



Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 9 (27), сентябрь 2012 г.

*Если Вы хотели бы получить
предыдущие выпуски Дайджеста
или тематические подборки статей
за 2010 - 2012 гг.*

*и/или получить Дайджест
в будущем, сообщите
об этом по адресу:*

evd_oa@uralsib.ru

СОДЕРЖАНИЕ

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА4

- 1) В отчёте «Благотворительность в США» мало хороших новостей, но есть перспективы 4**
Вышел в свет отчёт «Благотворительность в США» (Giving USA). В него вошли данные за 2011 год, которые отражают слишком медленный и практически неощутимый, но всё-таки рост пожертвований. Так или иначе, но вселяющее некоторую надежду улучшение происходит в тот момент, когда федеральное, региональное и местное финансирование сокращается.

II. GR5

- 1) Поддержка передовых практик не противоречит интересам политиков 5**
Департамент управления и бюджета при Президенте США (The Office of Management and Budget) выпустил руководство для федеральных департаментов и агентств, которое содержит рекомендации по использованию подтверждающей информации и результатов оценки в процессе подготовки бюджета на 2014 год (Use of Evidence and Evaluation in the 2014 Budget).

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ6

- 1) Как обеспечить конфиденциальность информации клиентов и партнеров 6**
Сегодня очень много говорится о прозрачности и подотчётности. Но эти требования не отменяют бережного отношения к информации партнеров, клиентов и сторонников НКО.

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ6

- 1) Американские рейтинговые агентства отстаивают свои методики 6**
В последние годы в США активно развиваются услуги, которые помогают донорам выявить наиболее эффективные НКО. Для составления рейтингов используются разные методики. GreatNonprofits предлагает проголосовать за лучший некоммерческий продукт, а GiveWell исследует небольшие группы НКО. Однако сегодня в центре внимания общественной ответственности оказались старожилы данного сегмента рынка - Charity Navigator и CharityWatch.
- 2) Оценка может быть полезной для клиентов НКО 7**
В отличие от коммерческого сектора (где изучение мнений клиентов экономит значительные средства и снижает риски) НКО далеко не всегда уделяют внимание интересам «потребителей» (не забывая при этом о пожеланиях доноров). Чтобы изменить ситуацию, эксперт по оценке консалтинговой организации Bridgespan Group (США) Мэтью Форти (Matthew Forti) предлагает изучить три способа эффективного взаимодействия с клиентами.

V. СТРАТЕГИЯ 8

- 1) Способы расширения масштабов деятельности НКО 8**
Учредитель образовательного и коммуникационного ресурса Ventureneer Джери Стенгел (Geri Stengel) считает, что в мире, где потребности возрастают, а ресурсы истощаются, следует расширять практики организаций, которые эффективно решают социальные проблемы. Уже третий год подряд данный процесс активно поддерживает конференция сетевой организации Social Impact Exchange (США)

VI. УПРАВЛЕНИЕ9

- 1) Советы директоров британских НКО на пороге кадрового кризиса 9**
В британской Концепции развития благотворительной практики (Giving White Paper) содержится призыв к работникам госструктур - активнее «служить обществу», а в 2011 году правительство озвучило конкретную задачу - ежегодно посвящать добровольчеству не менее 30 000 дней. В блоге civilsociety.co.uk эксперт Розы Чэпман (Rosie Chapman) размышляет о том, насколько реалистичны подобные ожидания, и где в ближайшие годы НКО будут искать кандидатов для служения в своих советах директоров.

VII. HR 10

1) Мотивированный лидер – важнейший критерий для фонда 10

Являясь сторонницей «развития потенциала» (capacity-building), эксперт американской консалтинговой организации TCC Group Элис Хилл (Alice Hill) в блоге PhilanTopic рассказывает о том, как оценить готовность НКО к организационным преобразованиям.

2) Как подготовить лидера 10

В ходе опроса руководителей НКО американская консалтинговая организация Bridgespan Group выяснила, что инвестиции, ориентированные на подготовку лидеров, сегодня переключались в разряд непозволительной роскоши. Все понимают, что такое положение дел ставит под угрозу будущее сектора, однако «воз и ныне там»...

VIII. IT и КОММУНИКАЦИИ 11

1) Обмен знаниями повышает ценность социальных медиа 11

Американский эксперт по коммуникационным стратегиям Дебра Асканес (Debra Askanase) отмечает, что работа в социальных медиа и её результаты имеют значение для всей организации (а не только для руководства или конкретного отдела), а также является уникальным средством обмена знаниями

2) Стоит ли оценивать работу в социальных медиа? 12

В ходе вебинара для членов Совета фондов (Council on Foundation) эксперты по коммуникациям Фонда Роберта Вуда Джонсона (The Robert Wood Johnson Foundation) представили логическую модель, которая определяет направления и ожидаемые результаты деятельности организации в открытом пространстве. Однако участники сочли, что данный подход не согласуется с такими свойствами социальных сетей, как спонтанность и живое общение.

IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 13

1) Инновации способны полностью изменить социальную сферу 13

Сегодня обществу недостаточно новых идей, зато жизненно необходимы подлинные инновации – новые подходы, которые меняют практику финансирования социальных инициатив и управления общественными преобразованиями. Президент американской консалтинговой организации Social Velocity Нелл Эдингтон (Nell Edgington) анализирует происходящие инновационные процессы и озвучивает новые задачи.

X. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ 14

1) Корпоративная социальная ответственность обретает значение для граждан США 14

Согласно отчёту о результатах опроса «Восприятие КСО - 2010» (2010 CSR Perception Survey), проведённого консалтинговой организацией Penn Schoen Berland, 70% респондентов готовы приобретать продукты социально-ответственных компаний по более высокой цене. Похоже, что корпоративная социальная ответственность (КСО) становится важнейшим фактором, влияющим на рыночные позиции бизнеса.

2) Корпоративная благотворительность США стремится к докризисному уровню 14

На основе данных за 2011 год Комитет содействия корпоративной филантропии (The Committee Encouraging Corporate Philanthropy) в сотрудничестве с ассоциацией делового сотрудничества Conference Board подготовил аналитическую информацию о благотворительности корпораций США. Основной и весьма оптимистичный вывод заключается в том, что американские компании, действующие по всему миру, увеличивают объём пожертвований.

XI. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО 15

1) Помощь pro bono должна быть доступной и стабильной 15

Опрос «Готовность к услугам pro bono» (The Pro Bono Readiness Survey) показал, что американские НКО нуждаются в услугах профессионалов, но не всегда могут найти добровольцев с соответствующими навыками, и порой не могут закрепить новый опыт.

