



Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 3 (21), март 2012 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) Мини-прогноз - 2012	5
Совет Фондов (The Council on Foundations) провел небольшой опрос среди ключевых фигур глобальных грантодающих организаций и узнал, как они представляют себе благотворительность в 2012 году http://www.cofinteract.org/rephilanthropy/?p=3748&eb=NL1111	
II. РЕЙТИНГИ	5
1) Благотворительность остается «эмоциональной»	5
Что сделать, чтобы самые эффективные НКО не оказались без финансовой помощи в сложной экономической ситуации? И почему доноры не обращаются к онлайн ресурсам организаций, наблюдающих за деятельностью НКО? На эти вопросы попытались ответить исследователи известных американских организаций. http://philanthropy.com/article/How-We-Can-Get-More-Money-to/130128/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en http://www.ssireview.org/articles/entry/giving_blind	
III. GR	6
1) НКО и политика в одном флаконе	6
В США появилась новая правозащитная организация CForward. Она предлагает НКО «одобрить» кандидатов на выборные должности губернаторов и мэров, которые намерены поддерживать НКО и использовать их потенциал для развития сообществ. http://philanthropy.com/blogs/government-and-politics/new-group-to-endorse-politicians-who-pledge-to-strengthen-nonprofits/29661?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en	
IV. ФАНДРАЙЗИНГ	7
1) Дайте волю «импульсным пожертвованиям»	7
«Учреждениям искусства и культуры Великобритании следует в ближайшее время пересмотреть сценарии построения лучшего будущего. Цифровая филантропия предлагает широчайший спектр возможностей для привлечения доноров», - заявляет руководитель британской компании Panlogic Уиллиам Маковер (William Makower). http://www.philanthropyuk.org/news/2011-12-08/new-technology-will-make-philanthropists-us-all-says-white-paper	
2) Стильная благодарность от НКО	7
В течение двух недель команда НКО «Благотворительность: Вода» (Charity: Water) без сна и отдыха создавала благодарственные видео для 250 доноров, которые не только пожертвовали средства, но лучшие всех привлекали новых сторонников. Эффект заставляет задуматься: кто-то не поверил, кто-то расстрогался... Опыт есть – пора делать работу над ошибками.	7
http://philanthropy.com/blogs/prospecting/charity-creates-250-videos-to-thank-donors/31734?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en http://philanthropy.com/blogs/prospecting/how-to-make-great-thank-you-videos/31597?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en	
V. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ	8
1) Многоликая подотчетность	8
Новое исследование от консалтинговой организации «Общественная повестка дня» (Public Agenda) и Фонда Ч. Кеттеринга (The Kettering Foundation) показало, что руководители организаций (в разных секторах) и общественность понимают подотчетность по-разному. http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/11/another-way-of-thinking-about-accountability.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29	

- 2) Фонды в вакууме подотчетности** 9
Региональный представитель Национального комитета ответственной филантропии (National Committee for Responsible Philanthropy / NCRP) Кристин Ривз (Christine Reeves) пригласила читателей блога вместе ответить на важный вопрос: Могут ли потенциальные благополучатели американских фондов получить настоящую пользу, если они изначально не участвуют в разработке программ?
<http://blog.ncrp.org/2011/11/tougher-questions-for-philanthropy-part.html>

VI. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 10

- 1) Коллективный разум оценит социальный эффект** 10
В Великобритании стартовала новая коллективная инициатива, которая будет заниматься разработкой единых стандартов оценки социального эффекта.
<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-12-08/funders-should-accept-common-standard-social-impact-measurement-says-new-group>
- 2) Сложные отношения с социальным эффектом** 10
В ходе церемонии открытия международной ассоциации Social Impact Analysts Association (Лондон, декабрь 2011 г.) участники события размышляли об оценке социального эффекта. А некоторые докладчики призывали не пускаться перед трудностями, которые подстерегают новую организацию на тернистом пути.
http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/11086/impact_analysts_body_launched_amid_warnings_of_potential_terrible_mistakes
- 3) Мнение благополучателя – ценный ресурс** 11
В ходе опроса 173 американских фонда (с ежегодным грантовым пулом не менее 5 млн. долларов) поведали Центру эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy) о типах информации, которые они используют для оценки эффективности программ, деятельности и финансовых политик.
http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2011/12/data-point-what-information-are-foundations-using-to-assess-their-programmatic-work/?utm_source=feedburner&utm_med

VII. ФИНАНСЫ 12

- 1) И снова о бизнес-модели НКО** 12
Разговоры о бизнес-моделях в последнее время участились и, возможно, слегка наскучили. Тем не менее, не боясь показаться «занудой года», тренер и консультант из Массачусетса Томас А. МакЛафлин (Thomas A. McLaughlin) призывает НКО еще раз обратить внимание на важные нюансы, от которых зависит устойчивость организации.
<http://www.thenonprofitimes.com/article/detail/your-nonprofit-business-model-is-it-really-that-healthy-4280>

VIII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ 12

- 1) Сетевое мышление вытесняет традиционное** 12
Сегодня на Facebook-е зарегистрировано более 800 млн. активных пользователей. Это каждый девятый житель Земли. События, подобные Арабской весне, показали силу сетевого воздействия на политические и социальные процессы. Поэтому недооценивать значение социальных сетей не стоит – особенно тем, кто стремится сделать мир лучше.
http://www.ssireview.org/blog/entry/social_change_increasingly_requires_networked_action

IX. УПРАВЛЕНИЕ 13

- 1) Профессионализм НКО - залог устойчивости и эффективности** 13
«Комиссия по вопросам лидерства 20:20» (The Leadership 20:20 Commission) в декабре 2011 года опубликовала рекомендации, касающиеся профессионального развития специалистов и добровольцев британского некоммерческого сектора. В ходе официального приема в Палате Общин президент комиссии Баронесса Тэнни Грей-Томпсон (Baroness Tanni Grey-Thompson) заявила о том, что ситуация в сфере подготовки лидеров НКО является недопустимой.
http://www.thirdsector.co.uk/bulletin/third_sector_governance_bulletin/article/1109489/leadership-2020-commission-publishes-recommendations-improve-quality-charity-leadership/

ХИ. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ 14

1) Корпоративной филантропии нужны ориентиры развития 14

Совет Фондов (*The Council on Foundations*) информирует о своей исследовательской инициативе «Корпоративная благотворительность-2012» (*Corporate Philanthropy 2012*).

