



Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 10 (17), Ноябрь 2011 г.

*Если Вы хотели бы 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

I. Исследования и аналитика.....	5
1) Модель «Большого общества» пока не идеальна.....	5
<i>Британский Центр по изучению Третьего сектора (The Third Sector Research Centre) убежден, что благотворительные ресурсы неравномерно распределяются между сообществами страны.</i>	
http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/10169/charitable_resources_are_unevenly_distributed_a_cross_the_country_says_tsrc	
2) Показатели мексиканской филантропии снижаются.....	5
<i>На фоне продолжающейся борьбы с насилием и политической коррупцией в стране, где проживает самый богатый человек планеты (согласно оценке Forbs), мексиканское общество демонстрирует самый низкий уровень пожертвований во всем мире.</i>	
http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=350000029	
II. GR.....	6
1) Фонды и государственная политика.....	6
<i>Исторически фонды избегали прямого вмешательства в государственную политику. Однако современная экономическая и политическая ситуация требует иного отношения и поведения.</i>	
http://www.ssireview.org/articles/entry/focusing_on_advocacy/	
III. Отчетность и коммуникации.....	7
1) НКО: соответствовать высоким требованиям.....	7
<i>В 2010 году американские НКО получили поддержку на сумму 291 млрд.долларов, где 73% составили пожертвования частных лиц. За исключением нескольких мега-доноров, подавляющее большинство благотворителей не размышляют в терминах теорий социальных изменений, логических моделей и стратегических пожертвований. Но им необходимы профессиональные советы и ориентиры на рынке услуг НКО.</i>	
http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/08/helping-grantees-measure-up.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29&utm_content=Yahoo%21+Mail	
2) Информационные экосистемы.....	7
<i>Сегодня говорят о «новых новостных экосистемах» (сменивших СМИ XX века), где потребитель новостей одновременно является их продюсером. Это открытые и эгалитарные системы. Но каково качество информации, которую они предоставляют? Доверяет ли им аудитория? И какие инвестиции необходимы, чтобы повысить их качество?</i>	
http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/08/this-week-in-pubhub-community-info-ecosystems.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29	
3) Преимущества консультаций с целевыми аудиториями.....	8
<i>Недостаточное участие получателей гуманитарной помощи в разработке программ развития территорий – это нелогичный, но обычный порядок вещей. Можно ли оказать необходимую помощь, не имея точного представления о реальных потребностях людей?</i>	
http://www.civilsociety.co.uk/governance/blogs/content/10302/frontline_the_benefits_of_consulting_with_beneficiaries	
IV. Оценка и эффективность.....	9
1) Актуальные тенденции в сфере оценки эффективности НКО.....	9
<i>Эксперт консалтинговой организации Bridgespan Group Мэтью Форти (Matthew Forti) делится выводами после Конгресса американских НКО, действующих в сфере международного развития и гуманитарной помощи.</i>	
http://www.bridgespan.org/trends-to-watch-in-NGO-measurement.aspx	

2) Любите ли вы оценку?9	9
<i>Ричард Пайпер (Richard Piper), британский эксперт по оценке социального эффекта (impact) задается вопросом о существовании людей, которые одержимы оценкой. Опыт тренера подтолкнул его к проведению специального исследования.</i>	
http://www.ncvo-vol.org.uk/networking-discussions/blogs/14292/11/06/15/do-you-have-impact-measurement-personality-type http://www.ncvo-vol.org.uk/networking-discussions/blogs/14292/11/08/18/%E2%80%98impact-measurement-personality-type%E2%80%99-results	
V. Финансы 10	10
1) «Финансовый резерв» против «целевого капитала»10	10
<i>В недавнем прошлом финансовый резерв (financial reserve) считался «одной из возможностей», а сегодня стал решающим условием, способным обеспечить стабильность организации в турбулентные времена. НКО хотят знать об этом больше!</i>	
http://philanthropy.com/blogs/money-and-mission/why-financial-reserves-are-no-longer-optional/27803?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en	
2) Несколько советов предводителям НКО11	11
<i>Многие молодые люди с нестандартным мышлением, творческим зарядом, стремлением помочь другим и изменить мир ищут и находят работу в НКО-секторе, но очень скоро переживают глубокое разочарование, потому что не знают азов финансового управления.</i>	
http://philanthropy.com/blogs/money-and-mission/learning-about-finance-advice-for-nonprofit-leaders/27834?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en	
VI. Управление 11	11
1) Советы директоров и женский вопрос11	11
<i>Воплощение принципа многообразия (недискриминации) в составе совета директоров НКО означает равное участие мужчин и женщин. Хорошо бы реализовать эту идею в мужском мире, но важно не переборщить с искусственными насаждениями.</i>	
http://www.civilsociety.co.uk/finance/blogs/content/8882/women_on_boards_a_mans_view	
VII. Этика12	12
1) Многоликий Jumo12	12
<i>Стремительное превращение некоммерческой организации Jumo в социальное предприятие ставит перед филантропическим сообществом ряд важных вопросов.</i>	
http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/08/the-shapeshifting-of-jumo-philanthropy-and-social-enterprise.html http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/08/jumo-get-grant-do-good-sell.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29&utm_content=Yahoo%21+Mail	
2) Двойные стандарты в филантропии13	13
<i>Американские НКО и фонды равны в статусе льготного налогообложения, однако степень скрупулезности, с которой свойственно проверять НКО, не распространяется на фонды.</i>	
http://blog.ncrp.org/2011/08/what-about-foundations.html	
VIII. Инициативы13	13
1) Определить роль филантропии XXI века13	13
<i>Фонд Рокфеллера (Rockefeller Foundation) и партнеры объявили о новой совместной инициативе, призванной дать толчок дискуссии о роли филантропии в сфере международного развития.</i>	
http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=348900024	
IX. Корпоративная благотворительность 14	14
1) Корпоративная филантропия должна отвечать целям бизнеса14	14
<i>Корпоративные благотворительные программы оттягивают на себя ресурсы компаний и отражают, скорее, цели менеджмента, чем самих акционеров. Именно поэтому филантропия остается наиболее спорным элементом инициатив по КСО.</i>	
http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=348100031	

