



# *Evolution & Philanthropy*

## **Дайджест публикаций международного филантропического сообщества**

***Выпуск № 7 (14), Август 2011 г.***

***Если Вы желаете получить  
предыдущие выпуски или  
тематические подборки  
из дайджестов за 2010 - 2011 гг.***

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

***evd\_ou@uralsib.ru***

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. Исследования и аналитика .....</b>	<b>4</b>
<b>1) Кто самый щедрый в Соединенном Королевстве, и что волнует богатых доноров? .....</b>	<b>4</b>
<i>Исследования показали, что большая часть пожертвований складывается из средств самых богатых людей Великобритании. Но означает ли это, что люди с более скромным достатком менее щедры? И что может повлиять на показатель щедрости состоятельных людей? Ответы на эти вопросы стоит узнать некоммерческим организациям.</i>	
<a href="http://www.philanthropyuk.org/news/2011-05-19/household-expenditure-linked-level-giving-new-report-confirms4">http://www.philanthropyuk.org/news/2011-05-19/household-expenditure-linked-level-giving-new-report-confirms4</a>	
<a href="http://www.philanthropyuk.org/news/2011-05-19/ultra-rich-unhappy-their-giving-jp-morgan-bank-report-reveals4">http://www.philanthropyuk.org/news/2011-05-19/ultra-rich-unhappy-their-giving-jp-morgan-bank-report-reveals4</a>	
<b>II. GR .....</b>	<b>5</b>
<b>1) Могут ли регулирующие органы способствовать подотчетности НКО перед обществом? .....</b>	<b>5</b>
<i>Британская Комиссия по благотворительности (Charity Commission) переосмысливает свою роль в обществе и проводит ревизию собственных функций.</i>	
<a href="http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9173/commission_to_consider_what_the_public_wants_to_know_about_charities">http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9173/commission_to_consider_what_the_public_wants_to_know_about_charities</a>	
<b>2) Кто заплатит за успех, и кто рискнет? .....</b>	<b>5</b>
<i>В бюджете США появилось новшество, на которое возлагаются большие ожидания. Это программа «Плата за успех» (Pay For Success), которая позволит правительству платить за положительные результаты, а не за сам факт оказания социальных услуг, которые далеко не всегда проходят тщательную проверку и оценку.</i>	
<a href="http://www.tacticalphilanthropy.com/2011/05/pay-for-success?utm_source=feedburner&amp;utm_medium=email&amp;utm_campaign=Feed%3A+TacticalPhilanthropy+%28Tactical+Philanthropy%29&amp;utm_content=Yahoo!+Mail">http://www.tacticalphilanthropy.com/2011/05/pay-for-success?utm_source=feedburner&amp;utm_medium=email&amp;utm_campaign=Feed%3A+TacticalPhilanthropy+%28Tactical+Philanthropy%29&amp;utm_content=Yahoo!+Mail</a>	
<b>III. Прозрачность и отчетность .....</b>	<b>6</b>
<b>1) Больше добросовестного управления и этической практики .....</b>	<b>6</b>
<i>Ответственность НКО и благотворительных организаций перед гражданами, донорами и обществом в целом предполагает подотчетность и соблюдение этических норм. В помощь руководителям и советам директоров открыт новый онлайн ресурс. На фоне скандала вокруг Института Средней Азии (The Central Asia Institute/CAI) это очень своевременное и правильное предложение.</i>	
<a href="http://www2.guidestar.org/rxa/news/articles/2011/independent-sector-launches-new-resource.aspx?hq_e=el&amp;hq_m=1106495&amp;hq_l=39&amp;hq_v=3b3d97ff08">http://www2.guidestar.org/rxa/news/articles/2011/independent-sector-launches-new-resource.aspx?hq_e=el&amp;hq_m=1106495&amp;hq_l=39&amp;hq_v=3b3d97ff08</a>	
<b>2) А нужен ли «пиарщик»? .....</b>	<b>6</b>
<i>Более трети главных специалистов по связям с общественностью сетуют на то, что руководители НКО не осознают, насколько важна их роль и функция.</i>	
<a href="http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9125/a_third_of_charity_communication_chiefs_do_not_feel_role_is_valued_by_their_organisation">http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9125/a_third_of_charity_communication_chiefs_do_not_feel_role_is_valued_by_their_organisation</a>	
<b>IV. Партнерства и сети .....</b>	<b>7</b>
<b>1) «v» и Добровольческая сеть знаний .....</b>	<b>7</b>
<i>Британская молодежная добровольческая НКО «v» создала новую сетевую платформу для профессионального обмена и общения между заинтересованными людьми и организациями.</i>	
<a href="http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9126/v_launches_new_volunteering_knowledge_network">http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9126/v_launches_new_volunteering_knowledge_network</a>	
<b>2) Некоторые итоги грандиозного партнерства в сфере реформирования высшего образования на Африканском континенте .....</b>	<b>7</b>
<i>В течение 10 лет семь крупнейших североамериканских фондов вполне сознательно вкладывали миллионы долларов в реформирование африканского высшего образования. Результаты неоднозначны.</i>	
<a href="http://philanthropy.com/article/Mixed-Results-for-Foundations/127516/">http://philanthropy.com/article/Mixed-Results-for-Foundations/127516/</a>	
<b>V. Оценка и эффективность .....</b>	<b>8</b>