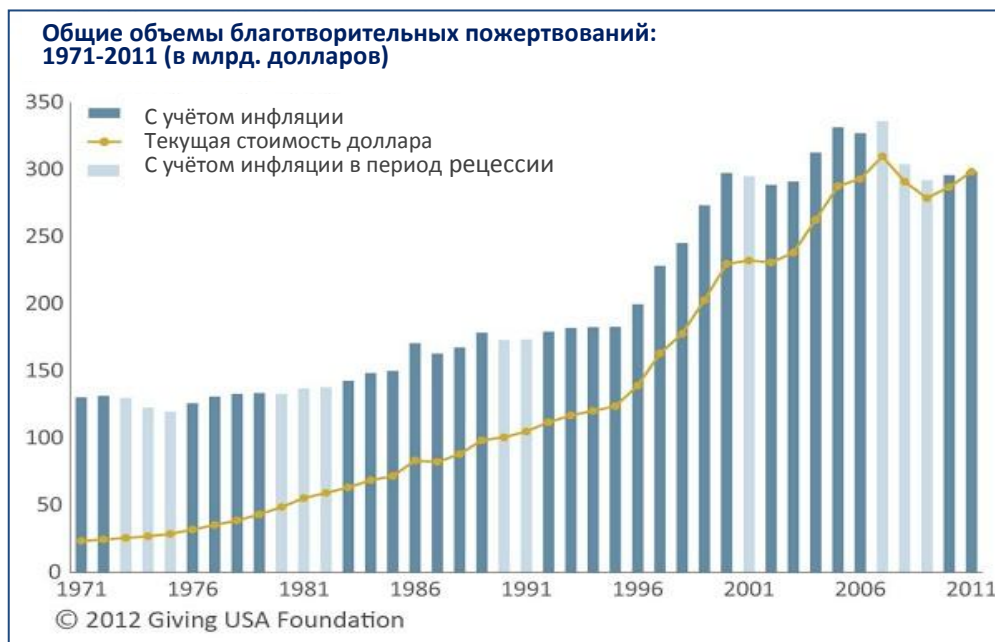
2) Малые и средние НКО Англии и Уэльса нуждаются в помощи добровольцев 16

Фонд Lloyds TSB Foundation for England and Wales провел опрос НКО с доходами от 101 000 до 300 000 фунтов стерлингов и выяснил, что 56% респондентов заинтересованы в сотрудничестве с волонтерами, а 28% опрошенных были бы рады их привлечь, но у них не хватает ресурсов для проведения вводных курсов и обучения добровольных помощников.

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) В ОТЧЁТЕ «БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ В США» МАЛО ХОРОШИХ НОВОСТЕЙ, НО ЕСТЬ ПЕРСПЕКТИВЫ

Вышел в свет отчёт «Благотворительность в США» (Giving USA). В него вошли данные за 2011 год, которые отражают слишком медленный и практически неощутимый, но всё-таки рост пожертвований. Так или иначе, но вселяющее некоторую надежду улучшение происходит в тот момент, когда федеральное, региональное и местное финансирование сокращается.



Уже второй год подряд (и впервые с начала рецессии) показатели пожертвований улучшаются, но процесс протекает слишком медленно. Более того, в настоящий момент опубликованы лишь предварительные данные, которые ещё будут пересматриваться. Сейчас они фиксируют незначительное повышение на 4%, а с учётом инфляции — всего на 0,9%. Если вспомнить о том, что показатели за 2009 и 2010 гг. в результате итоговой

обработки изменились в сторону понижения, то после повторной проверки данных за 2011 год от улучшения может не остаться и следа. Кроме того, оценивая потери от рецессии, эксперты учитывают фактор времени. Если темпы роста пожертвований (в денежном выражении) сохранятся, то процесс возврата на позиции 2007 года может растянуться на долгие годы. Раньше полное восстановление ожидалось к 2016 году, а теперь речь идёт уже о 2022-ом.

Согласно отчёту, общая сумма пожертвований в 2011 году составила 298,4 млрд. долларов, из которых около 70% (217,8 млрд.) традиционно составляли благотворительные взносы американских граждан. Практически все источники благотворительной помощи не показали увеличения либо (с учётом инфляции) остались на прежнем уровне. Зато объём пожертвований по завещаниям увеличился на 9% и составил почти 25 млрд. долларов. Консультант по фандрайзингу из Мемфиса Роберт Шарп (Robert Sharpe) отметил, что во времена Великой депрессии (в 1930-х) завещания тоже были самой распространённой моделью благотворительности.

В целом, в 2011 году меньше всех повезло фондам и религиозным организациям. Фонды получили 25,8 млрд. долларов — на 9% меньше, чем в 2010 году. Но при этом состоятельные частные лица активно пополняли именные фонды. Данный факт объясняется тем, что перевод крупной суммы именованному фонду позволяет донору сразу воспользоваться налоговыми льготами; и лишь потом фонд приступает к распределению средств среди НКО. Однако фонды подобного типа не являются структурой, куда может обратиться любая НКО — «иммунитет» позволяет им выбирать получателей помощи. Что касается религиозных организаций, то отчёт зафиксировал самое значительное снижение показателей — на 5%. Однако Евангелический совет (The Evangelical Council) располагает другими данными. Основываясь на результатах недавнего исследования, Совет сообщил о том, что сумма пожертвований, предоставленных 1600 церквям, в 2011 году увеличилась почти на 1%. Цифры, характеризующие состояние дел в других сферах тоже неоднозначны. Например, в сфере искусства наблюдался подъём, но если из общей суммы исключить крупный грант для музея в

Арканзасе (800 млн. долларов), то получится, что объём помощи сократился и в этой области. Фактически, улучшению ситуации может порадоваться только международная сфера. Также, в общей картине хорошо просматриваются организации, преуспевающие даже в условиях экономического спада, но тем заметнее ухудшение для всех остальных. Особенно трудно пришлось тем, кто опирается на средний класс. На этом фоне сокращение объёма корпоративных пожертвований на 3% (до 14,6 млрд. долларов) и поддержки со стороны корпоративных фондов (на 1,3%, 41,7 млрд.) можно расценить как ещё одну неприятную новость.

Следует отметить, что методология исследования и презентации результатов вызывает вопросы у экспертного сообщества. В частности, благотворительные взносы в именные фонды со стороны состоятельных людей отнесены к категории «пожертвования фондам», а в какие НКО в итоге поступили средства, остается непонятным. В связи с этим возникают сомнения относительно точности картины пожертвований по типам НКО и по сферам деятельности.

