Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 3 (33), март 2013 г.

Если Вы хотите ознакомиться с выпусками Дайджеста или тематическими подборками статей за 2010 - 2013 гг. и/или получать Дайджест в будущем,

напишите по адресу toropovaei@uralsib.ru
или свяжитесь с нами через страничку в Фейсбуке
www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy

СОДЕРЖАНИЕ

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА 5

1) Рокировки в рейтинге щедрости 5
Основываясь на результатах опроса более 155 000 граждан из 146 стран мира, проведённого в 2011 году международной компанией Gallup, британский фонд Charities Aid Foundation (CAF) составил традиционный (и уже четвёртый по счёту) ежегодный отчёт «Мировой индекс благотворительности» (The World Giving Index). Оказалось, что за год Великобритания утратила почётное пятое место, и заняла в рейтинге щедрости восьмую строку.

II. GR 5

1) О чём договорились датское правительство и частные фонды 5
В Нидерландах произошло важное событие: сам премьер-министр страны Марк Рутт (Mark Rutte) поставил подпись на соглашении между правительством и Голландской ассоциацией фондов (The Dutch Association of Foundations), которое вошло в историю под названием «Возможности для частной благотворительности» (Space for Private Giving). О мотивах и целях двусторонней инициативы рассказал председатель совета директоров ассоциации Рин ван Гент (Rien van Gendt).

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ 6

1) Возможность учиться на чужих ошибках – шаг к успеху 6
Анализ неудачного опыта это карта «подводных рифов» для инновационных проектов. Американские организации НКО-сектора и сферы филантропии предупреждают коллег о возможных трудностях на ежегодной «Ярмарке неудач» (FAILFaire), британские молодёжные НКО присоединяются к специальному проекту (Project Oracle), который поощряет публикацию результатов оценки «без купюр». Цель таких инициатив – создавать условия для открытого обсуждения ошибок, допущенных в ходе социальных преобразований.
2) Сообщите донору, как работают его деньги 7
Если менеджер взаимного инвестиционного фонда прекратит собирать сведения о состоянии активов и начнёт сообщать инвесторам к примеру о результатах заседаний, то его отчёты сразу полетят в корзину. Именно такую неподходящую информацию порой получают доноры от незадачливых «участников экономических процессов социальной сферы». Профессор Университета Сан-Франциско (The University of San Francisco) Дэвид Бэтстоун (David Batstone) предлагает социальным предприятиям и НКО взять на заметку несколько правил надлежащей отчётности.
3) Архивы американских фондов: Прошлое должно быть прозрачным 8
Правильно организованные архивы способствуют прозрачности и позволяют объективно оценить влияние фондов на социальные процессы. Региональный форум Philanthropy New York поддержал программу «Как о вашем фонде будут говорить через 100 лет: Зачем нужны архивы» (How Will Your Foundation's Story Be Told in 100 Years: Why Archives Matter), которая привлекает внимание общественности к архивной практике фондов и обозначает её достоинства и узкие места.

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 9

1) Что такое «рост НКО», и что ему мешает 9
Рост организаций в Третьем секторе стал практически незаметен, и «великая рецессия» здесь ни при чём. Автор книги «Стратегическое позиционирование НКО» (Nonprofit Strategic Positioning) Томас А. Маклафлин (Thomas A. McLaughlin) акцентирует внимание на причинах структурного характера, и предлагает приступить к решению проблемы с её всестороннего изучения.
2) Эффективность НКО зависит от наличия средств для накладных расходов 10
В период всеобщего финансового дефицита НКО остро нуждаются в помощи. Как правило, им не хватает так называемых «дискреционных средств», которые можно потратить «по своему усмотрению» (чаще всего - на покрытие текущих расходов). Однако фонды к подобному виду финансовой помощи относятся с предубеждением. Частные доноры более лояльны, но им на глаза чаще попадаются крупные организации, в то время как малые НКО тоже нуждаются в понимании и поддержке.

V. СТРАТЕГИЯ 11

1) Филантропия – загадка XXI века 11
В первое десятилетие XXI века сфера филантропии стала настоящим полигоном для экспериментов, проверки инноваций и стратегий частной благотворительности. Свою лепту в этот кипящий котёл добавили цифровые технологии, предпринимательское мышление и более глубокое понимание мотивов и форм филантропии. Британские эксперты пытаются осознать масштабы происходящих процессов, найти новые точки опоры и заглянуть в будущее.
2) Слияние НКО: Пример спасения организаций в очень сложной ситуации 12
В 2011 году британский кабинет министров в два раза сократил суммы грантов для своих стратегических партнёров в НКО-секторе. В результате Национальный совет добровольных объединений (National Council for Voluntary Organizations / NCVO) и НКО «Добровольческая Англия» (Volunteering England / VE) не получили ожидаемых средств и потеряли более трети ценных кадров. Чтобы спасти положение, две крупные НКО провели процедуру слияния и с 01 января 2013 года стали действовать под флагом одной организации – NCVO.