<b>1) Об относительности рейтингов эффективности НКО.....</b>	<b>8</b>
<i>Доноры заинтересованы в том, чтобы их средства получили лучшие НКО. Насколько можно доверять рейтингам, занимаясь поисками надёжного благополучателя?!</i>	
<a href="http://philanthropy.com/blogs/world-view/donors-need-a-better-way-to-rate-charities/264">http://philanthropy.com/blogs/world-view/donors-need-a-better-way-to-rate-charities/264</a>	
<b>2) Снимет ли новый индекс напряжение вокруг вопроса об административных расходах? .....</b>	<b>9</b>
<i>Граждане обожают благотворительные и некоммерческие организации, но готовы уделять им не более 10 или 15 секунд в месяц, да и в целом мало что в них понимают. Недавнее исследование аналитического консультанта nfrSynergy обнаружило невероятный разрыв между реальностью и бытующими в обществе представлениями.</i>	
<a href="http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9181/three-quarters-of-public-say-a-charity-ceo-is-an-admin-cost">http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9181/three-quarters-of-public-say-a-charity-ceo-is-an-admin-cost</a> ;	
<a href="http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9183/dame-suzi-commission-and-sector-must-try-to-devise-admin-cost-index">http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9183/dame-suzi-commission-and-sector-must-try-to-devise-admin-cost-index</a>	
<b>3) Преодолевая разрозненность и барьеры в оценке социального эффекта.....</b>	<b>10</b>
<i>В своем докладе британская консалтинговая организация New Philanthropy Capital (NPC) делает вывод о том, что методика оценки следует разрабатывать совместными усилиями в масштабе всего сектора, а заплатить за процесс должны доноры. ....</i>	
<a href="http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9074/funders-should-give-charities-financial-support-to-measure-impact-says-npc">http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9074/funders-should-give-charities-financial-support-to-measure-impact-says-npc</a>	
<a href="http://www.philanthropyuk.org/news/2011-05-19/impact-measurement-should-be-designed-sector-level-and-funders-should-pay-says-new-r">http://www.philanthropyuk.org/news/2011-05-19/impact-measurement-should-be-designed-sector-level-and-funders-should-pay-says-new-r</a>	
<b>4) Инструмент сравнительного анализа .....</b>	<b>10</b>
<i>Сравнительный анализ (бенчмаркинг) во все времена признавался надежным способом оценки эффективности, но стоимость вложений для сбора и анализа сделала его недоступным для многих. Теперь дело обстоит иначе.</i>	
<a href="http://www.civilsociety.co.uk/benchmark/about">http://www.civilsociety.co.uk/benchmark/about</a>	
<b>VI. Управление .....</b>	<b>11</b>
<b>1) Что нужно знать и делать НКО и управляющим советам .....</b>	<b>11</b>
<i>Скандалная история, связанная с основателем Института Средней Азии (The Central Asia Institute/CAI), дает достаточно пищи для размышления. Можно ли избежать досадного опыта?.....</i>	
<a href="http://philanthropy.com/article/Three-Cups-of-Tea-Scandal/127251/?sid=&amp;utm_source=&amp;utm_medium=en">http://philanthropy.com/article/Three-Cups-of-Tea-Scandal/127251/?sid=&amp;utm_source=&amp;utm_medium=en</a> .....	<b>11</b>
<b>VII. IT-технологии .....</b>	<b>12</b>
<b>1) «ИТ» как сфера обмена информацией.....</b>	<b>12</b>
<i>Американская некоммерческая организация ZeroDivide, ориентированная на оснащение НКО информационно-коммуникационными технологиями, публикует доклад с рекомендациями по повышению качества и объемов грант-мейкинга за счет внедрения информационных технологий.</i>	
<a href="http://idealware.org/blog/encouraging-grantmakers-spread-technology-information">http://idealware.org/blog/encouraging-grantmakers-spread-technology-information</a>	
<b>VIII. Инициативы и ресурсы .....</b>	<b>12</b>
<b>1) Американский Совет фондов (Council on Foundations) усовершенствовал свой карьерный центр.....</b>	<b>12</b>
<i>Это старый, но теперь ещё более полезный веб-ресурс для тех, кто ищет работу, и для тех, кто ищет новых сотрудников в сфере филантропии.</i>	
<a href="http://www.pnnonline.org/council-on-foundations-launches-new-more-robust-online-career">http://www.pnnonline.org/council-on-foundations-launches-new-more-robust-online-career</a>	
<b>2) Новый посредник для доноров. И для НКО.....</b>	<b>13</b>
<i>Возник новый удобный пункт пересечения НКО и доноров. Изменится ли что-нибудь в отношениях между донорами и благополучателями?</i>	
<a href="http://www.ssireview.org/articles/entry/whats_next_matchmaking_for_philanthropists/">http://www.ssireview.org/articles/entry/whats_next_matchmaking_for_philanthropists/</a>	
<b>3) Черпаем мудрость в собственных ошибках и неудачах других.....</b>	<b>13</b>
<i>Во избежание повторения ошибок и по-настоящему отрицательного опыта следует рассказывать о них как можно больше. Для этих целей создан новый интернет-ресурс.</i>	
<a href="http://www.ssireview.org/articles/entry/whats_next_thriving_on_failure/">http://www.ssireview.org/articles/entry/whats_next_thriving_on_failure/</a>	

## I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

### 1) КТО САМЫЙ ЩЕДРЫЙ В СОЕДИНЕННОМ КОРОЛЕВСТВЕ, И ЧТО ВОЛНУЕТ БОГАТЫХ ДОНОРОВ?

*Исследования показали, что большая часть пожертвований складывается из средств самых богатых людей Великобритании. Но означает ли это, что люди с более скромным достатком менее щедры? И что может повлиять на показатель щедрости состоятельных людей? Ответы на эти вопросы стоит узнать некоммерческим организациям.*

<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-05-19/household-expenditure-linked-level-giving-new-report-confirms>

<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-05-19/ultra-rich-unhappy-their-giving-jp-morgan-bank-report-reveals>

Отчет «Насколько щедра Великобритания?» ([How Generous is the UK?](#)), опубликованный Центром благотворительных пожертвований и филантропии (Centre for Charitable Giving and Philanthropy, CGAP) оперирует данными о благотворительных расходах 200 тыс. семей в течение 31 года.

Исследование показало, что средний размер еженедельного пожертвования возрос с £1,02 фунтов стерлингов в 1978 году до £2,42 в 2008, что означает увеличение на 138% с учетом инфляции.

