



Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 5 (23), май 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) Многоликая щедрость американцев 5

В начале 2012 года Фонд У.К. Келлога (W.K. Kellogg Foundation) опубликовал новый отчет «Культура пожертвований: Активизация и распространение благотворительной практики в сообществах (и для сообществ) цветного населения» (Cultures of Giving: Energizing and Expanding Philanthropy by and for Communities of Color). Документ свидетельствует о том, что благотворительность в США обретает черты, отражающие этническое, культурное и социально-экономическое многообразие населения страны.

<http://www.wkkf.org/news/Articles/2012/01/COG-Press-Release.aspx>

2) Стирая грань между грант-мейкерами и грантополучателями 5

Директор исследовательского департамента ассоциации «Филантропия-Австралия» (Philanthropy Australia) Ванесса Мишен (Vanessa Meachen) отмечает, что в 1990-х годах разделение на грант-мейкеров и грантополучателей было очевидным и ни у кого не вызывало вопросов. Однако развитие благотворительности постепенно стирает эту грань.

http://philanthropynews.alliancemagazine.org/grantmaker-or-grantseeker-%e2%80%93-where-are-the-boundaries/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+alliancemagazine%2FDeMY+%28Latest+from+Alliance%29

II. GR 6

1) НКО не занимаются лоббистской деятельностью 6

Британские министры проводят консультации по вопросам создания реестра лоббистских организаций; и в связи с этим более пристально рассматривают специфику взаимодействия НКО с органами власти.

http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/11624/top_lawyer_shuns_charity_inclusion_in_lobbyist_register?utm_source=24+February+Finance&utm_campaign=24+Feb+finance&utm_medium=email

2) Египетские власти считают, что зарубежные НКО угрожают суверенитету страны 6

Газета Нью-Йорк Таймс сообщила, что по настоянию США политический процесс над сотрудниками НКО, которых обвиняют в разжигании конфликтов в Египте, был отложен до конца апреля.

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=372400024>

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=370700004>

3) Будущее гражданского общества формируется сегодня 7

В ходе выступления в Университете Йорка (York University) глава Национального совета добровольных объединений (NCVO) Сэр Стюарт Этерингтон (Sir Stuart Etherington) отметил ряд проблем и положительных моментов, которые влияют на будущее гражданского общества Великобритании.

http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/11535/sir_stuart_fears_emergence_of_fourth_sector

III. ФАНДРАЙЗИНГ 7

1) Деньги на деревьях не растут 7

Детская клиническая больница Святого Джуды (St. Jude Children's Research Hospital; шт. Теннесси, США) известна своей изысканной практикой фандрайзинга, с которой многие берут пример. Однако в рейтинге журнала Forbes клиника оказалось в двадцатке самых финансово неэффективных организаций. Столь категоричное заключение свидетельствует о том, что расходы на фандрайзинг и обеспечение текущей деятельности НКО по-прежнему остаются предметом общественного отрицания.

<http://philanthropy.com/article/St-Jude-Pays-a-Lot-to-Raise/130836/>

2) Доброе дело – лучшая память 8

Британская компания JustGiving запустила новый инструмент фандрайзинга, который позволяет привлекать средства для поддержки добрых дел в память о тех, кто ушел из жизни.

http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/11600/justgiving_adds_in_memory_fundraising_tool?utm_source=22+February+Governance&utm_campaign=22+Feb+governance&utm_medium=email

IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ 9

1) Чтобы стать прозрачными, китайские НКО используют все шансы.....9

Представителей сферы филантропии на Западе и в Азии удивляет тот факт, что Министерство гражданских дел Китая возглавляет разработку инструкций, стандартов и кодексов, обеспечивающих саморегулирование НКО-сектора. Однако сами китайцы считают, что в условиях острой нехватки информации и знаний это лучший выход из ситуации.

http://philanthropynews.alliancemagazine.org/fashioning-new-self-regulatory-charity-policies-for-accountability-and-transparency/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+alliancemagazine%2FDeMY+%28Latest+from+Alliance%29

V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ..... 9

1) «Золотой стандарт» в сфере оценки социального эффекта.....9

Ведущий специалист Фонда Хьюлетт (The Hewlett Foundation) Фэй Тверски (Fay Twersky) в блоге Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy) размышляет о подлинной ценности оценки социального эффекта...

<http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2012/02/time-for-a-gold-standard-of-use/>

2) Оценка социального эффекта напоминает бег с препятствиями10

Эксперт консалтинговой организации Bridgespan Group Мэтью Форти (Matthew Forti) считает, что некоммерческие организации зачастую не осознают, что оценка социального эффекта – это нечто большее, чем наём внешнего специалиста с целью подтверждения безупречности программы и презентации успеха донорам.

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

VI. УПРАВЛЕНИЕ..... 11

1) «Занимать руководящую должность» и «вести за собой» – не одно и то же11

Учредитель и руководитель американской НКО КаВООМ! Дарелл Хаммонд (Darell Hammond) делится с читателями Social Stanford Information Review впечатлениями от книги Пола Шмица (Paul Schmitz) «Вести за собой может каждый» (Everyone Leads).

http://www.ssireview.org/book_reviews/entry/pluralistic_leadership

2) О гендерном неравенстве в НКО-секторе говорить не принято 12

Исследования, проведенные уважаемыми организациями, показали, что женщин-лидеров в британском НКО-секторе гораздо меньше, чем мужчин. Однако женщины не подозревают, что находятся в неравном положении...

http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/11389/voluntary_sector_is_failing_its_women

VII. ИННОВАЦИИ..... 12

1) Социальные инвестиции скоро станут повседневной практикой 12

Британский Национальный совет добровольных объединений (NCVO) и фонд CAF разработали руководство «Социальные инвестиции – это просто» (Social Investment Made Simple). Документ размещен на веб-сайте «Ню-хау для НКО» (KnowHow NonProfit).

http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/11549/ncvo_unveils_new_online_social_investment_tool

VIII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ 13

1) Сотрудничество – стратегия будущего 13

База данных, включающая 670 эффективных моделей сотрудничества НКО и оснащенная поисковой системой (Nonprofit Collaboration Database), стала обладателем Премии за сотрудничество в некоммерческом секторе Фонда Лоудстар (The Lodestar Foundation's Collaboration Prize). Новый ресурс размещен на веб-сайте Центра Фондов (The Foundation Center).

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

IX. ИНИЦИАТИВЫ 13

1) «Разнообразие возможностей» - лозунг инициативы Лондонского Сити..... 13

Известный онлайн ресурс Philanthropy UK приступил к реализации инициативы по развитию благотворительной практики в Лондонском Сити. Программа выполняется при поддержке фонда City Bridge Trust и его учредителя – Корпорации Лондона (City of London Corporation).