VI. ФИНАНСЫ 12

1) Принципы построения модели доходов НКО 12
Создание понятной и прозрачной модели доходов – это ключевая стратегия укрепления стабильности и жизнеспособности НКО на долгие годы. Эксперт консалтинговой организации Facilitation & Process, LLC (США) Марк Фулоп (Mark Fulop) предлагает ознакомиться с принципами, которые помогут воплотить эту стратегию в жизнь.

VII. ПАРТНЁРСТВА И СЕТИ 13

1) Ключевые функции стержневых организаций 13
Коллективные инициативы, которые являются наиболее действенным способом решения комплексных социальных проблем, зачастую терпят неудачу из-за отсутствия системной поддержки. Консалтинговая организация FSG (США) изучила практику стержневых организаций, действующих в штате Цинциннати, и выявила их ключевые функции, от которых зависит успех совместной деятельности партнёров.
2) Партнёрство для поддержки международных доноров в Азии 14
Социальное предприятие Give2Asia будет активно сотрудничать с NGOsource – специальным проектом Совета фондов (The Council on Foundations) и НКО TechSoup Global. Цель партнёров – создать благоприятные условия для деятельности американских доноров, желающих поддержать социально значимые проекты и организации в Азии.

VIII. IT и КОММУНИКАЦИИ 15

1) Онлайн филантропия покоряет сердца китайцев 15
Многие граждане Китая считают онлайн благотворительность более удобной и прозрачной по сравнению с традиционными формами оказания безвозмездной помощи. НКО идут навстречу этим пожеланиям и активно осваивают виртуальное пространство.
2) Управление взаимодействием в социальных медиа – искусство и мастерство 15
Успех маркетинга в социальных медиа зависит от специалиста , который управляет коммуникациями. Поэтому руководителям НКО стоит заглянуть в книгу «Социальные медиа во благо общества: Инструкции для НКО» (Social Media for Social Good: A How-To Guide for Nonprofits) и ознакомиться с минимальным набором качеств, которыми должен обладать представитель организации в виртуальном мире.

IX. УПРАВЛЕНИЕ 16

1) В этнических портретах НКО и фондов преобладает белый цвет 16
Независимый консультант Марион Конуэй (Marion Conway) сопоставила результаты опросов, проведённых организацией BoardSource (США), и выяснила, что в 2010 году руководителями НКО было 88% представителей белой расы, а в 2011-ом данный показатель вырос до 93%. Опрос охватывал разные группы респондентов (более 1300 чел.), но выборка может казаться не вполне репрезентативной. Тем не менее, полученные сведения – достаточный повод для серьёзного разговора о проблеме многообразия / недискриминации в НКО-секторе.

X. HR 17

1) Стратегии развития компетенций сотрудников для фондов и НКО 17
Возможности для развития, эффективные коммуникации и согласованные действия – это три кита политики, нацеленной на развитие и удержание кадров в благотворительном секторе. Авторы отчёта «Развитие кадрового потенциала: Главный источник удовлетворённости сотрудников фондов» (Employee Empowerment: The Key to Foundation Staff) предлагают лидерам организаций воспользоваться несколькими советами, которые помогут обеспечить слаженную работу команды и существенно продвинуться в выполнении миссии.

XI. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 18

1) Убедительные данные – фактор развития рынка социальных инвестиций 18
Инвестиции, ориентированные на достижение социального эффекта, могут стать важным дополнением к благотворительному финансированию общественно значимых инициатив. Но чтобы привлечь собственников капитала, необходимы качественные сведения о потенциальных получателях поддержки и новых программах. Директор Глобальной сети по инвестициям в устойчивые социальные результаты (Global Impact Investing Network) Сара Гелфанд (Sarah Gelfand) рассказывает о роли актуальных данных в развитии рынка социальных инвестиций.
2) Чем инновационная НКО отличается от обычной 19
Сегодня многие НКО называют себя «инновационными», но не все таковыми являются на самом деле. Глава консалтинговой организации Achieve (США) Деррик Фелдманн (Derrick Feldmann) считает, что настало время «договориться о терминах», и в блоге своей организации изложил собственное представление об основных характеристиках инновационных НКО.