Расходы на благотворительность увеличивались вместе с объемом затрат на другие цели. Семьи, возглавившие списки благотворителей, в течение последних лет жертвовали средства гораздо активнее, чем в 1970-х – в начале 1980-х годов. Их вклад в общем объеме пожертвований значительно увеличился, и, значит, благотворительные организации больше полагаются на их поддержку богатых домохозяйств. В период с 1978 по 1982 годы пожертвования 10% богатейших семей составили 22% от общего объема благотворительной помощи, в то время как вклад не самых богатых - всего 3%. С 2004 по 2008 годы самые состоятельные люди пожертвовали уже 31%, а вклад десяти процентов менее богатых составил только 2%, т.е. в данный период денежные средства концентрировались у меньшего числа семей. Однако статьи расходов на пожертвования в бюджетах семей с более скромными доходами оказались более значительными, чем доля благотворительных расходов в бюджетах более богатых людей. К такому же заключению пришли исследователи Charities Aid Foundation's (CAF). В докладе «Пожертвования в Соединенном Королевстве-2010» ([UK Giving 2010](#)) говорится о том, что те самые 10% с более скромными доходами пожертвовали примерно 3% от своих бюджетов, а 10% самых богатых около 1%.

При этом оказалось, что богатейшие люди не всегда довольны своей благотворительной практикой. Частный банк Джей-Пи Морган ([J.P. Morgan Private Bank](#)) провел опрос среди своих клиентов (откликнулись 78 из 200) и выяснил, что более 70% респондентов постоянно жертвуют средства на добрые дела, 21% - периодически; и 50% сообщили о том, что их расходы на благотворительные цели составляют более 5% от чистых активов. На вопрос «Что может повысить Вашу мотивацию к оказанию благотворительной помощи?» почти 50% опрошенных ответили, что готовы поддержать те инициативы, которые им близки и понятны; 44% могут жертвовать больше средств по мере увеличения собственного состояния; и 30% хотели бы знать, каким образом расходуются их средства. Еще одним достаточно популярным мотивирующим фактором (для 32%) оказалось «эффективность благотворительной организации» и ее способность добиваться изменений. Среди других причин были также указаны: стремление отдать должное своему сообществу (29%); просьба или рекомендация партнера по бизнесу (23%); желание вовлечь в добрые дела членов семьи (18%); и возможность добиться реальных устойчивых изменений (16%).

Есть о чем задуматься. Исследования в цифрах и графиках показывают, почему НКО и благотворительным организациям стоит совершенствовать свою работу и становиться более эффективными.

## II. GR

### **1) МОГУТ ЛИ РЕГУЛИРУЮЩИЕ ОРГАНЫ СПОСОБСТВОВАТЬ ПОДОТЧЕТНОСТИ НКО ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ?**

*Британская Комиссия по благотворительности (Charity Commission)*

*переосмысливает свою роль в обществе и проводит ревизию собственных функций.*

<http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9173/commission-to-consider-what-the-public-wants-to-know-about-charities>

Основной задачей регулирующего органа британского НКО-сектора является создание условий для достижения целей, о которых НКО заявляют в своих документах. Общество хочет знать, доходят ли пожертвования до конечного потребителя. Комиссия создает рабочую группу, чтобы решить, стоит ли требовать от НКО соответствующей информации. Как ни странно, до сих пор отчетная информация, исправно подаваемая НКО в Комиссию раз в году, не анализировалась с этой точки зрения, а НКО не получали от Комиссии соответствующих запросов. Но этот аспект имеет стратегическое значение для обеспечения подотчетности перед обществом. В процессе выработки позиции по данному вопросу Комиссия заодно прояснила и собственную роль перед обществом:

- Комиссия служит интересам общества и не является представителем НКО;
- Комиссия сосредоточится на выполнении своей основной регулирующей функции (онлайн каталог, онлайн руководства для органов управления НКО, контроль соблюдения требований законодательства);
- Некоторые другие функции, которые может выполнять только Комиссия.

Такая «мягкая реформа» означает, что Комиссия будет впредь уделять больше внимания не столько поддержке советов директоров НКО, сколько исполнению их обязательств в отношении НКО. Комиссия планирует сократить штат сотрудников, которые предоставляют индивидуальные консультации членам управляющих органов НКО, и передать эту функцию третьим сторонам. В новую рабочую группу приглашаются заслуженные представители сектора. Они определяют круг предсказуемых рисков, типичных для сектора в целом, а не только для отдельных НКО, и выработают рекомендации по их предотвращению. По оптимистическим оценкам, обновленная Комиссия будет использовать более стратегический подход. В свою очередь, общество получит убедительные свидетельства того, что Комиссия стоит на страже интересов организаций, в которые оно вкладывает средства и время.

### **2) КТО ЗАПЛАТИТ ЗА УСПЕХ, И КТО РИСКНЕТ?**

*В бюджете США появилось новшество, на которое возлагаются большие ожидания.*

*Это программа «Плата за успех» (Pay For Success), которая позволит правительству платить за положительные результаты, а не за сам факт оказания социальных услуг, которые далеко не всегда проходят тщательную проверку и оценку.*

[http://www.tacticalphilanthropy.com/2011/05/pay-for-success?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+TacticalPhilanthropy+%28Tactical+Philanthropy%29&utm\\_content=Yahoo!+Mail](http://www.tacticalphilanthropy.com/2011/05/pay-for-success?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+TacticalPhilanthropy+%28Tactical+Philanthropy%29&utm_content=Yahoo!+Mail)

Модель «Плата за успех» предполагает, что правительство будет заключать контракты с посредниками и договариваться с ними о конкретных результатах. В свою очередь, посредники на конкурсной основе и под свою ответственность выберут провайдеров услуг; но получат свои деньги от государства только в том случае, если независимая оценка подтвердит наличие результатов. Однако это еще не всё. В программе присутствует еще один важный компонент. Это частный или филантропический капитал, из которого будет оплачиваться работа до момента определения результатов. В отличие от практики предоставления грантов, доноры смогут рассчитывать (в случае успеха) не только на возврат инвестиций, но также на соответствующие проценты.