<http://www.cof.org/templates/content5.cfm?ItemNumber=18355&navItemNumber=14850&eb=NL122011>

2) 12 дней благотворительности на Facebook-е 14

В течение 12-ти декабрьских дней 2011 года жителям Facebook-а было не до сна. Компания Уолмарт (*Walmart*) пригласила всех неравнодушных людей номинировать любимые НКО и повысить их шансы получить грант.

<http://www.pnnonline.org/12-days-of-giving-facebook-campaign-spreads-1-5-million-in-holiday-cheer-across-all-50-states>

ХИИ. ИННОВАЦИИ 15

1) Общественно значимые деньги 15

Некоммерческое объединение «Рынки социального капитала» (*Social Capital Markets*) является вдохновителем и организатором ежегодного события *SOCAP*, которое стало общепризнанным местом встречи социальных инвесторов, предпринимателей и новаторов. Конференция *SOCAP 11* в очередной раз помогла «деньгам» обрести глубокий «общественный смысл»...

<http://www.alliancemagazine.org/en/content/socap-11-%E2%80%93-where-money-meets-meaning>

2) Искусство «инвестиций во имя общественного блага» находит новых поклонников 15

При поддержке организаций финансовой и инвестиционной сферы в Люксембурге стартовала инициатива, которая будет формировать массив знаний об инвестициях, ориентированных на социальный результат, и заниматься разработкой концепции и инвестиционных продуктов.

<http://www.alliancemagazine.org/node/3874>

ХИИИ. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО 16

1) Будущее зависит от людей доброй воли 16

Всемирный альянс за гражданское участие *CIVICUS* утверждает, что поддержка добровольчества способна усилить влияние граждан и социальных групп на подходы к решению самых актуальных проблем общества и обеспечить успех данных инициатив.

<https://www.civicus.org/news-and-resources/683-2011-the-year-of-voluntary-action>

2) Управлять работой добровольцев в университетах не учат 16

Стив МакКерли (*Steve McCurley*) и Сьюзан Дж. Эллис (*Susan J. Ellis*) обучили более 500 000 (!) менеджеров для работы с добровольцами. В блоге интрнет-журнала *e-Volunteerism*, они рассказывают, почему невозможно сертифицировать управленцев в данной сфере деятельности.

<http://www.e-volunteerism.com/volume-xii-issue-1-october-2011/points-view/1144>

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) МИНИ-ПРОГНОЗ - 2012

Совет Фондов (The Council on Foundations) провел небольшой опрос среди ключевых фигур глобальных грантодающих организаций и узнал, как они представляют себе благотворительность в 2012 году.

<http://www.cofinteract.org/rephilanthropy/?p=3748&eb=NL1111>

Команда Совета Фондов обобщила результаты мини-опроса и сформулировала 10 тенденций 2012 года:

1. В силу экономических трудностей, глобальная филантропия замедлит темпы роста в странах-членах Организации экономического сотрудничества и развития, но будет активно осваивать развивающиеся рынки Китая, Индии и Бразилии.
2. США продолжают увеличивать объемы внешней помощи, и в 2012 году эта тенденция сохранится.
3. Согласно последнему исследованию, 95% женских благотворительных организаций склонны оказывать поддержку на международном уровне. Их роль в глобальной филантропии будет усиливаться.
4. Геополитические, финансовые и стратегические факторы стали стимулом для развития партнерств, которые объединяют фонды, НКО, корпорации, правительственные и многосторонние организации. Данные инициативы будут играть ключевую роль в решении глобальных проблем.
5. США будут предпринимать осторожные, но значительные меры, направленные на укрепление демократии, защиту прав женщин и содействие экономическому развитию в регионах Ближнего Востока и Северной Африки.
6. Новые финансовые инструменты (инвестиции, ориентированные на социальный эффект; фонды и капиталы национальных диаспор и т.д.) значительно расширят ресурсную базу социальных преобразований и экономического развития.
7. Следуя примеру известных филантропов (таких как Билл Гейтс, Уоррен Баффет и др.) доноры будут передавать половину своих состояний для решения проблем глобального масштаба. Семья Стива Джобса планирует объявить о крупной благотворительной инициативе, которая будет посвящена его памяти.
8. Развитие онлайн ресурсов для благотворительных пожертвований усилит роль граждан в глобальной филантропии. 2012-й может стать годом «гражданской благотворительности».
9. Уровень благосостояния общества продолжает снижаться; поэтому субъекты глобальной благотворительности сконцентрируют внимание и ресурсы на устранении причин возникновения общемировых проблем.
10. В 2012 году будет набирать силу движение филантропических организаций, призывающее обеспечить достойный отклик на реальные потребности местных сообществ.

II. РЕЙТИНГИ

1) БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ ОСТАЕТСЯ «ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ»

Что сделать, чтобы самые эффективные НКО не оказались без финансовой помощи в сложной экономической ситуации? И почему доноры не обращаются к онлайн ресурсам организаций, наблюдающих за деятельностью НКО? На эти вопросы попытались ответить исследователи известных американских организаций.

http://philanthropy.com/article/How-We-Can-Get-More-Money-to/130128/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

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

В 2010 году консалтинговая организация Hope Consulting провела исследование, в ходе которого было опрошено 4000 доноров. Результаты показали, что только 3 из 10 человек в той или иной мере изучают информацию об НКО, прежде чем сделать пожертвование; и всего 3 донора из 100 (!) пытаются выяснить, какие организации работают эффективнее других. Чтобы прояснить ситуацию, в течение прошлого года Hope Consulting и рейтинговое агентство Гайдстар (GuideStar) направили

дополнительные вопросы 5000 частных лиц, 800 консультантам и 700 грант-мейкерам. Оказалось, что респондентов больше всего интересуют результаты работы НКО и достигнутый социальный эффект; однако именно эту информацию (надлежащего качества) найти особенно трудно. Доноры также хотят знать, как НКО расходуют их средства; соблюдают ли законодательство; и что делают для реализации своих миссий. Тем удивительнее, что чаще всего доноры получают информацию от самих НКО, и лишь немногие обращаются к базам данных GuideStar и Charity Navigator.



Эти данные подтверждаются результатами еще одного онлайн опроса, проведенного исследовательской компанией Harris Interactive. Респондентов попросили выбрать из предложенного списка те организации/ресурсы, которые помогли им принять решение об оказании помощи НКО. В списке были указаны: рейтинговые агентства/базы данных [GuideStar](#) и [Charity Navigator](#), Сеть за общественное благо ([Network for Good](#)), Бюро лучшей деловой практики ([The Better Business Bureau](#)), Американский институт

филантропии ([The American Institute of Philanthropy](#)), «Собственные веб-сайты НКО» и «Другие». Оказалось, что 40% опрошенных доноров чаще всего обращались к ресурсам Бюро лучшей деловой практики; и 12% - к рейтингам и базе данных [Charity Navigator](#). Низкая востребованность информации объясняется безоговорочным доверием доноров к НКО, а также тем, что для многих это слишком хлопотно: чтобы воспользоваться ресурсом организации-наблюдателя (чтобы с ее помощью выбрать НКО), надо сначала выбрать наблюдателя. Помимо этого, доноры зачастую следуют своим душевным порывам, не задумываясь о результатах независимой оценки НКО.