XII. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО 19

1) Добровольчество в США 19
Корпорация государственной и муниципальной службы (The Corporation for National and Community Service / CNCS) в партнёрстве с Национальным собранием по делам гражданственности (The National Conference on Citizenship) опубликовала результаты исследования, которое показало, что активность американских добровольцев оказалась самой высокой за 5 лет.
2) Наёмные работники и добровольцы – братья, но не близнецы 20
Верховный суд Соединённого Королевства постановил, что согласно действующему законодательству, добровольцы не могут претендовать на равные права с наёмными работниками. Решение суда комментирует Виктория Кук (Victoria Cook), которая в этом деле представляла ответчика - сеть независимых британских НКО Citizens Advice Bureau (CAB).

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) РОКИРОВКИ В РЕЙТИНГЕ ЩЕДРОСТИ

Основываясь на результатах опроса более 155 000 граждан из 146 стран мира, проведённого в 2011 году международной компанией Gallup, британский фонд Charities Aid Foundation (CAF) составил традиционный (и уже четвёртый по счёту) ежегодный отчёт «Мировой индекс благотворительности» (The World Giving Index). Оказалось, что за год Великобритания утратила почётное пятое место, и заняла в рейтинге щедрости восьмую строку.

Теперь на пятом месте рейтинга разместились Соединённые Штаты, которые ещё год назад гордились лаврами лидера. Во главе списка-2011 воцарилась Австралия, второе место заняла Ирландия, а Индонезия обошла Соединенное Королевство и заняла седьмую строку. Щедрость стран оценивалась по трём показателям благотворительного поведения:

1. *Благотворительная активность в последнем месяце перед опросом*. В 2011 году средства пожертвовали 72% опрошенных британцев, в то время как в 2010-ом аналогичный показатель был выше – 79%.
2. *Добровольчество*. В 2011 году безвозмездно потрудились для НКО 26% британских респондентов, а в 2010-ом волонтёров было чуть больше - 28%.
3. *Помощь незнакомым людям*. В 2011-ом отзывчивыми оказались 56% граждан Туманного Альбиона, а в предыдущем году их было гораздо больше – 63%

Иными словами, Великобритания недовольна своими результатами. Вряд ли её утешил тот факт, что в мировом масштабе ситуация тоже не самая оптимистичная – все три показателя в среднем понизились на 2% и составили 28%, 18,4% и 45% соответственно. Масла в огонь также подлил отчёт «Благотворительность в Соединённом Королевстве» (UK Giving report), в котором говорится о том, что в период 2010-2011 гг. общий объём пожертвований в стране снизился на 2,3 млрд. фунтов стерлингов. «Соединённое Королевство по-прежнему остаётся одной из самых щедрых стран в мире. Но если среди нас становится всё меньше тех, кто готов сделать пожертвование, поработать в качестве добровольца или помочь другим людям, то стоит ли удивляться, что британские НКО переживают трудные времена», - посетовал руководитель фонда CAF Джон Лоу (John Low). И неблагоприятные прогнозы для НКО-сектора страны не заставили себя ждать: недавно CAF сообщил о том, что в 2013 году под угрозой закрытия окажется каждая шестая НКО. Чтобы как-то выровнять ситуацию и активизировать частных доноров (главную надежду НКО-сектора) фонд CAF и Национальный совет добровольных объединений (The National Council for Voluntary Organizations) возглавили кампанию «За возврат британских НКО» (Back Britain's Charities). На призыв уже откликнулись боле 1 300 граждан.

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

II. GR

1) О ЧЁМ ДОГОВОРИЛИСЬ ДАТСКОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО И ЧАСТНЫЕ ФОНДЫ

В Нидерландах произошло важное событие: сам премьер-министр страны Марк Рутт (Mark Rutte) поставил подпись на соглашении между правительством и Голландской ассоциацией фондов (The Dutch Association of Foundations), которое вошло в историю под названием «Возможности для частной благотворительности» (Space for Private Giving). О мотивах и целях двусторонней инициативы рассказал председатель совета директоров ассоциации Рин ван Гент (Rien van Gendt).

Долгосрочное соглашение, подписанное 21 июня 2011 года, отражает взаимное намерение частных фондов и правительства осуществлять совместный поиск путей развития общества. В частности, партнёры направят свои усилия на решение следующих задач:

- Накопление знаний и обмен информацией;

- Развитие инновационных методов финансирования и поддержка социально значимых инициатив (в т.ч. - изучение британского опыта социальных облигаций и укрепление сектора фондов местных сообществ);
- Развитие инфраструктуры сектора филантропии;
- Усиление прозрачности филантропических организаций (этические кодексы и стимулы);
- Укрепление общественного доверия.