X. Волонтерство..... 14

1) Американские добровольцы удерживают свои позиции14

В 2010 году американцы посвятили добровольчеству 8,1 млрд. часов. Значение показателя незначительно отличается от данных за 2009 год, хотя число добровольцев чуть снизилось с 63,4 млн. до 62,8 млн. Опубликован национальный отчет.

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=348900005> http://philanthropy.com/article/Volunteerism-Holds-Steady-in/128565/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

XI. IT-технологии15

1) Как укротить социальные медиа?15

Для подавляющего большинства НКО использование социальных медиа в качестве инструмента фандрайзинга пока считается большим экспериментом. И все больше организаций готовы инвестировать в этот многообещающий эксперимент.

http://philanthropy.com/article/Big-Charities-Gear-Up-to-Use/128741/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

1. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) МОДЕЛЬ «БОЛЬШОГО ОБЩЕСТВА» ПОКА НЕ ИДЕАЛЬНА

Британский Центр по изучению Третьего сектора (The Third Sector Research Centre) убежден, что благотворительные ресурсы неравномерно распределяются между сообществами страны.

http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/10169/charitable_resources_are_unevenly_distributed_across_the_country_says_tsrc

В результате исследования Центр TSRC получил следующие данные:

- В более бедных округах страны на душу населения приходится меньшее количество организаций Третьего сектора. Кроме того, государственное финансирование (от которого в значительной мере зависят эти организации) именно в этих регионах находится под постоянным риском сокращения.
- Общественная активность большей части населения представляет собой некое сочетание добровольческой деятельности, практики благотворительных пожертвований и участия в работе местных организаций. Однако людей, которые большую часть времени работают в НКО и могут выполнять функции «актива» гражданского общества пока немного. Так, 31% британского населения обеспечивает гражданское участие на 70%; на 90% формирует вклад в виде добровольческого времени; и предоставляет организациям четыре пятых общего объема пожертвований. Этот «актив» - люди среднего возраста с высшим образованием, которые владеют недвижимостью, исповедуют какую-либо религию и проживают в данной местности более 10 лет. Характерно, что самые активные группы представлены жителями наиболее благополучных сообществ, а не бедных районов.

В ходе исследования остались неучтенными неформальные добровольные объединения и небольшие местные инициативы, которые находятся «вне зоны действия радара». В дальнейшем Центр TSRC планирует устранить данное упущение. Более того, являясь крупным национальным учреждением, TSRC может сопровождать «сухую статистику» информацией качественного характера, полученной в рамках других исследовательских проектов, и даже представить сравнительный анализ изменений в организациях с момента их возникновения и до прекращения деятельности. Отчасти роль Центра заключается в обеспечении картины информационных потребностей в долгосрочной перспективе. Исследователи знают, что ценность массива данных со временем только возрастает.

2) ПОКАЗАТЕЛИ МЕКСИКАНСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ СНИЖАЮТСЯ

На фоне продолжающейся борьбы с насилием и политической коррупцией в стране, где проживает самый богатый человек планеты (согласно оценке Forbs), мексиканское общество демонстрирует самый низкий уровень пожертвований во всем мире.

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=350000029>

Мексиканский центр филантропии ([Mexican Center for Philanthropy](#)) сообщил о том, что в 2003 году объем пожертвований в стране составлял 0,4% от ВВП, что ниже показателей Колумбии и Бразилии, и в 40 раз меньше аналогичного показателя США. При этом число организаций, на которые распространяются налоговые льготы, в период с 1995 по 2011 гг. возросло в три раза (с 1500 до 5300). Мексиканцы предпочитают оказывать поддержку в случаях стихийных бедствий, кризисных ситуаций либо жертвуют средства на религиозные цели. Состоятельные мексиканцы не стремятся афишировать свою благотворительность, чтобы не оказаться мишенью для вымогательства со стороны наркокартелей либо похищения с целью выкупа. Помимо этого, из-за коррупции чиновников люди не доверяют любым институтам, а доноры не доверяют НКО. Данные проблемы также отрицательно сказываются на благотворительности мексиканских компаний и крупных фондов. Фонд Карлоса Слива ([Carlos Slim Foundation](#)) мог бы поддерживать институты гражданского общества, но предпочитает держаться от них на расстоянии. Слим видит возможности преодоления бедности в развитии бизнеса и в создании рабочих мест, и отказывается следовать примеру Гейтса и Баффета. Тем не менее, многие мексиканцы оказывают благотворительную

помощь, но предпочитают делать это анонимно. Такой подход ограждает бизнес от чрезмерного и нежелательного внимания, но никак не способствует решению актуальных для страны проблем.

II. GR

1) ФОНДЫ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА

Исторически фонды избегали прямого вмешательства в государственную политику. Однако современная экономическая и политическая ситуация требует иного отношения и поведения.