Источники:

The Chronicle of Philanthropy, <http://philanthropy.com/article/Chari...>

Nonprofit Quarterly, <http://nonprofitquarterly.org/philant...>

II. GR

1) ПОДДЕРЖКА ПЕРЕДОВЫХ ПРАКТИК НЕ ПРОТИВОРЕЧИТ ИНТЕРЕСАМ ПОЛИТИКОВ

Департамент управления и бюджета при Президенте США (The Office of Management and Budget) выпустил руководство для федеральных департаментов и агентств, которое содержит рекомендации по использованию подтверждающей информации и результатов оценки в процессе подготовки бюджета на 2014 год (Use of Evidence and Evaluation in the 2014 Budget).



Эксперт известной консалтинговой организации Bridgespan Group Дэниел Стид (Daniel Stid) отмечает, что от внимания общественности, безусловно, не ускользнул тот факт, что Белый дом озвучил столь важные рекомендации в предвыборный год. Но это не

так уж плохо. Например, если президентом станет бывший губернатор штата Массачусетс Митт Ромни (Mitt Romney), то новой администрации придётся продолжить начатую работу. Так или иначе, но Департамент управления и бюджета (ОМВ), видимо, решил взяться за дело основательно. В сопроводительном письме к руководству говорится о том, что сегодня бюджет представляет собой отклик на запросы и практически не отражает целей развития. Поэтому госструктурам стоит ознакомиться с недавно опубликованным отчётом Коалиции за политику, основанную на проверенной информации (The Coalition for Evidence-Based Policy), в котором содержится описание низкочастотных способов проведения рандомизированных контролируемых исследований (РКИ). И это далеко не единственная ссылка на передовой опыт в сфере оценки поддержанных государством программ. Иными словами, государственным организациям предлагается освоить практики, которые помогут выяснить, насколько оправданной оказалась бюджетная поддержка конкретных социальных программ, и далее принимать соответствующие решения. Пока неясно, как будут разворачиваться события, и как скоро принятие решений с учётом результатам оценки станет неотъемлемой частью бюджетного процесса, но сам факт обсуждения столь важного вопроса уже вселяет надежду на положительные изменения.

Источник: The Bridgespan Group, <http://www.bridgespan.org/what-works-...>

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ

1) КАК ОБЕСПЕЧИТЬ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ КЛИЕНТОВ И ПАРТНЕРОВ
Сегодня очень много говорится о прозрачности и подотчётности. Но эти требования не отменяют бережного отношения к информации партнеров, клиентов и сторонников НКО.



Представитель правозащитной организации Common Sense Media (США) Тарин Дегнан (Taryn Degnan) считает, что умение соблюдать конфиденциальность в отношении информации третьих сторон является краеугольным камнем доверия, и предлагает взять на заметку семь простых правил:

1. Целевые аудитории организации имеют право знать, когда и для каких целей осуществляется сбор индивидуальных сведений. Не храните информацию, если цель достигнута.
2. Чтобы располагать актуальными данными, активно взаимодействуйте с аудиторией, обосновывая информационные потребности.
3. Собирайте только ту информацию, которая действительно необходима и, по-возможности, используйте формы, не требующие персональных данных.
4. Публикуйте информацию о донорах и партнерах только с их разрешения.
5. Выбирая поставщиков услуг и партнеров для конкретных проектов, убедитесь в том, что они относятся к вопросам конфиденциальности так же внимательно, как и ваша организация.
6. Если организация использует несколько каналов связи (YouTube, Facebook, мобильные приложения, блоги и т.д.), убедитесь в том, что на всех платформах требования к конфиденциальности соблюдаются так же неукоснительно, как на основном веб-сайте.
7. Предпринимайте все возможные меры для предотвращения утечки информации и обеспечения безопасного использования и хранения информации (в том числе, на переносных и мобильных устройствах).

Источник: Beth's Blog, <http://www.bethkanter.org/privacy/>

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) АМЕРИКАНСКИЕ РЕЙТИНГОВЫЕ АГЕНТСТВА ОТСТАИВАЮТ СВОИ МЕТОДИКИ
В последние годы в США активно развиваются услуги, которые помогают донорам выявить наиболее эффективные НКО. Для составления рейтингов используются разные методики. GreatNonprofits предлагает проголосовать за лучший некоммерческий продукт, а GiveWell исследует небольшие группы НКО. Однако сегодня в центре внимания общественности оказались старожилы данного сегмента рынка - Charity Navigator и CharityWatch.

Два известных рейтинговых агентства в этом году отмечают круглые даты - Charity Navigator празднует 10-летие, а CharityWatch работает уже 20 лет. На этом сходство между юбилеями заканчивается, и начинаются жаркие споры о том, чья философия и методика получения актуальной информации для доноров лучше. Учредитель CharityWatch Даниэл Борочофф (Daniel Borochoff) гордится тем, что рейтинги его агентства не зависят от рекламы, мнений фондов и НКО. Организация получает основную часть средств от своих членов, которые ежегодно оплачивают по 40 долларов за информацию о 600 НКО. Charity Navigator более склонен к сотрудничеству с элитой НКО-сектора; привлекает средства фондов; и активно консультируется с благотворительными

организациями. В частности, в комитет агентства входят такие известные НКО, как Feeding America и Word Vision, которые предлагают варианты улучшения системы оценки финансовой эффективности. До недавнего времени Charity Navigator получал основную поддержку от соучредителей Джона и Мэрион Дуган (John and Marion Dugan). Сегодня около 20% доходов агентства составляют средства фондов, а остальная часть бюджета складывается из поступлений от рекламы, продажи информации и взносов членов совета директоров. В прошлом году Charity Navigator сделал значительный шаг вперед – согласился с тем, что для оценки НКО финансовых данных недостаточно, и разнообразил свою деятельность изучением управленческой практики, увеличив штат с 10 до 15 сотрудников. В настоящий момент организация разрабатывает бизнес-план, согласно которому к 2016 году организация сможет оценивать 10 000 НКО. До сегодняшнего дня агентство составляло рейтинги, основываясь, преимущественно, на сведениях 5500 НКО, отражённых в Формах налоговой отчётности 990. Даниэл Борочофф подверг критике такой подход, назвав методику Charity Navigator «робо-рейтингом» ('robo ratings'). Исполнительный директор «Навигатора» Кен Бергер (Ken Berger) не остался в долгу и назвал критерии, которые использует CharityWatch, субъективными, а комментарии в адрес Charity Navigator – некорректными. Г-н Борочофф особо не смутился и заявил, что выполняя функцию «сторожевого пса», его агентство обязано наблюдать не только за НКО, но и за теми, кто их оценивает. «Конкурирующие концессии» обменялись любезностями и остались при своём мнении.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, <http://philanthropy.com/article/Evalu...>

2) ОЦЕНКА МОЖЕТ БЫТЬ ПОЛЕЗНОЙ ДЛЯ КЛИЕНТОВ НКО

В отличие от коммерческого сектора (где изучение мнений клиентов экономит значительные средства и снижает риски) НКО далеко не всегда уделяют внимание интересам «потребителей» (не забывая при этом о пожеланиях доноров). Чтобы изменить ситуацию, эксперт по оценке консалтинговой организации Bridgespan Group (США) Мэтью Форти (Matthew Forti) предлагает изучить три способа эффективного взаимодействия с клиентами.



