Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 12 (30), декабрь 2012 г.

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

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

toropovaei@uralsib.ru

СОДЕРЖАНИЕ

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА 5

1) Сфера международного развития должна восстановить доверие общества 5
Инициатива Белладжо (Bellagio Initiative) опубликовала итоговую версию отчёта, подготовленного по итогам саммита высшего уровня и серии встреч, прошедших по всему миру. Авторы документа отмечают, что сообщества больше не верят в то, что правительства, агентства развития, благотворительные организации и законодатели способны обеспечить создание более эффективных систем управления.
2) Филантропии международного уровня необходим разумный баланс рисков и возможностей 5
В 2012 году по заказу международной сети «Ресурсный Альянс» (Resource Alliance) и Фонда Рокфеллера (The Rockefeller Foundation) была изучена практика оценки и управления рисками, которую применяют субъекты сферы международного развития. Оказалось, что благотворители не особо умело обращаются с рисками, и в итоге выбирают неверный подход…
3) Противоречивое исследование от фонда CAF: мнения разошлись 6
Исследование, проведённое Бристольским университетом (The University of Bristol) по заказу фонда Charities Aid Foundation (CAF) показало, что британские граждане старше 60 лет являются самой щедрой аудиторией доноров и чаще работают в НКО в качестве добровольцев. Однако далеко не все эксперты согласны с такими выводами. Оно считают, что для серьёзных разговоров о грядущем «дефиците пожертвований необходимы более точные данные.

II. GR 7

1) Для конструктивного диалога с государством американским НКО следует объединиться 7
В сентябре 2012 года коалиция «Независимый сектор» (Independent Sector) опубликовала результаты исследования, которые свидетельствуют о том, что сегодня американские НКО больше чем когда-либо нуждаются в создании национальной сетевой структуры, способной повлиять на законодательство и практику регулирования НКО-сектора.
2) Исследователи советуют британскому НКО-сектору «выяснить отношения» с государством 8
Основываясь на результатах анализа данных за последние 4 года, британский Центр изучения Третьего сектора (The Third Sector Research Centre / TSRC) опубликовал первый «материал для дискуссии», который положит начало публичным дебатам, посвященным построению конструктивных взаимоотношений между государством и НКО-сектором.
3) Кто является лидером китайской филантропии – правительство или общество? 8
Китайская академия общественных наук сообщила о том, что в период с 2010 по 2011 гг. объём пожертвований в стране снизился на 18% - с 103,2 млрд. до 84, 5 млрд. юаней. Причиной послужило отсутствие общественного доверия, диалога между государством и гражданским обществом, и недостаток ресурсов. Неутешительные данные стали сигналом к активным действиям для всех игроков сферы филантропии.

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ 9

1) Чьи фонды прозрачнее: китайские или американские? 9
С 2010 года в Китае действует Центр фондов (The Foundation Center), который является поставщиком актуальной информации о фондах и содействует усилению их прозрачности. Президент одноимённой американской организации Брэдфорд К. Смит (Bradford K. Smith) сравнивает практику центров в двух странах.
2) Стоит ли вводить плату за информацию о британских НКО? 10
Комиссия по делам благотворительности (Charity Commission) неустанно напоминает некоммерческим организациям о крайних сроках отчётности, но, получив желанные документы, не сразу публикует сведения НКО в собственном онлайн реестре. Из-за нехватки ресурсов обновление порой задерживается на несколько недель.

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 10

1) Разработчики единой системы оценки эффективности нуждаются в поддержке фондов 10
Опрос грантополучателей фондов, проведённый американским Центром эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy / CEP) показал, что многие НКО стремятся повысить свою эффективность, некоторые из них уже предпринимают конкретные шаги, и все НКО нуждаются в поддержке и ресурсах. Откликом на данную потребность стала новая партнерская инициатива PerformWell, ориентированная на разработку общих подходов к оценке эффективности.
2) Оценка социального эффекта в контексте индийской филантропии 11
В Индии всё пришло в движение – опытные филантропы погружаются в новые идеологии, управленцы корпоративной сферы перемещаются в общественный сектор, и миллионы долларов вливаются в социально значимые инициативы. При таком раскладе оценка социального эффекта становится особенно актуальной, но до её повсеместного применения пока далеко.

V. СТРАТЕГИЯ 12

1) Развитие потенциала НКО – надёжные корни для работы в суровом климате 12
Президент коалиции «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (Grantmakers for Effective Organizations / GEO) Кэтлин П. Энрайт (Kathleen P. Enright) считает, что некоммерческие организации смогут пережить «засуху и ураганы» (трудные времена) лишь в том случае, если у них будет надёжная «корневая система» (ресурсы и компетенции). Поэтому она призывает американские фонды активнее поддерживать развитие потенциала НКО (capacity building).
2) Третий сектор: вызовы сегодняшнего дня, определяющие будущее британских НКО 13
В сентябре 2012 года Charityworks провела совещание «Что ожидает НКО в будущем?» (Future Charity?), в ходе которого официальные лица и эксперты размышляли о дне сегодняшнем и возможных форматах взаимоотношений НКО с государством и обществом через 15-20 лет.

VI. ИНИЦИАТИВЫ 13

1) Американские НКО готовы побороться за свои права и достойный имидж сектора 13
Доноры считают, что низкий процент административных расходов – это хорошо и правильно. Однако до сих пор никто не попытался их убедить в том, что эффективное решение самых острых проблем общества во многом зависит от возможности привлечь лучших специалистов и построить надёжную инфраструктуру. В США появился Совет по защите НКО (The Charity Defense Council), который будет отстаивать права и доброе имя НКО-сектора.
2) Стратегия укрепления доверия к британскому НКО-сектору 14
Генератор идей исследовательской организации nfpSynergy Джо Сакстон (Joe Saxton) озвучил стратегию укрепления общественного доверия к НКО-сектору и возобновил дискуссию о рейтинге административных расходов НКО.

VII. ФАНДРАЙЗИНГ 15

1) Социальные сети меняют практику маркетинга и фандрайзинга НКО 15
Британская НКО Visceral Business опубликовала два отчёта - «Индекс социальных НКО – 2012» (The 2012 Social Charity Index) и «Индекс эффективности сетевого взаимодействия» (Networked Power Index). Исследования показали взаимосвязь между доходами НКО и количеством сторонников в социальных медиа (численность которых за год удвоилась!).
2) Улучшит ли бюджет НКО сезонная продажа открыток? 16
Рождественские праздники уже не за горами, и многие фандрайзеры заказали открытки с информацией о своих НКО. Ценный товар уже ждёт своего часа в магазинах, а НКО надеются, что открытки пойдут нарасхват и пополнят бюджет организации. Но не пустые ли эти хлопоты? Ответ на вопрос искали обозреватели британского издания Civilsociety.co.uk.

VIII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ 16

1) Европейские фонды готовы изучать опыт коллег и совершенствовать свою практику 16
Авторы отчёта «Проливая свет на собственную практику» (Shedding Light on Our Own Practice) отмечают, что европейские фонды станут более влиятельными, если будут вкладывать ресурсы и уделять больше внимания изучению и изменению практики своего сообщества.

IX. IT и КОММУНИКАЦИИ 17

1) Облачные технологии в НКО-секторе: практика и перспективы 17
Американская НКО TechSoup Global, которая обеспечивает НКО-сектор современными технологиями, провела опрос, в ходе которого 10 500 организаций из 88 стран рассказали о своей практике применения программ и продуктов, размещённых в открытом пространстве (в качестве альтернативы программам на жёстких дисках и в локальных сетях).

X. УПРАВЛЕНИЕ 18

1) Помощь в формировании совета директоров НКО от LinkedIn 18
Сеть LinkedIn (в которой сегодня общаются более 175 млн. профессионалов) сообщила о новом сервисе Board Connect, который поможет некоммерческим организациям привлекать в свои высшие руководящие органы людей с необходимыми навыками.
2) Практика участия советов директоров в фандрайзинге не отвечает ожиданиям НКО 18
Американская консалтинговая организация BoardSource провела опрос «Индекс управления НКО» (The Nonprofit Governance Index). В нём приняли участие 1 300 директоров НКО, которые оценили степень вовлечённости своих высших руководящих органов в работу по взаимодействию с донорами и привлечению средств.