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

Расширяя сотрудничество и повышая прозрачность, сегодня фонды могут сплотить благотворительный сектор и добиться более значительных результатов и социального эффекта (impact). Цели влияния на государственную политику продиктованы стремлением повысить качество жизни местных сообществ. При этом небольшой грант в поддержку инициативы локального значения может увенчаться принятием новых законодательных актов. Один из последних отчетов «Национального комитета ответственной филантропии» ([National Committee for Responsive Philanthropy](#)) свидетельствует о том, что реальная возможность достижения такого эффекта давно не является тайной за семью замками. Каждый доллар, вложенный фондами в инициативы, нацеленные на мобилизацию сообщества, расширение гражданского участия и изменение государственной политики, способен принести местному населению пользу, эквивалентную 91 доллару. Многие организации и активисты считают данное утверждение аксиомой. Тем не менее, фонды упорно продолжают поддерживать прямые услуги. 76% фондов не финансируют и не участвуют в деятельности, которую можно квалифицировать как политическую.

Переживаемый в США бюджетный кризис должен заставить фонды пересмотреть свое отношение. В связи с дефицитом государственных ресурсов сегодня на благотворительность возлагаются определенные ожидания. Это удачный момент для построения конструктивной стратегической дискуссии с государством. Тем более, что в течение последних двадцати лет фонды значительно выросли как в количественном, так и в качественном смысле. Они могли бы сотрудничать друг с другом. В частности, деятельность по защите прав и влияние на политику – это та сфера, где активное взаимодействие необходимо и оправдано. Небольшие фонды, к слову, могли бы перенять у крупных опыт в сфере исследований и оценки либо участвовать в партнерских проектах. Или - фонды могут учиться друг у друга. И самое важное заключается в том, что законодатели скорее услышат голос группы, чем голос одиночки.

Одновременно с развитием филантропии наблюдалось развитие инфраструктурных организаций, которые оказывают серьезную поддержку сектору (исследования и обучение; ассоциации грантодающих организаций; группы по интересам; организации, осуществляющие разработку документов и содействующие продвижению и совершенствованию государственной политики в различных сферах). Деятельность всех этих институтов проясняет возможности доноров и одновременно усиливает их влияние.

Также, фонды могут поддержать сотрудничество коалиций и волонтерских сетей и организаций, которые занимаются вопросами федеральной политики. Помимо этого, можно было бы предпринять ряд шагов по обеспечению большей прозрачности. Объединяя вокруг себя различные группы заинтересованных сторон, фонды способны сформировать динамичное и демократичное публичное пространство для обсуждения интересов и прав групп, которым сложнее всего повлиять на государственную политику. Или, например, известны примеры работы американских фондов, которые в целях повышения качества управления на местах и снижения уровня бедности создают в самых разных странах условия для участия населения в процессах анализа госбюджетов и распределения средств для реализации различных программ.

III. ОТЧЕТНОСТЬ И КОММУНИКАЦИИ

1) НКО: СООТВЕТСТВОВАТЬ ВЫСОКИМ ТРЕБОВАНИЯМ

В 2010 году американские НКО получили поддержку на сумму 291 млрд. долларов, где 73% составили пожертвования частных лиц. За исключением нескольких мега-доноров, подавляющее большинство благотворителей не размышляют в терминах теорий социальных изменений, логических моделей и стратегических пожертвований. Но им необходимы профессиональные советы и ориентиры на рынке услуг НКО.
http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/08/helping-grantees-measure-up.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+PhilanTopic+%28PhilanTopic%29&utm_content=Yahoo%21+Mail

«Стандарты благотворительной подотчетности» (Standards for Charitable Accountability), разработанные стратегическим Альянсом «За разумную благотворительность» (BBB Wise Giving Alliance) - это нормативы и минимальный перечень требований, которые затрагивают четыре ключевых аспекта управления НКО: руководство организацией, эффективность, финансы и фандрайзинг/коммуникации. Стандарты полезны как потенциальным донорам, которые хотят принимать самостоятельные решения, так и некоммерческим организациям, которым нужно продемонстрировать соблюдение законов и этических норм. В более широком смысле стандарты улучшают практику подотчетности и повышают прозрачность. Некоторые НКО проходят формальную оценку компетентного, признанного посредника – BBB Wise Giving Alliance, который затем публикует свои отчеты онлайн. Также Альянс проводит тренинги, посвященные практическому применению принципов. Профессиональным грант-мейкерам будет любопытно узнать, что наибольшие трудности у НКО вызваны соблюдением стандартов, затрагивающих целый ряд важных аспектов деятельности, таких как:

- Одобрение бюджета советом директоров;
- Подготовка годового отчета;
- Оценка эффективности организации и использование ее результатов для совершенствования деятельности и усиления её ориентации на достижение миссии;
- Публикация данных об организации на веб-сайте;
- Отчетность перед руководством о достигнутых результатах; и
- Публикация максимально точной информации о пользе, которую НКО получают от реализации продуктов и услуг.

Далее, в партнерстве с несколькими известными НКО Альянс разработал [онлайн ресурс](http://www.chartingimpact.org), который является удобным для пользователя путеводителем по подготовке отчета о планах, успехах и самостоятельной оценке социального эффекта (www.chartingimpact.org). Кстати, база данных BBB Wise Giving Alliance связана с базами других платформ.

2) ИНФОРМАЦИОННЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ

Сегодня говорят о «новых новостных экосистемах» (сменивших СМИ XX века), где потребитель новостей одновременно является их продюсером. Это открытые и эгалитарные системы. Но каково качество информации, которую они предоставляют? Доверяет ли им аудитория? И какие инвестиции необходимы, чтобы повысить их качество?

http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/08/this-week-in-pubhub-community-info-ecosystems.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+PhilanTopic+%28PhilanTopic%29

Фонд местного сообщества [Chicago Community Trust](http://chicagocommunitytrust.org) проанализировал структуру местных новостных экосистем (более 400 веб-сайтов), уделив особое внимание взаимосвязям между ресурсами посредством гиперссылок. Оказалось, что около 80% сайтов можно посетить с других ресурсов лишь изредка; и более 40% вообще не связаны с другими веб-сайтами. Это серьезно ограничивает возможности потребителя местных новостей. Чаще всего с другими сайтами «активно взаимодействуют» ресурсы общественного транспорта, музеев, а также онлайн версии печатной периодики (традиционные среди них, скорее, пассивны; а те, которые ориентируются на

конкретный контент, лучше связаны с аналогичными ресурсами, но с ними сложно «линковаться» ресурсам другой тематики). Эксклюзивные онлайн ресурсы с готовностью обмениваются ссылками с любыми другими сайтами. Очевидно, что чем прочнее виртуальная связь между самыми различными местными ресурсами, тем лучше информировано сообщество.

Как же оценивает общество информационные экосистемы? Какие факторы влияют на его мнение? И как это мнение отражается на жизни граждан? В ходе специального исследования (проведенного Монитор Институтом/Monitor Institute и Фондом Найта/Knight Foundation) выяснилось, что сообщества, в целом положительно оценивающие усилия местных властей по распространению информации, чаще всего удовлетворены результатами их работы и, соответственно, местными информационными экосистемами (включая местные СМИ, библиотеки, публичные форумы и широкополосные ресурсы). Информированность вселяет уверенность в прозрачности местной власти. Расширение доступа к новостям местного значения воспринимается населением как возможность реализации гражданских прав, что, в свою очередь, повышает активность сообщества.

Важным элементом насыщенной информационной экосистемы становится популярный онлайн узел высокого качества, где, прежде всего, предоставлена информация о деятельности органов власти, новости сообщества и ссылки на другие ресурсы. Государственным органам следует обеспечивать максимальный доступ к данным, стартовое финансирование и необходимую инфраструктуру, чтобы местные библиотеки, СМИ, колледжи и университеты могли участвовать в разработке контента. А фонды, бизнес и венчурные капиталисты предоставят финансовую и иную ресурсную поддержку.

3) ПРЕИМУЩЕСТВА КОНСУЛЬТАЦИЙ С ЦЕЛЕВЫМИ АУДИТОРИЯМИ

Недостаточное участие получателей гуманитарной помощи в разработке программ развития территорий – это нелогичный, но обычный порядок вещей. Можно ли оказать необходимую помощь, не имея точного представления о реальных потребностях людей?

http://www.civilsociety.co.uk/governance/blogs/content/10302/frontline_the_benefits_of_consulting_with_beneficiaries

Некоторые организации практикуют консультации с целевыми группами населения; другие информируют о целях своей деятельности (в той или иной степени) либо не делают даже этого. Такое положение дел значительно снижает эффективность гуманитарной помощи. Так, после цунами 2004 года не были изучены потребности гаитян, и многие семьи рыбаков не смогли занять новые дома, потому что в них не было отдельного помещения для рыбацких снастей. Никто не спросил местных жителей, что для них означает восстановление приемлемых условий жизни. Подобный стиль оказания помощи в неподдающейся контролю ситуации порождает иждивенческие настроения и зависимость. Поэтому большое значение имеет аспект гуманитарной помощи, который касается создания условий для развития населения. Предоставляя людям право принимать решения в ходе разработки конкретных программ, им передают знания, навыки и ресурсы. С важностью тезиса о необходимости вовлечения потенциальных благополучателей в обсуждение вопросов, касающихся их собственной жизни, согласны все идеологи и деятели гуманитарной сферы. Однако ошибка повторяется. Причины отчасти кроются в том, что помощь в зоне бедствия необходимо оказать как можно быстрее, а также в практике командного принятия решений. В сложных условиях весьма проблематично проводить продолжительные многосторонние консультации, учитывать разные мнения и рассматривать различные варианты решений. Еще одна проблема связана с подотчетностью НКО. Под давлением донора и других заинтересованных сторон для НКО более приоритетно выполнить поставленную задачу и получить ожидаемый результат. И только в последнюю очередь организация уделит время и внимание мнению целевой группы. Если же доноры сместят акцент со сроков выполнения поставленной задачи на взаимодействие с целевыми аудиториями, то картина изменится. Немаловажно, что более устойчивые результаты, достигнутые благодаря участию населения, способны обеспечить более значительный возврат от инвестиций. Если бы помощь была организована несколько иначе, то не пустовали бы дома, построенные для семей рыбаков. В конце концов, у доноров и у людей, выживших после стихии, одни и те же приоритеты!

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В СФЕРЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ НКО

Эксперт консалтинговой организации *Bridgespan Group* Мэтью Фортти (*Matthew Forti*) делится выводами после Конгресса американских НКО, действующих в сфере международного развития и гуманитарной помощи.