1. *Изучение мнения целевой аудитории* – НКО получают от своих клиентов массу информации (демографические характеристики, изменение уровня знаний, моделей поведения и т.д.). Однако получение обратной связи от клиентов (фокус-группы, опросы и т.д.) – самый главный ингредиент, позволяющий полноценно совершенствовать программы, как правило, отсутствует. О пользе взаимодействия с целевой аудиторией свидетельствует опыт НКО **Connected by 25** (Сбу25; штат Флорида), которая занимается

сопровождением воспитанников замещающих семей. Так, в ходе проведения фокус-групп выяснилось, что дети слишком часто бросают школу, потому что постоянные переводы из одной школы в другую являются для подростков сложным испытанием. Чтобы решить проблему, Сбу25 разработала дополнительную программу, которая в течение двух лет помогла почти в два раза повысить показатели успеваемости учащихся старших классов и на 50% увеличить количество выпускников.

2. *Совместная творческая работа* – Повествуя о преимуществах оценки, НКО часто говорят о том, что она помогает принимать обоснованные решения, привлекать доноров, демонстрировать преимущества модели коллегам в секторе, но лишь изредка упоминают о повышении мотивации благополучателей к дальнейшему развитию. Команда образовательной НКО **Friendship Public Charter School** (штат Вашингтон) однажды заметила, что учителя не анализируют оперативную информацию (нарушения дисциплины, отсутствие на занятиях без уважительной причины и т.п.) и решила укрепить взаимодействие между преподавателями и учащимися. Младшие школьники стали рассказывать педагогам о своих успехах и планах, а учащиеся старших классов научились вносить свои показатели в дэшборды и другие системы контроля результатов. В итоге школьники стали более целеустремлёнными и улучшили показатели успеваемости.

3. **Повышение ответственности целевых аудиторий** - НКО могут привлекать клиентов к созданию плана оценки, чтобы в ходе совместной работы решить, «что» и «как» оценивать. Такую практику использует инициатива **Family Independence Initiative (FII)**, содействующая укреплению социальных связей между семьями в конкретных этнических группах. Каждый месяц семьи самостоятельно отражают свою информацию в системе сбора и мониторинга данных FII, а также регулярно обращаются к данному веб-ресурсу, чтобы оценить свой прогресс за конкретный период времени, сравнить достижения с результатами «соседей» и наметить новые цели. Такой подход позволяет благополучателям почувствовать, что они способны управлять своей жизнью и нести ответственность за себя и свою семью.

Если организация пока не освоила практику активного сотрудничества с потребителями своих услуг, то начать никогда не поздно. Так считает Мэтью Форти. Тем более что развитие социальных сетей значительно повышает шансы получить отклик от целевых аудиторий.

Источник: Stanford Social Innovation Review, <http://www.ssireview.org/blog/entry/m...>

V. СТРАТЕГИЯ

1) СПОСОБЫ РАСШИРЕНИЯ МАСШТАБОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

Учредитель образовательного и коммуникационного ресурса *Ventureneer* Джери Стенгел (*Geri Stengel*) считает, что в мире, где потребности возрастают, а ресурсы истощаются, следует расширять практики организаций, которые эффективно решают социальные проблемы. Уже третий год подряд данный процесс активно поддерживает конференция сетевой организации *Social Impact Exchange (США)*.



Фонд Эдны Макконнелл Кларк (*Edna McConnell Clark Foundation*) и консалтинговая организация *Bridgespan Group* подготовили отчёт «Масштабирование эффективной практики: Выводы для благотворителей, политиков и лидеров НКО» (*Scaling What Works: Implications for Philanthropists, Policymakers, and Nonprofit Leaders*), авторы которого утверждают: «Расширение

программ НКО без инвестиций в развитие компетенций и возможностей является рецептом провала». Данная мысль стала лейтмотивом конференции, проведенной *Social Impact Exchange* в 2012 году. Её участники предложили семь вариантов, которые помогут предотвратить неблагоприятные сценарии:

1. **Бизнес-планирование** – Данная работа позволяет определить масштабы проблемы и описать подходы к её решению. Бизнес-план помогает обдумать заранее все детали и снизить риски. Также не стоит забывать, что доноры желают видеть именно этот документ.
2. **Развитие лидерства** - Очень важно поддерживать начинающих лидеров, используя для этих целей коучинг и постоянную оценку результатов. Ричард Браун (*Richard Brown*) из фонда **American Express Philanthropy**, отмечает, что многие лидеры НКО высоко оценили отдачу от коучинга. А во многих фондах функции коучей выполняют руководители портфелей.
3. **Группы взаимного консультирования, объединяющие представителей разных организаций** для – Тереза Регнейт (*Theresa Regnate*) из НКО **United Way of Long Island** отметила: «Коллеги способны понять вашу ситуацию и увидеть то, что не видно вам - возможности, варианты и препятствия».
4. **Обучающее сообщество** – Фонд *Deafness Research Foundation* ежегодно проводит встречи для своих грантополучателей – начинающих НКО; пополняет библиотеку инструментов; и привлекает экспертов для обсуждения конкретных проблем. Данная работа помогает НКО (и, в том числе, их лидерам) избежать трудностей и изучать успешную практику.
5. **Развитие контактов** – Фонды располагают широкими возможностями для установления контактов между грантополучателями, потенциальными партнерами и коллегами в секторе, которые могут поделиться опытом решения конкретных проблем.

6. *Измерение и оценка* – Чтобы принять решение о поддержке эффективной практики, доноры должны видеть подтверждения эффективности. Поэтому «измерение и оценка» должны быть неотъемлемыми компонентами бизнес-плана.
7. *Наглядность* – Чтобы поддержать какую-либо деятельность, многие политики нуждаются в положительном общественном резонансе. Некоммерческим организациям (особенно исследовательским и правозащитным) следует активнее распространять информацию о своей работе и её результатах.

Следует отметить, что необходимость инвестировать средства в развитие НКО осознается донорами гораздо лучше, чем три года назад. Однако таких доноров должно становиться всё больше и больше. Только так передовые практики найдут широкое применение.