Таким образом, «инновационность» модели заключается в том, что риски переходят от правительства к посредникам и заинтересованным донорам. Зато в случае успеха государство сможет (1) сэкономить средства, и (2) использовать бюджетные средства для тиражирования опыта, который уже подтвердил свою эффективность. Но самый глубокий смысл «Платы за успех»



заключается в том, что посредники и провайдеры услуг будут стремиться к получению измеряемых результатов, которые являются приоритетом для государства.

Безусловно, данная программа подходит далеко не для всех видов услуг. Государственные организации уже знают, как измерить результаты услуг по трудоустройству или программ подготовки детей к школе. Но существует множество направлений, где результаты становятся очевидными лишь через несколько лет. Так или иначе, «Плата за успех» - это пилотная программа, и модель еще должна пройти «обкатку». А распространение программы на новые сферы деятельности – это дело будущего. Пока надо научиться извлекать социальную пользу за меньшие деньги и экономить средства налогоплательщиков.

### III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

#### 1) БОЛЬШЕ ДОБРОСОВЕСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЭТИЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ

*Ответственность НКО и благотворительных организаций перед гражданами, донорами и обществом в целом предполагает подотчетность и соблюдение этических норм. В помощь руководителям и советам директоров открыт новый онлайн ресурс. На фоне скандала вокруг Института Средней Азии (The Central Asia Institute/CAI) это очень своевременное и правильное предложение.*

[http://www2.guidestar.org/rxa/news/articles/2011/independent-sector-launches-new-resource.aspx?hq\\_e=el&hq\\_m=1106495&hq\\_l=39&hq\\_v=3b3d97ff08](http://www2.guidestar.org/rxa/news/articles/2011/independent-sector-launches-new-resource.aspx?hq_e=el&hq_m=1106495&hq_l=39&hq_v=3b3d97ff08)

Ресурсный центр по добросовестному управлению и этической деятельности (Resource Center for Good Governance and Ethical Practice) – это богатая подборка тематической информации и ссылок, более 250 образцов политик, исследовательских работ, шаблонов и других инструментов, большая часть которых доступна бесплатно. В основу концепции центра лег основополагающий документ по само-регулированию отрасли, в котором изложены принципы добросовестного управления и этики, а также инструкции по их практическому воплощению (Principles for Good Governance and Ethical Practice: A Guide for Charities and Foundations). Ресурсный центр открыт под эгидой некоммерческой коалиции «Независимый сектор» (Independent Sector), объединяющей около 600 организаций. В разработке «Принципов» приняли участие более тысячи представителей сектора. В итоге, документ получил поддержку Финансового комитета Сената США. В нем отражены 33 фундаментальных принципа, которые охватывают вопросы соблюдения требований законодательства, эффективного управления, финансового контроля и ответственного фандрайзинга. Организации, которые успели применить эти принципы на деле, сообщают о положительных изменениях в управлении, в корпоративной культуре, во взаимоотношениях с донорами и партнерами в сообществе.

#### 2) А НУЖЕН ЛИ «ПИАРЩИК»?

*Более трети главных специалистов по связям с общественностью сетуют на то, что руководители НКО не осознают, насколько важна их роль и функция.*

[http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9125/a\\_third\\_of\\_charity\\_communication\\_chiefs\\_do\\_not\\_feel\\_role\\_is\\_valued\\_by\\_their\\_organisation](http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9125/a_third_of_charity_communication_chiefs_do_not_feel_role_is_valued_by_their_organisation)

Такой вывод изложен в отчете, подготовленном группой британских PR-компаний по результатам опроса более 120 главных специалистов по PR и коммуникациям, занятых в благотворительных организациях и некоммерческих объединениях. В частности, были установлены следующие факты:

- 38% опрошенных сообщили, что их работу не ценят в организациях; среди них 83% объясняют это тем, что руководству непонятны значение и роль коммуникаций.
- И напротив, большинство специалистов (78%), которые не жалуются на отсутствие внимания к своему мнению, рассказали о понимании и поддержке со стороны директора.
- 75% респондентов указали на непоследовательность и отсутствие четкой коммуникационной стратегии в тех организациях, где руководители не разделяют ценности пиара.
- 92% опрошенных не участвуют в процессе принятия стратегических решений, что по мнению 2/3 участников опроса, создает репутационные риски для организации; и 53% респондентов

считают, что это затрудняет достижение поставленных целей; 44% - усложняет задачу привлечения средств.

- 16% опрошенных считают, что в период кризиса их положение особенно уязвимо, т.к. должность даже главного специалиста по коммуникациям видится либо как ненужная роскошь, либо ее может занять сотрудник более низкого управленческого уровня.
- 2/3 опрошенных думают, что их работа ценилась бы выше, будь у них в распоряжении больше ресурсов для достижения более значительных результатов; и 3/4 респондентов, сообщивших о том, что ранее их работа считалась важной, но больше не ценится, объяснили такую перемену сокращением бюджета.

#### IV. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

##### 1) «V» И ДОБРОВОЛЬЧЕСКАЯ СЕТЬ ЗНАНИЙ

*Британская молодежная добровольческая НКО «v» создала новую сетевую платформу для профессионального обмена и общения между заинтересованными людьми и организациями.*

[http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9126/v\\_launches\\_new\\_volunteering\\_knowledge\\_net\\_work](http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9126/v_launches_new_volunteering_knowledge_net_work)

Основные цели нового сетевого объединения:

- Обсуждение и анализ применения новых практик, политик и исследовательских работ в сфере добровольчества и молодежных инициатив, а также по темам социальной активности, организации сообществ и подготовки к трудоустройству;
- Формирование единой позиции и информирование лидеров мнений и политиков, укрепление партнерств и определение общих интересов различных организаций, независимых игроков, исследователей и экспертов в сфере социально-экономической политики.

Появление новой сети совпало с публикацией исследовательского отчета о добровольчестве, подготовленного Национальным фондом исследований в сфере образования (National Foundation of Educational Research, NFER). В частности, в отчете озвучен вывод о том, что молодые люди, которые получают опыт добровольчества в школьные годы, имеют больше шансов завершить образование, получить профессию и обеспечить себе безбедное существование. Также были получены предварительные (и требующие дальнейшего изучения) данные, свидетельствующие о том, что эти молодые люди впоследствии занимают более активную позицию в жизни и в своих сообществах. Авторы отчета выражают надежду, что новая сеть найдет возможность и обеспечит дальнейшую проработку этих вопросов.