Президент [Charity Navigator](#) Кен Бергер (Ken Berger) отмечает, что движение за использование объективных данных только зарождается и, к тому же, в открытом доступе пока слишком мало информации об НКО, которых в США уже более миллиона. Однако профессор Рэм Кнаан (Ram Snaan) из Школы социальной политики и практики Университета Пенсильвании (The School of Social Policy & Practice at the University of Pennsylvania) настаивает на том, что наблюдатели обязаны не только аккумулировать и анализировать информацию, но также проводить широкую разъяснительную работу – информировать доноров о своих ресурсах и услугах. Роль «сторожевых псов НКО-сектора» заключается в формировании эффективного рынка благотворительности, и они добиваются этого, помогая донорам принимать решения на основе объективных критериев. Точнее, они могли бы решать эту задачу, если бы люди пользовались их ресурсами.

III. GR

1) НКО И ПОЛИТИКА В ОДНОМ ФЛАКОНЕ

В США появилась новая правозащитная организация CForward. Она предлагает НКО «одобрить» кандидатов на выборные должности губернаторов и мэров, которые намерены поддерживать НКО и использовать их потенциал для развития сообществ.
http://philanthropy.com/blogs/government-and-politics/new-group-to-endorse-politicians-who-pledge-to-strengthen-nonprofits/29661?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

[CForward](#) – это детище Роберта Иггера (Robert Egger), президента организации D.C. Central Kitchen, которая помогает безработным приобрести новые профессиональные навыки в процессе оказания помощи нуждающимся. Создавая новую организацию, Роберт Иггер задался целью сделать многомиллионную армию сотрудников и добровольцев НКО «реальной политической силой», которая сможет воздать должное политикам, которые способны интегрировать НКО в экономические стратегии. Например, новые мэры и губернаторы могут привлекать НКО для проведения экономического анализа; укрепления связей гражданского общества с органами власти; в целях развития программ займов для бизнеса, который может стать источником доходов для НКО либо их благополучателей и т.д. В частности, CForward предлагает сторонникам своей идеи номинировать лучших кандидатов на веб-сайте <http://www.cforward.org/>, а также выбрать лучших и худших в Twitter-е (@CForwardUS).

Однако все не так уж гладко, как может показаться. Согласно законодательству США, благотворительные организации со статусом «501(c)(4)» (каковой, является и сама CForward) не

могут заниматься продвижением политиков, которые поддерживают их миссии. Иными словами, поддержка кандидатов или формирование оппозиции не может являться основной деятельностью НКО. Поэтому SForward будет уделять первоочередное внимание «повышению осведомленности кандидатов о возможностях сотрудничества с НКО» и выпускать/распространять соответствующие материалы. В настоящее время Роберт Иггер сам финансирует SForward, но план фандрайзинга уже существует, и организация делает первые шаги на пути к финансовой стабильности.

IV. ФАНДРАЙЗИНГ

1) ДАЙТЕ ВОЛЮ «ИМПУЛЬСНЫМ ПОЖЕРТВОВАНИЯМ»

«Учреждениям искусства и культуры Великобритании следует в ближайшее время пересмотреть сценарии построения лучшего будущего. Цифровая филантропия предлагает широчайший спектр возможностей для привлечения доноров», - заявляет руководитель британской компании Panlogic Уиллиам Маковер (William Makower).
<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-12-08/new-technology-will-make-philanthropists-us-all-says-white-paper>

Агентство цифровых коммуникаций Panlogic подготовило доклад «Сегодня мы все благотворители» (We're all philanthropists now), который предлагает революционные пути привлечения средств в сферу искусства и культуры Великобритании с помощью социальных сетей и мобильных технологий. Вполне возможно, что это один из немногих вариантов спасения, так как благотворительная поддержка искусства со стороны частных лиц в 2009/10 году снизились на 4%, а объем пожертвований бизнеса - на все 11%. Зато число владельцев мобильных телефонов в период с 1999 по 2010 гг. увеличилось с 26% до 89%. Основываясь на этих данных, эксперты предрекают наступление эры цифровых технологий, которая (при наличии национальной платформы для мобильных пожертвований) откроет простор для «коллективного финансирования» (crowd funding) и привлечения в сферу искусства волонтеров и консультантов на условиях pro bono. Авторы отчета считают, что уже сегодня организациям стоит приступить к расширению аудитории потенциальных доноров, формируя «группы поддержки» на Twitter-е и в Facebook-е. Секретарь министерства культуры Великобритании Джереми Хант (Jeremy Hunt) полностью разделяет данные идеи: «Применение цифровых технологий является одним из 10 пунктов нашего плана развития благотворительной практики. Доклад агентства Panlogic ценен тем, что помогает понять, как организации сферы искусства и культуры могут развивать альтернативные, устойчивые и инновационные каналы привлечения пожертвований от более широкой аудитории доноров».

2) СТИЛЬНАЯ БЛАГОДАРНОСТЬ ОТ НКО

В течение двух недель команда НКО «Благотворительность: Вода» (Charity: Water) без сна и отдыха создавала благодарственные видео для 250 доноров, которые не только пожертвовали средства, но лучше всех привлекали новых сторонников. Эффект заставляет задуматься: кто-то не поверил, кто-то расстрогался... Опыт есть – пора делать работу над ошибками.
http://philanthropy.com/blogs/prospecting/charity-creates-250-videos-to-thank-donors/31734?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en
http://philanthropy.com/blogs/prospecting/how-to-make-great-thank-you-videos/31597?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

В последние годы в среде НКО появилась новая мода – отправлять донорам видео-послания с благодарностью за оказанную поддержку. Адриан Аллен (Adrian Allen), опытный фандрайзер из частной школы в Сент Луисе (США), внимательно просмотрел 40 видео и выявил три типичные ошибки:

- *Послания слишком длинные.* 15 минут для видео – это много. Через две минуты зритель уже не готов досмотреть его до конца. Основная идея размывается.
- *Нет точной информации об эффекте, который достигнут благодаря поддержке донора.* - Многие НКО благодарят людей, но не уточняют «за что»! Это нервирует.