Источник: The Huffington Post, <http://www.huffingtonpost.com/geri-st...>

VI. УПРАВЛЕНИЕ

1) СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ БРИТАНСКИХ НКО НА ПОРОГЕ КАДРОВОГО КРИЗИСА

В британской Концепции развития благотворительной практики (*Giving White Paper*) содержится призыв к работникам госструктур - активнее «служить обществу», а в 2011 году правительство озвучило конкретную задачу - ежегодно посвящать добровольчеству не менее 30 000 дней. В блоге civilsociety.co.uk эксперт Розы Чэпман (*Rosie Chapman*) размышляет о том, насколько реалистичны подобные ожидания, и где в ближайшие годы НКО будут искать кандидатов для служения в своих советах директоров.



Розы Чэпман побеседовала с представителями разных секторов и выяснила, что кадровые политики государственных организаций в последнее время стали особенно суровы, и найти время для добровольчества и, тем более, для работы в совете директоров НКО практически невозможно. Корпоративный сектор оказался более лояльным. В частности, Королевский банк Шотландии (*The Royal Bank of Scotland*) и финансовый конгломерат *Barclays* пропагандируют волонтерство среди своих сотрудников и предоставляют время для работы в НКО, в том числе – в составе советов директоров (СД). В качестве дополнительного стимула *Barclays* даже поддерживает добровольческие инициативы с помощью небольших грантов в размере 500 фунтов стерлингов. Не отстаёт от известных банков и страховая компания *Aviva* – её специалисты могут ежегодно работать в качестве добровольцев 3 дня. При этом корпорации получают двойное

преимущество – помогают обществу и развивают компетенции своих сотрудников. И подобных примеров проявления корпоративной социальной ответственности (КСО) становится все больше. Деловое объединение «Бизнес в сообществах» (*Business in the Community*) ежемесячно публикует Индекс КСО (*Corporate Responsibility index*) и предлагает воспользоваться онлайн инструментом для контроля добровольческой активности среди персонала компаний (*Employee Volunteering Check Up tool*). Почему бы государственному сектору не последовать опыту частного сектора?! Однако пока ничего не меняется, и в большинстве своём СД некоммерческих организаций укомплектованы коллегами из других НКО. Данные наблюдения подтвердились результатами опроса, проведенного Национальным советом добровольных объединений (*NCVO*). В связи с этим руководитель *NCVO* Сэр Стюарт Этерингтон (*Sir Stuart Etherington*) заявил: «[Некоммерческий] сектор уже делает для общества больше, чем прежде, и справляется с данной задачей меньшими средствами. Может быть, настало время что-то сделать для сектора?!»

Источник: *Civil Society Media Ltd*, <http://www.civilsociety.co.uk/governa...>

VII. HR

1) МОТИВИРОВАННЫЙ ЛИДЕР – ВАЖНЕЙШИЙ КРИТЕРИЙ ДЛЯ ФОНДА

Являясь сторонницей «развития потенциала» (capacity-building), эксперт американской консалтинговой организации TCC Group Элис Хилл (ALICE HILL) в блоге PhilanTopic рассказывает о том, как оценить готовность НКО к организационным преобразованиям.



Элис Хилл рассказала об инициативе фонда **Challenge Fund for Journalism (CFJ)**, в рамках которой 53 некоммерческих СМИ получили гранты на «развитие возможностей» на общую сумму 3,6 млн. долларов. Полученная поддержка помогла им привлечь из других источников ещё 9,5 млн. Также, коллектив CFJ позаботился об экспертном сопровождении и иных ресурсах, которые посодействовали организационным реформам. В итоге 85% участников программы сообщили о положительных изменениях, а 90% увеличивают доходы от рекламы. Результаты впечатляют, но не стоит забывать, что фундамент успеха был заложен в самом начале (в 2004 г.) – ещё на этапе

отбора наиболее перспективных соискателей грантов. В частности, чтобы выяснить степень готовности организаций к переменам, команда CFJ использовала 9 критериев: текучесть руководящих и управленческих кадров, финансовая стабильность, наличие опыта организационного развития и т.д. Однако оказалось, что самым главным является мотивация и подлинное стремление лидера НКО к преобразованиям. Ценность таких «мотивированных лидеров» заключается в том, что они способны показать команде образ будущего, привлечь сторонников, мобилизовать ресурсы и возглавить процесс, то есть – не только провозгласить идею, но и трансформировать её в конкретные действия.

Чтобы определить наличие такой эфемерной субстанции, как мотивация, фонды могут проводить собеседования, позволяющие прояснить ряд важных моментов: чего добивается руководитель НКО – получения гранта или реального изменения бизнес-модели; как относится к результатам оценки организации – защищает сложившуюся практику или ищет возможности для развития; вовлекает в работу совет директоров и коллектив или откладывает эти вопросы на потом; может в общих чертах обрисовать план преобразований или не размышляет об этом. Подобная работа требует внимания и времени, но зато позволяет свести к минимуму ошибки при выборе потенциальных благополучателей и эффективно размещать ограниченные средства фондов.

Источник: PhilanTopic, <http://pndblog.typepad.com/pndblog/20...>

2) КАК ПОДГОТОВИТЬ ЛИДЕРА

В ходе опроса руководителей НКО американская консалтинговая организация Bridge-span Group выяснила, что инвестиции, ориентированные на подготовку лидеров, сегодня переключались в разряд непопозволимой роскоши. Все понимают, что такое положение дел ставит под угрозу будущее сектора, однако «воз и ныне там»...

В опросе приняли участие 400 респондентов, которым было предложено ответить на вопрос: «Согласны ли Вы с тем, что Ваша организация эффективно содействует подготовке будущих лидеров на базе собственной организации и за её пределами?». Из трех вариантов ответа (не согласен / отчасти согласен / полностью согласен) только 35% опрошенных положительно ответили на данный вопрос, но «полностью согласных» среди них оказалось всего лишь 6,6%. Таким образом, примеров для подражания не так уж много, но они все-таки есть. НКО, которые преуспели в подготовке новых управленцев для сектора, как правило, выполняют пять условий, названных командой Bridge-span Group «Планом А»:

1. *Участие директора НКО в подготовке лидеров* - позволяет сформулировать цели и обозначить ожидания для коллектива, положить начало процессу, отслеживать результаты и повышать статус данной деятельности.
2. *Формирование общего представления о будущей управленческой команде* - требует постоянного обсуждения ожидаемых изменений в организации, новых компетенций руководителя и последовательных действий по развитию ключевых навыков.
3. *Подготовка будущих лидеров* - требует, прежде всего, хорошо продуманного плана обучения на рабочем месте. Исследование показало, что самые эффективные программы имеют следующую структуру: 70% - обучение на рабочем месте; 20% - коучинг и наставничество; и 10% - тренинги.
4. *Поиск талантов для восполнения нехватки кадров* – Даже самые продвинутые организации далеко не всегда могут реализовать «План А», продвигая сотрудников внутри организации. Но чтобы новые управленцы смогли проявить себя в течение испытательного срока, необходимо тщательно продумать вводный курс, позволяющий новичку освоиться в новой должности.
5. *Мониторинг и совершенствование процесса подготовки лидеров* – Успешные НКО постоянно занимаются сбором данных, чтобы оценить прогресс с позиции целей, обозначенных в «Плане А», и скорректировать подходы с учётом извлечённых уроков.

