТРЕБЛЕНИЯ 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.

## **VII. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

### **(1) ФОНД «ШЕЛЛ» ОТКАЗЫВАЕТСЯ ОТ ТРАДИЦИОННОГО ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В ПОЛЬЗУ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

НОВАЯ ТАКТИКА ФОНДА ОКАЗАЛАСЬ УДАЧНОЙ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ И ИХ МАСШТАБИРОВАНИЯ. ФОНД НАЗЫВАЕТ ЕЕ «АНГЕЛЬСКОЙ». ПОДРОБНОСТИ В ОТЧЕТЕ ФОНДА «ШЕЛЛ», ПРИУРОЧЕННОМ К 10-ЛЕТИЮ ВЫХОДА ПЕРВОГО ОТЧЕТА.

<http://www.philanthropyuk.org/NewsandEvents/Latestnews/NewShellFoundationreporthighlightsroleofangelphilanthropyinachievingimpactatscale>

Опыт подсказал Фонду, что выход на новый уровень неизбежно связан с рисками и требует новых подходов, времени, долгосрочных инвестиций и формирования новых партнерств. Также необходимо вкладываться в организационное развитие благополучателей – финансировать их основную деятельность. Придется создавать и поддерживать организации, которые способны выходить на новый, масштабный уровень. Более того, Фонд отказался от традиционного «проектного мышления» в пользу создания новых организаций, пронизанных предпринимательским духом и ориентированных на масштаб с самого начала. «Шелл» определяет место «ангельской филантропии» между поддержкой проектов и социальными инвесторами, ожидающими финансового и нефинансового возврата от вложений. В отчете приведены основные характеристики «ангельской филантропии»:

- Содействие разработке новых предпринимательских решений совместно с партнерами;
- Использование значительных субсидий и подход «больше чем деньги» для расширения масштаба;
- Применение рыночных подходов, нацеленных на достижение финансовой устойчивости.

Признавая, что «ангельская филантропия» требует «целеустремленности, терпения и гибкости», Фонд «Шелл» с 2000 года распределил \$111,9 млн. Эти средства способствуют появлению масштабируемых и устойчивых решений глобальных проблем. Фонд уверен, что для увеличения числа социальных предпринимателей нужно больше «филантропов-ангелов». Их поддержка будет необходима до тех пор, пока предприниматели не вступят во вторую фазу развития

и не привлекают средства из других источников. В заключительном разделе отчета Фонд выражает готовность продолжать поддержку предпринимательского подхода и новых стратегических партнерств, создавать благоприятные условия для масштабирования, привлекать дополнительные средства для выполнения миссии и делиться информацией о своих успехах и неудачах.

## VIII. ДИСКУССИИ

### (1) ФИЛАНТРОПЫ-АГНОСТИКИ И ФИЛАНТРОПЫ-ОРТОДОКСЫ

ЧТО ДЕЛАЕТ ЧЕЛОВЕКА ТРАДИЦИОННЫМ ФИЛАНТРОПОМ: ОСОЗНАННОЕ НАМЕРЕНИЕ ИЛИ СТРАСТНОЕ ЖЕЛАНИЕ РЕШИТЬ НЕКУЮ ПРОБЛЕМУ С ПОМОЩЬЮ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ? ГОТОВНОСТЬ ИНВЕСТИРОВАТЬ В ЛЮБУЮ СФЕРУ ПРИ ОТСУТСТВИИ ВЫРАЖЕННЫХ ТЕМАТИЧЕСКИХ ПРЕФЕРЕНЦИЙ, НО ПРИ НАЛИЧИИ ГАРАНТИЙ УСПЕХА И СОЦИАЛЬНОГО ВОЗВРАТА, ХАРАКТЕРНА ДЛЯ АГНОСТИКОВ. ОПРАВДАНА ЛИ ПОДОБНАЯ ДИХОТОМИЯ?