##### 2) НЕКОТОРЫЕ ИТОГИ ГРАНДИОЗНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРЕ РЕФОРМИРОВАНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ НА АФРИКАНСКОМ КОНТИНЕНТЕ

*В течение 10 лет семь крупнейших североамериканских фондов вполне сознательно вкладывали миллионы долларов в реформирование африканского высшего образования. Результаты неоднозначны.*

<http://philanthropy.com/article/Mixed-Results-for-Foundations/127516/>

Вслед за демократическими и экономическими переменами, охватившими черный континент в 90-ые, крупнейшие североамериканские фонды (Carnegie, Ford, MacArthur, Rockefeller, Andrew W. Mellon, William and Flora Hewlett, Kresge) в 2000-х взяли за реформирование университетского кластера в надежде повлиять на будущее Африки. Это крупнейшее гуманитарное преобразование за всю историю африканского высшего образования: \$440 млн. долларов вложено только в развитие учреждений и человеческих ресурсов в 9 странах. Ни один из многочисленных фондов, представленных на тот момент в Африке, не занимался всем континентом в целом, только отдельными странами и регионами. Выступив единым фронтом, фонды рассчитывали охватить большую территорию и оптимизировать финансирование. Эксперты и специалисты по-разному оценивают работу партнерства:

- Коалиция фондов преобразила университетское образование и заложила основу для будущего диалога о роли высшего образования в развитии Африканского континента.
- Различия между фондами не позволили затронуть действительно сложные сферы и препятствовали координации решений и согласованности в работе по предоставлению грантов.
- Партнерство делало ставку на расширение доступа к высшему образованию для женщин, а также преуспело в содействии онлайн обучению; в создании исследовательских и правозащитных сетей; в развитии фандрайзинга вузов; и в строительстве новых лабораторий и помещений.
- Известны случаи, когда благодаря присутствию и участию фондов были привлечены дополнительные ресурсы.
- Партнерство (прямо или косвенно) улучшило положение 4,1 млн. студентов.
- Наиболее признанной заслугой партнерства является обеспечение группы вузов и ассоциаций интернетом в тот момент, когда африканские ученые и студенты столкнулись с реальной угрозой потери связи с их коллегами в разных странах. Однако примеров подобного согласованного грант-мейкинга немного. Помимо этого, пока сложно понять, являются ли достигнутые результаты коллективной или индивидуальной заслугой фондов.
- Партнерству недоставало точной постановки целей, адекватных оценочных механизмов и эффективного процесса принятия решений.
- На протяжении 10 лет в трех фондах сменилось высшее руководство. Это стало одной из причин, подтолкнувших партнерство к закату. Соглашения были продлены до 2010 года лишь благодаря усилиям программных сотрудников и вопреки распоряжениям руководителей.

Полученный опыт позволяет сформулировать рекомендации для будущей совместной работы фондов. Вот некоторые из них:

- Вовлекайте в совместные проекты главных специалистов фондов, но и других сотрудников наделяйте полномочиями принимать решения от имени фондов.
- Устанавливайте четкие правила игры для всех участников (объемы финансовых вливаний; принципы группового финансирования; своевременность решений, и т.д.).
- Точно формулируйте цели (двигаясь от общих к частным) и ожидаемые результаты. Они должны быть понятны всем сотрудникам. Это источник мотивации.
- К разработке совместного проекта следует приступать на ранних этапах возникновения партнерства, чтобы иметь достаточно времени для установления взаимопонимания, изучения опыта участников и определения сильных сторон.

## V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### 1) ОБ ОТНОСИТЕЛЬНОСТИ РЕЙТИНГОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ НКО

*Доноры заинтересованы в том, чтобы их средства получили лучшие НКО. Насколько можно доверять рейтингам, занимаясь поисками надёжного благополучателя?!*

<http://philanthropy.com/blogs/world-view/donors-need-a-better-way-to-rate-charities/264>

Основная проблема (в том числе для США) заключается в том, что достоверная информация о надежности или прозрачности НКО не лежит на поверхности, и мало кто из доноров обращает внимание на существующие НКО-рейтинги. Рейтинговые агентства либо не могут завершить проверку в силу острого дефицита данных, либо выдают неожиданный результат. Так или иначе, но интересы доноров оказываются незащищенными. Очевидно, что нужно сделать две вещи: создать условия, при которых будет увеличиваться количество НКО, мотивированных сообщать больше информации о себе; и внедрить и оплатить точные системы, работающие без участия НКО.

Ниже перечислены сильные и слабые стороны, которые объясняют ограниченность современной системы рейтингов НКО:

- **Крадусорсинг.** Системы, подобные [Great Nonprofits](#), предоставляют рейтингам и контролирующим институтам информацию, получаемую из различных источников и от разных людей. Как правило, они не доверяют данным, полученным от самих НКО, поэтому их оценка равнозначна мнению масс.



- Использование информации, отраженной в формах налоговой отчетности 990. Система [Charity Navigator](#) и ей подобные способны пропускать через свое сито и оценивать большое число НКО. Однако они оперируют в поле ограниченной информации, которая к тому же может оказаться и неточной.
- Запрос информации у НКО. [Institute of Philanthropy](#) и [GiveWell](#) удается собрать достаточно информации для глубокого анализа. Но если НКО не идет на сотрудничество, они бессильны.