Чтобы лучше проиллюстрировать ситуацию, эксперты для сравнения привели некоторые факты из жизни частного сектора. Так, Совет руководителей корпораций / The Corporate Leadership Council (подразделение членской организации «Исполнительный совет корпораций» / Corporate Executive Council) выяснил, что (по сравнению со среднестатистическими руководителями) лидеры бизнеса, которые успешно реализуют программы развития персонала, получают для своих компаний на 7% больше доходов и на 6% больше прибыли. А доходы и прибыль корпораций, чьи руководители не преуспевают в данной сфере, оказались ниже среднего уровня на 7% и 6% соответственно. Таким образом, амплитуда колебания доходов составляет 14 пунктов, а прибыли – 12. В НКО-секторе данный разрыв может оказаться более значительным. Следовательно, недостаточное внимание к развитию лидерства создаёт реальную угрозу выполнению миссий некоммерческих организаций. Поэтому Bridgespan Group призывает действующих руководителей НКО не откладывать решение проблемы «в долгий ящик».

Источник: The Chronicle of Philanthropy, <http://philanthropy.com/article/A-5-P...>

VIII. IT И КОММУНИКАЦИИ

1) ОБМЕН ЗНАНИЯМИ ПОВЫШАЕТ ЦЕННОСТЬ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА

Американский эксперт по коммуникационным стратегиям Дебра Асканес (Debra Askanase) отмечает, что работа в социальных медиа и её результаты имеют значение для всей организации (а не только для руководства или конкретного отдела), а также является уникальным средством обмена знаниями...



Активный обмен знаниями об аудиториях социальных сетей и использование онлайн инструментов для получения актуальной информации являются характерными чертами самых успешных и устойчивых организаций. Дебра Асканес рекомендует брать с них пример и следить за тем, чтобы в НКО постоянно циркулировала информация, которую можно подразделить на 6 блоков:

1. Характеристики социальных медиа;
2. Роль социальных медиа и деятельность в открытом пространстве;
3. Упоминания организации в интернете;
4. Информация, которую можно найти с помощью ключевых слов/фраз или тематические ресурсы, представляющие интерес для организации;
5. Онлайн кампании и результаты;
6. Онлайн приложения, каналы, инструменты и платформы, которые можно использовать для эффективной работы в социальных медиа.

Также, эксперт советует укреплять культуру обмена знаниями и предлагает ряд практических шагов:

1. Создайте онлайн пространство для хранения информации о социальных медиа. Для обеспечения общего доступа к документам воспользуйтесь возможностями Google или Dropbox.
2. Еженедельно выпускайте внутренний бюллетень, уделяя особое внимание информации о деятельности в социальных сетях, демонстрирующей преимущества данной работы.
3. Ежедневно (или раз в неделю) распространяйте отчёт об упоминаниях организации в интернете, чтобы каждый сотрудник мог учитывать данную информацию в своей работе.
4. Храните публикации «для прочтения» или статьи с упоминаниями организации на социальном сервере Delicious или на сервере для заметок Evernote.
5. Сообщайте о результатах работы в социальных медиа на планёрках.

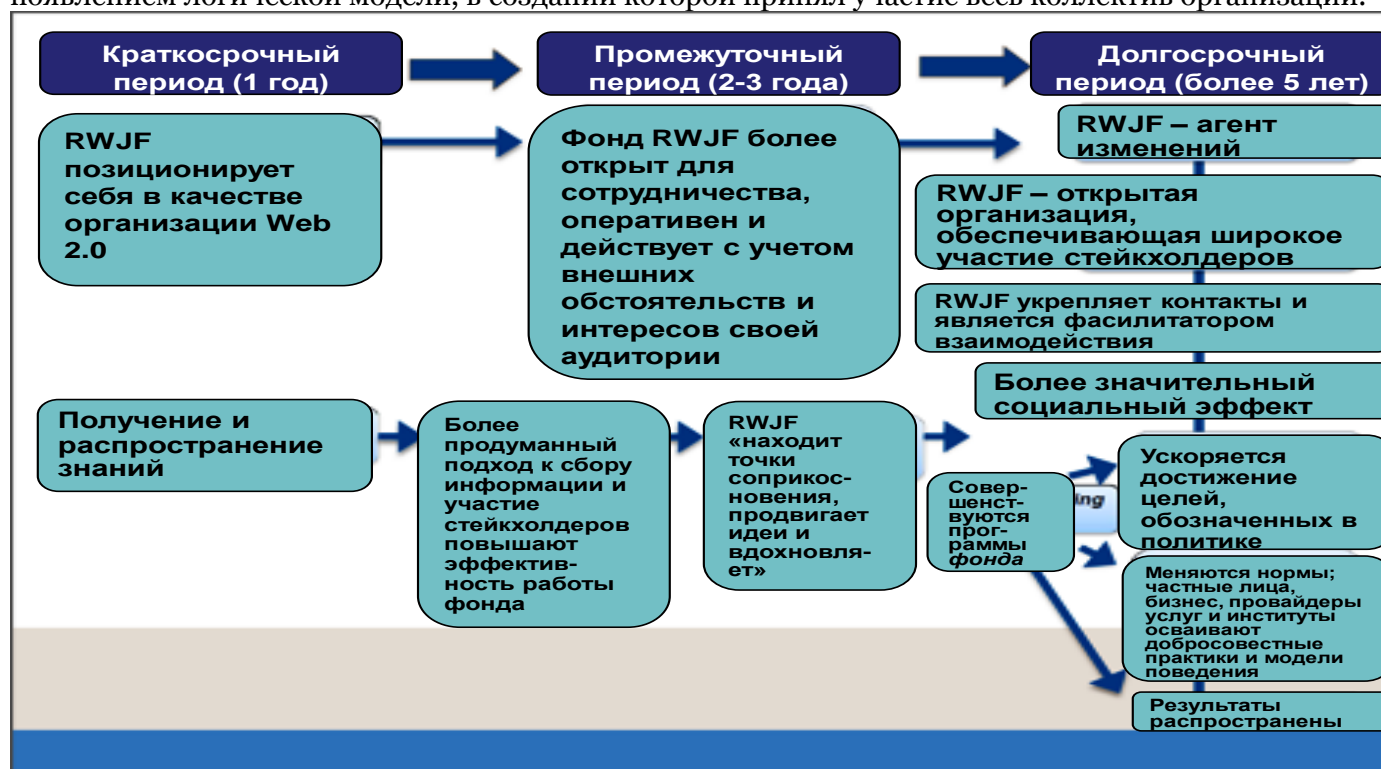
Еще один важный момент касается обратной связи. Цель данной работы – выяснить, какие темы интересуют сотрудников; насколько полезна информация о социальных сетях; и каким образом работа онлайн может повысить эффективность НКО.