XI. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 19

1) Инновационная команда НКО: гарантия успеха или неоправданные расходы? 19
Стремясь сохранить и повысить качество услуг в условиях ограниченного финансирования, НКО всё чаще перенимают опыт бизнеса – создают инновационные структуры, которые занимаются оценкой потенциала новых идей либо помогают организациям оперативно осваивать новые возможности. Не оспаривая преимуществ новой практики, эксперты и руководители НКО оценивают её риски и предлагают варианты преодоления трудностей.
2) Новое партнерство в сфере социальных инвестиций 20
Стремясь обеспечить своих членов необходимыми ресурсами и информацией о социальных инвестициях, Совет фондов (The Council on Foundations) организовал партнерство с Глобальной сетью по инвестициям в устойчивые социальные результаты (Global Impact Investing Network / GIIN) и организацией Mission Investors Exchange.

XII. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ 20

1) Как продемонстрировать вклад бизнеса в создание общих ценностей? 20
Уже многие компании приступили к реализации стратегий, основанных на концепции «создания общих ценностей» (creating shared value / CSV), и внесли свой вклад в решение социальных и экологических проблем. Однако для широкого распространения такой практики необходимо оценить её результаты и показать тесную взаимосвязь между успешным бизнесом и решением задач социального характера.

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) СФЕРА МЕЖДУНАРОДНОГО РАЗВИТИЯ ДОЛЖНА ВОССТАНОВИТЬ ДОВЕРИЕ ОБЩЕСТВА

Инициатива Белладжо (Bellagio Initiative) опубликовала итоговую версию отчёта, подготовленного по итогам саммита высшего уровня и серии встреч, прошедших по всему миру. Авторы документа отмечают, что сообщества больше не верят в то, что правительства, агентства развития, благотворительные организации и законодатели способны обеспечить создание более эффективных систем управления.

В отчёте «Благосостояние людей в 21 веке: Преодоление трудностей, освоение возможностей» (Human Wellbeing in the 21st Century: Meeting Challenges, Seizing Opportunities) говорится о том, что финансовый, продовольственный и топливный кризисы 2008-2009 гг. показали, что институты, которые призваны содействовать пропаганде добросовестной управленческой практики, не справляются со своей задачей. Помимо этого, агентства, ответственные за регулирование глобальной системы, неэффективны и/или не вызывают у общества доверия. Что касается филантропических организаций, то они пользуются узкими параметрами оценки, не учитывают долгосрочных перспектив и опасаются провала. Авторы отчёта призывают фонды и агентства развития (1) активнее работать на местах с целью построения устойчивых моделей взаимодействия; (2) учитывать влияние политики на обсуждение вопросов развития, а также роль филантропии в сфере воздействия на политики и практики: (3) разработать показатели развития, отражающие качество жизни людей; (5) поддерживать инновации; (6) и вовлекать граждан (особенно молодежь, женщин и мигрантов) в инициативы развития. Директор Инициативы Белладжо Алистер Макгрегор (Allister McGregor) отметил: «Доверие – это одно из наиболее важных качеств, необходимых для построения прочных взаимоотношений. Однако оно было утрачено в период кризиса. Основная задача, касающаяся уровня благосостояния общества в 21 веке, заключается не только в поиске путей к лучшей жизни, но и в поиске возможностей для достойной жизни в едином сообществе».

Источник: Foundation Center, http://foundationcenter.org/pnd/news/...

2) ФИЛАНТРОПИИ МЕЖДУНАРОДНОГО УРОВНЯ НЕОБХОДИМ РАЗУМНЫЙ БАЛАНС РИСКОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

В 2012 году по заказу международной сети «Ресурсный Альянс» (Resource Alliance) и Фонда Рокфеллера (The Rockefeller Foundation) была изучена практика оценки и управления рисками, которую применяют субъекты сферы международного развития. Оказалось, что благотворители не особо умело обращаются с рисками, и в итоге выбирают неверный подход...

В ходе интервью с 27 ключевыми игроками, посредниками и сотрудниками ведущих фондов были определены две основные группы рисков: (1) риски, касающиеся социального эффекта (вероятность недостижения предполагаемого эффекта в силу неверной оценки стратегических предпосылок); и (2) операционные риски (отсутствие правильного подхода к реализации стратегии). Финансовые, репутационные и политические риски вошли в эти две основные группы. Что касается, *оценки рисков*, то исследователи выяснили следующее:

- Филантропы и представители фондов порой решают вопросы о рисках, руководствуясь знаниями о других сферах деятельности. По мере ознакомления с контекстом и практикой оценки социального эффекта в сфере филантропии, отношение к рискам становится более спокойным.
- Новички в сфере филантропии склонны поддерживать проекты, предлагающие более конкретные («осязаемые») результаты. Те, кто больше ценит проекты с менее определенным результатом, но с более значительным потенциальным эффектом, оказались в меньшинстве.

- Частные лица и организации больше беспокоятся о возможных убытках, чем об упущенной выгоде. Индивидуальные доноры избегают неоправданной траты заработанных средств, а фонды предпочитают инициативы с предсказуемым результатом.

В отчёте также озвучены выводы, касающиеся *управления рисками*:

- Опытные филантропы и сотрудники фондов (имеющие представление о стейкхолдерах и системе в целом) чувствуют себя более уверено и считают, что управлению рисками можно обучаться поэтапно, по мере накопления опыта.
- Наиболее уверенно чувствуют себя обладатели портфелей программ с разной степенью риска: если есть «синица в руках» (проекты с незначительными рисками), то можно подумать и о «журавле в небе» - о выполнении важных, но более рискованных инициатив.
- Филантропы и сотрудники фондов считают, что необходимо изучать опыт коллег. Один из участников интервью создал собственную сеть из шести филантропов, которые в неформальном порядке обсуждают риски и возможности успешной работы.

Руководствуясь результатами исследования, Фонд Рокфеллера, Журнал «Альянс» (Alliance magazine) и Центр фондов (The Council on Foundations) решили провести серии дискуссий, в ходе которых предполагается найти разумный баланс между рисками и возможностями.

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/en/co...

3) ПРОТИВОРЕЧИВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОТ ФОНДА CAF: МНЕНИЯ РАЗОШЛИСЬ

Исследование, проведённое Бристольским университетом (The University of Bristol) по заказу фонда Charities Aid Foundation (CAF) показало, что британские граждане старше 60 лет являются самой щедрой аудиторией доноров и чаще работают в НКО в качестве добровольцев. Однако далеко не все эксперты согласны с такими выводами. Оно считают, что для серьёзных разговоров о грядущем «дефиците пожертвований необходимы более точные данные.

Основываясь на сведениях за период с 1978 по 2010 гг., исследователи пришли к следующим заключениям:

- Более половины всех пожертвований в поддержку НКО (52%) сегодня поступают от людей старше 60 лет, в то время как 30 лет назад благотворительная помощь старшего поколения составляла всего 35%.
- В течение двух недель, предшествующих опросу, граждане старше 60 лет предоставили некоммерческим организациям 32% пожертвований; а молодые люди (до 30 лет) – всего 16%.
- Сегодня старшее поколение в 6 раз щедрее молодёжи; а 30 лет назад было щедрее в 3 раза.
- Объем семейных пожертвований снизился с 32% в 1978 году до 27% в 2010-ом.
- Показатель пожертвований молодых граждан снизился с 8% в 1980 году до 3% в 2010-ом, а люди старше 75 лет увеличили свой благотворительный вклад с 9% (1980 г.) до 21% (2010 г.).

В ходе исследования использовались данные опроса Living Costs and Food survey, который проводится с 1957 года. Его ежегодная выборка включает 6500 британских семей. Результаты опроса не учитывают индивидуальные показатели благотворительной помощи, пожертвования для благотворительных магазинов, приобретение благотворительной лотереи и билетов для участия в событиях НКО, а также крупные пожертвования. В связи с этим эксперт консалтинговой организации nfpSynergy Джо Сакстон (Joe Saxton) подвергает критике методологию исследования и, соответственно, валидность выводов в отношении молодого поколения. Он также предлагает доработать рекомендации фонда CAF, который призывает вовлекать молодежь в благотворительность со школьной скамьи и продолжать пропагандистскую работу в университетах и на рабочих местах. А государственным организациям и НКО-сектору исследователи советуют поощрять стремление молодых людей к деятельности в составе высших руководящих органов НКО. Сакстон даже готов выразить своё несогласие в открытом письме к исполнительному директору

фонда Джону Лоу (John Low). Однако руководитель CAF тоже обеспокоен полученными результатами. Но его беспокоит не методология, а неблагоприятные перспективы для НКО-сектора. Поэтому он призывает представителей НКО обсудить отчёт и определить эффективные меры мобилизации молодёжи.