<http://www.philanthropyuk.org/quarterly/articles/cityphilanthropy-new-initiative-philanthropy-uk>

- 2) Тонны информации ждут добровольцев**..... 14
В середине 2011 года в США появилась новая организация DataKind, которая помогает НКО обработать, проанализировать и визуализировать тонны накопленных данных.
http://www.ssireview.org/articles/entry/data_for_change?utm_source=Enews12_02_16&utm_medium=email&utm_campaign=boss

X. ИТ и КОММУНИКАЦИИ..... 14

- 1) Современные технологии ставят перед грант-мейкерами новые вопросы** 14
Директор фонда Media Democracy Fund Хелен Бруннер (Helen Brunner) считает, что пора задуматься о том, как регулирование в сфере интернет-технологий может повлиять на деятельность грант-мейкеров и достижение их стратегических целей.
http://philanthropy.com/article/Grant-Makers-Must-Heed/130812/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en.
- 2) Осваивая океан виртуальных возможностей, извлекайте уроки** 15
Фонд Роберта Вуда Джонсона (The Robert Wood Johnson Foundation / RWJF) уже второй год активно осваивает возможности интернет-пространства. В блоге популярного интернет-ресурса «Стеклянные карманы» (Galsspockets.org) менеджер фонда по работе с социальными медиа Эрин Келли (Erin Kelly) рассказывает об инициативах своих коллег и извлеченных уроках.
http://blog.glasspockets.org/2012/03/rwjf_20120312.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+transparencytalk+%28Transparency+Talk%29
- 3) Краткое, но ёмкое описание организации – залог успеха** 16
Некоммерческим организациям, которые предоставляют широкий спектр услуг, порой сложно объяснить общественности и донорам, чем занимается НКО, и почему её работа заслуживает внимания и поддержки. Выход из затруднительной ситуации предлагает американская консалтинговая организация Wellspring Consulting.
http://www.ssireview.org/articles/entry/getting_the_word_out
- 4) Видео-ролики НКО станут более привлекательными** 16
YouTube разработал для НКО руководство по созданию качественных видео-роликов, а в начале апреля провел встречу, в ходе которой специалисты НКО получили индивидуальные консультации.
http://philanthropy.com/blogs/social-philanthropy/youtube-seeks-to-improve-nonprofit-videos/30013?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

XI. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ 17

- 1) Профессионалы американских корпораций помогают НКО на условиях pro bono** 17
Национальная кампания «Миллиард+Изменение» (A Billion + Change) набирает обороты. Её цель – расширить практику оказания профессиональных услуг некоммерческим организациям на условиях pro bono. В феврале 2012 года к инициативе присоединились уже 78 корпораций. Их специалисты окажут добровольческие услуги, стоимость которых эквивалентна 1,6 млрд. долларов.
<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=372400020>

XII. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО 17

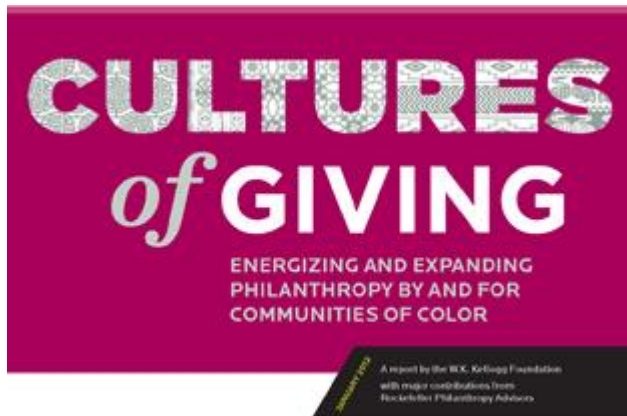
- 1) Определяя ценности, поинтересуйтесь мнением тех, кто вас поддерживает** 17
Бизнес-школа Касса (Cass Business School) провела исследование и выяснила, что многие благотворительные организации не привлекают своих добровольцев к разработке ценностей.
http://www.thirdsector.co.uk/bulletin/third_sector_daily_bulletin/article/1117670/volunteers-involved-drafting-charities-values-statements-says-report/?DCMP=EMC-CONThirdSectorDaily

Г. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) МНОГОЛИКАЯ ЩЕДРОСТЬ АМЕРИКАНЦЕВ

В начале 2012 года Фонд У.К. Келлога (W.K. Kellogg Foundation) опубликовал новый отчет «Культура пожертвований: Активизация и распространение благотворительной практики в сообществах (и для сообществ) цветного населения» (Cultures of Giving: Energizing and Expanding Philanthropy by and for Communities of Color). Документ свидетельствует о том, что благотворительность в США обретает черты, отражающие этническое, культурное и социально-экономическое многообразие населения страны.

<http://www.wkkf.org/news/Articles/2012/01/COG-Press-Release.aspx>



Авторы отчета отмечают, что группы цветного населения США получают меньший процент от общего объема благотворительных средств, хотя их потребности в поддержке более значительны по сравнению с другими сообществами. Вместе с тем, в последние годы цветное население само активно увеличивает среднюю сумму пожертвований и собственную долю в общем объеме благотворительной помощи. В частности, благотворительностью занимаются 63% испано-американских семей; а доля расходов на пожертвования в сумме годовых доходов афро-американцев на 25% превышает аналогичный

показатель белого населения.

«Услышав слово “филантроп”, многие люди представляют себе богатого белого благодетеля, подписывающего чеки на миллионы долларов. В последние годы понятие благотворительности стало распространяться на проявления щедрости в виде пожертвований на любые суммы, которые поступают от людей с разной «потребительской корзиной» - от водопроводчиков, парикмахеров, госслужащих и все чаще - от афро-американцев, коренных американцев, латиносов и американцев арабского и азиатского происхождения», - отметил Стрелинг Спейрн (Sterling Speirn), президент Фонда У.К. Келлога. – «Мы уверены, что понимание и поддержка развивающегося сегмента филантропии имеет решающее значение для любого фонда, финансирующей организации или доноров, которые стремятся содействовать социальным преобразованиям».

Отчет подготовлен при поддержке консалтинговой организации Rockefeller Philanthropy Advisors в рамках программы Фонда У.К. Келлога «Культуры пожертвований» (Cultures of Giving program). Данная инициатива осуществляется с 2005 года в целях развития благотворительной практики цветного населения США.

2) СТИРАЯ ГРАНЬ МЕЖДУ ГРАНТ-МЕЙКЕРАМИ И ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЯМИ

Директор исследовательского департамента ассоциации «Филантропия-Австралия» (Philanthropy Australia) Ванесса Мишен (Vanessa Meachen) отмечает, что в 1990-х годах разделение на грант-мейкеров и грантополучателей было очевидным и ни у кого не вызывало вопросов. Однако развитие благотворительности постепенно стирает эту грань.

http://philanthropynews.alliancemagazine.org/grantmaker-or-grantseeker-%e2%80%93-where-are-the-boundaries/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+alliancemagazine%2FDeMY+%28Latest+from+Alliance%29

На страницах журнала «Альянс» (Alliance magazine) Ванесса Мишен рассказывает о том, что первые годы XXI века ознаменовались для австралийской филантропии изменениями в налоговом законодательстве, формированием официальной структуры оказания благотворительной помощи и появлением фондов местных сообществ, которые не только привлекают средства, но и сами предоставляют гранты. Затем возникли фонды со смешанной структурой и социальные

предприятия, которые тоже могут выступать в роли благополучателей и финансирующих сторон. И в итоге, стиранию различий между грантодающими организациями и получателями грантов поспособствовали сами люди: многие представители благотворительного сектора участвуют в работе нескольких организаций в качестве штатных сотрудников, членов советов директоров или добровольцев (в связи с этим повысилась актуальность политик о конфликте интересов). Однако, на этом развитие не остановилось, и сегодня мы уже наблюдаем процесс преодоления границ между нациями и культурами. Ванесса отмечает, что, поработав за границей, её коллеги не чувствуют себя австралийцами, но становятся «гражданами мира». Помимо этого, она считает, что расширение доступа к информации о моделях благотворительности и успешной практике разных стран открывает большие перспективы для совместной работы и поиска эффективных решений.