[http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/10/extraordinary-unorthodox-philanthropic-opportunities?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed:+TacticalPhilanthropy+\(Tactical+Philanthropy\)&utm\\_content=Yahoo!+Mail](http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/10/extraordinary-unorthodox-philanthropic-opportunities?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+TacticalPhilanthropy+(Tactical+Philanthropy)&utm_content=Yahoo!+Mail)

[http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/10/the-rise-of-issue-agnostic-philanthropy?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed:+TacticalPhilanthropy+\(Tactical+Philanthropy\)&utm\\_content=Yahoo!+Mail](http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/10/the-rise-of-issue-agnostic-philanthropy?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+TacticalPhilanthropy+(Tactical+Philanthropy)&utm_content=Yahoo!+Mail)

Некий молодой и анонимный фонд из Сан-Франциско заявил о своем намерении инвестировать средства (от \$100 тыс. до \$1 млн.) в одну или две благотворительные инициативы, которые в силу непопулярности, «необычности и неортодоксальности» тематики не находят должной поддержки даже в рядах альтернативных доноров. Поддержку получают инициативы, которые:

- Обещают перемены в жизни самых бедных слоев населения в мире;
- Имеют мало шансов на поддержку из иных источников в силу заложенного риска и темы, которая непривычна или непопулярна по разным причинам;
- Обладают потенциалом для привлечения дополнительного финансирования из других источников после получения «каталитической» поддержки;
- Не пользуются достаточным вниманием доноров и не получают значительного финансирования.

Основным партнером фонда стала Компания [Innocentive](#), открытая платформа для краудсорсинга (англ. *crowdsourcing*) - поиска новаторских предложений и идей.

Фонд из Сан-Франциско – это далеко не единственный пример, когда потенциальный донор называет себя «агностиком» в филантропии или иным схожим термином (среди них встречаются фонды, поддерживающие т.н. «социальные предприятия»; такое определение используется для описания типа организации, когда тематические направления деятельности не имеют определяющего значения).

Филантропический агностицизм необычен, потому что при нормальных обстоятельствах донорам не все равно, какое направление деятельности поддерживать. Между тем он свидетельствует о появлении нового поколения доноров, которых, прежде всего, интересует достижение максимального эффекта. Возможно, наиболее утилитарный подход является самым верным: не важно, каким

именно добрым делом мы занимаемся, важно, что мы делаем много. Но это одновременно и самый скучный подход. Тем не менее, как бы донор не был увлечен какой-то конкретной темой, наиболее благодарным занятием будет то, которое приносит изменение в ситуацию. Совершенно не обязательно, чтобы эти два подхода были взаимоисключающими. С определенной долей вероятности можно представить благотворительную деятельность с высокими результатами в той сфере, которая интересует донора больше, чем другие. Однако представьте на минуту, как все изменится, если первое место среди приоритетов займет степень влияния/воздействия (“impact”), а второе (или более низкое) – конкретная сфера деятельности. Что думает читатель? Что произойдет с миром, если донор станет придавать большее значение общему произведенному эффекту, а не конкретной сфере благотворительной деятельности? Сделает ли это филантропию более утилитарной или более занимательной?

## **IX. НОВЫЕ РЕСУРСЫ И ЛУЧШИЕ КНИГИ О ФИЛАНТРОПИИ**

### **(1) ОНЛАЙН СПРАВОЧНАЯ «ОДНОГО ОКНА»**

ВМЕСТЕ С НОВОЙ ИНИЦИАТИВОЙ «ЦЕНТРА ФОНДОВ» ОТПАДАЕТ НЕОБХОДИМОСТЬ ТРАТИТЬ ВРЕМЯ НА ПОИСК РЕСУРСОВ, ИНСТРУМЕНТОВ И ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ. ВСЯ ЭТА ИНФОРМАЦИЯ (И ДАЖЕ БОЛЬШЕ) СВЕДЕНА В ЕДИНЫЙ ВЕБ-РЕСУРС.

<http://pndblog.typepad.com/pndblog/2010/10/foundation-center-launches-learning-community.html>

На [Grantspace.org](http://Grantspace.org) уже сегодня можно найти наиболее полную информацию о грантах и фандрайзинге, важные сведения о сообществах и рекомендации экспертов. Новая платформа расширяет возможности основного сайта [Центра Фондов](#) и дополняет его актуальными новостями, отчетами, аудио и видео материалами, статистикой, образцами документов и приглашениями на конкурсы проектов, нацеленных на решение острых социальных вопросов современности. Также, на сайте публикуется календарь событий, который также позволяет записаться на образовательный курс Центра (в конкретном городе или онлайн). В ближайшее время контент портала пополнится онлайн инструментами для специалистов НКО-сектора, тематическими форумами и материалами, которые рекомендует Центр и его партнеры.

Чтобы обеспечить обширный контент, Центру потребовался целый год интенсивного общения со всеми аудиториями; и около пяти десятков лет, чтобы достичь зрелости и стать экспертом в своем деле.