## **2) СНИМЕТ ЛИ НОВЫЙ ИНДЕКС НАПРЯЖЕНИЕ ВОКРУГ ВОПРОСА ОБ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДАХ?**

*Граждане обожают благотворительные и некоммерческие организации, но готовы уделять им не более 10 или 15 секунд в месяц, да и в целом мало что в них понимают. Недавнее исследование аналитического консультанта [nfpSynergy](#) обнаружило невероятный разрыв между реальностью и бытующими в обществе представлениями.*

<http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9181/three-quarters-of-public-say-a-charity-ceo-is-an-admin-cost>;

<http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9183/dame-suzi-commission-and-sector-must-try-to-devise-admin-cost-index>

В 2008 году 1011 рядовым гражданам Великобритании было предложено классифицировать расходы НКО по группам: административные расходы, фандрайзинг, целевая деятельность и «другое». Три четверти опрошенных отнесли зарплату директора организации к административным расходам, и только 5% - к целевой деятельности. Остается только гадать, какой категорией расходов считают зарплату директора сами НКО. Среди прочих примеров, отражающих скорее романтические представления общества о благотворительности, следующие факты: 58% респондентов считают, что благотворительные магазины – сильный механизм фандрайзинга, а на самом деле они малоэффективны. Также не особо эффективны ящики для сбора мелочи в магазинах, которыми публика восхищается. Бытует мнение, что звонки на домашний телефон не оправдывают себя, но это не так, звонки на дом – проверенный рабочий инструмент. Много сумятицы и в отношении оплаты труда в НКО. Масса людей считает, что работа членов управляющих органов и президента оплачивается, а работа уличных фандрайзеров – безвозмездна. Каждый четвертый из пяти опрошенных считает, что зарплата руководителя, превышающая 60 тыс. фунтов стерлингов – это потеря денег, и только 1% согласен с тем, что сумма адекватна. Лишь 12% респондентов считают, что НКО должны быть подотчетны, и только 9% оценивают их с позиции эффективности или рентабельности.

Респонденты признают, что подотчетность является одним из важнейших качеств НКО, но при этом существует огромный разрыв в оценке обществом доступной информации и существующими публичными ожиданиям. Тем сложнее будет разработать специальный индекс административных расходов. Такую задачу ставит перед собой британская Комиссия по благотворительности (Charity Commission). Индекс призван внести больше ясности в представление общества о деятельности НКО и укрепить доверие, если это – именно то, что желает знать общество, которому совершенно безразлично, как расходуются благотворительные пожертвования. Некоторые НКО уже экспериментируют с моделями классификации публичной информации, однако со временем, если не ввести стандарт, стихийность создаст путаницу и ложные ожидания, что небезопасно. Выработка адекватного процентного значения, одинаково приемлемого для всех разнообразных тематических направлений и сфер деятельности, возможно, представляется невыполнимой задачей, но в силу существующего интереса Комиссия, тем не менее, предпримет попытку. В разработке индекса примут участие не только представители НКО-сектора: будет учтена позиция самых разных типов коммерческих и некоммерческих организаций, и новый индекс будет соответствовать официальным Положениям о рекомендованной практике.

**3) ПРЕОДОЛЕВАЯ РАЗРОЗНЕННОСТЬ И БАРЬЕРЫ В ОЦЕНКЕ СОЦИАЛЬНОГО ЭФФЕКТА...**  
*В своем докладе британская консалтинговая организация New Philanthropy Capital (NPC) делает вывод о том, что методика оценки следует разрабатывать совместными усилиями в масштабе всего сектора, а заплатить за процесс должны доноры.*

[http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9074/funders\\_should\\_give\\_charities\\_financial\\_support\\_to\\_measure\\_impact\\_says\\_npc](http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9074/funders_should_give_charities_financial_support_to_measure_impact_says_npc)  
<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-05-19/impact-measurement-should-be-designed-sector-level-and-funders-should-pay-says-new-r>

В свете сокращения госфинансирования и получающей одобрение концепции «вознаграждения по результатам» интерес к оценке воздействия/социального эффекта (impact) выливается в новый раунд усилий по преодолению известных барьеров. Напомним, что речь идет о сложностях финансового, системного (дефицит аналитиков, специалистов с нужными квалификациями, т.д.) и культурного (разрозненность существующих инициатив, разобщенность организаций) характера. Доклад NPC - это новый шаг к формированию общей для всего сектора концепции оценки (и, помимо прочего, к уточнению значения термина «социальный эффект»: можно ли говорить о таковом, когда помощь оказывается не тем, кто в ней нуждается больше всего, а там, где услуги проще всего предоставить?). NPC обсуждает возможность создания консорциума, который поможет преодолеть изолированность многих НКО и будет лоббировать перед британским правительством вопрос о доступе к информации органов юстиции для оптимизации и координации усилий разных НКО. Под координацией понимается совместная работа по выявлению наиболее востребованных видов услуг и соответствующее перераспределение ресурсов в целях достижения максимального эффекта. Доклад предлагает конкретный процесс, который поможет НКО прийти к общему согласию в понимании ключевых результатов и способов их оценки. Доклад рекомендует предпринимать на уровне сектора именно совместные усилия по выработке методики оценки. Предлагается начать с понимания общих трудностей и изучения накопленного аналитического материала и опыта, чтобы в итоге получить варианты возможных решений. Объединение усилий консолидирует доноров и НКО, поможет многим благотворительным организациям преодолеть изоляцию и не заниматься в одиночку разработкой методики оценки, которую, заметьте, еще нужно подробно и грамотно описать. Тем, кто делает первые шаги, авторы доклада советуют начинать со сбора самых базовых данных и их анализа. В ближайшие месяцы и годы NPC обещает подготовить и опубликовать целую серию докладов под рубрикой «Измеряем вместе». А на разработку эффективной, точной и осмысленной методики оценки результатов могут уйти годы, но если НКО не будут сотрудничать, то процесс затянется на десятки лет. Самое важное для дальнейшего развития и реализации рекомендаций NPC – получить поддержку руководителей организаций и лидеров из среды доноров. Сложность оценки не отменяет задачу: результаты деятельности всегда можно оценить. В противном случае невозможно выяснить, делают ли НКО жизнь благополучателей лучше или хуже.