II. GR

1) НКО НЕ ЗАНИМАЮТСЯ ЛОББИСТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Британские министры проводят консультации по вопросам создания реестра лоббистских организаций; и в связи с этим более пристально рассматривают специфику взаимодействия НКО с органами власти.

http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/11624/top_lawyer_shuns_charity_inclusion_in_lobbyist_register?utm_source=24+February+Finance&utm_campaign=24+Feb+finance&utm_medium=email



Цель создания реестра - обеспечение прозрачности лоббистской деятельности. Партнер юридической фирмы **Bates Wells & Braithwaite** Розамунд Маккарти (**Rosamund McCarthy**) приветствует данную инициативу и считает, что в реестр лоббистских организаций должны быть внесены все субъекты, которые стремятся повлиять на политику правительства от имени «третьих сторон». Однако некоммерческие организации, по её мнению, к таковым не относятся. Маккарти подчеркивает, что взаимодействие НКО с представителями государственных организаций имеет исключительно информационный характер и не преследует политических целей. Именно это отличает НКО от коммерческих компаний и агентств, сопровождающих интересы клиентов. Помимо этого, регистрация в списке лоббистов может ограничить

сотрудничество НКО с органами власти. Следует отметить, что министры учитывают подобные аргументы, и готовы воспользоваться опытом правительства Австралии, которое не включает в подобный реестр благотворительные, некоммерческие и религиозные организации. Учитывая данные обстоятельства, Розамунд Маккарти предполагает, что НКО (в свою очередь) тоже не будут стремиться к регистрации в качестве лоббистских организаций.

2) ЕГИПЕТСКИЕ ВЛАСТИ СЧИТАЮТ, ЧТО ЗАРУБЕЖНЫЕ НКО УГРОЖАЮТ СУВЕРЕНИТЕТУ СТРАНЫ

Газета Нью-Йорк Таймс сообщила, что по настоянию США политический процесс по делу сотрудников НКО, которых обвиняют в разжигании конфликтов в Египте, был отложен до конца апреля.

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=372400024>

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=370700004>

Судебное разбирательство привело к эскалации напряжения между Египтом и США, и сопровождалось угрозой Вашингтона сократить объем ежегодной помощи до 1,55 млрд. долларов. Каир, в свою очередь, намерен пересмотреть условия мирного договора с Израилем. В итоге, процесс по делу сотрудников международных НКО был отложен до 26 апреля 2012 года, но проблемы остались неразрешёнными. Конгресс США заявил, что не возобновит оказание помощи, пока не убедится в том, что Египет намерен содействовать укреплению демократии. Однако Госсекретарь США Хилари Клинтон пока не видит готовности египетской власти к урегулированию конфликта.

43 сотрудника НКО (среди которых 16 американцев) обвиняются в создании угрозы суверенитету Египта, в отсутствии лицензий на осуществление деятельности, в получении несанкционированного финансирования из-за рубежа, поддержке политических партий и в пособничестве ЦРУ. Девять американских представителей НКО покинули страну, и еще семь находятся на территории Посольства США. Научный сотрудник фонда **Century Foundation** Майкл Вахид Ханна (Michael Wahid Hanna) сообщил представителю газеты New York Times, что антиамериканские настроения свидетельствуют о недовольстве зависимостью Египта от США. Он также отметил, что инициаторами судебного разбирательства являются египетские власти, и это существенно затрудняет поиск конструктивных решений.

3) БУДУЩЕЕ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА ФОРМИРУЕТСЯ СЕГОДНЯ

В ходе выступления в Университете Йорка (York University) глава Национального совета добровольных объединений (NCVO) Сэр Стюарт Этерингтон (Sir Stuart Etherington) отметил ряд проблем и положительных моментов, которые влияют на будущее гражданского общества Великобритании.

http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/11535/sir_stuart_fears_emergence_of_fourth_sector



В своем докладе «Будущее гражданского общества» (The Future of Civil Society) Сэр Стюарт Этерингтон отметил, что практика заключения крупных государственных контрактов на оказание социальных услуг (предполагающих привлечение субподрядчиков на конкурсной основе) может привести к появлению «Четвертого сектора» крупных провайдеров, которые будут «эксплуатировать» другие благотворительные организации. Сэр Стюарт также озвучил общую обеспокоенность тем, что противоречивая информация правительства сформировала неверное представление об инициативе «Большое общество» (The Big Society), которую представители некоммерческого сектора воспринимают как комплекс мер по ограничению финансирования социальных услуг НКО. Тем не менее, Этерингтон считает, что основания для оптимизма все-таки есть.

«Политика правительства в отношении сектора по-прежнему отражает реальное стремление к укреплению культуры оказания благотворительной помощи... Помимо этого, правительство стимулирует развитие рынка социальных финансов, уделяя внимание как спросу, так и предложению». Г-н Этерингтон также надеется, что изменение налогового законодательства будет способствовать притоку социального капитала в некоммерческий сектор. Если НКО будут готовы к такому развитию событий, то смогут воспользоваться новыми преимуществами.

III. ФАНДРАЙЗИНГ

1) ДЕНЬГИ НА ДЕРЕВЬЯХ НЕ РАСТУТ

Детская клиническая больница Святого Джуда (St. Jude Children's Research Hospital; шт. Теннесси, США) известна своей изысканной практикой фандрайзинга, с которой многие берут пример. Однако в рейтинге журнала Forbes клиника оказалось в двадцатке самых финансово неэффективных организаций. Столь категоричное заключение свидетельствует о том, что расходы на фандрайзинг и обеспечение текущей деятельности НКО по-прежнему остаются предметом общественного отрицания.

<http://philanthropy.com/article/St-Jude-Pays-a-Lot-to-Raise/130836/>

Суровое заключение журнала Forbes в отношении Детской клинической больницы Святого Джуда отчасти продиктовано тем, что 21% привлеченных средств «съедает» заработная плата фандрайзеров (которых только в центральном офисе в Мемфисе насчитывается более 1000 человек), а также расходы на мероприятия для доноров. При этом Forbes приводит невыгодное сравнение с