Источники: Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/fundrai...

II. GR

1) ДЛЯ КОНСТРУКТИВНОГО ДИАЛОГА С ГОСУДАРСТВОМ АМЕРИКАНСКИМ НКО СЛЕДУЕТ ОБЪЕДИНИТЬСЯ

В сентябре 2012 года коалиция «Независимый сектор» (Independent Sector) опубликовала результаты исследования, которые свидетельствуют о том, что сегодня американские НКО больше чем когда-либо нуждаются в создании национальной сетевой структуры, способной повлиять на законодательство и практику регулирования НКО-сектора.

По предварительным подсчётам, для становления организации, которая будет отстаивать интересы НКО на национальном уровне, потребуется 20 млн. долларов на 4 года. Для воплощения идеи НКО должны не только объединить ресурсы, но и выбрать настоящего лидера, который сможет эффективно взаимодействовать с государственными органами. Исследователи проанализировали опыт 500 корпоративных, некоммерческих и политических инициатив, влияющих на законодательство и политики, и определили основные признаки успешной кампании. В частности, авторы отчёта советуют воспользоваться следующими рекомендациями:

- Постоянно держать в поле зрения долгосрочные цели;
- Уделять первоочередное внимание тщательному «выстраиванию» элементов эффективной кампании, нацеленной на публичную презентацию и продвижение интересов сектора;
- Учитывать мотивацию представителей государства;
- Содействовать формированию коалиций для решения краткосрочных задач;
- Поставить во главе процесса сильного лидера и обеспечить профессиональное руководство.

Помимо этого, в ходе исследования было проведено более 100 интервью с экспертами. Данная работа позволила выявить ряд самых актуальных проблем, которым новая сетевая организация должна уделять первоочередное внимание:

- Изменения в законодательстве, которые могут ограничить право на получение льготного статуса благотворительной организации;
- Угроза сокращения размеров благотворительных налоговых вычетов для доноров;
- Поправки к регламенту информационно-пропагандистской и лоббистской деятельности благотворительных организаций и частных фондов;
- Внесение изменений в формы налоговой отчётности, которые могут создать трудности для НКО;
- Чрезмерные требования к оформлению документов и излишняя бюрократия в процессе рассмотрения заявок НКО, претендующих на государственные контракты;
- Отсутствие практики государственного финансирования исследований, нацеленных на изучение НКО-сектора.

Руководитель коалиции «Независимый сектор» Дайана Авив (Diana Aviv) убеждена в том, что в сегодняшней ситуации от деятельности нового национального объединения будет зависеть будущее НКО-сектора и его благополучателей: «Наш сектор способен сформировать благоприятные правовые и иные условия для работы НКО и жизни тех людей, которым мы помогаем. Но мы сможем реализовать данное намерение только в том случае, если наши мнения будут услышаны».

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Nonpr...

2) ИССЛЕДОВАТЕЛИ СОВЕТУЮТ БРИТАНСКОМУ НКО-СЕКТОРУ «ВЫЯСНИТЬ ОТНОШЕНИЯ» С ГОСУДАРСТВОМ

Основываясь на результатах анализа данных за последние 4 года, британский Центр изучения Третьего сектора (The Third Sector Research Centre / TSRC) опубликовал первый «материал для дискуссии», который положит начало публичным дебатам, посвященным построению конструктивных взаимоотношений между государством и НКО-сектором.

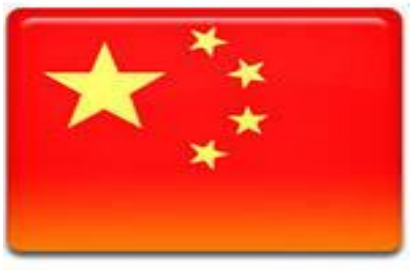
Авторы документа «Самые худшие времена?» (The worst of times?*)* обсуждают текущее состояние дел в сфере взаимодействия между государством и НКО-сектором, и предлагают рассмотреть новые форматы отношений. Они отмечают, что в настоящий момент некоммерческое сообщество переживает «переходный период», когда меняются правила игры, подвергаются сомнению существующие подходы и формируются новые модели взаимодействия между секторами. Команда исследователей предлагает оценить финансовые и экономические параметры, влияющие на ситуацию в Третьем секторе, а также изменение политических и законодательных приоритетов, вызванное, в том числе, реализацией национальной инициативы «Большое общество» (Big Society). Помимо этого, участники дискуссии могут ознакомиться с данными, которые в дальнейшем будут использованы для определения ключевых «показателей здоровья» НКО-сектора.

Также в течение шести месяцев общественности будут представлены и другие материалы, названия которых точно отражают повестку дня дискуссии: «НКО-сектор больше не добровольный?» (No longer a voluntary sector?*)*, «Действительно ли Третий сектор такой особенный? В чём его ценность?» (Is the third sector so special? What is it worth?), «Действительно ли государство и рынок оказывают на Третий сектор разрушительное воздействие?» (Is the third sector being overwhelmed by the state and the market?) и «Стратегическая задача Третьего сектора» (A strategic lead for the third sector). Итоговая редакция отчёта о результатах исследования будет опубликована в апреле 2013 года. Дискуссии являются одним из основных направлений деятельности центра TSRC, и проводятся при финансовой поддержке Совета по социально-экономическим исследованиям (The Economic and Social Research Council).

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

3) КТО ЯВЛЯЕТСЯ ЛИДЕРОМ КИТАЙСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ – ПРАВИТЕЛЬСТВО ИЛИ ОБЩЕСТВО?

Китайская академия общественных наук сообщила о том, что в период с 2010 по 2011 гг. объём пожертвований в стране снизился на 18% - с 103,2 млрд. до 84, 5 млрд. юаней. Причиной послужило отсутствие общественного доверия, диалога между государством и гражданским обществом, и недостаток ресурсов. Неутешительные данные стали сигналом к активным действиям для всех игроков сферы филантропии.



В марте 2012 года китайское правительство заявило о своей готовности поддержать развитие частной, корпоративной и институциональной филантропии, и приступило к регистрации новых организаций. В июле состоялась первая Ярмарка НКО, в ходе которой представители государства сообщили о новой инициативе по составлению рейтинга благотворительных организаций. Цель данной работы – помочь людям в выборе организаций, способных оказать реальную помощь в период стихийных бедствий. Популярный сервис для микроблогов Weibo[1] (25 млн. пользователей) запустил благотворительную платформу Gongyi, где люди могут выбрать социально значимую инициативу и перевести средства в режиме онлайн. Помимо этого, за период с 2006 года в Китае открылось

[1] Узнать более подробную информацию о Weibo можно в статье **«Стихийная благотворительность китайцев в микроблогах»**, опубликованной в Дайджесте № 29 (11), ноябрь 2012 г.: https://docs.google.com/file/d/0B-ph8... Архив: https://docs.google.com/folder/d/0B-p...

несколько инкубаторов НКО. И, наконец, венчурные филантропы и стратегические фонды всерьёз задумались о создании эффективных благотворительных организаций. Однако совещания между филантропами, фондами и НКО показали, что для дальнейшей работы необходимо разработать руководство к действию, которое поможет добиться значительного эффекта. Тем не менее, в ходе предварительных переговоров стали очевидными три аспекта, которые следует учитывать, чтобы двигаться в верном направлении:

- *Государство – ключевой партнёр*. Прежде чем приступать к регистрации организации, следует внимательно изучить Пятилетний план правительства, чтобы найти точки соприкосновения и продумать цели и стратегию достижения максимального эффекта для населения страны.
- *Необходимо обеспечить предельную ясность в отношении целей*, которые будут свидетельствовать о том, что организация принесёт реальную пользу именно гражданам страны, а не другим внешним игрокам.
- *Организациям следует тщательно проработать стратегию коммуникаций* и разъяснять цели филантропии в СМИ, а также в ходе специальных информационных кампаний. Правительство заинтересовано в положительном общественном мнении относительно своей работы. Данный нюанс стоит учитывать и информировать общество о проблемах и путях их решения в сотрудничестве с государством.

Источник: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/p...

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ

1) ЧЬИ ФОНДЫ ПРОЗРАЧНЕЕ: КИТАЙСКИЕ ИЛИ АМЕРИКАНСКИЕ?

С 2010 года в Китае действует Центр фондов (The Foundation Center), который является поставщиком актуальной информации о фондах и содействует усилению их прозрачности. Президент одноимённой американской организации Брэдфорд К. Смит (Bradford K. Smith) сравнивает практику центров в двух странах.