- **Послания вводят в заблуждение.** - Зачастую главный спикер забывает представиться и назвать свою должность. И зритель не понимает, почему таинственный персонаж выступает от имени данной организации. Послание получается «обезличенным» и не доносит основную идею.



Но есть и положительные примеры:

- В своем послании Университет Южной Калифорнии (The University of South Carolina) рассказал о помощи, оказанной конкретному студенту. Но стоило ли для этого выпускать видео-ролик?!
- Видео фонда Tilden Community Hospital Foundation (Небраска) тоже оказалось весьма удачным. Сюжеты с детьми, которые учатся правильно произносить слова, производят сильное впечатление. Для подготовки видео использовалось очень дорогое и качественное

оборудование. Аллен сомневается, что это самое важное условие, от которого зависит хорошее впечатление.

- В сюжете Техасского христианского университета (The Texas Christian University) два студента рассказывают о том, как помощь доноров изменила их жизнь. Продукт нельзя назвать «голливудским», но он превосходен.

И еще одно маленькое предупреждение от эксперта: Карлтонский университет (The Carleton University, Канада) воспользовался форматом «чодди» (choddy). Это специальный прием, когда один человек начинает предложение, второй заканчивает, третий продолжает и т.д. Г-н Аллен советует вспомнить, что этот метод слишком часто использовался в рекламе, потом в видео-роликах НКО и... очень надоел зрителям. Благотворительные организации рискуют попасть в поле зрения акции «Остановите чодди!» ([StopTheChoddy](#)), которая публикует на своем веб-сайте самые назойливые сюжеты. Адриан Аллен приветствует творческий подход, но советует не терять чувство меры.

V. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

1) МНОГОЛИКАЯ ПОДОТЧЕТНОСТЬ

Новое исследование от консалтинговой организации «Общественная повестка дня» (Public Agenda) и Фонда Ч. Кеттеринга (The Kettering Foundation) показало, что руководители организаций (в разных секторах) и общественность понимают подотчетность по-разному.

http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/11/another-way-of-thinking-about-accountability.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+PhilanTopic+%28PhilanTopic%29



Отчет «Считайтесь с нашим мнением: Как чрезмерное стремление к подотчетности снижает доверие общества к школам, бизнесу, власти и т.д.» ([Don't Count Us Out: How an Overreliance on Accountability Could Undermine the Public's Confidence in Schools, Business, Government and More](#)) отмечает, что общественность ожидает от организаций большей подотчетности, и одновременно требует прояснить значение этого термина. Такая неопределенность подвергает риску репутации многих организаций, и фонды в этом случае не являются исключением. Поэтому Центр фондов (The Foundation Center) в своем блоге PhilanTopic опубликовал выдержку из отчета, в которой содержатся рекомендации и советы для руководителей фондов:

- **Подотчетность требует соблюдения этических норм.** Многие фонды фокусируются на сравнительном анализе, сборе данных, оценке эффективности и раскрытии информации, в то время как общественность считает основой подотчетности соблюдение норм этики. Поэтому общественное мнение всегда будет на стороне тех фондов, которые демонстрируют соответствие этическим стандартам.

- *Увеличение объема информации не способствует укреплению доверия.* Люди не особо разбираются в системах показателей, и в редких случаях расценивают их как свидетельства эффективности. Многие американцы допускают возможность манипуляции и с недоверием относятся к количественным показателям. Поэтому истории из жизни благополучателей по-прежнему в цене. Фонды, которые сопровождают количественные данные конкретными примерами из жизни, могут не опасаться за свою репутацию.
- *Отзывчивость важна не менее показателей.* В ходе исследования выяснилось, что даже самые прозрачные и подотчетные фонды не спешат распахнуть двери перед общественностью. Такая замкнутость воспринимается как отсутствие подлинного интереса к представителям целевых групп. Люди хотят, чтобы их мнение было услышано и настаивают на соответствующих механизмах. Фонды, которые проводят опросы грантополучателей и других стейкхолдеров, могут вздохнуть с облегчением.
- *Общественные эксперты готовы разделить ответственность с фондами.* Большинство американцев считают, что проблемы можно решить только общими усилиями, когда ответственность распределена между всеми уровнями общества. Фонды, которые признают роль общественности, могут поразмышлять о том, как простые граждане могут поспособствовать реализации их миссий.

Авторы отчета подчеркивают, что увеличение объема публичной информации без учета реальных потребностей общества – это «дорога в никуда».

2) ФОНДЫ В ВАКУУМЕ ПОДОТЧЕТНОСТИ

Региональный представитель Национального комитета ответственной филантропии (National Committee for Responsible Philanthropy / NCRP) Кристин Ривз (Christine Reeves) пригласила читателей блога вместе ответить на важный вопрос: Могут ли потенциальные благополучатели американских фондов получить настоящую пользу, если они изначально не участвуют в разработке программ?
<http://blog.ncrp.org/2011/11/tougher-questions-for-philanthropy-part.html>

В ходе обсуждения новой книги Оливера Занза (Olivier Zunz) «Благотворительность в Америке» ([Philanthropy in America](#)) прозвучало много вопросов, касающихся подлинной благотворительности и демократии. Встреча состоялась по инициативе Исследовательского центра филантропии и развития гражданского общества им. Брэдли Института Хадсона ([The Hudson Institute's Bradley Center on Philanthropy and Civic Renewal](#)). В ней приняли участие исследователи и заслуженные деятели науки, от которых все привыкли получать советы и ответы на волнующие вопросы. Однако в этот раз эксперты, вдохновленные критическим взглядом автора книги на историю американской филантропии, пошли по иному пути и предложили целый ряд дискуссионных вопросов о демократии в сфере благотворительности:

- Стоит ли фондам уделять больше внимания реализации принципа недискриминации (diversity) в процессе формирования совета директоров и/или штата сотрудников?
- Стоит ли фондам ограничивать представителей сообществ ролью получателей грантов; или они могут быть советниками, экспертами или даже грант-мейкерами?
- Стоит ли фондам воспринимать НКО как конкурирующих грантополучателей; или они могут оказаться партнерами, которые не имеют достаточных средств, но способны выполнить важные для общества проекты?
- Стоит ли фондам активнее вкладывать средства в реализацию стратегий развития сообществ, гражданского участия и социально-экономических политик, которые (в отличие от прямых услуг) способствуют демократизации систем во имя общего блага?
- Стоит ли фондам целенаправленно поддерживать группы населения, которые сегодня больше всего нуждаются в социальной помощи, но в дальнейшем смогут вдохновить своими примерами целые сообщества?
- Стоит ли фондам финансировать не только программы, но предоставлять гранты для организационного развития НКО – чтобы укрепить партнерские связи и выразить доверие (и поменьше опекать и контролировать НКО)?