<http://www.bridgespan.org/trends-to-watch-in-NGO-measurement.aspx>

Автор отмечает три основные тенденции, которые прослеживаются в деятельности организаций, занимающих нишу международной помощи и развития:

- *Включение информации о достигнутых результатах в рейтинги НКО.* Более ранняя тенденция выражалась в использовании данных об административных расходах в качестве мерила эффективности организаций. Сегодня платформы НКО ([Charity Navigator](#), [Charting Impact](#) и другие) включают в свою рейтинговую систему данные о подотчетности и прозрачности (наличие политики о конфликте интересов, публикация проверенных финансовых данных), о результатах и ожидаемых устойчивых изменениях (наличие логической модели и показателей измерения, отчет о достигнутых результатах), а также описание организационных возможностей, теории изменений и стратегии оценки эффективности. По идее, публикация таких данных стимулирует развитие здоровой практики обмена информацией между НКО, донорами и благополучателями и, как следствие, способствует её критическому анализу.
- *Укрепление обратной связи с целевыми аудиториями/взаимное обучение.* Опрос, проведенный Центром эффективной филантропии (*The Center for Effective Philanthropy*), показал, что мнением грантополучателей официально интересуются менее одной пятой доноров. Не так уж много, но анализ практики тех организаций, которые стремятся оценить отношения с грантополучателями, партнерами и конечными благополучателями (25 опрошенных НКО) позволил выявить главные преимущества - возможность совершенствовать деятельность, а также прогнозировать доходы и развитие организации в долгосрочной перспективе.
- *Оценка для собственного использования.* Согласно данным консалтинговой организации *Innovation Network*, менее трети НКО считают своих сотрудников и благополучателей первичными потребителями результатов оценки эффективности. Остальные называют доноров, советы директоров и другие аудитории. Сегодня формируется понимание того, что НКО нуждаются в помощи филантропов, чтобы оценить свою работу и повысить ее качество. НКО заинтересованы в совместной работе с донорами по измерению результатов, а не в односторонних требованиях, зашитых в формах заявки и отчетности.

2) ЛЮБИТЕ ЛИ ВЫ ОЦЕНКУ?

Ричард Пайпер (Richard Piper), британский эксперт по оценке социального эффекта (*impact*) задается вопросом о существовании людей, которые одержимы оценкой. Опыт тренера подтолкнул его к проведению специального исследования.

<http://www.ncvo-vol.org.uk/networking-discussions/blogs/14292/11/06/15/do-you-have-impact-measurement-personality-type>

<http://www.ncvo-vol.org.uk/networking-discussions/blogs/14292/11/08/18/%E2%80%98impact-measurement-personality-type%E2%80%99-results>

Пайпер давно определил собственную позицию в отношении роли оценки: социальный эффект (или долгосрочные устойчивые изменения) следует планировать, уточнять и обсуждать. Этот процесс характеризует качество управления организацией и ее деятельности. О конечных результатах, разумеется, необходимо размышлять на разных этапах жизненного цикла НКО, но задача оценки не должна доминировать. В группах Пайпера всегда найдется парочка людей, которые будут настаивать на том, что социальный эффект без оценки не имеет смысла. Это убеждение не зависит от пола, возраста, сферы деятельности, социального статуса, т.д. Пайпер выдвинул гипотезу, что склонность преувеличивать роль и значение оценки и, наоборот, дистанцироваться от неё, связана с комплексом более глубоких личностных убеждений, вполне понятных и логичных, и провёл небольшое онлайн исследование. Группа респондентов была небольшая (об опросе знали сотни, но на вопросы ответили только 90 человек), поэтому далеко идущих выводов делать не стоит. Сначала

участникам опроса было предложено отреагировать на несколько утверждений и тем самым определить место оценки в иерархии задач:

- Планируя социальный эффект, мы всегда должны иметь возможность его измерить – если это невозможно, то нам следует его пересмотреть либо совсем от него отказаться (с утверждением согласились 9% респондентов).
- В процессе планирования социального эффекта центральное место занимает «правильный» конечный результат, но было бы неплохо его измерить (90%).
- Планируя социальный эффект, нам не надо заботиться о его измерении (1%).

Затем респонденты определили свой тип личности по методике Маейрс-Бриггс (Myers-Briggs)¹. Анализ полученной информации позволил Ричарду Пайперу сделать несколько интересных заключений: (1) большинство представителей нашего сектора (с другими секторами не сравнивать!) познают мир с помощью интуиции, т.е. пытается толковать происходящее, занимаются поиском смыслов и возможностей; (2) на конкретную информацию (факты, данные) ориентируется меньшее число людей. В характеристике каждого отдельного типа нет ничего плохого, но осознание индивидуальных особенностей (как собственных, так и тех, кто рядом) может, например, улучшить отношения в коллективе.

Далее Пайпер предположил, что «экстравертов» больше волнует внешний запрос на показатели оценки (от доноров или государства), а «мыслители» опираются на логику и лучше оперируют полученными в ходе оценки данными. «Чувствительные» (эмоциональные) личности склонны принимать решения, руководствуясь ценностями и интересами вовлеченных людей.

Так или иначе, для более глубокого изучения вопроса результатов проведенного мини-опроса недостаточно. Подавляющее число людей не считают, что оценка социального эффекта важнее процесса планирования деятельности, выполнения задач, совершенствования и коммуникации. Это очень занимательная тема, и к ней можно возвращаться много раз, но более важно – поддерживать откровенный разговор о смысле социального эффекта. В целом, Ричард считает результаты опроса весьма оптимистичными.

V. ФИНАНСЫ

1) «ФИНАНСОВЫЙ РЕЗЕРВ» ПРОТИВ «ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА»

В недавнем прошлом финансовый резерв (financial reserve) считался «одной из возможностей», а сегодня стал решающим условием, способным обеспечить стабильность организации в турбулентные времена. НКО хотят знать об этом больше!

http://philanthropy.com/blogs/money-and-mission/why-financial-reserves-are-no-longer-optional/27803?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

Как правило, финансовые резервы сравнивают с целевым капиталом (endowment). Однако резервы – это более гибкий и, значит, более привлекательный инструмент. Резервная сумма и полученный с нее процент находятся в распоряжении совета директоров и могут использоваться для самых разных целей. Обычно организации посвящают много времени и сил, чтобы привлечь средства и сформировать целевой капитал, а потом обнаруживают, что расходовать можно лишь незначительную сумму. Или же сталкиваются с неготовностью донора сделать еще одно пожертвование, уже на текущие нужды. Преимущества резерва очевидны. Но прежде чем заняться его созданием, некоммерческой организации следует задать себе несколько вопросов:

1. Для чего предназначены эти средства: для решения непредвиденных проблем, обеспечения текущей работы или же для преобразований внутри организации?
2. Согласованы ли цель, принципы и политика управления резервом с советом директоров?