Американский Центр фондов (ЦФ-США) был создан в 1956 году, чтобы обеспечить прозрачность стремительно развивающегося сектора фондов. В те далекие годы база данных организации представляла собой 7000 папок, которые хранились в шкафах.

Китайский «коллега» (ЦФ–Китай) появился уже в эпоху цифровых технологий, и для решения другой задачи – выполнения функции информационной службы, способной предоставить заинтересованным сторонам достоверные сведения о более 2700 фондах. Всего за два года организация успела создать актуальную базу данных, которая находится в открытом доступе. Специалисты ЦФ–Китай используют интерактивную графику и публикуют отчёты об исследованиях, которые не упускают из вида ни одного фонда. Более того, с 29 августа 2012 года Центр выполняет новый проект - «Индекс прозрачности фондов» (Foundation Transparency Index / FTI). Теперь 70% китайских фондов стремятся занять высокие позиции в рейтинге прозрачности, чтобы восстановить доверие общественности, утраченное в результате недавних скандалов. Индекс FTI использует для оценки 60 показателей, которые распределены по 4 категориям - основная информация, финансовые данные, сведения о проектах, и информация о донорах. Рейтинг обновляется каждую неделю, и его таблица отражает количество баллов, набранных каждым фондом в предыдущем периоде, а также количество пунктов, отражающих изменение позиции в рейтинге. Помимо этого, обязательным условием для фондов является публикация сведений на собственных веб-сайтах. Что касается американской практики, то фонды в США заполняют формы налоговой отчётности, которые ЦФ-США публикует в своём онлайн справочнике. Однако организации подают сведения добровольно, и до сих пор никто не использовал их для составления рейтингов. Более того, 74% фондов в США не имеют веб-сайтов и не смогли бы присоединиться к подобной инициативе. А ЦФ-Китай стремится

охватить свою целевую аудиторию полностью, и для этих целей проводит активную разъяснительную работу с 30% фондов, которые пока не вошли в Индекс FTI.

Таким образом, деятельность ЦФ-Китай частично выполняет функции американской наблюдательной организации Charity Navigator (составляет рейтинг), а также ресурса ЦФ-США «У кого стеклянные карманы» (Who Has Glasspockets?), который предлагает организациям (опять же – добровольно) заполнить анкету и определить степень своей прозрачности.

Американские и китайские фонды в чём-то похожи, но работают в разных условиях. Но когда речь заходит об их прозрачности, то тогда можно поприветствовать самые разные инициативы – лишь бы они способствовали укреплению статуса филантропии в обществе.

Источник: PhilanTopic, Foundation Center, http://pndblog.typepad.com/pndblog/20...

2) СТОИТ ЛИ ВВОДИТЬ ПЛАТУ ЗА ИНФОРМАЦИЮ О БРИТАНСКИХ НКО?

Комиссия по делам благотворительности (Charity Commission) неустанно напоминает некоммерческим организациям о крайних сроках отчётности, но, получив желанные документы, не сразу публикует сведения НКО в собственном онлайн реестре. Из-за нехватки ресурсов обновление порой задерживается на несколько недель.

Безусловно, заинтересованные пользователи всегда могут изучить свежие данные прямо на веб-сайтах НКО, но тогда получится, что контролирующий орган становится источником достоверной информации с большим запозданием. Как-то несолидно! Дело в том, что Комиссия не располагает ресурсами, которые могли бы обеспечить высокую оперативность работы с данными. Поэтому необходимо найти выход из ситуации. Обозреватель интернет-издания Civilsociety.co.uk Таня Мэсон (Tania Mason) напоминает о том, что агентство Companies House, которое ведёт реестр коммерческих организаций, получает 1 фунт за каждый скачанный документ, а Комиссия по делам благотворительности плату не взимает. Вполне возможно, что для восполнения ресурсного дефицита стоит ввести небольшую, хотя бы символическую плату. Исполнительный директор Комиссии Сэм Янгер (Sam Younger) отметил, что из 43 млн. аккаунтов НКО на веб-сайте регулирующего органа было просмотрено 6 млн. страниц. То есть, оплата за информацию, размещённую только на 10% просмотренных страниц, может принести доход в размере 600 000 фунтов стерлингов. И этих средств вполне достаточно для своевременного обновления данных. Будет ли данная идея реализована – пока неизвестно. Но если Комиссии не хватает средств, то что можно сказать о её «подопечных» - некоммерческих организациях?!

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

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) РАЗРАБОТЧИКИ ЕДИНОЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ НУЖДАЮТСЯ В ПОДДЕРЖКЕ ФОНДОВ

Опрос грантополучателей фондов, проведённый американским Центром эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy / CEP) показал, что многие НКО стремятся повысить свою эффективность, некоторые из них уже предпринимают конкретные шаги, и все НКО нуждаются в поддержке и ресурсах. Откликом на данную потребность стала новая партнерская инициатива PerformWell, ориентированная на разработку общих подходов к оценке эффективности.

В своём отчёте «Возможности для улучшения практики: Поддержка оценки эффективности НКО со стороны фондов» (Room for Improvement: Foundation's Support of Nonprofit Performance Assessment) Центр эффективной филантропии (CEP) говорит о том, что грантополучателей весьма удручают

многочисленные и разные требования доноров к отчётности. При этом многие фонды не особо заботятся о том, что их собственные показатели эффективности не совпадают с теми, которые НКО используют для оценки качества своих услуг и результатов программ. Более того, фонды не волнуются из-за отсутствия единых стандартов эффективности, которые могли бы стать выходом из положения. «Партнерства» и «инициативы коллективного воздействия» (collective impact) стали модными словами-фишками в филантропическом сообществе. Однако отчёт Центра CEP свидетельствует о том, что фонды не объединяют усилия для развития потенциала НКО и системы, которая позволила бы документировать показатели эффективности грантополучателей и достигнутых ими результатов. Информации в разных источниках уже достаточно, её необходимо унифицировать и сделать удобной для изучения, сопоставления и использования в качестве образца. И дело уже сдвинулось с мертвой точки. Инициатива Института экономики города (The Urban Institute) PerformWell, исследовательский центр Child Trends и провайдер программного обеспечения для НКО-сектора Social Solutions разработали продукт, который предлагает показатели и инструменты измерения эффективности для различных направлений деятельности. Для помощи в освоении инструментария регулярно проводятся вебинары. В августе в таком мероприятии приняли участие 900 человек, и в результате новым ресурсом еженедельно стали интересоваться более 1000 пользователей. Такая активность не удивляет - 81% респондентов (из 177 опрошенных лидеров НКО) считает, что НКО нуждаются в показателях, но 71% не получает от фондов, ни ресурсной, ни финансовой помощи. Поэтому до создания и всеобщего использования единой системы пока далеко. Для продолжения работы необходимы немалые средства. Центр CEP является уважаемой организацией в сообществе фондов. Показывая реальность без прикрас, отчёт Центра поможет донорам осознать значение данной работы.

Источники:
The Center for Effective Philanthropy, http://www.effectivephilanthropy.org/...
Foundation Center, http://foundationcenter.org/pnd/news/...

2) ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО ЭФФЕКТА В КОНТЕКСТЕ ИНДИЙСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ

В Индии всё пришло в движение - опытные филантропы погружаются в новые идеологии, управленцы корпоративной сферы перемещаются в общественный сектор, и миллионы долларов вливаются в социально значимые инициативы. При таком раскладе оценка социального эффекта становится особенно актуальной, однако до её повсеместного применения пока далеко.

В рамках ежегодного Индийского филантропического форума (The Indian Philanthropy Forum), фонд стратегической благотворительности «Дасра» (Dasra) провёл круглый стол, посвящённый оценке социального эффекта. В нём приняли участие 25 ведущих грант-мейкеров страны. Представители фондов обозначили целый ряд трудностей, таких как отсутствие исходных данных и чётких критериев выбора подходящих инструментов оценки; значительный временной разрыв между краткосрочными и долгосрочными результатами; а также острую нехватку профессиональных оценщиков. Фонд «Дасра», в свою очередь, предложил участникам документ, в котором отражены результаты изучения практики фондов. В отчёте говорится о том, что всего 30% опрошенных фондов проводят оценку своей деятельности, и лишь 13% пытаются прояснить, в какой мере достигнутые результаты приближают их к выполнению миссий. Иными словами, оценка пока не относится к разряду первоочередных задач фондов. И напрасно. Известный американский экономист Милтон Фридман (Milton Friedman) однажды сказал: «Одна из самых больших ошибок – судить о политиках и программах по их намерениям, а не по результатам».