Источник: Nonprofit Technology Network, <http://www.nten.org/articles/2012/how...>

2) СТОИТ ЛИ ОЦЕНИВАТЬ РАБОТУ В СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА?

В ходе вебинара для членов Совета фондов (Council on Foundation) эксперты по коммуникациям Фонда Роберта Вуда Джонсона (The Robert Wood Johnson Foundation) представили логическую модель, которая определяет направления и ожидаемые результаты деятельности организации в открытом пространстве. Однако участники сочли, что данный подход не согласуется с такими свойствами социальных сетей, как спонтанность и живое общение.

Фонд Роберта Вуда Джонсона (RWJF) осваивал новую идеологию работы в виртуальном пространстве, получившую название «Web 2.0», в несколько этапов¹. Данный процесс увенчался появлением логической модели, в создании которой принял участие весь коллектив организации.



¹ Подробнее читайте об этом в статьях «Благотворительность Web 2.0 – не праздное общение» [Дайджест № 22 (4) за апрель 2012 г.] и «Осваивая океан виртуальных возможностей, извлекайте уроки» [Дайджест № 23 (5) за май 2012 г.].

Чтобы развеять сомнения представителей профессионального сообщества, руководитель отдела исследований и оценки в фонде RWJF Клэр Гиббонс (Claire Gibbons) в блоге Glasspockets привела дополнительные аргументы в пользу логической модели:

- Безусловно, в социальных медиа присутствует элемент спонтанности, но коллектив RWJF уверен в том, что их можно использовать стратегически, для достижения программных целей. Например, сотрудники фонда проводили дискуссии на форумах и осуществляли поиск идей по предотвращению насилия в подростковой среде. В результате был получен конструктивный отклик от специалистов данной сферы, а также от подростков и родителей.
- Логическая модель не препятствует инновациям – она показывает, как они будут появляться. Тем более, что со временем модель будет видоизменяться и корректироваться. А сейчас она помогает понять, как работает и к чему стремится команда RWJF.
- RWJF использует социальные медиа только потому, что они содействуют достижению целей фонда. О пользе подобной работы можно будет судить только после оценки промежуточных изменений в программной деятельности. А для этого необходима логическая модель.

Коллектив фонда находится в начале пути, на котором предстоит многое узнать и освоить новые возможности. Самое главное заключается в том, что логическая модель является вспомогательным инструментом для достижения стратегических целей.

Источник: Блог Glasspockets, <http://blog.glasspockets.org/2012/06/...>

IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) ИННОВАЦИИ СПОСОБНЫ ПОЛНОСТЬЮ ИЗМЕНИТЬ СОЦИАЛЬНУЮ СФЕРУ

Сегодня обществу недостаточно новых идей, зато жизненно необходимы подлинные инновации - новые подходы, которые меняют практику финансирования социальных инициатив и управления общественными преобразованиями. Президент американской консалтинговой организации Social Velocity Нейл Эдингтон (Nell Edgington) анализирует происходящие инновационные процессы и озвучивает новые задачи.



В частности, Нейл Эдингтон напоминает о наиболее важных тенденциях, которые существенно меняют картину мира как для НКО, так и для их доноров и партнеров:

- *Развиваются новые механизмы финансирования социально значимых инициатив.* - Более 10 лет назад возникла венчурная филантропия, которая сегодня переросла в социальные инвестиции, социальные облигации и другие модели, которые обеспечивают достижение социального эффекта и получение финансового возврата. Способы получения ресурсов имеют особое значение. Они могут поддержать либо, наоборот, потопить даже самую великую идею.
- *Появляются взаимовыгодные экономические модели, позволяющие преодолеть непонимание между государственным, частным и некоммерческими секторами.* - Если, например, бизнесу стали выгодны устойчивые социальные изменения, а государству - новые механизмы финансирования НКО (такие, как программа Департамента юстиции «Оплата в обмен на успех»/ Pay for Success), то, значит, речь идёт о настоящих инновациях.
- *Разрабатываются методики подтверждения достигнутых результатов.* - В обмен на свои деньги инвесторы желают видеть социальные и финансовые результаты, которые самым убедительным образом показывают, что деятельность НКО действительно меняет ситуацию или решает проблему. Многим НКО сегодня приходится конкурировать не только друг с другом, но и с социальными предприятиями. Для этого они должны собирать информацию, которая доказывает, что НКО изменила жизни людей, системы или сообщества.

Инновационные процессы весьма обнадёживают, однако многое еще предстоит сделать. В частности, следует стремиться к тому, чтобы развивающиеся рынки социального капитала не забывали финансировать социальных предпринимателей некоммерческого мира; чтобы НКО и социальные предприятия получали равный доступ к капиталу; и чтобы НКО, которые заинтересованы в развитии и решении социальных проблем, имели такой же доступ к экспертным ресурсам и пользовались таким же уважением, как бизнес. Нежелательные сценарии можно предотвратить, но для этого необходимо фундаментальным образом изменить структуру всех трёх секторов.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, <http://philanthropy.com/blogs/innovat...>

Х. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

1) КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОБРЕТАЕТ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ГРАЖДАН США

Согласно отчёту о результатах опроса «Восприятие КСО - 2010» (2010 CSR Perception Survey), проведённого консалтинговой организацией Penn Schoen Berland, 70% респондентов готовы приобретать продукты социально-ответственных компаний по более высокой цене. Похоже, что корпоративная социальная ответственность (КСО) становится важнейшим фактором, влияющим на рыночные позиции бизнеса.



Осознавая важность происходящих процессов, корпорации активно публикуют информацию о своей ответственности перед обществом. Банк Morgan Stanley сообщил о запуске новой платформы для социально-ориентированных инвестиций (impact investing platform), которая «поможет гражданам согласовать финансовые цели с ценностями». Провайдер финансовой информации Bloomberg LP использует свои терминалы для публикации более сотни показателей КСО. Центр Фондов (The Foundation Center) тоже учитывает тот факт, что соискателям грантов

небезразлично, от кого получать помощь. Центр собрал и проанализировал информацию из 40 источников, публикующих показатели КСО (такие как, выбросы парников газов, использование энергии, корпоративное добровольчество и т.д.) и рейтинги «лучших компаний» и «передовых практик» (Центр корпоративного гражданства [Boston College](#), журнал *Corporate Responsibility*, ресурс [DiversityInc](#), правозащитная компания [Human Rights Campaign](#) и др.). С июня 2012 года данная информация публикуется в «Онлайн справочнике фондов» ([Foundation Directory Online](#)). Теперь заинтересованные пользователи могут ознакомиться с показателями корпораций и выбрать достойного донора.