двумя сотнями крупнейших благотворительных организаций, которые на административные нужды тратят всего 10% полученных средств. Еще одним камнем преткновения оказалась годовая зарплата ведущего фандрайзера Дэвида Макки (David MacKee). В 2010 финансовом году (согласно Форме налоговой отчетности 990) он заработал 551 395 долларов. Тем не менее, впечатляющие компенсационные пакеты фандрайзеров медицинских учреждений не являются чем-то необычным. Например, Мемориальный онкологический центр Слоуна-Кеттеринга (Memorial Sloan-Kettering Cancer Center) - который работает в одной сфере с клиникой Святого Джуда - платит своим ведущим фандрайзерам намного больше, а средств привлекает гораздо меньше. Для сравнения: в 2010-ом Центр Слоуна-Кеттеринга привлек 224,6 млн. долларов, а больница Святого Джуда – 659,4 млн. Защитники клиники Святого Джуда считают методику рейтинга журнала Forbes несовершенной, так как она не учитывает специфику работы организаций. Больница занимается экспериментальным лечением рака и обеспечивает бесплатный уход за больными. В силу данных обстоятельств, клиника Святого Джуда не получает страховых взносов и иных поступлений, типичных для большинства медицинских учреждений. 70% доходов клиники формируются за счет пожертвований частных лиц и корпораций. В связи с этим, президент Ассоциации «За благотворительность в сфере здравоохранения» (The Association for Healthcare Philanthropy) Уильям Макгинли (William McGinly) отмечает, что в благотворительном секторе пока не существует единого подхода к учету затрат на фандрайзинг. Ассоциация разработала методику подсчета (для своей сферы), которую сегодня использует группа из 120 медицинских учреждений. В данной экспериментальной группе доля расходов на привлечение средств составляет 28%-30% от общего объема благотворительных поступлений. Иными словами, 21% клиники Святого Джуда – это гораздо ниже минимальной границы, выявленной Ассоциацией, а также ниже максимально допустимого предела (35%), установленного стратегическим Альянсом «За разумную благотворительность» (BBB Wise Giving Alliance).

Происходящая полемика свидетельствует о том, что доноры, пресса и многие другие аудитории пока не имеют реального представления о суммах, которые необходимы для привлечения средств и повседневной работы благотворительных организаций.

2) ДОБРОЕ ДЕЛО – ЛУЧШАЯ ПАМЯТЬ

Британская компания JustGiving запустила новый инструмент фандрайзинга, который позволяет привлекать средства для поддержки добрых дел в память о тех, кто ушел из жизни.

http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/11600/justgiving_adds_in_memory_fundraising_tool?utm_source=22+February+Governance&utm_campaign=22+Feb+governance&utm_medium=email



Создание инструмента JustGiving In Memory стало откликом на запросы благотворительных организаций, их сторонников и фандрайзеров. Теперь они смогут отслеживать информацию о фандрайзинговых мероприятиях и пожертвованиях, которые являются данью памяти ушедшим. Мэтт Форест (Matt Forest), возглавляющий отдел фандрайзинга в детской больнице Great Ormond Street Hospital Children's Charity (Лондон), отмечает, что компания JustGiving предоставляет услугу, которая необходима благотворительным организациям и (что гораздо важнее) их единомышленникам, которые хотели бы пожертвовать средства в память о любимых людях.

JustGiving In Memory – не единственный инструмент подобного рода. В 2008 году фандрайзинговое агентство Whitewater запустило ресурс «Мы в вечном долгу» (Our Lasting Tribute), которым сегодня пользуются более 30 британских

НКО. Согласно данным компании JustGiving, число людей, желающих заниматься онлайн фандрайзингом в память о тех, кто им дорог, за три года возросло с 4 500 (в 2008 году) до 12 000 (в 2011 году).

IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

1) ЧТОБЫ СТАТЬ ПРОЗРАЧНЫМИ, КИТАЙСКИЕ НКО ИСПОЛЬЗУЮТ ВСЕ ШАНСЫ

Представителей сферы филантропии на Западе и в Азии удивляет тот факт, что Министерство гражданских дел Китая возглавляет разработку инструкций, стандартов и кодексов, обеспечивающих саморегулирование НКО-сектора. Однако сами китайцы считают, что в условиях острой нехватки информации и знаний это лучший выход из ситуации.

http://philanthropynews.alliancemagazine.org/fashioning-new-self-regulatory-charity-policies-for-accountability-and-transparency/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+alliancemagazine%2FDeMY+%28LATEST+from+Alliance%29

В ходе Второго ежегодного форума частные китайские фонды утвердили руководство по саморегулированию. Его разработчики в качестве образца использовали аналогичный документ Китайской сети НКО. Помимо этого, Пекинская федерация благотворительных организаций выпустила «Руководство по управлению некоммерческими проектами», которое, безусловно, не является кодексом поведения, но формирует общее представление о структуре проекта, финансовом менеджменте, процессах выявления целевых аудиторий и отчетности. Министерство гражданских дел Китая поддерживает подобные инициативы серией тренингов, в ходе которых менеджеры грантодающих организаций изучают «Кодекс поведения для фондов», созданный в сотрудничестве с международной сетью «Бизнес за социальную ответственность» (Business for Social Responsibility). К сожалению, после серии публичных скандалов, связанных с недостаточной прозрачностью НКО (лето 2011 г.), более подробная версия кодекса «легла на полку». Однако на этом работа не остановилась. Недавно Министерство выпустило «Руководство по раскрытию информации о пожертвованиях» (16 декабря 2011 г.), которое переводится на английский язык и скоро появится на веб-сайте Международного центра по законодательному регулированию гражданского общества (The International Center for Civil Society Law). Наряду с другими положениями, документ предлагает условия и порядок проведения внешнего аудита. Чтобы восстановить доверие общества к НКО, правительство Китая профинансировало создание веб-платформы [Caixin Online](#), где некоммерческие организации будут публиковать свою финансовую информацию. Сегодня данную инициативу поддержали уже 112 НКО. Еще одну попытку повысить прозрачность НКО-сектора предпринимает Китайская федерация благотворительных организаций, созданная при поддержке Министерства гражданских дел Китая. Начиная с 1 января 2012 года, Федерация выпускает газету, в которой более 300 организаций смогут публиковать информацию о поступающих пожертвованиях и использовании средств. Издание будет распространяться как в Китае, так и за его пределами. И еще одним важным событием стало появление «Кодекса поведения для фондов», разработанного в Провинции Гвандун, которая сегодня является лидером реформы китайского НКО-сектора. Безусловно, все разработанные документы не имеют силы закона, но они в полной мере отражают стремление китайских фондов и НКО продемонстрировать стремление к прозрачности и укрепить общественное доверие.

V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) «ЗОЛОТОЙ СТАНДАРТ» В СФЕРЕ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНОГО ЭФФЕКТА

Ведущий специалист Фонда Хьюлетт (The Hewlett Foundation) Фэй Тверски (Fay Twersky) в блоге Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy) размышляет о подлинной ценности оценки социального эффекта...

<http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2012/02/time-for-a-gold-standard-of-use/>

В сообществе профессиональных оценщиков принято считать, что оценка социального эффекта, соответствующая «золотому стандарту», предполагает проведение рандомизированных контролируемых исследований (РКИ), которые устанавливают связи между причиной и следствием и могут послужить источником достоверной информации (а) для разработки законодательства/политики национального либо международного уровня; (б) для принятия стратегических решений; и (с) для применения в повседневной практике. В силу данного

обстоятельства многие фонды активно финансируют работы по оценке; но далеко не всегда полученные результаты применяются должным образом. Политики и законодатели предпочитают обращаться к результатам оценки лишь для подкрепления идеологии и политического курса; а принятие решений с учетом рекомендаций оценочных исследований тоже не является распространенным явлением, даже в тех сферах, где высоко ценится передовая практика. Фэй Тверски объясняет такое положение дел двумя основными причинами:

1. Изменить сложившиеся модели работы достаточно сложно, так как для этого необходимо привлечь дополнительный персонал, инвестиции для развития новых компетенций либо полностью реформировать деятельность.
2. Многие (и чаще всего небольшие) НКО не особо следят за научными публикациями и, поэтому, зачастую не осведомлены о новых возможностях.