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/node/4091

V. СТРАТЕГИЯ

1) РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА НКО – НАДЁЖНЫЕ КОРНИ ДЛЯ РАБОТЫ В СУРОВОМ КЛИМАТЕ

Президент коалиции «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (Grantmakers for Effective Organizations / GEO) Кэтлин П. Энрайт (Kathleen P. Enright) считает, что некоммерческие организации смогут пережить «засуху и ураганы» (трудные времена) лишь в том случае, если у них будет надёжная «корневая система» (ресурсы и компетенции). Поэтому она призывает американские фонды активнее поддерживать развитие потенциала НКО (capacity building).

Развитие потенциала – это создание продуманной стратегии, постановка процессов и совершенствование лидерской и управленческой практики с целью усиления способности НКО добиваться желаемых результатов. Наиболее распространенными способами поддержки данного направления является финансирование, предназначенное для развития технологий, лидерства, коммуникаций, стратегического планирования и разработки стратегий фандрайзинга, а также для развития персонала и компетенций в сфере управления финансами. Для бизнеса инвестиции подобного рода являются повседневной практикой (иначе перед конкурентами не устоять!), а значение такой поддержки для НКО пока до конца не осознаётся. В 2011 году коалиция «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (GEO) провела исследование и выяснила, что с конца 1990-х ситуация улучшилась существенным образом, однако оснований для продолжения работы пока достаточно. Фонды всё ещё увлекаются быстрыми результатами, забывая обеспечивать устойчивость НКО на долгие годы: практически каждый третий грант-мейкер не вкладывает средства в развитие потенциала организаций. Такое положение дел также объясняется тем, что в период с 2008 по 2011 гг. 27% опрошенных фондов не привлекали к разработке собственных стратегий представителей внешних причастных сторон, которые хорошо знакомы с обстановкой на местах и реальными потребностями НКО. Это большое упущение, потому что сотрудничество со стейкхолдерами является важным условием эффективного грант-мейкинга. Об этом свидетельствуют результаты исследования «Становится ли грант-мейкинг интеллектальнее?» (Is Grantmaking Getting Smarter?)[2]. Коалиция GEO также предлагает ознакомиться с документом, подготовленным в рамках инициативы «Распространение эффективного опыта» (Scaling What Works). В нём рассматривается практика фондов по поддержке лидерства, ориентированная на развитие не только руководителей НКО, но и начинающих лидеров. Данный опыт заслуживает внимания и распространения, так как без достойного кадрового резерва НКО-сектор обречён на угасание. В настоящий момент Коалиция готовит к публикации отчёт о результатах углублённого «сканирования ландшафта», в котором будут отражены как проблемы, так и самые новые и перспективные подходы к развитию потенциала НКО. Помимо этого, ведущие грант-мейкеры смогут обсудить варианты поддержки НКО в рамках специальной инициативы Collaborative Non-profit Capacity-Building Lab (CCBLab), а также в ходе семинаров, посвящённых развитию компетенций в сфере оценки и обучения.

Источник: HuffPost, http://www.huffingtonpost.com/kathlee...

---

[2] О результатах данного исследования читайте в статье **«Становится ли грант-мейкинг интеллектуальнее?»**, опубликованной в Дайджесте № 24 (6), июль 2012 г.: https://docs.google.com/file/d/0B-ph8... Архив: https://docs.google.com/folder/d/0B-p...

2) ТРЕТИЙ СЕКТОР: ВЫЗОВЫ СЕГОДНЯШНЕГО ДНЯ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ БУДУЩЕЕ БРИТАНСКИХ НКО

В сентябре 2012 года Charityworks провела совещание «Что ожидает НКО в будущем?» (Future Charity?), в ходе которого официальные лица и эксперты размышляли о дне сегодняшнем и возможных форматах взаимоотношений НКО с государством и обществом через 15-20 лет.

Руководитель общества по борьбе с болезнью Альцгеймера (The Alzheimer's Society) Джереми Хьюз (Jeremy Hughes) считает, что государственные контракты не могут бесконечно служить основным источником доходов НКО, и предлагает организациям подумать о слиянии – но только в целях взаимного укрепления, а не для выживания в кризисной ситуации. Представитель Национального совета добровольных объединений (National Council of Voluntary Organisations) Карл Уальдинг (Karl Wilding) обеспокоен тем, что НКО слишком полагаются на пожертвования поколения беби-бумеров и, увлекаясь критикой концепции «Большое общество» (Big Society), явно упускают свои шансы. Директор по прикладным инновациям Фонда Янга (The Young Foundation) Лора Досандж (Laura Dosanjh) согласилась с тем, что примерно через 20 лет государственная поддержка некоммерческого сектора станет незначительной, а работа НКО по государственным контрактам будет осуществляться преимущественно на условиях оплаты по результатам. Помимо этого, партнерская деятельность сделает менее заметными различия между НКО, социальными предприятиями и бизнесом. Своё мнение также озвучил глава Комиссии по делам благотворительности (Charity Commission) Сэм Янгер (Sam Younger). Он отметил, что сегодня некоммерческий сектор пользуется огромным общественным доверием, так как граждане убеждены в том, что НКО не получают прибыли, не участвуют в политике, и действуют исключительно в интересах своих благополучателей. Однако есть ряд факторов, которые могут повлиять на ситуацию не самым лучшим образом. В частности, стало появляться больше социальных предприятий, которые могут восприниматься как НКО, а работа благотворительных организаций по государственным контрактам может вызвать ассоциацию с участием в политической деятельности. Кроме того, общественность не приветствует дискуссию о выплате компенсаций членам советов директоров НКО, и не видит смысла в увеличении зарплат и административных расходов. Поэтому необходимо постоянно укреплять некоммерческий бренд и проводить разъяснительную работу, которая позволит сформировать правильное представление о статусе, характере и специфике деятельности НКО. И тогда люди будут понимать, почему благотворительные организации нуждаются в финансовой или добровольческой поддержке.

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

VI. ИНИЦИАТИВЫ

1) АМЕРИКАНСКИЕ НКО ГОТОВЫ ПОБОРОТЬСЯ ЗА СВОИ ПРАВА И ДОСТОЙНЫЙ ИМИДЖ СЕКТОРА

Доноры считают, что низкий процент административных расходов – это хорошо и правильно. Однако до сих пор никто не попытался их убедить в том, что эффективное решение самых острых проблем общества во многом зависит от возможности привлечь лучших специалистов и построить надёжную инфраструктуру. В США появился Совет по защите НКО (The Charity Defense Council), который будет отстаивать права и доброе имя НКО-сектора.

Одним из инициаторов создания новой национальной организации является автор книг и публикаций об НКО-секторе Дэн Палотта (Dan Pallotta). На страницах издания The Chronicle of Philanthropy он рассказывает о задачах, которые ставит перед собой Совет защиты НКО:

- *Запустить механизм противодействия дискредитации НКО-сектора*. Организации американских евреев, афро-американцев и людей нетрадиционной ориентации смогли изменить ход истории и отношение общества к своим целевым группам. НКО-сектор тоже нуждается в пропагандистском механизме, который позволит дать отпор агентствам – таким как Charity Navigator, CharityWatch и т.д. – которые, по мнению автора статьи, неверно информируют СМИ о деятельности НКО.
- *Создать правозащитный фонд*. НКО обязаны сообщать об административных расходах в различных формах отчётности, которые не позволяют рассказать о происхождении и предназначении расходов на доступном языке. Такой подход регулирующих органов ограничивает право НКО на распространение достоверной информации о своей деятельности. Повлиять на законодательство сегодня пытается единственная организация - «Американские НКО за разумное регулирование в сфере фандрайзинга» (American Charities for Reasonable Fundraising Regulation), у которой нет штатных сотрудников и практически нет бюджета. Все её достижения состоялись благодаря работе двух юристов на условиях pro bono. НКО-сектор должен создать правозащитный фонд с достойным бюджетом, который позволит привлечь профессионалов и обеспечить постоянную и стабильную работу организации.
- *Разработать проект закона о гражданских правах НКО / социальных предпринимателей (civil-rights act for charity and social enterprise)*. Деятельность американских НКО сегодня регулируется фрагментированным законодательством, разработанным в прошлом веке. Организации, которые стремятся решить проблемы общества, вполне заслуживают собственного и современного кодекса, определяющего эффективные механизмы финансирования, отчётности и реструктуризации НКО.
- *Рекламировать НКО-сектор*. До сих пор НКО не выступали на общественной арене от имени сектора, единым фронтом. Общество должно узнать, что низкие административные расходы – не лучший путь к решению актуальных проблем. И почему бы не обсудить эти вопросы на развороте «Нью-Йорк Таймс» (The New York Times) или не оповестить людей о работе сектора в ходе Суперкубка Национальной футбольной лиги (The Super Bowl)?!