#### **4) ИНСТРУМЕНТ СРАВНИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА**

*Сравнительный анализ (бенчмаркинг) во все времена признавался надежным способом оценки эффективности, но стоимость вложений для сбора и анализа сделала его недоступным для многих. Теперь дело обстоит иначе.*

<http://www.civilsociety.co.uk/benchmark/about>

Инструмент бенчмаркинга доходов (**The Income Benchmarking Tool**) – это быстрый и точный (и бесплатный) способ оценки эффективности различных источников доходов британских НКО. Сравнение можно провести между отдельными организациями либо в масштабе всего сектора или группы организаций, занятых в одной сфере деятельности. Механизм удобен и активизирует лишь полезную информацию. Возможности ресурса:

- Сравнительный анализ эффективности 100 организаций, возглавляющих список, и следующих за ними 250 НКО;
- Получение точной информации о способах получения доходов другими НКО;
- Выявление возможных тенденций для составления прогноза на будущее;
- Выборка и сравнение отдельных организаций между собой и/или в масштабе всего сектора;

- Импорт и сравнительный анализ собственных финансовых показателей.

Данные, полученные на сайте, легко переводятся в графические форматы и диаграммы, которые можно использовать в отчетах и презентациях. Удобно и практично!

## VI. УПРАВЛЕНИЕ

### 1) ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ И ДЕЛАТЬ НКО И УПРАВЛЯЮЩИМ СОВЕТАМ

*Скандальная история<sup>1</sup>, связанная с основателем Института Средней Азии (The Central Asia Institute/CAI), дает достаточно пищи для размышления. Можно ли избежать досадного опыта?*

[http://philanthropy.com/article/Three-Cups-of-Tea-Scandal/127251/?sid=&utm\\_source=&utm\\_medium=en](http://philanthropy.com/article/Three-Cups-of-Tea-Scandal/127251/?sid=&utm_source=&utm_medium=en)

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

- Учитывать ожидания общества при формировании контента любого отчета или публикации. Информация, которую НКО публикуют о себе, требует аккуратного обращения - чтобы быть последовательными и прозрачными, необходимо убедиться в надежности источников и точности данных. Любая информация – это возможность развития отношений и укрепления доверия среди единомышленников и доноров. Публиковать следует только те данные, которые не допускают свободной интерпретации и не могут стать основанием для привлечения к ответственности.
- Относиться к отчетности перед налоговыми органами как к факту публичного раскрытия информации. Данные, полученные налоговой службой, могут легко стать достоянием общественности, журналистов и надзорных органов. Налоговая декларация является частью PR-стратегии.
- Предвидеть возможные конфликты интересов, в которые могут быть вовлечены руководители и члены совета директоров. Не все конфликты интересов подтверждаются, однако, допуская их возникновение, обязательно следует учитывать возможность публичного резонанса и заблаговременно продумать необходимые действия.
- Избегать сделок, которые могут быть выгодны руководству или членам совета директоров. НКО служит обществу. Любая личная или финансовая выгода второстепенна по сравнению с основными целями НКО, благодаря которым организация получила статус льготного налогообложения. В худшем случае, НКО может его лишиться.
- Структура совета директоров должна способствовать общественному доверию. Совет директоров должен объединять людей, которые действуют в интересах организации и обладают опытом, знаниями и другими ресурсами. Это является залогом качественного управления и доверия общества. Для крупных организаций (таких как CIA, с доходом в \$14 млн. долларов в 2009 году) трех человек в составе совета явно недостаточно.
- Регулярно проводить аудиторские проверки. Совет обеспечивает эффективное расходование средств организации и верность благотворительной миссии. Независимый аудит подтверждает финансовое здоровье организации и эффективность ее деятельности.
- Использовать прозрачную и разумную политику оплаты командировочных расходов. Избегайте завышенных расходов на деловые поездки. Руководствуйтесь тем, что благотворительные средства не являются источником личного обогащения и комфорта.

---

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

- Заблаговременно продумайте план действий в чрезвычайных обстоятельствах (например, в случае информационного скандала). Не стоит недооценивать риски потенциального ущерба репутации или потери престижа, особенно сегодня, в эпоху быстрых коммуникаций.

## **VII. ИТ-ТЕХНОЛОГИИ**

### **1) «ИТ» КАК СФЕРА ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ**

*Американская некоммерческая организация ZeroDivide, ориентированная на оснащение НКО информационно-коммуникационными технологиями, публикует доклад с рекомендациями по повышению качества и объемов грант-мейкинга за счет внедрения информационных технологий.*

<http://idealware.org/blog/encouraging-grantmakers-spread-technology-information>

В докладе используются комментарии 41 донора и 13 провайдеров услуг в сфере информационных и коммуникационных технологий. Наиболее актуальные выводы таковы:

- Многие доноры недостаточно инвестируют в информационные технологии (ИТ) для грантополучателей;
- Доноры не знают, какими могли бы быть следующие шаги - зачастую им не особо понятна суть ИТ и, следовательно, цель инвестиций;
- Грант-мейкеры не совсем понимают, как оценивать пользу, полученную от технологий, и как сделать стратегические инвестиции;
- Существует огромная потребность в услугах в сфере информационных технологий.

НКО остро нуждаются в любых полезных ресурсах, но этот факт доноры часто недооценивают. НКО-сектор фрагментирован и не настолько консолидирован по сравнению с сообществом фондов (которые взаимодействуют через национальные и региональные организации). Информация о ресурсах и возможностях, циркулирующая среди фондов, может быть интересна и НКО. Это могут быть, например, сообщения о значительных скидках в совокупности с описанием специальных технологий для НКО. В большинстве случаев общение между донорами и грантополучателями не выходит за сложившиеся «логистические» рамки. Какими бы ни были причины, но за ними кроются нереализованные возможности по укреплению сектора. В частности, было бы уместно раз в месяц рассылать новостной электронный бюллетень, включающий активные ссылки на ресурсы. Его подготовка не должна занять много времени, зато НКО получали бы информацию в кратком и структурированном виде. В противном случае известные интернет-ресурсы (BoardSource, CompassPoint,) могли бы взять на себя задачу публикации ежемесячных новостей в сфере информационных технологий.