В сфере филантропии картина неоднозначная. Исследование консалтинговой организации **Patrizi Associates** (2011 г.) показало, что фонды стали уделять меньше внимания оценке. Однако результаты опроса, проведенного Центром эффективной филантропии, свидетельствуют об обратном: 90% руководителей фондов сообщили о проведении оценок, в большинстве случаев – с привлечением третьих сторон. Однако вопрос применения результатов тоже остается открытым.

Многие считают, что популярность РКИ обязывает организации применять именно эту методику, которая не подходит для оценки некоторых видов деятельности (например: защита прав, лоббирование, влияние на законодательные процессы и политики). Однако не стоит забывать, что существует множество других видов оценки (анализ затрат, кейс-стади, формативная оценка и т.д.). Как показывает практика, в большинстве случаев имеет смысл использовать смешанный тип оценки, основанный на применении нескольких методов. И сообщество оценщиков предлагает самые разнообразные варианты, которые позволяют получить надежные и достоверные данные. Тем не менее, Фэй Тверски и её коллеги настаивают на том, что «золотой стандарт» - это не какой-либо конкретный метод, а прежде всего - достойное и надлежащее применение полученных результатов.

2) ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО ЭФФЕКТА НАПОМИНАЕТ БЕГ С ПРЕПЯТСТВИЯМИ

Эксперт консалтинговой организации Bridgespan Group Мэтью Форти (Matthew Forti) считает, что некоммерческие организации зачастую не осознают, что оценка социального эффекта – это нечто большее, чем наём внешнего специалиста с целью подтверждения безупречности программы и презентации успеха донорам.
http://www.ssireview.org/blog/entry/seven_deadly_sins_of_impact_evaluation

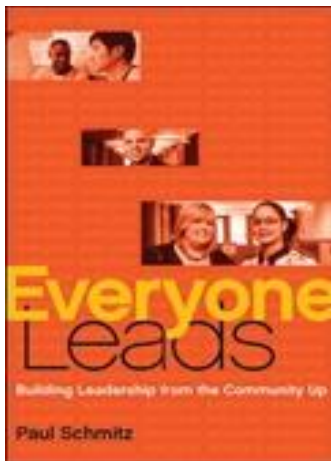
Мэтью Форти отмечает, что руководители НКО не всегда оценивают степень зрелости и готовности своих организаций к оценке социального эффекта, и предлагает обратить внимание на семь типичных ошибок:

1. *Недостаточная зрелость для оценки социального эффекта.* Оценивать социальный эффект можно в том случае, если организация (а) имеет отчетливое представление о своих целевых группах, подходах и ожидаемых результатах, а также (б) осуществляет сбор и анализ информации, которая показывает, что НКО смогла выйти на свои целевые аудитории, оказывает запланированные услуги и добивается намеченных результатов. Если существует неясность по какому-либо из этих пунктов, то стоит провести формативную оценку, которая потребует меньше времени и средств, но позволит внешним экспертам «заглянуть под капот» и выяснить, как улучшить действующую модель.
2. *Чрезмерное почтение к «мнению извне».* Некоторые руководители НКО воспринимают мнение эксперта-оценщика как истину в последней инстанции и не озвучивают свои вопросы и ожидания от оценки. Однако оценочное исследование не стоит начинать, пока нет договоренности о том, что необходимо оценить, и что оценивать не обязательно.
3. *Узкое восприятие возможностей оценки.* Зачастую оценка социального эффекта проясняет единственный вопрос: «Превышают ли достижения благополучателей результаты тех групп, которые не участвовали в программе?». И лишь изредка НКО включают в техническое задание вопросы «Почему?» (или «Почему нет?») и «Как усовершенствовать программу?». Если вы все-таки решили оценивать социальный эффект, то убедитесь, что оценщики не ограничатся сбором информации о вложенных ресурсах, продуктах и услугах, но также проведут фокус-группы, интервью и рабочие встречи, которые помогут правильно истолковать полученные данные.

4. *Изоляция.* Как правило, НКО считают, что в оценке участвуют всего две стороны: организация и оценщики. Г-н Форти советует также пригласить представителей науки и экспертов, которые помогут разработать оптимальный дизайн оценки и проконсультируют по сложным вопросам.
 5. *Недальновидность.* НКО, не имеющие опыта оценки социального эффекта, ждут однозначного ответа – «хорошо» или «плохо». Однако результат, как правило, находится между полюсами. Очень важно, чтобы сотрудники и доноры понимали, что наличие рекомендаций по совершенствованию программы – это не провал. Пока такого понимания нет, приступать к оценке не стоит.
 6. *Оценка без продолжения.* Многие руководители НКО считают оценку социального эффекта однократным завершённым действием. Однако наиболее успешные организации регулярно проводят оценочные исследования, чтобы проверить свои модели в различных контекстах, повысить качество работы либо снизить затраты.
 7. *Необоснованный отказ от оценки.* Зачастую руководители НКО путают оценку с рандомизированными контролируруемыми исследованиями (РКИ) и считают, что если нет контрольной группы для сравнения, то оценку проводить не стоит. Однако в каждом конкретном случае социальный эффект индивидуален, и сегодня для его оценки используется множество разных методов (помимо РКИ), которые постоянно совершенствуются.
- Оценка социального эффекта дело тонкое – если вы хотите убедить окружающих, что ваши программы идеальны, то почему бы не выяснить, как сделать их еще эффективнее?!

VI. УПРАВЛЕНИЕ

1) «**ЗАНИМАТЬ РУКОВОДЯЩУЮ ДОЛЖНОСТЬ**» И «**ВЕСТИ ЗА СОБОЙ**» – НЕ ОДНО И ТО ЖЕ
Учредитель и руководитель американской НКО KaBOOM! Дарелл Хаммонд (Darell Hammond) делится с читателями Social Stanford Information Review впечатлениями от книги Пола Шмица (Paul Schmitz) «Вести за собой может каждый» (Everyone Leads).
http://www.ssireview.org/book_reviews/entry/pluralistic_leadership



Пол Шмиц возглавляет молодежную организацию Public Allies (Милуоки), которая содействует развитию сообществ, некоммерческих организаций и механизмов гражданского участия посредством обучения молодых лидеров по всей стране. В своей книге Шмиц пишет о том, что подлинное лидерство складывается из трех аспектов. Во-первых, лидерство – это действия, которые могут выполнять многие, а не должность, которая доступна единицам. Во-вторых, лидерство – это способ выражения индивидуальной и социальной ответственности за совместную работу во имя общих целей. И, в-третьих, лидерство – это практика формирования и сохранения ценностей, объединяющих представителей разных социальных групп сообщества. Особое значение этой книги заключается в том, что она переводит понятие лидерства в формат коллективных действий. Автор убежден, что подлинные социальные преобразования не могут отражать представления одной личности, но являются результатом действий

группы, объединенной общими целями. Процесс лидерства и формирования единого сообщества включает три важных компонента: (1) создание условий для реализации лидерских качеств и развития гражданской активности местных жителей; (2) оказание услуг и взаимной поддержки; и (3) координацию действий и сотрудничество граждан, добровольных объединений, НКО, школ, религиозных организаций и местного бизнеса. Основываясь на своем опыте, Пол Шмиц утверждает, что успешные проекты местного уровня никогда не осуществлялись по указанию «сверху». Поэтому, для решения самых острых общественных проблем необходимо воспитывать местных лидеров (это могут быть студенты, родители, собственники местного бизнеса) и поддерживать их стремление развивать сотрудничество и объединять людей для совместной работы.