Размышляя о пожертвовании, доноры считают вопрос об административных расходах самым важным. Совет по защите НКО решительно настроен изменить ситуацию и рассказать обществу, из чего складывается успешное решение наболевших проблем.

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

2) СТРАТЕГИЯ УКРЕПЛЕНИЯ ДОВЕРИЯ К БРИТАНСКОМУ НКО-СЕКТОРУ

Генератор идей исследовательской организации nfpSynergy Джо Сакстон (Joe Saxton) озвучил стратегию укрепления общественного доверия к НКО-сектору и возобновил дискуссию о рейтинге административных расходов НКО.

Джо Сакстон считает, что НКО-сектору следует устранять источники общественного недоверия. Рейтинг административных расходов – это замечательная возможность представить сложные для восприятия финансовые данные в простом и понятном для всех виде. Однако это недостаточная мера. Поэтому в ходе ежегодной встречи, организованной Комиссией по делам благотворительности (Charity Commission), Сакстон озвучил целый ряд новых стратегических задач:

- Создать на базе Комиссии рабочую группу по укреплению доверия к НКО-сектору.
- Разработать стратегию укрепления бренда Комиссии, о деятельности которой осведомлено не более половины населения. Исследования показали, что люди, которые знают о Комиссии, гораздо больше доверяют благотворительным организациям.
- Разработать стратегию освещения работы сектора в популярных СМИ. В настоящий момент никто не занимается данным направлением.
- Содействовать разработке кодексов этики и профессионального поведения. В настоящий момент в сфере саморегулирования лидирует фандрайзинг. Однако кодексы также необходимы руководителям НКО и специалистам по финансам и коммуникациям.

- Каждой благотворительной организации следует опубликовать требования законодательства, которые она выполняет в процессе своей деятельности.
- НКО должны разработать и утвердить порядок оповещения общественности (в краткой и понятной форме!) о результатах своей деятельности.
- НКО должны разъяснять проблемы, касающиеся расходов и экономии средств.

Помимо этого, НКО должны рассказывать своим стейкхолдерам о социально значимой работе, которую выполняют люди, преданные своему делу. Наличие такой информации – это основа общественного доверия.

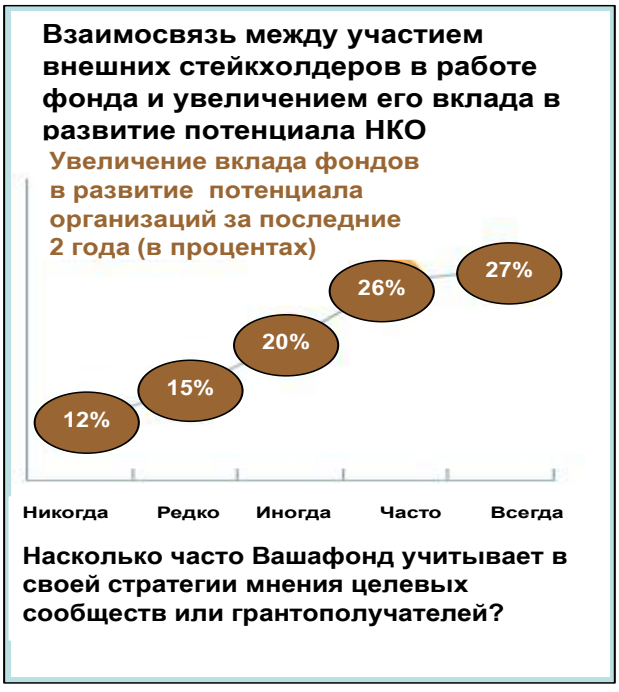
Источник: Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/governa...

VII. ФАНДРАЙЗИНГ

1) СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ МЕНЯЮТ ПРАКТИКУ МАРКЕТИНГА И ФАНДРАЙЗИНГА НКО

Британская НКО Visceral Business опубликовала два отчёта - «Индекс социальных НКО – 2012» (The 2012 Social Charity Index) и «Индекс эффективности сетевого взаимодействия» (Networked Power Index). Исследования показали взаимосвязь между доходами НКО и количеством сторонников в социальных медиа (численность которых за год удвоилась!).

Численность сторонников 100 НКО, занявших верхние позиции в рейтинге (из 300 опрошенных организаций), сегодня насчитывает 3,7 млн. пользователей в Твиттере (в 2011 году их было около 2 млн.), 7 млн. «жителей» Фейсбука (2011 г. – 3,5 млн.) и 1 млн. любителей Google+. Наиболее успешно привлекали единомышленников и увеличивали свои доходы такие организации, как Детский фонд ООН – Великобритания (UNICEF UK). Врачи без границ (Medecins Sans Frontieres), организация помощи животным Battersea Dogs and Cats Home, детская НКО Children in Need, Британский королевский легион (British Royal Legion) и НКО «Самаритяне» (The Samaritans). За прошедший год НКО стали использовать больше медийных каналов, среди которых наиболее популярными оказались Фейсбук и Твиттер. Ведущие благотворительные организации стали активнее осваивать Google+, Vimeo, Instagram, Pinterest и Storify. Менее популярными оказались LinkedIn и Foursquare. Увеличивается число НКО, которые готовы вкладывать средства в развитие собственных виртуальных сообществ (33% респондентов против 21% в прошлом году). Организации считают такой подход более эффективным и экономически оправданным по сравнению с размещением публикаций в традиционных СМИ.



Представитель НКО Visceral Business Энн Маккроссман (Anne McCrossan) предполагает, что повышенный интерес к работе в социальных сетях повлияет на маркетинг НКО. Однако среди замечательных результатов есть и «ложка дёгтя»: некоторые НКО пока недостаточно используют социальные сети для фандрайзинга и привлечения сторонников. Например, в первой сотне лидеров рейтинга лишь каждая девятая НКО успешно осваивает платформы, предназначенные для привлечения средств. Зато для крупных НКО использование социальных медиа уже стало «нормой жизни». Это означает, что организациям Третьего сектора пора задуматься о формировании портфолио платформ для продвижения собственного бренда и повышения узнаваемости в открытом пространстве.

Источник: UKFundraising, http://www.fundraising.co.uk/news/201...

2) УЛУЧШИТ ЛИ БЮДЖЕТ НКО СЕЗОННАЯ ПРОДАЖА ОТКРЫТОК?

Рождественские праздники уже не за горами, и многие фандрайзеры заказали открытки с информацией о своих НКО. Ценный товар уже ждёт своего часа в магазинах, а НКО надеются, что открытки пойдут нарасхват и пополнят бюджет организации. Но не пустые ли эти хлопоты? Ответ на вопрос искали обозреватели британского издания Civilsociety.co.uk.

Традиционные почтовые открытки год от года становятся только популярнее. В 2011-ом в Великобритании было продано на 20 млн. больше открыток по сравнению с предыдущим годом; самыми активными покупателями были женщины; и в среднем рядовой британский гражданин ежегодно отправляет своим близким и знакомым 31 открытку. Казалось бы - всё свидетельствует о том, что продажа открыток может стать для НКО источником достойного сезонного дохода. Но это только в теории, а на практике всё выглядит иначе. Магазины перечисляют некоммерческим организациям не более 10% от продажи каждого набора открыток. Таковы последние данные фонда Charities Advisory Trust, который уже 11 лет подряд проводит собственное «расследование» и присуждает самому прижимистому продавцу Титул Скруджа (Scrooge Award). Знаменитый лондонский универмаг Харродс (Harrod's) становился обладателем этого сомнительного титула уже дважды. При таком неблагоприятном раскладе НКО постепенно переключаются на виртуальные поздравления. Например, для оформления своих электронных открыток НКО Scope использовала рисунки детей. А другие организации предлагают своим адресатам видео-ролики с праздничными песнями или мультиками. В эпоху цифровых технологий торговцам стоит проявить гибкость!