### **(2) ПУБЛИКАЦИИ И РЕЦЕНЗИИ**

НЕСКОЛЬКО КНИЖНЫХ ОБОЗРЕНИЙ И РЕКОМЕНДАЦИЙ К ПРОЧТЕНИЮ ОТ РЕДАКЦИОННОЙ ГРУППЫ ВЕДУЩЕЙ БРИТАНСКОЙ ГАЗЕТЫ В МИРЕ ФИЛАНТРОПИИ.

<http://www.philanthropyuk.org/Newsletter/Autumn2010Issue42/Notices>

✓ *Женщины и филантропия: уверено меняя мир к лучшему*  
<http://www.amazon.co.uk/gp/product/0470460660>

Авторы книги утверждают, что женщины заново открыли мир фандрайзинга и

пожертвований. Используя интервью и собственный опыт, они рассматривают такие ключевые темы «женской» филантропии, как современное движение и перспективы; мотивация и формы участия женщин в благотворительности; преодоление препятствий; развитие программ, учитывающих гендерные аспекты; коммуникация с женщинами; женщины в роли лидеров и доноров; семейная благотворительность; способы влияния женщин на филантропию; а также советы женщинам, которые стремятся стать лидерами.

✓ ***Сущность стратегической благотворительности: практическое руководство для доноров и фандрайзеров***

[http://www.amazon.co.uk/gp/product/0226266273/ref=pe\\_3421\\_21668461\\_snp\\_dp](http://www.amazon.co.uk/gp/product/0226266273/ref=pe_3421_21668461_snp_dp)

Питер Фрумкин (Peter Frumkin) решил представить в отдельном издании основные уроки, которые ранее были опубликованы в его книге «Стратегическая филантропия», получившей хорошие отзывы. Новая книга представляет собой практическое руководство для тех, кто вовлечен в частную филантропию, включая доноров, фандрайзеров и лидеров НКО. По мнению автора, организованная благотворительность отвечает следующим характеристикам: заданные пожертвованию временные рамки; конкретизация ожидаемого эффекта (“impact”) и соответствие пожертвования личности и персональному стилю донора. Учет этих аспектов является залогом устойчивых отношений между донорами и организациями, которые получают поддержку.

✓ ***Мир, который изменит мир: как филантропия, новаторство и предпринимательство преобразуют социальную систему***

<http://www.worldthatchangestheworld.com>

Книга посвящена «социальной экосистеме», которая описана как «деятельное, развивающееся сообщество самых разных, зачастую непримиримых игроков, объединенных общей миссией - изменить мир к лучшему». Данная экосистема включает несколько миллионов различных групп гражданского общества на всей планете (это примерно одна пятая самой большой страны мира); ежегодно оперирует суммой, эквивалентной \$1,9 млрд.; и предоставляет 4,8 млн. рабочих мест с полной занятостью. В написании книги приняли участие более 20 авторов из разных стран; вступление подготовил Мэттью Бишоп (Matthew Bishop).

✓ ***Социальный возврат от инвестиций для доноров***

[http://www.philanthropycapital.org/publications/improving\\_the\\_sector/charity\\_analysis/SROI\\_for\\_funders.aspx](http://www.philanthropycapital.org/publications/improving_the_sector/charity_analysis/SROI_for_funders.aspx) (доступно бесплатно)

Социальный возврат от инвестиций (Social Return on Investment, SROI) – это тип экономического анализа, задающий рамки для измерения пользы для социума. В качестве отправной точки для применения метода, консалтинговая компания NPC (New Philanthropy Capital) разработала специализированное практическое руководство для доноров. Оно должно стимулировать организацию процесса сбора и анализа данных, на основании которых будет выноситься оценка некоммерческим организациям.

## СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

### **Проверочные вопросы, которые следует задавать всем донорам, планирующим значительные пожертвования**

*Шон Станнрд-Стоктон (Sean Stannard-Stockton)*

*3 октября 2010 г. | Chronicle of Philanthropy*

Умение сравнивать некоммерческие организации (НКО), которые имеют различные миссии - это один из «Святых Граалей» в деле оценки НКО. Возможность получения «социальной отдачи от инвестиций» (“social return on investment”) подразумевает необходимость оценки объема создаваемого организацией «блага» независимо от того, идет ли речь о точке питания для малоимущих или о программе профессионального обучения. В связи с тем, что сравнивать результаты различных типов организаций достаточно сложно, потенциальным донорам стоит задавать всем НКО такие вопросы, которые учитывают их специфику.