## **VIII. ИНИЦИАТИВЫ И РЕСУРСЫ**

### **1) АМЕРИКАНСКИЙ СОВЕТ ФОНДОВ (COUNCIL ON FOUNDATIONS) УСОВЕРШЕНСТВОВАЛ СВОЙ КАРЬЕРНЫЙ ЦЕНТР**

*Это старый, но теперь ещё более полезный веб-ресурс для тех, кто ищет работу, и для тех, кто ищет новых сотрудников в сфере филантропии.*

<http://www.pnnonline.org/council-on-foundations-launches-new-more-robust-online-career>

Веб-ресурс открыт для всех. Карьерный центр выгодно отличается от других аналогичных ресурсов тем, что:

- Предоставляет возможность использовать фильтр для поиска предложений в сфере филантропии по географическому и демографическому принципу;
- Позволяет соискателям размещать анонимные резюме и заполнять анкеты, сохраняя конфиденциальность своих данных, но при этом оставаясь на рынке труда;
- Заблаговременно информирует о новых возможностях, отвечающих заявленным критериям;



- Открывает доступ к информации о вакансиях и высококвалифицированных кандидатах в сфере филантропии.

Компании могут бесплатно публиковать свои объявления и просматривать анонимные резюме. Помимо этого, Центр рассылает электронные автоматические уведомления соискателям сразу после размещения информации работодателем. Ставки за размещение объявлений на сайте для компаний ниже среднерыночных.

## **2) НОВЫЙ ПОСРЕДНИК ДЛЯ ДОНОРОВ. И ДЛЯ НКО.**

*Возник новый удобный пункт пересечения НКО и доноров. Изменится ли что-нибудь в отношениях между донорами и благополучателями?*

[http://www.ssireview.org/articles/entry/whats\\_next\\_matchmaking\\_for\\_philanthropists/](http://www.ssireview.org/articles/entry/whats_next_matchmaking_for_philanthropists/)

Среди частных фондов чаще встречаются небольшие по размеру, относительно молодые и более гибкие по сравнению с заслуженными старожилками филантропии. Они - самые подходящие доноры для неожиданных и новаторских проектов. При одном условии: если такие проекты попадут в поле их зрения. Ведь в частных фондах не так много сотрудников, чтобы вести самостоятельную «охоту» за нестандартными проектами; а заявки, которые не отвечают условиям конкурса, они, как правило, не рассматривают. [Foundation Source](#), одна из крупнейших американских компаний, предлагающая услуги в сфере управления фондами, запустила собственный проект под названием [Access](#), максимально наполненный элементами социальных медиа. Основной пул пользователей ресурса – это клиенты Foundation Source и филантропы в первом поколении (предприниматели и хедж-банкиры). Перед ними раскрывается весь спектр потенциальных грантополучателей и вся необходимая для принятия решения информация. А также важная просветительская информация об основных направлениях и сферах, которые нуждаются в поддержке (образование, глобальный кризис воды и вопросы санитарии, преодоление последствий природных стихий, т.д.). Существует как открытая, так и закрытая платформы для общения между донорами, которые уже начинают поддерживать проекты друг друга.

В течение первых трех месяцев после запуска ресурса 700 НКО воспользовались правом бесплатной публикации и разместили свою информацию. Теперь услуга предоставляется за небольшие деньги, но при этом (согласно ключевому замыслу) НКО значительно экономят бюджет по статье «фандрайзинг». От них требуется лишь регулярно и добросовестно обновлять информацию на собственном сайте.

Интерес к новому механизму со стороны НКО стремительно возрастает. Однако эксперты предупреждают, что, несмотря на кажущееся удобство для доноров и достижения технологий, новый ресурс вряд ли существенно повлияет на процесс фандрайзинга. При всех удивительных вещах, которые позволяют делать информационные технологии, ни одна из них не может воспроизвести уверенность, которую вселяет простое рукопожатие, а также утолить желание донора разобраться в сути проблемы и погрузиться в тему.

## **3) ЧЕРПАЕМ МУДРОСТЬ В СОБСТВЕННЫХ ОШИБКАХ И НЕУДАЧАХ ДРУГИХ**

*Во избежание повторения ошибок и по-настоящему отрицательного опыта следует рассказывать о них как можно больше. Для этих целей создан новый интернет-ресурс.*

[http://www.ssireview.org/articles/entry/whats\\_next\\_thriving\\_on\\_failure/](http://www.ssireview.org/articles/entry/whats_next_thriving_on_failure/)

«Инженеры без границ» ([Engineers Without Borders](#), EWB), международная организация и разработчик сайта [Admitting Failure](#) («Признание неудач»), считает, что новый ресурс поможет избежать ошибок, послужит катализатором культурного сдвига в сфере программ и проектов развития, а также (к общей пользе) поможет вывести анализ ошибок в публичное пространство. В основе концепции лежит базовый инженерный подход к решению проблемы: надо выяснить, что работает, что нет, и затем повторить опыт. Это означает постоянное стремление к совершенствованию, адаптации, перенастройке. Неудача – это не всегда плохо. Напротив, она позволяет избавиться от неверных шагов и действий. Подобный подход появился не за один день. В попытке научиться чему-то на собственном опыте, EWB с 2008 года публикует на сайте отчеты о своих провальных проектах в Африке и призывает к этому другие организации развивающегося



профиля (доносительство и обвинения не допускаются). Однако другие неохотно делятся историями о своих неудачах. Одной из возможных причин может быть беспокойство по поводу ответной реакции доноров. Но на самом деле, опыт показывает, что большая открытость и прозрачность только укрепляют отношения с донорами.

Новый ресурс особенно ценен для сферы технической помощи в развивающихся странах, куда вливались колоссальные средства на протяжении долгого времени, а достигнуто крайне мало, если сравнивать с первоначальными ожиданиями: дальнейшее умалчивание неудач – непозволительная роскошь в данных обстоятельствах.

Кстати, Уоррен Баффет (Warren Buffett) считает, что если филантропы все время говорят о своих успехах и редко или никогда о неудачах, возможно, они просто берутся за слишком простые задачи и избегают сложных.