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

VIII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

1) ЕВРОПЕЙСКИЕ ФОНДЫ ГОТОВЫ ИЗУЧАТЬ ОПЫТ КОЛЛЕГ И СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ СВОЮ ПРАКТИКУ

Авторы отчёта «Проливая свет на собственную практику» (Shedding Light on Our Own Practice) отмечают, что европейские фонды станут более влиятельными, если будут вкладывать ресурсы и уделять больше внимания изучению и изменению практики своего сообщества.

В одном из блогов журнала «Альянс» (Alliance magazine) директор семейного Фонда Пирсов (The Pears Foundation) Чарльз Кидан (Charles Keidan) отметил, что у фондов «усиливается аппетит» к поиску ответов на вопросы, касающиеся эффективности их собственной практики. Данное наблюдение подтвердили результаты конференции Европейского центра фондов (The European

Foundation Centre) и серии интервью с представителями 26 фондов, которые активно поддерживают инновации в сфере обучения и оценки. В частности, лидеры фондов хотят выяснить, каким образом можно создать культуру обучения (на всех уровнях организации, включая руководство и сотрудников), которая способствовала бы появлению инноваций и извлечению уроков из допущенных ошибок. Однако существует дилемма фундаментального свойства. Европейские фонды действительно желают обучаться на опыте друг друга и обсуждать волнующие проблемы. Но как они это сделают, если им ничего не известно о деятельности коллег?! Дело в том, что в Европе нет системы, обеспечивающей проведение сравнительного анализа данных, а сведения о филантропическом секторе не отражают реальной ситуации. В связи с этим группа экспертов проекта «Проливая свет на собственную практику» рекомендует фондам позаботиться о ресурсах для создания сообщества практиков, которое будет генерировать опыт, позволяющий фондам не только содействовать социальным изменениям, но и влиять на дальнейшие правила игры.

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/en/co...

IX. IT И КОММУНИКАЦИИ

1) ОБЛАЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В НКО-СЕКТОРЕ: ПРАКТИКА И ПЕРСПЕКТИВЫ

Американская НКО TechSoup Global, которая обеспечивает НКО-сектор современными технологиями, провела опрос, в ходе которого 10 500 организаций из 88 стран рассказали о своей практике применения программ и продуктов, размещённых в открытом пространстве (в качестве альтернативы программам на жёстких дисках и в локальных сетях).

Опрос показал, что 90% опрошенных НКО пользуются как минимум одним онлайн приложением – т.е. обладают некоторым опытом использования облачных технологий (cloud computing). Самыми активными пользователями оказались респонденты из Австралии (91%), за ними следуют представители Австрии и Новой Зеландии (по 89%), и последнее место заняла Индия (83%). Чаще всего организации используют электронную почту (55%), социальные сети / Web 2.0 (47%), а также ресурсы для хранения/обмена данными (26%), для проведения веб-конференций (24%) и виртуальной работы офиса (23%). При этом 24% респондентов не осведомлены о том, какие ресурсы являются «облачными», и просто упоминают о проведении веб-конференций. А 55% точно указывают такие программы, как WebEx, Citrix GoToMeeting, ReadyTalk или Skype. Иными словами, многие НКО не до конца понимают, что такое облачные технологии, а 60% респондентов считают «отсутствие знаний» основным препятствием для освоения новых возможностей. Однако трудности не особо влияют на энтузиазм организаций. В течение трёх лет 53% НКО планируют переместиться в «облако». Их привлекают перспективы взаимодействия с целевыми аудиториями, снижения расходов и упрощения процесса управления данными. Наибольший интерес вызывают ресурсы для хранения данных (2/3 опрошенных), и лишь немногие желают освоить продукты и сервисы, предназначенные для управления грантами (всего 9%) и взаимодействия с донорами (11%) и добровольцами (10%). Представитель американской организации Grovo Learning Рональдо Браун (Rolando Brown) отмечает: «В каждом поколении есть люди, которые стремятся помочь нуждающимся. И каждое поколение ищет наиболее эффективные способы выполнения данной работы. Я считаю, что нынешнее поколение отлично понимает, как использовать возможности виртуального пространства. И каждой НКО стоит задуматься об освоении ресурсов всемирной сети, чтобы помочь большему числу людей». Сегодня проводится множество исследований, которые помогут НКО оценить возможности использования социальных медиа, мобильных приложений и иных ресурсов для развития коммуникации, фандрайзинга и решения ряда других задач.

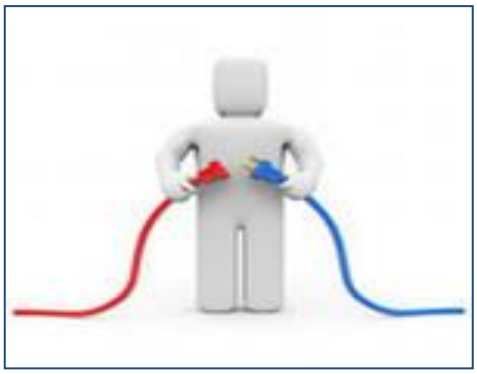
Американские НКО могут изучить тематические отчёты на веб-сайтах исследовательских лабораторий M&R Reseach Labs, сети NTEN, а также компаний Convio и Blackbaud. Для европейцев прекрасную подборку материалов подготовил ресурс Social Misfits Media, а НКО Австралии и Новой Зеландии могут почерпнуть массу полезной информации на сайтах Australian Policy Online и Connecting Up.

Источники:
The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/blogs/social-...
Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/it/news...
Nonprofit Quarterly, http://www.nonprofitquarterly.org/man...
Nonprofit Tech 2.0: A Social Media Guide for Nonprofits, http://nonprofitorgs.wordpress.com/20...

X. УПРАВЛЕНИЕ

1) ПОМОЩЬ В ФОРМИРОВАНИИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НКО ОТ LINKEDIN

Сеть LinkedIn (в которой сегодня общаются более 175 млн. профессионалов) сообщила о новом сервисе Board Connect, который поможет некоммерческим организациям привлекать в свои высшие руководящие органы людей с необходимыми навыками.



На этапе создания ресурса сотрудники LinkedIn провели 20 фокус-групп с представителями НКО и других секторов, провели опрос и определили группы организаций, которые в настоящий момент особенно нуждаются в новой услуге. Сервис Board Connect пока работает в тестовом режиме и доступен ограниченной аудитории – социальным предпринимателям и образовательным НКО. LinkedIn предлагает потенциальным пользователям заполнить небольшую анкету, ознакомиться с инструкцией и отправить подробную информацию о своей организации и желательных профессиональных контактах и навыках, которыми должны обладать потенциальные члены совета (например, знания и опыт в сфере бухгалтерского учёта, права, управления и т.д.). Эти сведения используются для поиска по базе данных сети и создания списка кандидатов, соответствующих указанным критериям. Услуга особенно полезна для начинающих НКО, которые могут оформить заказ на «идеальный совет», члены которого способны разработать стратегический план и чётко обозначить краткосрочные и долгосрочные цели организации. Помимо этого, LinkedIn рекомендует включать в состав совета профессиональных финансистов, юристов, менеджеров сферы бизнеса или НКО-сектора, представителей сообщества и экспертов, которые знают, как привлечь средства. В ходе ежегодной конференции организации BoardSource (США) соучредитель LinkedIn Рид Хоффман (Reid Hoffman) сообщил о запуске нового ресурса и отметил, что создание профессионального совета всегда являлось сложной задачей, и Board Connect поможет её решить.

Источники:
The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/blogs/social-...
Nonprofit Quarterly, http://www.nonprofitquarterly.org/man...

2) ПРАКТИКА УЧАСТИЯ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ В ФАНДРАЙЗИНГЕ НЕ ОТВЕЧАЕТ ОЖИДАНИЯМ НКО

Американская консалтинговая организация BoardSource провела опрос «Индекс управления НКО» (The Nonprofit Governance Index). В нём приняли участие 1 300 директоров НКО, которые оценили степень вовлечённости своих высших руководящих органов в работу по взаимодействию с донорами и привлечению средств.