¹Тест **Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)** предназначен для определения одного из 16 типов личности и индивидуальных предпочтений. (Прим. авт.)

3. Сможет ли организация в рамках своих программ получить дополнительные средства для создания резерва?

Понятно, что после создания резерва (особенно в трудные времена) появится искушение потратить деньги на решение самых «горящих» вопросов. Поэтому следует разработать план восстановления доходов, возврата к прежнему финансовому курсу и бездефицитному бюджету. Еще нужно объяснить донору, почему дополнительные средства не используются для текущих потребностей или расширения услуг. Ведь резерв – это подушка безопасности и шанс освоить новые возможности. Кроме того, он гарантирует, что даже во время кризиса НКО будет оказывать востребованные услуги.

2) НЕСКОЛЬКО СОВЕТОВ ПРЕДВОДИТЕЛЯМ НКО

Многие молодые люди с нестандартным мышлением, творческим зарядом, стремлением помочь другим и изменить мир ищут и находят работу в НКО-секторе, но очень скоро переживают глубокое разочарование, потому что не знают азов финансового управления.

http://philanthropy.com/blogs/money-and-mission/learning-about-finance-advice-for-nonprofit-leaders/27834?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

К самореализации в НКО-секторе стремятся самые разные люди: медсестры, мечтающие открыть собственные бесплатные клиники; выпускники художественных факультетов, которые хотят создать местный театр; иногда – сотрудники компаний, созревшие для смены карьеры; а также представители НКО, готовые развиваться дальше или открыть собственную организацию. Но в силу того, что они не знакомы с особенностями «некоммерческих финансов», их мечты остаются невоплощенными. Их никто не учил привлекать средства, экономить, тратить и инвестировать. Вот несколько самых простых, но проверенных советов для тех, кто примеряет на себя роль руководителя НКО:

- *Стремитесь к финансовой грамотности.* Выучите азы или пойдите на курсы. Неумение работать с финансовыми данными отрицательно скажется на мотивации сотрудников и подвергнет риску деятельность организации.
- *Опирайтесь на знания экспертов.* Сформируйте в совете директоров сильный финансовый и/или инвестиционный комитет либо привлечите компетентных внешних консультантов.
- *Наблюдайте и слушайте.* Постоянно отслеживайте состояние финансов и прислушивайтесь к ритму работы организации. Вам придется отчитываться и отстаивать финансовую независимость.
- *Самое главное - качество.* Качество – основа деятельности организации; иначе доноры и клиенты предпочтут услуги вашего конкурента. Жертвуя качеством ради экономии средств, Вы утрачиваете будущие доходы и позиции организации.

VI. УПРАВЛЕНИЕ

1) СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ И ЖЕНСКИЙ ВОПРОС

Воплощение принципа многообразия (недискриминации) в составе совета директоров НКО означает равное участие мужчин и женщин. Хорошо бы реализовать эту идею в мужском мире, но важно не переборщить с искусственными насаждениями.

http://www.civilsociety.co.uk/finance/blogs/content/8882/women_on_boards_a_mans_view

«Это мужской мир» - спел в 60-х король соула Джеймс Браун. И ему же принадлежат слова «У папы завелся новый портфель». Это означает, что у вышеозначенного мужчины много денег и большое влияние. Что-то, а за последние 40 лет женщины доказали способность покупать новые сумки, но это не уравнило их в правах с мужчинами. Отметим, что женщины составляют практически половину населения земли (а в 1300 году их было всего лишь 17%). Сегодня женщин упрекают в том, что они негативно влияют на динамику карьерного роста мужчин.

Ранее проведенное сравнение гендерного состава советов директоров компаний FTSE100 и 100 НКО свидетельствует об утвердившейся дискриминации женщин как в корпоративном мире,

так и в гражданском секторе, где ситуация, казалось бы, должна быть лучше. В благотворительном секторе работает немало уважаемых заслуженных женщин, однако их редко доводится видеть в качестве спикеров на конференциях, и это заставляет задуматься о будущем, которое мы формируем.

Какие радикальные действия можно предпринять, чтобы кардинально изменить положение дел как в обществе в целом, так и в отдельно взятом НКО-секторе? – Например, добиться соотношения 50/50 в советах директоров. Насколько реалистична эта цель? Проблема в том, что искусственно поставленные цели ведут к настоящей дискриминации. Из-за них жертвуют другими методами и возможностями в пользу некоей концепции.

НКО-сектор обладает скрытыми возможностями для привлечения профессионалов в составы советов (предлагая, например, гибкий график, когда невозможно предложить высокую зарплату) и, таким образом, мог бы культивировать собственный пул талантливых женщин. Однако не стоит забывать, что соотношение мужчин и женщин в советах директоров НКО будет всегда отражать неравенство, присущее основной среде обитания.

Соотношение 50/50 в советах директоров – не самоцель и не суть принципа многообразия. «Недискриминация» должна присутствовать повсеместно, потому как она способствует достижению лучших результатов.

VII. ЭТИКА

1) МНОГОЛИКИЙ JUMO

Стремительное превращение некоммерческой организации Jumo в социальное предприятие ставит перед филантропическим сообществом ряд важных вопросов.