2) О ГЕНДЕРНОМ НЕРАВЕНСТВЕ В НКО-СЕКТОРЕ ГОВОРИТЬ НЕ ПРИНЯТО

Исследования, проведенные уважаемыми организациями, показали, что женщин-лидеров в британском НКО-секторе гораздо меньше, чем мужчин. Однако женщины не подозревают, что находятся в неравном положении...

http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/11389/voluntary_sector_is_failing_its_women



Выпускница социальной стипендиальной программы Clore Social Fellowship Ровена Льюис (Rowena Lewis) проанализировала результаты исследований, проведенных различными организациями, и подготовила доклад о положении женщин в британском НКО-секторе. Льюис выяснила, что 7 из 10 сотрудников некоммерческих организаций – женщины; но они являются руководителями или председателями советов директоров лишь в 4 из 10 случаев; а в НКО с бюджетами более 10 млн. фунтов стерлингов доля женщин на управленческих позициях составляет всего 27%. Кроме того, зарплата женщин на 16% ниже, чем у мужчин. А в 100 самых известных НКО эта разница достигает 18%. При всех недостатках, статистика не самая удручающая, однако высокие показатели занятости никак не помогают преодолеть незримый барьер и увеличить численность

женщин-лидеров и руководителей. Ровена Льюис рекомендует инфраструктурным организациям уделять больше внимания проблеме гендерного неравенства, а советам директоров НКО - активнее приглашать женщин на руководящие должности и использовать единую (равную для всех) систему оплаты труда. Со своей стороны, женщины тоже должны убедительнее формулировать свои ожидания относительно заработной платы, карьерного роста и признания профессиональных достижений.

VII. ИННОВАЦИИ

1) СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ СКОРО СТАНУТ ПОВСЕДНЕВНОЙ ПРАКТИКОЙ

Британский Национальный совет добровольных объединений (NCVO) и фонд CAF разработали руководство «Социальные инвестиции – это просто» (Social Investment Made Simple). Документ размещен на веб-сайте «Ноу-хау для НКО» (KnowHow NonProfit).

http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/11549/ncvo_unveils_new_online_social_investment_tool



Руководство разработано по запросу «зонтичных организаций» НКО-сектора с целью восполнения недостатка информации о различных формах социальных инвестиций и примерах их успешного применения. Документ поможет заинтересованным организациям выбрать подходящий инструмент и принять обоснованные решения. Например, Совет графства Эссекс (Essex County Council) планирует выпустить социальные облигации, чтобы привлечь инвестиции для реализации программы комплексной социальной профилактики (Multi-Systemic Therapy / MST), нацеленной на предотвращение распада семей и передачи детей под опеку государства. В ноябре 2010 года численность детей, оставшихся без попечения родителей, составляла в графстве 1630

человек; и в течение полутора лет эта цифра снизилась до 1535. Чтобы усилить эту положительную тенденцию, Совет графства сформирует команды MST, которые окажут комплексную поддержку семьям с множественными проблемами. Целевая аудитория первого года программы составляет 170 детей, а ожидаемый ежегодный результат - сохранение семей для 90 детей. Согласно технико-экономическому обоснованию, соотношение объёма инвестиций в MST и расходов на воспитание детей в учреждениях составляет 4:1, т.е. каждый фунт, вложенный в программу, в будущем сэкономит бюджету графства 4 фунта стерлингов.

VIII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

1) СОТРУДНИЧЕСТВО – СТРАТЕГИЯ БУДУЩЕГО

База данных, включающая 670 эффективных моделей сотрудничества НКО и оснащенная поисковой системой (*Nonprofit Collaboration Database*), стала обладателем Премии за сотрудничество в некоммерческом секторе Фонда Лоудстар (*The Lodestar Foundation's Collaboration Prize*). Новый ресурс размещен на веб-сайте Центра Фондов (*The Foundation Center*).

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

Директор отделения Центра Фондов в Кливленде Синтия Бейли (Cynthia Bailie) сообщила представителю интернет-издания *Social Stanford Information Review*, что обновление и поддержание базы данных в актуальном состоянии преследует две важные цели: (1) содействовать развитию диалога и распространению знаний о сотрудничестве НКО-сектора с различными субъектами; и (2) предоставить некоммерческим организациям возможности для пополнения копилки успешных моделей сотрудничества, а также для информирования широкой аудитории о своём опыте. Сбор информации осуществляется в едином формате, представленном на сайте в виде шаблона [PDF collaboration template](#). Заполнение формы занимает не более 45 минут. Чтобы лучше понять, какая поддержка (со стороны фондов) необходима НКО для развития коллективных инициатив, создатели базы данных предусмотрели медийный контент [Nonprofit Collaboration Resources page](#), выполняющий функцию механизма взаимодействия и получения обратной связи. «Мы хотим помочь некоммерческим организациям осознать значение стратегического сотрудничества для достижения поставленных целей; и приглашаем НКО к участию в формировании базы данных. Мы планируем собрать как можно больше моделей эффективного сотрудничества», - пояснила Синтия.

IX. ИНИЦИАТИВЫ

1) «РАЗНООБРАЗИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ» - ЛОЗУНГ ИНИЦИАТИВЫ ЛОНДОНСКОГО СИТИ

Известный онлайн ресурс *Philanthropy UK* приступил к реализации инициативы по развитию благотворительной практики в Лондонском Сити. Программа выполняется при поддержке фонда *City Bridge Trust* и его учредителя – Корпорации Лондона (*City of London Corporation*).

<http://www.philanthropyuk.org/quarterly/articles/cityphilanthropy-new-initiative-philanthropy-uk>



Инициатива «Благотворительность Лондонского Сити» (*CityPhilanthropy*) является откликом на экономическую ситуацию и учитывает рекомендации авторов отчета «Практика пожертвований и благоприятный контекст» ([The Give and Let Give report](#)) и «Обзора ситуации в сфере благотворительности за 2010-2011 гг.» ([The 2010-11 Philanthropy Review](#)). В течение двух лет *Philanthropy UK* будет распространять опыт компаний, поддерживающих благотворительность своих сотрудников (в т.ч., посредством

софинансирования пожертвований); разрабатывать новые подходы, продукты и услуги, способствующие развитию филантропии; и формировать социальный капитал Лондонского Сити - развивать взаимодействие, укреплять взаимопонимание и формировать партнерства. Для достижения этих целей исполнители программы проведут серию «вдохновляющих» мероприятий; будут стимулировать развитие сетей, которые выполняют роль катализаторов и «послов» филантропии; и разработают дополнительный веб-сайт для соответствующего контента и целевого рынка Лондонского Сити. Конечная цель, которую ставят перед собой *Philanthropy UK* и местная власть церемониального графства – сделать Лондонский Сити мировой столицей благотворительности, которая предлагает благоприятные финансовые условия и правовую среду, открывающую широкие возможности для филантропии и участия в добрых делах.