Источник: PhilanTopic, <http://pndblog.typepad.com/pndblog/20...>

2) КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ США СТРЕМИТСЯ К ДОКРИЗИСНОМУ УРОВНЮ

На основе данных за 2011 год Комитет содействия корпоративной филантропии (The Committee Encouraging Corporate Philanthropy) в сотрудничестве с ассоциацией делового сотрудничества Conference Board подготовил аналитическую информацию о благотворительности корпораций США. Основной и весьма оптимистичный вывод заключается в том, что американские компании, действующие по всему миру, увеличивают объём пожертвований.

Ежегодный опрос «Стандарт корпоративной благотворительности» (Corporate Giving Standard (CGS)) показал, что в 2011 году 144 компании (которые предоставляют свои данные уже четвёртый год

подряд) оказали денежную и натуральную помощь на сумму 15,7 млрд. долларов. Несмотря на то, что до рецессии объем пожертвований был выше и в 2011-ом даже немного понизился (медианное значение в 2010 году – 24,6 млн. долларов, в 2011-ом – 24,4 млн.), начиная с 2009 года 60% корпораций увеличили размер благотворительных взносов, в том числе - в денежном выражении (на 18%). Также, эти компании активнее поддерживали добровольческие программы своих зарубежных подразделений (с 2009 по 2011 гг. финансирование увеличилось с 28% до 33%) и проведение дней служения обществу (финансирование увеличилось с 19% до 26%). Помимо этого, исследование показало, что опрошенные компании не особо распыляли свои ресурсы по разным сферам деятельности: более 30% корпораций поддерживали одно программное направление, и более 80% участников опроса посвятили 20% своей благотворительной помощи образованию, здравоохранению и социальным услугам. По сравнению с 2009 годом суммы грантов увеличились, а число грантополучателей сократилось (медианные значения 2009 г. - 78 грантов, 31000 долларов; 2011 г. - 62 гранта, 37000 долларов). Также, стало больше компаний, софинансирующих пожертвования сотрудников (2009 г. - 53%, 2011 г. - 59%) и количество отработанных добровольческих часов (2009 г. - 57%, 2011 г. - 63%). Разделяя оптимизм своих коллег, исполнительный директор Комитета содействия корпоративной филантропии Чарльз Мур (Charles Moore) отмечает, что благотворительность американских корпораций приобретает заметные стратегические очертания и все чаще строится на партнерстве с сотрудниками и сообществами.

В настоящий момент обработка данных продолжается, и осенью 2012 года будет опубликован подробный отчет.

Источники:

Market Watch, The Wall Street Journal, <http://www.marketwatch.com/story/corp...>
Philanthropy News Digest, <http://foundationcenter.org/pnd/news/...>

XI. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

1) ПОМОЩЬ PRO BONO ДОЛЖНА БЫТЬ ДОСТУПНОЙ И СТАБИЛЬНОЙ

Опрос «Готовность к услугам pro bono» (The Pro Bono Readiness Survey) показал, что американские НКО нуждаются в услугах профессионалов, но не всегда могут найти добровольцев с соответствующими навыками, и порой не могут закрепить новый опыт.



Опрос провела НКО LBG Associates при поддержке организаций Capital One Financial Corporation, Common Impact, Points of Light и Taproot Foundation. В нём приняли участие 1348 представителей НКО. Две трети респондентов сообщили, что нуждаются в услугах pro bono, но не знают, где и как искать специалистов. Чаще всего им требуются профессионалы в сфере маркетинга и брендинга (об этом поведали 78%

респондентов), а также в сфере технологий (70%), стратегического планирования и экспертной оценки управленческой практики (более 51%). Но даже если некоммерческим организациям удастся найти уникального волонтера, то они зачастую не могут воспользоваться новыми преимуществами. В частности, 46% опрошенных отметили, что после ухода квалифицированных помощников сотрудники НКО долго пытаются разгадать профессиональные секреты. В связи с этим Аарон Хёрст (Aaron Hurst), учредитель фонда Taproot Foundation (который занимается развитием услуг pro bono), отмечает, что корпорациям стоит внимательнее изучать контекст деятельности и потребности НКО, и лучше ориентировать своих специалистов: «Невероятно приятно наблюдать, как практика pro bono набирает обороты в корпоративной Америке, но не стоит забывать, что главной заботой должны быть потребности НКО».

Источник: The Chronicle of Philanthropy, <http://philanthropy.com/blogs/the-giv...>

2) МАЛЫЕ И СРЕДНИЕ НКО АНГЛИИ И УЭЛЬСА НУЖДАЮТСЯ В ПОМОЩИ ДОБРОВОЛЬЦЕВ
Фонд *Lloyds TSB Foundation for England and Wales* провел опрос НКО с доходами от 101 000 до 300 000 фунтов стерлингов и выяснил, что 56% респондентов заинтересованы в сотрудничестве с волонтерами, а 28% опрошенных были бы рады их привлечь, но у них не хватает ресурсов для проведения вводных курсов и обучения добровольных помощников.



Опрос также показал, что 85% малых и средних НКО Англии и Уэльса всё чаще нуждаются в помощи добровольцев, но почти половина организаций испытывает слишком мощную нагрузку на имеющиеся ресурсы, чтобы позволить себе освоить новую форму работы. Исполнительный директор фонда Линда Келли (*Linda Kelly*) считает, что полученные данные свидетельствуют о том, что у добровольческой помощи (которая бесплатна сама по себе) тоже есть стоимость. Волонтерам необходимо оказывать административную поддержку, координировать их работу и инвестировать средства в их подготовку. Фонд готов взять на себя подобные расходы в рамках программы поддержки сообществ, однако этого недостаточно. 77% опрошенных НКО всерьёз обеспокоены тем, что центральные и местные органы власти устали от решения данной проблемы. В частности, в

апреле 2012 года прошла информация о том, что государственные расходы на поддержку добровольческих центров ежегодно сокращаются на 12%. Корпорации тоже не спешат протянуть руку помощи в трудные времена. Об этом сообщили 36% респондентов. Более того, 88% участников опроса остро нуждаются в средствах для покрытия основных организационных расходов. Безусловно, небольшим местным НКО необходима добровольческая поддержка, но не менее важна реальная помощь государства и корпораций.

Источник: *Civil Society Media Ltd.*, <http://www.civilsociety.co.uk/fundrai...>