Авторы отчёта отмечают, что с момента проведения первого опроса (в 1990-х годах), члены советов НКО стали активнее участвовать фандрайзинговых мероприятиях и оказывать индивидуальную благотворительную поддержку своим организациям. В частности, почти две трети руководителей НКО отметили, что в 2012 году средства пожертвовали не менее 90% членов советов. Совсем недавно

(в 2010 году) картина была более безрадостной. Фандрайзинг оказался самым слабым сегментом «отчётной карты совета» (board report card) – инструмента, который используется для оценки исполнения 10 основных обязанностей советов, включающих, в том числе, финансовый контроль, оценку работы руководителя НКО и надзор за исполнением требований законодательства. В 2012 году ситуация улучшилась, но, тем не менее, 40% респондентов сообщили о том, что советы НКО стремятся переложить ответственность за привлечение средств на сотрудников организации. Помимо этого, около 60% опрошенных пояснили, что члены их советов стесняются обращаться к донорам за поддержкой. Обозреватель газеты The Chronicle of Philanthropy (г. Вашингтон) Холли Холл (Holly Hall) предлагает продолжить дискуссию на сайте издания и выяснить, что необходимо предпринять для того, чтобы высшие руководящие органы изменили отношение к фандрайзингу и оказали своим НКО реальную помощь в трудные времена.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/blogs/prospec...

XI. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) ИННОВАЦИОННАЯ КОМАНДА НКО: ГАРАНТИЯ УСПЕХА ИЛИ НЕОПРАВДАННЫЕ РАСХОДЫ?

Стремясь сохранить и повысить качество услуг в условиях ограниченного финансирования, НКО всё чаще перенимают опыт бизнеса – создают инновационные структуры, которые занимаются оценкой потенциала новых идей либо помогают организациям оперативно осваивать новые возможности. Не оспаривая преимуществ новой практики, эксперты и руководители НКО оценивают её риски и предлагают варианты преодоления трудностей.

- *Смещение центра ответственности* – Директор детской НКО KaBoom (Вашингтон) Дэрелл Хаммонд (Darell Hammond) опасается, что появление в коллективе специалиста по инновациям может привести к перекладыванию ответственности за поиск и воплощение новых идей на одного сотрудника. Поэтому Хаммонд стремится вовлечь в инновационную деятельность всех членов команды: «Я хочу, чтобы каждый чувствовал личную ответственность и считал себя обязанным искать новые, более эффективные способы работы».
- *Попытка выживания в условиях кризиса* – «Мы оказались в финансовой ситуации, когда выбор невелик - стать инновационными или умереть», - говорит Амелия Фрэнк Мейер (Amelia Franck Meyer), руководитель НКО Anu Family Services (штат Висконсин). Государственная поддержка покрывает лишь часть расходов организации по оказанию помощи детям-воспитанникам замещающих семей. Инновационная структура помогает НКО осуществлять постоянный поиск возможностей для поддержания качества услуг на должном уровне и для применения результатов исследований. Однако эксперты отмечают, что наём специалиста по инновациям ещё не означает, что культура организации измениться соответствующим образом. Соучредитель научно-исследовательской организации Innosight Institute Майкл Хорн (Michael Horn) обеспокоен тем, что многие НКО недооценивают масштабы преобразований, нацеленных на изменение подхода организации к выполнению миссии. Он считает, что новый специалист должен «зажечь» весь коллектив, стремясь к тому, чтобы инновации стали неотъемлемой частью повседневной работы. Только так инновационная структура оправдает своё предназначение.
- *Бег по кругу* - В прошлом году НКО Corporation for Supportive Housing (которая помогает бездомным обрести жильё) получила от Фонда социальных инноваций (Social Innovation Fund) грант в размере 2,3 млн. долларов. Средства предназначены для тестирования модели жилищных и социальных услуг, позволяющей снизить расходы по медицинскому обслуживанию бездомных людей с хроническими заболеваниями. Это безоговорочный успех инновационной структуры НКО, однако её директор Ричард Чо (Richard Cho) отмечает: «Если бы у нас не было

чётких параметров инновации, то нам пришлось бы долго бегать по кругу, перебирая множество вариантов, которые, по сути, не являются новаторскими».

- *Передача инновации для запуска* – Руководители НКО пытаются выяснить, в какой момент инновационная команда должна передать новую идею соответствующему подразделению для запуска и реализации. Однако, передавая своё детище «с рук на руки», команда не может гарантировать успешного воплощения идеи. Поэтому Детская больница Бостона (Boston Children's Hospital) пошла другим путём. Её специалисты по инновациям развивают в организации «культуру эксперимента». В больнице ежемесячно проводятся «инновационные форумы», в ходе которых врачи озвучивают свои предложения, а инновационная команда предоставляет новаторам программное обеспечение и контролируют вопросы финансирования.

Руководители НКО также отмечают, что успех новой структуры не может состояться без разъяснительной работы, которая должна обеспечить поддержку специалистов по инновациям во всех подразделениях и на всех уровнях организации. Каждый сотрудник должен знать, почему создаётся инновационная команда, какое место она будет занимать в существующей иерархии, и каким образом она поможет НКО усовершенствовать свою работу.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Innov...

2) НОВОЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Стремясь обеспечить своих членов необходимыми ресурсами и информацией о социальных инвестициях, Совет фондов (The Council on Foundations) организовал партнерство с Глобальной сетью по инвестициям в устойчивые социальные результаты (Global Impact Investing Network / GIIN) и организацией Mission Investors Exchange.

Совет фондов предлагает своим партнёрам знания в сфере государственной политики, а также ресурсы своей уникальной Инициативы по развитию партнерского взаимодействия между государством и филантропией (Public-Philanthropic Partnership Initiative), которая способна привлечь к обсуждению новой актуальной темы широкую аудиторию. Сеть GIIN стремится устранить системные барьеры, расширить масштабы и повысить эффективность социальных инвестиций. Организация Mission Investors Exchange выполняет функцию площадки по обмену знаниями и опытом между инвесторами, которые руководствуются миссией. Общая цель партнёров – расширить круг инвесторов и увеличить объём инвестиций, содействующих достижению устойчивых изменений и выполнению социально значимых миссий. К данному типу финансирования относятся инвестиции (по ставкам ниже рыночных), предназначенные для поддержки программ (programme-related investments /PRIs), а также инвестиции (по рыночным ставкам), позволяющие получателям средств приблизиться к осуществлению своих миссий (mission-related investments / MRIs).

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/node/4093

XII. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

1) КАК ПРОДЕМОНСТРИРОВАТЬ ВКЛАД БИЗНЕСА В СОЗДАНИЕ ОБЩИХ ЦЕННОСТЕЙ?

Уже многие компании приступили к реализации стратегий, основанных на концепции «создания общих ценностей» (creating shared value / CSV), и внесли свой вклад в решение социальных и экологических проблем. Однако для широкого распространения такой практики необходимо оценить её результаты и показать тесную взаимосвязь между успешным бизнесом и решением задач социального характера.

Майкл Портер (Michael Porter) и его коллеги из консалтинговой организации FSG (США) подготовили руководство «Измерение общей ценности: Как подтвердить факт создания общей

ценности посредством установления взаимосвязей между социальными результатами и результатами бизнеса» (Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results). Основываясь на опыте ведущих компаний - таких, как Nestlé, IHG, Intel, Coca-Cola и многих других - эксперты показывают, как определить параметры новой ценности. Например, в начале 1990-х датская компания-производитель инсулиновых препаратов Ново Нордиск (Novo Nordisk) приступила к реализации стратегии «создания общей ценности» (СОЦ), смысл которой заключался в улучшении показателей бизнеса посредством участия компании в развитии китайской системы здравоохранения и совершенствовании услуг для больных диабетом. Корпорация отслеживала прогресс по таким показателям, как количество обученных врачей и пациентов; оценивала влияние на состояние здоровья людей; и корректировала стратегию с учётом наиболее успешных практик. Одновременно с этим оценивались результаты бизнеса, такие как объём продаж инсулина и доля рынка[3]. Данный подход подтвердил свою высокую эффективность: доля рынка увеличилась с 40% до 63%, и компания заняла второе место на мировом рынке инсулиновых препаратов.

Авторы документа разъясняют, чем отличается оценка стратегии СОЦ от мониторинга вклада компании в устойчивое развитие общества либо от оценки социального, экологического или экономического воздействия. Принимая во внимание, что инструменты оценки СОЦ находятся в стадии разработки, эксперты предлагают пошаговые инструкции, позволяющие преодолеть типичные трудности. Новое руководство – это начало большого пути. Специалисты FSG будут консультировать компании в рамках Инициативы «Общая ценность» (Shared Value Initiative).

Источник: FSG, Creating Shared Value Blog, http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/...

[3] **Доля рынка** (market share) - Отношение объёма продаж продукта конкретной компании к суммарному объему продаж продуктов данного типа всех компаний, действующих в данном сегменте рынке.