<http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/08/the-shapeshifting-of-jumo-philanthropy-and-social-enterprise.html>

http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/08/jumo-get-grant-do-good-sell.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29&utm_content=Yahoo%21+Mail

После регистрации НКО Jumo в 2010 году, звездный Крис Хьюз (Chris Hughes) с относительной легкостью привлек от крупных американских фондов 3,5 млн. долларов в виде грантов и получил благословение профессионалов в сфере филантропии. В 2010 и 2011 гг. средства были потрачены на благотворительные цели и реализацию миссии. Как некоммерческий проект глобальная социальная сеть Jumo потерпела фиаско (несмотря на свидетельства «хороших результатов»), и в августе 2011-го платформа была приобретена коммерческим социальным предприятием. Возможно, вместе они смогут добиться большего.

Нет оснований думать, что фонды, поддержавшие проект, предвидели коммерциализацию Jumo. Это не первый и не последний неудавшийся проект. На то они и фонды - у них есть свобода выбора, а вместе с ней - право на ошибку и на успех. Однако факт остается фактом: платформа, созданная на средства грантов, впоследствии была продана коммерческой компании.

Может в дальнейшем фондам стоит включить в грантовые договоры специальные положения на случай подобных трансформаций? Как правило, фонды ограничивают целевое использование средств благотворительной, научной или образовательной сферами. Не будет ли продажа прав интеллектуальной собственности НКО нарушением этих условий, даже если сумма сделки формально составила бы 0 долларов? Разве фонды подписывались быть бизнес-ангелами? Ведь все персональные данные зарегистрировавшихся на портале людей перешли во владение компании GOOD, которая наверняка сможет использовать их в добрых, но коммерческих целях.

История пока нетипичная. Однако будет неприятно, если участвуют случаи создания НКО с целью получения льготного статуса и стартового капитала (на выгодных условиях) для последующего превращения в коммерческое предприятие с социальным или иным уклоном. Нестандартная стратегия требует нестандартных контрмер.

2) ДВОЙНЫЕ СТАНДАРТЫ В ФИЛАНТРОПИИ

Американские НКО и фонды равны в статусе льготного налогообложения, однако степень скрупулезности, с которой свойственно проверять НКО, не распространяется на фонды.

<http://blog.ncrp.org/2011/08/what-about-foundations.html>

НКО и фонды представлены разными организационно-правовыми формами. Но с моральной точки зрения, практика различия этих институтов весьма лицемерна. Фонды неустанно твердят о том, что, претендуя на гранты, НКО должны соответствовать высоким стандартам. И очень редко аналогичные требования применяются к самим фондам. Структура программных расходов грантополучателей должна быть адекватной. Чтобы не потерять донора, НКО обязаны регулярно оценивать свою работу и успешно сотрудничать с другими организациями. В то же время руководители фондов назначают себе щедрые гонорары при минимальной подотчетности и редко интересуются, чем занимаются другие. На этом фоне специально созданная госорганами США оперативная группа проводит очередной рейд по выявлению злоупотреблений в НКО, получающих государственное финансирование. В первую очередь запрашивается информация о зарплате руководителей и членов советов директоров. Такая проверка проводится в 600 НКО, предоставляющих социальные и медицинские услуги разным категориям населения и, в том числе, людям с проблемами развития, наркоманам и алкоголикам. Группа была создана после скандального расследования, в ходе которого *New York Times* активно интересовалась уровнем заработной платы в государственных учреждениях, где содержатся люди с нарушениями развития. Но дело в том, что информация о заработках в НКО уже доступна и публикуется в открытых источниках. Вполне достаточно просто заглянуть в базу данных [Guidestar](http://www.guidestar.org). Уровень доходов сотрудников организаций НКО-сектора всегда вызывает пересуды, но никто не поднимает вопрос об оплате труда в фондах. Вместе с тем, раскрытие информации о компенсации труда руководителей фондов и попечителей (которые, строго говоря, должны выполнять свои функции безвозмездно) является неотъемлемым условием, обеспечивающим прозрачность и доверие грантополучателей. Однако дело даже не в астрономических суммах, которые выплачиваются топ-менеджерам многих частных фондов в виде заработной платы, страховок, компенсаций и пособий, но в том, что подотчетность в НКО-секторе является игрой в одни ворота. Например, если в заявке на финансирование для руководителя НКО запрашивается слишком высокое вознаграждение, то ничто не мешает грантодающей организации запросить дополнительное обоснование. Однако в большинстве случаев НКО сразу получает однозначный отказ.

VIII. ИНИЦИАТИВЫ

1) ОПРЕДЕЛИТЬ РОЛЬ ФИЛАНТРОПИИ XXI ВЕКА

Фонд Рокфеллера ([Rockefeller Foundation](http://www.rockefellerfoundation.org)) и партнеры объявили о новой совместной инициативе, призванной дать толчок дискуссии о роли филантропии в сфере международного развития.

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=348900024>

Инициатива Беллажио ([Bellagio Initiative](http://www.bellagioinitiative.org)) объединила признанных мыслителей сферы филантропии и международного развития, чтобы повлиять на будущее человечества и выявить новые возможности для совместных действий филантропических институтов и учреждений развития. Вклад в глобальные программы, нацеленные на преодоление бедности, удвоился в денежном выражении и в 2009 году достиг 22 млн. долларов. Инициатива позволит укрепить потенциал филантропического сектора за счет сотрудничества с организациями сферы развития. В 2011 году лидерам мнений, практикам, благополучателям и социальным предпринимателям предлагается коллективно обдумать возможности решения глобальных проблем, которые (в том числе) касаются климатических изменений, устойчивого развития, проблем бедности и миграции. Итоги дискуссии будут подведены в ноябре 2011 года в ходе саммита в Италии. Работа завершится публикацией документов и конкретными планами, которые должны изменить жизнь людей к лучшему.