Наверное, фондам стоит задуматься над этими вопросами. Видимо в сфере филантропии возник «вакуум подотчетности», который выражается в отсутствии механизмов влияния причастных сторон (и, в частности, клиентов и благополучателей) на благотворительную практику фондов.

VI. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) КОЛЛЕКТИВНЫЙ РАЗУМ ОЦЕНИТ СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ

В Великобритании стартовала новая коллективная инициатива, КОТОРАЯ БУДЕТ ЗАНИМАТЬСЯ РАЗРАБОТКОЙ ЕДИНЫХ СТАНДАРТОВ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНОГО ЭФФЕКТА.
<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-12-08/funders-should-accept-common-standard-social-impact-measurement-says-new-group>

«Группа содействия достижению социального эффекта» (The Inspiring Impact Group) объединяет консалтинговую организацию «Капитал для новой филантропии» ([New Philanthropy Capital](#) / NPC), Ассоциацию благотворительных фондов ([The Association of Charitable Foundations](#)), финансовое учреждение «Капитал Большого общества» ([Big Society Capital](#)) и Министерство по делам гражданского общества ([The Office for Civil Society](#)). Цели Группы изложены в документе, который эксперты NPC подготовили по итогам сентябрьского саммита, посвященного вопросам социального эффекта (The Impact Summit). В частности, доклад NPC призывает доноров облегчить работу благотворительных организаций, связанную с оценкой эффективности, и снизить соответствующие расходы. Участники саммита (30 лидеров сектора) согласились с тем, что в данном случае мотивация НКО и социальных предприятий является далеко не единственным решающим фактором. Их необходимо обеспечить инструментами и системами измерения эффективности. Это дело не одного дня, так как речь идет об изменении культуры сектора. Поэтому саммит решил объявить «десятилетку социального эффекта», в рамках которой будет проводиться работа по нескольким тематическим направлениям: управленческая практика и культура; единые подходы к оценке; сбор/обработка/хранение данных, инструменты и системы оценки; роли и ответственность доноров, инвесторов и представителей государственных структур; а также поддержка деятельности по оценке социального эффекта. План работы Группы на ближайший год отражает первые шаги на этом пути. В частности, Inspiring Impact Group предлагает сформировать общее представление о «качественной оценке социального эффекта» и создать для НКО онлайн ресурсы, которые обеспечат доступ к существующим инструментам. Руководитель отдела развития NPC Трис Ламли (Tris Lumley) отмечает, что создание Группы отражает коллективное стремление поддержать инициативы партнеров и создать единые стандарты оценки.

2) СЛОЖНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С СОЦИАЛЬНЫМ ЭФФЕКТОМ

В ходе церемонии открытия международной ассоциации Social Impact Analysts Association (Лондон, декабрь 2011 г.) участники события размышляли об оценке социального эффекта. А некоторые докладчики призывали не пускаться перед трудностями, которые подстерегают новую организацию на тернистом пути.
http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/11086/impact_analysts_body_launched_a_mid_warnings_of_potential_terrible_mistakes

Ассоциация Social Impact Analysts Association (SIAA) объединяет специалистов в сфере оценки результатов и социального эффекта благотворительных программ. Впервые идея ее создания прозвучала два года назад; а сегодня в нее уже вступили 74 индивидуальных члена-учредителя. В 2012 году к SIAA смогут присоединиться первые корпоративные члены.

Прежний директор британской организации «Капитал для новой филантропии» (New Philanthropy Capital) Мартин Брукс (Martin Brookes) предложил ассоциации уделять больше внимания повышению квалификации и аккредитации профессиональных оценщиков. Он также посоветовал не «зацикливаться» на создании глобальных систем оценки социального эффекта, но сконцентрироваться на том, что давно нуждается в систематизации и активизации – на развитии практики обмена информацией и методиками. Он считает, что недостаточное ресурсное обеспечение данного направления является существенной недоработкой доноров, институциональных инвесторов, правительственных организаций и самого некоммерческого сектора. Господина Брукса поддержал директор Национального совета добровольных объединений (National Council of Voluntary Organisations) Сэр Стюарт Этерингтон (Sir Stuart Etherington), отметив, что усиливающийся «аппетит» общественности к различным рейтингам НКО в итоге может привести к некорректному использованию данных. Он также предложил не возлагать особых надежд на то, что анализ социального эффекта сильно изменит НКО-сектор. Более того, существует

опасность, что оценка станет для благотворительных и иных организаций лишь дополнительной внешней нагрузкой. В частности, когда НКО начали осваивать отчетность об устойчивых социальных результатах, во многих случаях все свелось к изменению «риторики» годовых отчетов. Помимо этого, Сэр Стюарт призвал не переоценивать значение информации о социальном эффекте для индивидуальных доноров: «Мотивация к пожертвованию с трудом поддается логическому объяснению; но мы все равно хотим верить в существование homo civicus – человека гражданского».

3) МНЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЯ – ЦЕННЫЙ РЕСУРС

В ходе опроса 173 американских фонда (с ежегодным грантовым пулом не менее 5 млн. долларов) поведали Центру эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy) о типах информации, которые они используют для оценки эффективности программ, деятельности и финансовых политик.

http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2011/12/data-point-what-information-are-foundations-using-to-assess-their-programmatic-work/?utm_source=feedburner&utm_med

Результаты исследования, проведенного Центром эффективной филантропии, изложены в отчете «Состояние дел в сфере оценки эффективности фондов» ([State of Foundation Performance Assessment](#)). Сравнение новых данных с результатами аналогичного опроса, состоявшегося 10 лет назад, показало, что сегодня руководители фондов пользуются более широким спектром показателей эффективности. В частности, для оценки результативности программ используются семь типов информации. Как правило, это факты, установленные в ходе обратной связи и посещения грантополучателей, их письменные отчеты и результаты оценки грантов, кластеров или целых программных областей. Однако лишь немногие фонды проводят опросы, фокус-группы и иные мероприятия, чтобы получить информацию от конечных благополучателей. Эти фонды отличаются от остальных большей осведомленностью о промежуточных результатах на каждом этапе реализации стратегии, а также о социальном эффекте/влиянии фонда на сообщества и приоритетные сферы деятельности.



VIII. ФИНАНСЫ

1) И СНОВА О БИЗНЕС-МОДЕЛИ НКО

Разговоры о бизнес-моделях в последнее время участились и, возможно, слегка наскучили. Тем не менее, не боясь показаться «занудой года», тренер и консультант из Массачусетса Томас А. МакЛафлин (Thomas A. McLaughlin) призывает НКО еще раз обратить внимание на важные нюансы, от которых зависит устойчивость организации.