2) ТОННЫ ИНФОРМАЦИИ ЖДУТ ДОБРОВОЛЬЦЕВ

В середине 2011 года в США появилась новая организация *DataKind*, которая помогает НКО обработать, проанализировать и визуализировать тонны накопленных данных. http://www.ssireview.org/articles/entry/data_for_change?utm_source=Enews12_02_16&utm_medium=email&utm_campaign=boss



Организация *DataKind* по выходным проводит рабочие сессии, в ходе которых профессионалы в сфере статистики и технологий занимаются обработкой данных, накопленных в некоммерческом секторе. В рамках одной из первых сессий команда *DataKind* выступила в качестве «информационного посла» для инициативы ООН «Пульс планеты» (*Global Pulse*), которая провела массовый опрос и нуждалась в объективном и беспристрастном анализе результатов. Профессионалы *DataKind* обработали и визуализировали полученные данные, сделав их понятными и удобными для восприятия. Испытывая гордость за качественную

работу, соучредитель *DataKind* Джейк Порвей (*Jake Porway*) пояснил, что перевод массива данных и малопонятных цифр в визуальную презентацию показывает взаимосвязи и облегчает проведение сравнительного анализа.

В 2012 году *DataKind* организует выездные сессии в ряде городов США и приступит к реализации долгосрочных проектов с некоммерческими партнерами. Советник DWB Люси Бергольц (*Lucy Bernholz*) считает деятельность организации крайне востребованной. Она отмечает, что НКО отстают в своих возможностях от коммерческого сектора, но при этом хранят огромные массивы данных, которые являются неотъемлемой частью коллективной информационной экосистемы.

X. ИТ и КОММУНИКАЦИИ

1) СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СТАВЯТ ПЕРЕД ГРАНТ-МЕЙКЕРАМИ НОВЫЕ ВОПРОСЫ

Директор фонда *Media Democracy Fund* Хелен Бруннер (*Helen Brunner*) считает, что пора задуматься о том, как регулирование в сфере интернет-технологий может повлиять на деятельность грант-мейкеров и достижение их стратегических целей. http://philanthropy.com/article/Grant-Makers-Must-Heed/130812/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

Хелен Бруннер отмечает, что интернет и новые технологии настолько существенно меняют наш мир, что грант-мейкеры (которые считают себя эффективными) должны пересмотреть свои стратегии и провести переоценку рисков. Для этого необходимо пристальнее изучить структуру коммуникационных технологий и определить, что может стать причинами успеха или провала подходов к преобразованию общества посредством грантовых программ. В частности, стоит обратить внимание на проблему обеспечения «сетевой нейтралитета» (*net neutrality*). Это принцип, означающий, что провайдеры телекоммуникационных услуг (такие, как AT&T или Comcast) не должны создавать преимущества отдельным поставщиками интернет-контента. Поводом для обсуждения данного принципа является намерение провайдеров взимать плату с тех, кто заинтересован в быстрой доставке своей информации потребителю. Если это произойдет, то тогда так называемый «народный интернет» перестанет развиваться, а высокоскоростные сети будут обживать бизнес, который способен оплачивать услуги.

Еще один аспект, имеющий прямое отношение к гражданской активности и социальным преобразованиям – это доступ к интернету. Ни для кого не секрет, что сегодня экономические, общественные, образовательные, творческие и иные возможности каждого человека во многом зависят от доступа к всемирной сети. Проблемы, вызванные разделением общества на «имеющих» и «не имеющих» доступа к интернету, затронут все сферы деятельности. И грант-мейкинг не станет исключением. Поэтому фондам и грантополучателям стоит приступить к поиску ответов на ряд

вопросов: В какой мере стратегия фонда (или иной организации/программы) зависит от интернета и беспроводных технологий? Какие технологии и формы работы имеют ключевое значение? Какие изменения, касающиеся структуры интернета и степени доступа, будут иметь определяющее значение (положительное и отрицательное) для деятельности фонда/организации?

2) ОСВАИВАЯ ОКЕАН ВИРТУАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, ИЗВЛЕКАЙТЕ УРОКИ

Фонд Роберта Вуда Джонсона (The Robert Wood Johnson Foundation / RWJF) уже второй год активно осваивает возможности интернет-пространства. В блоге популярного интернет-ресурса «Стеклянные карманы» (Glasspockets.org) менеджер фонда по работе с социальными медиа Эрин Келли (Erin Kelly) рассказывает об инициативах своих коллег и извлеченных уроках.

http://blog.glasspockets.org/2012/03/rwjf_20120312.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+transparencytalk+%28Transparency+Talk%29



Пример 1. Многие сотрудники фонда RWJF используют платформы социальных медиа, чтобы рассказать об инициативах грантополучателей/партнеров и поделиться с широкой аудиторией результатами исследований, грантовых программ и оценок. Например, когда вице-президенту по исследованиям и оценке необходимо получить объективную информацию о том, какие именно вопросы интересуют общественность, он предлагает «аудитории RWJF» проголосовать и оставить комментарий (**vote and comment**) на веб-сайте фонда.

Урок 1. Рассуждать о возможностях работы в сетях и реально (со знанием дела!) взаимодействовать с аудиторией – это разные вещи. Поэтому сотрудники фонда (в первую очередь, новички) участвуют в виртуальных «учебных сессиях», в ходе которых обсуждают с

приглашенными экспертами вопросы и нюансы, касающиеся миссии RWJF.

Пример 2. Чтобы выяснить, как разные стейкхолдеры воспринимают проблемы подростковых психологических травм, руководитель программы Кристин Шуберт (**Kristin Schubert**) провела онлайн дискуссию и выяснила, что мнений существует множество, но никто не рассматривает проблемы в комплексе, с позиции влияния травм на дальнейшую жизнь и развитие молодых людей.

Урок 2. Чтобы разрабатывать уникальные программы, необходимо определить, что нам известно, и что неизвестно о новой сфере интересов. Основываясь на таком понимании, следует сформулировать конкретные вопросы для внешней аудитории. Точный запрос позволит получить адекватный отклик.

Пример 3. Директор по программам Майк Пеинтер (**Mike Painter**) предложил создать социальный сетевой сайт (social networking site/SNS) для группы, которая объединила бы тех, кто заинтересован в повышении качества услуг здравоохранения – пациентов, потребителей, врачей, законодателей, сотрудников сферы здравоохранения и т.д. С момента первого обращения в рамках инициативы «Объединяем усилия во имя качества» (**Aligning Forces for Quality**) к группе стали активно присоединяться люди с общими интересами и целями.

Урок 3. Когда группа сформировалась, взаимодействие переместилось на сайт SNS. Однако часть аудитории привыкла общаться на Фейсбуке и не воспользовалась новым ресурсом.

В целом, все перечисленные виды деятельности оказались очень полезными. Сотрудники почерпнули множество новых идей, получили информацию для групповых стратегий и поделились со своими аудиториями знаниями и опытом. Помимо этого, фонд убедился в том, что сетевые технологии открывают широкие возможности для объединения усилий и достижения общих целей. Теперь осталось решить ещё одну важную задачу – научиться оценивать эффективность работы в виртуальном пространстве. Эрин Келли приглашает читателей блога поделиться идеями и опытом.