IX. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

1) КОРПОРАТИВНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ ДОЛЖНА ОТВЕЧАТЬ ЦЕЛЯМ БИЗНЕСА

Корпоративные благотворительные программы оттягивают на себя ресурсы компаний и отражают, скорее, цели менеджмента, чем самих акционеров. Именно поэтому филантропия остается наиболее спорным элементом инициатив по КСО.
<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=348100031>

Противники корпоративной благотворительности считают данное направление пустой тратой денег акционеров. **Отчет**, подготовленный Ассоциацией **Conference Board**, стремится обосновать благотворительность компаний, приводит примеры успешных и неудачных программ, поднимает вопрос о роли институционального инвестора и затрагивает проблемы раскрытия информации. Для повышения эффективности программ и во избежание нежелательных ситуаций, авторы отчета предлагают руководителям согласовать приоритеты благотворительности с бизнес целями компании; предоставить менеджерам ресурсы и инструменты, необходимые для адекватной реализации программ; обеспечить внутренний контроль, а также оценку финансовых и социальных результатов для принятия решений о продолжении либо прекращении той или иной программы. Подобные решения требуют такого же внимания, как и основной бизнес компании. Иногда выгода от корпоративных программ очевидна акционерам. Во всех остальных случаях совет директоров должен тщательно изучать реальные мотивы корпоративного участия, требовать их стратегического обоснования и установить соответствующие гарантии прозрачности.

X. ВОЛОНТЕРСТВО

1) АМЕРИКАНСКИЕ ДОБРОВОЛЬЦЫ УДЕРЖИВАЮТ СВОИ ПОЗИЦИИ

*В 2010 году американцы посвятили добровольчеству 8,1 млрд. часов. Значение показателя незначительно отличается от данных за 2009 год, хотя число добровольцев чуть снизилось с 63,4 млн. до 62,8 млн. Опубликован **национальный отчет**.*
<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=348900005>
http://philanthropy.com/article/Volunteerism-Holds-Steady-in/128565/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

Отчет объединяет данные о тенденциях и демографической картине американского добровольчества. Почти 63 млн. граждан США (чуть больше четверти населения) стали добровольцами в прошлом году. Предоставленная ими помощь оценивается в 172 млрд. долларов (чуть меньше по сравнению с 2009 годом). В целом добровольческая активность не претерпевала особых изменений с 2006 года, сохраняя позиции в диапазоне 26%. В 2003-2005 гг. добровольчество достигло своего пика (29%), а в 1989 – низшей точки (20,4%). Авторы отчета пришли к следующим основным заключениям:

- В 2008-2010 гг. 35% добровольцев работали в религиозных объединениях, почти 27% - в сфере образования, 14% - в организациях, предоставляющих социальные услуги.
- Большую часть времени волонтеры посвятили фандрайзингу, сбору и распределению продуктов питания, обучению или наставничеству, а также работе, которая была отнесена к «общей» категории.
- Больше всего добровольцев оказалось в штате Юта (45% взрослого населения); и далее последовали штаты Айова (37,9%), Миннесота (37,5%), Небраска (37,4%) и Южная Дакота (37,2%).
- Больше всего добровольцев (29%) среди людей в возрасте 30-45 лет; за ними следует категория «от 45 лет и старше»; и меньше всех добровольцев среди 20-летних (21%).

Несмотря на то что в 2010 году показатель добровольчества слегка пошатнулся, процент добровольцев, отработавших 100 и более часов возрос с 33,2% до 33,8%, а средний показатель отработанных часов возрос с 50 до 52.

XI. ИТ-ТЕХНОЛОГИИ

1) КАК УКРОТИТЬ СОЦИАЛЬНЫЕ МЕДИА?

Для подавляющего большинства НКО использование социальных медиа в качестве инструмента фандрайзинга пока считается большим экспериментом. И все больше организаций готовы инвестировать в этот многообещающий эксперимент.

http://philanthropy.com/article/Big-Charities-Gear-Up-to-Use/128741/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

На сегодняшний день лишь нескольким крупным организациям удалось привлечь большие суммы через социальные сети, но число НКО, которые осваивают новые возможности, растет с каждым днем. 79 из 150 опрошенных крупных НКО сообщили о фандрайзинге в социальных сетях, но лишь одной удалось поднять крупную сумму в 4 млн. долларов. Как правило, НКО чаще используют сети для поиска единомышленников. Специального учебника по фандрайзингу в сетях пока не существует, и поэтому приходится действовать по наитию и учиться на ходу. Некоторые только приглядываются к новому инструменту, а другие уже активно инвестируют средства и обучают сотрудников работе в соцсетях. Так, Общество борьбы с рассеянным склерозом (Multiple Sclerosis Society) заплатило экспертам 50 тыс. долларов за обучение группы сотрудников, которые затем поделятся новыми знаниями со своими коллегами. Руководство Общества считает, что социальные медиа учат выстраивать отношения с людьми, в том числе, и с будущими активистами, которым предстоит изменить мир. Как информационный ресурс социальные сети удачно встраиваются в традиционные фандрайзинговые кампании. Онлайн инструменты активно применяются для привлечения пожертвований от «друзей», а также для перетекания информации в другие сети. Удачным примером является онлайн кампания «10-10-10», проведенная организацией «Накормите детей» (Feed the Children). Целевой аудитории предлагается потратить 10 минут личного времени на регистрацию в сети; пожертвовать в пользу организации 10 долларов; и рассказать о кампании 10 «друзьям».