<http://www.thenonproffitimes.com/article/detail/your-nonprofit-business-model-is-it-really-that-healthy-4280>

Настойчивость Томаса МакЛафлина объясняется тем, что хорошо проработанная бизнес-модель обеспечивает финансовую стабильность и успех программ НКО. Классический вариант некоммерческой модели, как правило, представляет собой совокупность трех элементов – ресурсов, структуры программ и устойчивых результатов/социального эффекта:

- *Ресурсы:* Это финансовые поступления в виде пожертвований частных лиц, грантов и помощи в рамках государственных программ. Не менее важными источниками являются членские взносы и пассивные доходы (от ренты, вкладов и т.д.). Малейшие изменения в схеме пополнения бюджета могут существенно повлиять на деятельность НКО. Также не стоит забывать об основных активах (это рабочее время сотрудников, инвестиции или оборудование) и структуре капитала НКО, который обычно остается «за кадром» и формируется только за счет прибыли, займов и пожертвований для создания целевого капитала. Умение (или неумение) управлять капиталом зачастую определяет качество бизнес-модели.
- *Программы:* Культура организации, тренинги и возможности для развития персонала имеют определяющее значение для успеха и качества программ. Второй важный элемент – это отлаженные процессы программной деятельности, зафиксированные в инструкциях, руководствах и т.п. Если программы или их результаты (эффекты) можно тиражировать, то они существенно повышают ценность бизнес-модели.
- *Социальный эффект:* Это уникальный рыночный продукт НКО, за который готовы платить доноры. Он представляет собой изменения в структуре/качестве услуг или в обществе, которые происходят благодаря успешной реализации двух предыдущих компонентов бизнес-модели. НКО должны делать всё возможное, чтобы подтвердить наличие пользы для общества и оправдать налоговые льготы. Если организация не справляется с этой задачей, значит, бизнес-модель нуждается в ревизии и доработке.

Как правило, характерными признаками нежизнеспособной бизнес-модели являются хронические дефициты всех видов (как на уровне программ, так и на уровне организации); нехватка финансовых ресурсов; и наличие несогласованных и разных по своей природе и содержанию программ.

Разрабатывая бизнес-модели НКО становятся на верный путь, который приведет их к реализации стратегии и выполнению миссии.

IX. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

1) СЕТЕВОЕ МЫШЛЕНИЕ ВЫТЕСНЯЕТ ТРАДИЦИОННОЕ

Сегодня на Facebook-е зарегистрировано более 800 млн. активных пользователей. Это каждый девятый житель Земли. События, подобные Арабской весне, показали силу сетевого воздействия на политические и социальные процессы. Поэтому недооценивать значение социальных сетей не стоит – особенно тем, кто стремится сделать мир лучше.

http://www.ssireview.org/blog/entry/social_change_increasingly_requires_networked_action

В 2011 году Коалиция «Грант-мейкеры за эффективность» (Grantmakers for Effective Organizations) и Институт Монитор (Monotor Insitute) провели конференцию, в ходе которой представители 140 фондов обсуждали, чем «сетевое мышление» отличается от традиционного (см. таблицу), и какую роль оно должно сыграть в социальных преобразованиях. В итоге делегаты конференции пришли к

выводу, что роль фондов должна измениться – они не могут больше ограничиваться распределением грантов для поддержки отдельных программ и организаций, но должны освоить роль катализаторов сетевого взаимодействия, объединяя людей и ресурсы.

Традиционное мышление

Строгий контроль и планирование
Поддержка индивидуальных инициатив
Обеспечение процесса достижения результатов (например, выполнение программы)
Формирование собственного информационного массива и обучение
Обращение за консультациями к конкретным экспертам либо организациям
Эффективность связана с конкретными результатами (например, утверждение социально-экономической политики; измеряемое повышение уровня благосостояния сообщества)

Сетевое мышление

Незначительный контроль и свобода действий
Расширение контактов и формирование сетей
Активизация деятельности (например, переговорные площадки)
Открытый доступ к информации и обучение
Коллективный поиск решений
Эффективность связана, в том числе, с результатами «нематериального» свойства (например, доверительные взаимоотношения; информационные потоки)

Х. УПРАВЛЕНИЕ

1) ПРОФЕССИОНАЛИЗМ НКО - ЗАЛОГ УСТОЙЧИВОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ

«Комиссия по вопросам лидерства 20:20» (The Leadership 20:20 Commission) в декабре 2011 года опубликовала рекомендации, касающиеся профессионального развития специалистов и добровольцев британского некоммерческого сектора. В ходе официального приема в Палате Общин президент комиссии Баронесса Тэнни Грей-Томпсон (Baroness Tanni Grey-Thompson) заявила о том, что ситуация в сфере подготовки лидеров НКО является недопустимой.

http://www.thirdsector.co.uk/bulletin/third_sector_governance_bulletin/article/1109489/leadership-2020-commission-publishes-recommendations-improve-quality-charity-leadership/

«Комиссия по вопросам лидерства 20:20», созданная в 2010 году Национальным советом добровольных объединений ([National Council for Voluntary Organisations](#)), определила пять ключевых направлений работы в сфере подготовки кадров для НКО-сектора. В частности, руководителям, советам директоров НКО, а также донорам и партнерам благотворительных организаций в других секторах предлагается активно содействовать устранению неравенства и реализации принципа недискриминации (diversity); укреплению сетей начинающих лидеров; развитию программ обучения сотрудников и добровольцев НКО; и расширению межсекторного взаимодействия. В рамках данных направлений планируется развивать наставничество и совместное обучение начинающих и опытных руководителей. Помимо этого, Комиссия настаивает на том, чтобы наемные сотрудники и добровольцы ежегодно проходили обязательный 40-часовой курс повышения квалификации. Мониторинг практической реализации рекомендаций будет осуществлять наблюдательный совет, в который войдут организации, обладающие опытом и экспертными знаниями в приоритетных областях. Уже известен первый член совета – это НКО «Компетенции – Третий сектор» ([Skills – Third Sector](#)), которой поручено разработать рамочную концепцию профессионального развития специалистов и волонтеров НКО-сектора. Председатель Комиссии Ричард Дафти (Richard Doughty) и его коллеги считают, что воплощение намеченных планов – это реальная возможность обеспечить устойчивость благотворительных организаций и сектора в целом.