3) КРАТКОЕ, НО ЁМКОЕ ОПИСАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ – ЗАЛОГ УСПЕХА

Некоммерческим организациям, которые предоставляют широкий спектр услуг, порой сложно объяснить общественности и донорам, чем занимается НКО, и почему её работа заслуживает внимания и поддержки. Выход из затруднительной ситуации предлагает американская консалтинговая организация Wellspring Consulting.
http://www.ssireview.org/articles/entry/getting_the_word_out

Эксперты [Wellspring Consulting](#) изучили работу крупных НКО со сложной структурой программ и услуг, и разработали четыре подхода, которые можно комбинировать или использовать по отдельности:

1. *Определите главный компонент, который лежит в основе всего комплекса программ, и сформулируйте ключевую идею брэнда.* – Некоторые организации считают, что их многогранную деятельность невозможно выразить одним предложением; и создают краткое описание, основываясь на своей общественно значимой цели. Такой позиции придерживался Детский фонд ООН (UNICEF) пока не выяснил, что название организации известно всем, но никто не понимает, чем она занимается. И тогда фонд определил ключевую идею – «Спасение детей», которая стала известным и понятным для всех брэндом. Ещё одним важным результатом этой работы стало увеличение поступлений в бюджет фонда.
2. *Укрепляйте взаимопонимание с основными донорами и сторонниками.* – Зачастую крупным донорам недостаточно краткого описания организации. Как правило, они стремятся подробно изучить деятельность и программы НКО. Чтобы откликнуться на данный запрос, международное экологическое объединение «Совет по защите природных ресурсов» (The Natural Resources Defense Council) приглашает доноров в рабочие группы для обсуждения приоритетов, политик и задач организации. В дальнейшем Совет учитывает полученные рекомендации в процессе разработки стратегий. Такой подход способствует укреплению взаимопонимания с ключевыми донорами и обеспечивает необходимое финансирование.
3. *Приглашайте в совет директоров людей, обладающих авторитетом в сфере деятельности организации.* – Не стремитесь привлекать знаменитостей; приглашайте тех людей, которые помогут организации установить конструктивные взаимоотношения с ключевыми стейкхолдерами и потенциальными партнерами.
4. *Стремитесь к тому, чтобы работа организации была известна ключевым стейкхолдерам.* – Руководители НКО часто заботятся об информировании широкой общественности и СМИ. Безусловно, это важное направление, но не стоит забывать о тех, от кого зависит успех и устойчивость организации. Это могут быть политики, представители органов власти, филантропические организации, местные лидеры и другие провайдеры услуг. Для поддержания контактов с ключевыми стейкхолдерами можно использовать информационные рассылки, проводить опросы, фокус-группы, рабочие встречи и иные мероприятия.

Безусловно, рассказать о сложной миссии и множестве программ непросто. Однако опыт клиентов Wellspring Consulting показывает, что ничего невозможного нет.

4) ВИДЕО-РОЛИКИ НКО СТАНУТ БОЛЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫМИ

YouTube разработал для НКО руководство по созданию качественных видео-роликов, а в начале апреля провел встречу, в ходе которой специалисты НКО получили индивидуальные консультации.
http://philanthropy.com/blogs/social-philanthropy/youtube-seeks-to-improve-nonprofit-videos/30013?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

Руководство «Социально-ориентированный YouTube» ([YouTube for Good](#)) поможет НКО придумать своим видео-роликам интересные названия; сделать видео-продукты более доступными для поисковых систем; и сформировать контент, который интересен пользователям и легко встраивается в контекст широких информационных кампаний. Помимо этого, 2 апреля 2012 года в Сан-Франциско состоялась встреча, в ходе которой НКО получили возможность задать «индивидуальные» вопросы профессионалам. Состав участников формировался по запросам некоммерческих организаций.

YouTube приступил к реализации Программы для НКО (Nonprofit Program) ещё в 2007 году. За прошедший период к ней присоединились 16000 организаций США, Австралии, Канады и Великобритании.

XI. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

1) ПРОФЕССИОНАЛЫ АМЕРИКАНСКИХ КОРПОРАЦИЙ ПОМОГАЮТ НКО НА УСЛОВИЯХ PRO BONO

Национальная кампания «Миллиард+Изменение» (A Billion + Change) набирает обороты. Её цель – расширить практику оказания профессиональных услуг некоммерческим организациям на условиях pro bono. В феврале 2012 года к инициативе присоединились уже 78 корпораций. Их специалисты окажут добровольческие услуги, стоимость которых эквивалентна 1,6 млрд. долларов.
<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=372400020>

Кампания «Миллиард+Изменение» стала откликом на возрастающие потребности НКО в профессиональных услугах. В рамках данной инициативы компания Делойт ([Deloitte](#)) поможет некоммерческим организациям Нью-Йорка усовершенствовать стратегии и техники оценки результатов; деятельность добровольцев фармацевтической компании [Pfizer](#) позволит расширить доступ к услугам здравоохранения по всему миру; и многие другие корпорации окажут услуги по самому широкому кругу вопросов. К 2013 году профессионалы сферы бизнеса отработают в НКО 11 млн. часов.

Согласно исследованию, проведенному Банком Морган Стэнли ([Morgan Stanley bank](#)), волонтерские программы для специалистов высокой квалификации на 400% эффективнее традиционного добровольчества. Также, Джин Кейс (Jean Case), директор фонда [Case Foundation](#) и член оргкомитета кампании «Миллиард+Изменение», отметила: «В течение последних нескольких лет мы наблюдаем увеличение численности компаний – как крупных, так и небольших – которые с помощью услуг pro bono не только в расширяют возможности для НКО, но также в развивают навыки собственных сотрудников и укрепляют их моральный дух».

XII. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

1) ОПРЕДЕЛЯЯ ЦЕННОСТИ, ПОИНТЕРЕСУЙТЕСЬ МНЕНИЕМ ТЕХ, КТО ВАС ПОДДЕРЖИВАЕТ

Бизнес-школа Касса (Cass Business School) провела исследование и выяснила, что многие благотворительные организации не привлекают своих добровольцев к разработке ценностей.

http://www.thirdsector.co.uk/bulletin/third_sector_daily_bulletin/article/1117670/volunteers-involved-drafting-charities-values-statements-says-report/?DCMP=EMC-CONThirdSectorDaily

В опросе «Практикуем то, что проповедуем: Изучение процесса определения ценностей в НКО» ([To Practise What We Preach: A Survey of Values in Charities](#)) приняли участие сотрудники и учредители 133 благотворительных организаций. Общая численность штатного персонала и добровольцев данных НКО составляет более 250 000 человек. На вопрос о том, «кто участвовал в формулировке ценностей», ответили 90 организаций. Оказалось, что среди них 35 НКО не привлекают добровольцев; 45 организаций попросили волонтеров прокомментировать рабочие формулировки ценностей; 15 НКО сообщили, что добровольцы участвовали в разработке; и 23 организации предложили своим преданным помощникам ознакомиться с окончательными версиями. Некоторые НКО выбрали несколько вариантов ответа.

Один из авторов отчета Эндрю Форрест ([Andrew Forrest](#)) отмечает, что потенциал добровольцев в сфере формирования и сохранения ценностей пока не реализован, так как на начальном этапе волонтеров вовлекает в работу лишь одна треть НКО; и так же одна треть обсуждает с ними вопросы реализации ценностей в повседневной практике. Поэтому исследователи рекомендуют благотворительным организациям активнее взаимодействовать с благополучателями и добровольцами; и подчеркивают, что многое зависит от модели поведения руководителей.