Зачастую успешные программы существенно отличаются друг от друга. Но высокоэффективные организации – те, которые способны успешно выполнять программы – обладают похожими характеристиками. Такие организации при разработке программ используют результаты изучения успешных практик; активно собирают и систематически анализируют информацию о результатах программ; корректируют деятельность с учетом новой информации; и направляют свою энергию на достижение результатов.

Чтобы определить, соответствуют ли НКО этим стандартам, доноры могут задавать специальные вопросы, которые помогут им решить, стоит ли поддерживать данную НКО.

Каждый ответ следует интерпретировать с учетом контекста деятельности НКО.

Например, было бы неразумно ожидать, что небольшая местная организация подтвердит ответы на вопросы разнообразными свидетельствами и данными. Однако, независимо от размера НКО, доноры могут оценить, способна ли организация стать высокоэффективной НКО, и сделала ли она все возможное, чтобы продвинуться на пути к этой цели. Даже самые крупные организации не обладают всеми признаками высокоэффективной НКО. Для доноров очень важно не допустить, чтобы «лучшее стало врагом хорошего».

С учётом этих нюансов, донорам предлагаются вопросы, которые следует задать, когда рассматривается возможность предоставления крупного пожертвования.

**Результаты каких исследований или какие данные организация использовала при разработке своих программ?** Независимо от того, оцениваете ли Вы местную программу продленного дня для учащихся или программу ликвидации последствий стихийных действий глобального значения, высокоэффективная НКО должна быть способна рассказать об информации/данных или результатах исследований, которые положены в основу ее программ. Даже если многие организации не проводили всесторонней оценки результатов, все программы должны, по крайней мере, учитывать знания об успешной практике. Когда НКО использует непроверенный подход, очень важно, чтобы программа рассматривалась как исследовательский проект, суть которого заключается в проверке идеи. И об этом обязательно следует сообщать донорам.

**Какую информацию о результатах своих программ собирает организация?** Чтобы определить объем извлекаемой прибыли, коммерческие организации могут отслеживать свои доходы и расходы. Некоммерческим организациям необходимо отслеживать не только



финансовые операции, но также социальные результаты, которые НКО получают благодаря выполнению программ. Данная информация в каждой организации выглядит по-разному. Но всем высокоэффективным НКО следует проводить надлежащую работу по сбору информации, которую они считают наиболее важной для оценки прогресса в достижении целей.

**Каким образом организация обеспечивает систематический анализ собранной информации?** Недостаточно просто собирать информацию; главный смысл сбора данных заключается в том, чтобы лучше понять ситуацию. Независимо от того, как осуществляется анализ информации – в форме сложного статистического анализа или обычного регулярного изучения и обсуждения между сотрудниками и членами Совета директоров – высокоэффективным НКО следует настойчиво стремиться к глубокому пониманию собранной информации.

**Каким образом НКО изменила свою деятельность с учетом новой информации?** К сожалению, понимание того, «что следует предпринять», не является мотивацией к действию для каждой организации. Точно так же простое понимание того, что ограничение питания и более интенсивные физические нагрузки являются залогом снижения веса, не гарантирует достижения результатов. НКО должны быть готовы и способны вносить изменения в свою работу по мере необходимости. Высокоэффективные НКО должны уметь обсуждать конкретные случаи прекращения или существенного изменения деятельности с учетом новой информации.

**Можно ли утверждать, что организация в полной мере сконцентрирована на достижении результатов?** В мире бизнеса ожидаемым результатом считается прибыль. Она также является источником устойчивости организации. В некоммерческом мире результатами программ за аренду не заплатишь. Это означает, что НКО рискуют вместо достижения результатов программ выдвинуть на передний план фандрайзинг и иную деятельность, которая гарантирует финансовые поступления. Привлечение средств для обеспечения работы организации является важным моментом; но это лишь средства для достижения целей. Деятельность, направленная на повышение финансовой устойчивости организации, полезна лишь в той степени, в которой она может способствовать получению результатов программ. Высокоэффективные НКО должны уметь убедительно показывать, что они в полной мере сконцентрированы на достижении результатов.

Многие НКО могут продемонстрировать финансовую состоятельность. Но донорам следует задавать проверочные вопросы, чтобы убедиться в том, что их средства поступают только тем организациям, которые преобразуют финансовые ресурсы в результаты программ.

*Шон Станнард-Стоктон (Sean Stannard-Stockton) - руководитель Tactical Philanthropy Advisors (Бурлингем, штат Калифорния) и автор тематического блога по тактической филантропии (Tactical Philanthropy blog). Он также является постоянным ведущим колонки в The Chronicle of Philanthropy.*