XI. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

1) КОРПОРАТИВНОЙ ФИЛАНТРОПИИ НУЖНЫ ОРИЕНТИРЫ РАЗВИТИЯ

Совет Фондов (The Council on Foundations) информирует о своей исследовательской инициативе «Корпоративная благотворительность-2012» (Corporate Philanthropy 2012).

<http://www.cof.org/templates/content5.cfm?ItemNumber=18355&navItemNumber=14850&eb=NL122011>

В ходе исследования Центр фондов планирует определить для корпоративных благотворителей и фондов наиболее эффективные пути решения глобальных проблем. На основе полученных данных будет разработана стратегическая концепция, позволяющая сочетать интересы общества и бизнеса. Она поможет лидерам корпоративной филантропии решать следующие задачи:

- Переосмыслить суть благотворительной деятельности корпорации и позиционировать данное направление в управленческой практике как способ выражения ценностей компании, а также как «инвестиции», нацеленные на извлечение пользы для общества и бизнеса;
- Получить доступ к инструментам, ресурсам и возможностям развития компетенций, необходимым для эффективного руководства и управления благотворительностью компании;
- Разъяснить внешним и внутренним стейкхолдерам содержание корпоративной филантропии, основанной на общих ценностях и извлечении тройной пользы, которая для сообществ выражается в решении глобальных и общественных проблем; для компании – в получении прибыли для акционеров; и для сотрудников – в профессиональном развитии, в повышении доходов и возможности помочь своему сообществу.

Процесс реализации и результаты проекта будут освещаться в ходе региональных встреч лидеров корпоративной благотворительности, вебинаров и ежегодной конференции. Команда проекта проведет интервью с ключевыми стейкхолдерами; определит инструменты и ресурсы, необходимые для разработки стратегической концепции и рекомендаций; и опубликует отчет, включающий описание контекста развития корпоративной филантропии в XXI веке; концепцию и дальнейшие рекомендации. Руководить исследованием, управлять процессами коммуникаций и обеспечивать реализацию стратегии проекта будет группа ведущих глобальных компаний под эгидой Корпоративного комитета Совета фондов.

2) 12 ДНЕЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ НА FACEBOOK-E

В течение 12-ти декабрьских дней 2011 года жителей Facebook-а было не до сна. Компания Уолмарт (Walmart) пригласила всех неравнодушных людей номинировать любимые НКО и повысить их шансы получить грант.

<http://www.pnnonline.org/12-days-of-giving-facebook-campaign-spreads-1-5-million-in-holiday-cheer-across-all-50-states>

Каждый из 12 дней благотворительной кампании был посвящен выбору НКО, которые занимаются решением конкретной проблемы. Так, в первый день пользователи Facebook-а присылали фотографии и краткие описания социальных результатов и достижений организаций, которые стремятся предотвратить голод. В результате, 25 НКО получили гранты на общую сумму 130 000 долларов. В следующие дни в центре внимания оказались организации, которые помогают пожилым людям, предоставляют временное жилье, теплые вещи и одежду и т.д. В ходе кампании пользователи сети Facebook номинировали 5400 НКО, из которых Совет экспертов Фонда Уолмарт (The Walmart Foundation) выбрал 145 победителей. Общий грантовый пул составил 1,5 млн. долларов. «Деятельность выбранных НКО нацелена на решение самых актуальных проблем, с которыми столкнулась сегодня наша страна. Содействовать выполнению миссий этих организаций – большая честь для нас», - отметила директор фонда Джули Герки (Julie Gehrki). Всего в сезон зимних праздников Фонд Уолмарт предоставил гранты на общую сумму 19 млн. долларов.

XII. ИННОВАЦИИ

1) ОБЩЕСТВЕННО ЗНАЧИМЫЕ ДЕНЬГИ

Некоммерческое объединение «Рынки социального капитала» (Social Capital Markets) является вдохновителем и организатором ежегодного события SOCAP, которое стало общепризнанным местом встречи социальных инвесторов, предпринимателей и новаторов. Конференция SOCAP 11 в очередной раз помогла «деньгам» обрести глубокий «общественный смысл»...

<http://www.alliancemagazine.org/en/content/socap-11-%E2%80%93-where-money-meets-meaning>

Конференция 2011 года выполнила роль площадки, «Где деньги встречаются с содержанием» («Where money meets meaning»), и привлекла более 1 500 делегатов из 75 стран. На этом глобальном мероприятии встретились инвесторы, НКО, фонды, социальные предприятия и консультанты - все кто в том или ином качестве вовлечен в отношения «деньги ↔ польза для общества». Они начали общаться в интернете задолго до события благодаря уникальной веб-платформе SOCAP, которая предлагает разнообразные возможности для сетевого взаимодействия. Программа конференции включала работу секций (тематика которых позволяла охватить широкий спектр вопросов в сфере социальных инвестиций), а также ряд дополнительных встреч (для инвесторов и тех, кто заинтересован в привлечении инвестиций), проведенных такими организациями, как Halloran Philanthropies, фонд Acumen Fund, Глобальная сеть по проблемам инвестиций в устойчивые социальные результаты (GIIN), институт ASPEN и другими.

Рассказывая о своих впечатлениях на страницах журнала «Альянс» (Alliance magazine), представитель тренинговой и консалтинговой организации SwitchON (Индия) Эката Котари (Ekta Kothari) отметила, что SOCAP 11 предоставил ей и другим предпринимателям прекрасные возможности для расширения контактов, сотрудничества и обмена опытом. Однако инвестиции в достижение социального эффекта – это новый сегмент рынка, и еще многое предстоит сделать для его развития. SOCAP может сыграть важную роль в данном процессе, предлагая ресурсы для обмена опытом и реализации совместных инициатив.

2) ИСКУССТВО «ИНВЕСТИЦИЙ ВО ИМЯ ОБЩЕСТВЕННОГО БЛАГА» НАХОДИТ НОВЫХ ПОКЛОННИКОВ

При поддержке организаций финансовой и инвестиционной сферы в Люксембурге стартовала инициатива, которая будет формировать массив знаний об инвестициях, ориентированных на социальный результат, и заниматься разработкой концепции и инвестиционных продуктов.

<http://www.alliancemagazine.org/node/3874>

Главным вдохновителем Европейской инициативы по поддержке социальных инвестиций в Люксембурге (The European Impact Investing Luxembourg Initiative / EIIL) стал Банк Люксембурга (Banque de Luxembourg), который руководствовался результатами и рекомендациями предварительного исследования. Начинание банка поддержали юридические фирмы Arendt & Medernach и Elvinger, Европейский инвестиционный фонд (The European Investment Fund), Люксембургский фонд микрофинансирования и развития (The Luxembourg Microfinance and Development Fund), аудиторские компании Ernst & Young и PricewaterhouseCoopers, финансовая ассоциация ALFI и ряд других учреждений.

Инициатива EIIL возглавит процесс создания нормативно-правовой базы для реализации проектов, нацеленных на достижение социального эффекта; будет осуществлять консалтинг и координировать сетевое взаимодействие заинтересованных сторон; а также сотрудничать с правительством Люксембурга по вопросам расширения соглашения о налогообложении в целях минимизации требований к финансовому учету и отчетности в сфере социальных инвестиций. Еще одной важной задачей, определяющей будущее инвестиций нового поколения, станет создание на базе Университета Люксембурга (The Université du Luxembourg) новой кафедры социально-ориентированных инвестиций.

ХIII. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

1) БУДУЩЕЕ ЗАВИСИТ ОТ ЛЮДЕЙ ДОБРОЙ ВОЛИ

Всемирный альянс за гражданское участие CIVICUS утверждает, что поддержка добровольчества способна усилить влияние граждан и социальных групп на подходы к решению самых актуальных проблем общества и обеспечить успех данных инициатив.

<https://www.civicus.org/news-and-resources/683-2011-the-year-of-voluntary-action>

В своей работе по развитию добровольчества CIVICUS руководствуется результатами исследования 2008 года, проведенного в сотрудничестве с Программой добровольцев ООН (United Nations Volunteers / UNV) и Международной ассоциацией поддержки добровольческих инициатив (The International Association for Volunteer Effort). Основываясь на полученных данных, CIVICUS предложил участникам нормотворческого процесса и политикам взять на заметку несколько рекомендаций:

- Обеспечить разработку и реализацию правовых концепций и законодательства, содействующего развитию гражданского общества (ГО) и созданию благоприятных условий для деятельности формальных и неформальных объединений добровольцев;
- Признать право представителей ГО на участие в принятии решений и обеспечить внедрение (на всех уровнях власти) механизмов, основанных на участии граждан;
- Использовать ресурсы ГО и системы государственного образования для воспитания гражданственности и развития компетенций активных гражданских объединений;
- Содействовать распространению информации и повышению осведомленности граждан о возможностях участия организаций гражданского общества (ОГО) и неформальных объединений добровольцев в деятельности органов власти;
- Поддерживать инициативы, способствующие общественному признанию волонтерства и осознанию значимости добровольческих программ.

Помимо этого, в первой половине 2012 года CIVICUS опубликует результаты трехлетнего исследовательского проекта «Показатели гражданского общества» (Civil Society Index), в рамках которого тысячи людей высказали свое мнение о состоянии ГО. Исследование показало, что работа ОГО во многом зависит от помощи добровольцев; однако большая часть гражданской деятельности осуществляется за пределами официальных организаций (зачастую на базе местных структур городских и сельских сообществ) и опирается на дружеские и семейные связи в национальных группах или религиозных общинах. Отчет «Восполнение недостатков» (Bridging the Gaps) рекомендует уделять больше внимания формированию организованного ГО, основу которого составляют менее формализованные группы и граждане. Также, авторы документа считают, что для обеспечения эффективной поддержки инициатив граждан следует лучше разобраться в источниках мотивации людей к участию в процессах социальных и политических преобразований.

2) УПРАВЛЯТЬ РАБОТОЙ ДОБРОВОЛЬЦЕВ В УНИВЕРСИТЕТАХ НЕ УЧАТ

Стив МакКерли (Steve McCurley) и Сьюзан Дж. Эллис (Susan J. Ellis) обучили более 500 000 (!) менеджеров для работы с добровольцами. В блоге интренет-журнала e-Volunteerism, они рассказывают, почему невозможно сертифицировать управленцев в данной сфере деятельности.

<http://www.e-volunteerism.com/volume-xii-issue-1-october-2011/points-view/1144>



Опытные тренеры поведали читателям удивительные вещи. Оказывается, заступая на свой пост, «менеджеры добровольчества» (МД) не имеют представления о своих обязанностях. Поэтому предлагаемое обучение не повышает их квалификацию, но являются введением в основы менеджмента. В тайны «управления волонтерами и для волонтеров» не посвящают даже тех, кто обучается в университетах по специальности «Управление НКО». В такой ситуации тренинговым организациям очень сложно договориться о тематике/модулях образовательных программ и откликнуться на существующие потребности. Стив МакКерли и Сьюзан Эллис размышляют о допущенных ошибках и обсуждают проблемы, которые можно решить только общими усилиями:

1. *Мы игнорируем тот факт, что большинство МД сами являются волонтерами организаций, в которых работают только добровольцы.* – Стив и Сьюзан утверждают, что их клиенты чаще всего работают в маленьких местных НКО, а не в государственных или благотворительных организациях (где вместе трудятся оплачиваемые сотрудники и добровольцы), на которые чаще всего ориентируется учебная литература.
2. *Мы не учитываем, что большинство МД работают неполный рабочий день и не рассматривают возможности карьерного роста.* – Как правило, данная должность считается стартом карьеры, и её покидают при первой удобной возможности. Несколько лет назад со-учредитель Института НКО (The Institute for Nonprofit Organizations) Джеффри Л. Брудни (Jeffrey L. Brudney) выяснил, что МД посвящают работе с добровольцами только 9% своего времени, потому что данное направление является всего лишь дополнением к основной работе.
3. *Мы учим МД управлять добровольцами, а не системой привлечения волонтеров.* - Зачастую на должность МД нанимают тех, кто «хорошо общается с людьми». В итоге они общаются, не особо задумываясь о потребностях организации и формировании благоприятных условий для волонтеров. Не удивительно, что стратегический план привлечения добровольцев – явление исключительно редкое. В 90-х годах фонд Points of Light Foundation предпринял попытку подготовить менеджеров, которые могли бы выполнять функцию консультантов для своих и других организаций. Однако этому замечательному примеру больше никто не последовал.
4. *Мы очень мало взаимодействуем с руководителями НКО и с коллегами, которые обучают другим профессиям.* – Поэтому у нас мало шансов сформировать верное представление о практике работы с добровольцами и ее значении для организации.

В свое время Сьюзан Эллис выпустила книгу «Сверху вниз: Роль руководителя в обеспечении успешной работы по привлечению добровольцев» ([From the Top Down: The Executive Role in Successful Volunteer Involvement](#)), которая стала настольной книгой и «Библией» для тех, кто работает с волонтерами. Однако было бы гораздо лучше, если бы это пособие стало частью хотя бы одной университетской программы.