При этом стороны заранее оговорили несколько важных моментов. Правительство пообещало не настаивать на том, чтобы фонды в обязательном порядке поддерживали его повестку дня. Фонды подтвердили, что не будут охотиться за государственным финансированием (которое, между прочим, ощутимо сократилось), а государство не будет «покушаться» на средства фондов. Г-н Рин ван Гент усматривает в этом «джентльменском соглашении» две большие перспективы:

1. Возможность объединения ресурсов для тиражирования передовых практик, поддержанных частными донорами. Благодаря такому сотрудничеству небольшие, но эффективные инициативы получат поддержку и смогут расширить масштабы деятельности.
2. Систематические консультации правительства с фондами по поводу изменений в законодательстве. Есть надежда, что консультации будут проводиться своевременно, а не как всегда - «через пять минут после отхода поезда».

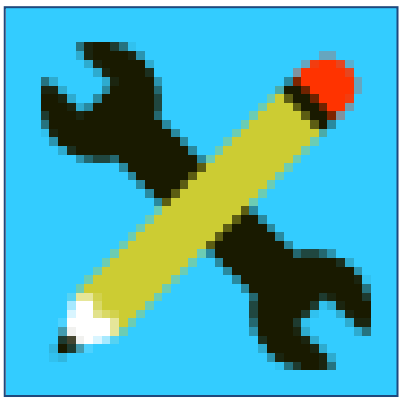
Но самое важное преимущество соглашения – его долгосрочный характер. Это означает, что в случае изменения состава правительства все договорённости останутся в силе.

Источник: Philanthropy UK, http://www.philanthropyuk.org/quarter...

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ

1) ВОЗМОЖНОСТЬ УЧИТЬСЯ НА ЧУЖИХ ОШИБКАХ – ШАГ К УСПЕХУ

Анализ неудачного опыта – это карта «подводных рифов» для инновационных проектов. Американские организации НКО-сектора и сферы филантропии предупреждают коллег о возможных трудностях на ежегодной «Ярмарке неудач» (FAILFaire), а британские молодёжные НКО присоединяются к специальному проекту (Project Oracle), который поощряет публикацию результатов оценки «без купюр». Цель таких инициатив – создать условия для открытого обсуждения ошибок, допущенных в ходе социальных преобразований.



Организации, которые стремятся изменить мир к лучшему, очень разные, но одна общая черта у них есть – все они совершают ошибки. НКО осознают ценность неудачного опыта, и понимают, что процесс преобразований по своей природе не может быть идеальным. Так, в ходе опроса, проведённого британской организацией «Капитал новой филантропии» (The New Philanthropy Capital), 70% опрошенных НКО считают, что стейкхолдеры имеют право знать о любых результатах программ, в том числе - не самых успешных. Однако на деле всё выглядит не совсем так. Опасаясь отрицательной реакции доноров и непонимания общественности, некоторые НКО предпочитают не распространяться о своих неудачах. И подобные опасения порой небезосновательны. Например, в 2011 году стало известно о том, что Глобальный фонд поддержки борьбы со СПИДом, туберкулёзом и малярией (The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria) неэффективно распорядился средствами доноров, и несколько стран сразу заморозили финансирование. Реакцию правительственных агентств сферы развития можно понять – средства налогоплательщиков не должны уходить в песок. Тем не менее, далеко не все доноры столь категоричны. Программные специалисты Корпорации Карнеги в Нью-Йорке (The Carnegie Corporation of New York) в процессе оценки заявок уделяют особое внимание успешной «работе над ошибками» – анализу неудач и соответствующей корректировке стратегий и действий соискателей финансирования. Примеры конструктивного восприятия не самых блистательных, но, по сути, рабочих ситуаций есть и в других секторах. В частности, инвесторы Кремниевой долины ценят в предпринимателях готовность к продуманному риску и не доверяют идеальному пейзажу – если всё идёт слишком гладко, то инноваций можно не дождаться. Безусловно, культура открытости в отношении допущенных ошибок не сформируется за один день, но прогресс уже наблюдается.

Некоторые организации проводят внутренние, непубличные дискуссии. Именно так действует Всемирный банк, а модератором заседаний является сам президент Джим Ён Ким (Jim Yong Kim). Более смелые и открытые организации продвинулись гораздо дальше. Британский молодёжный проект (Project Oracle) в конце 2012 года провёл конкурс (Evidence Competition), в ходе которого НКО критически взглянули на свою практику оценки социального эффекта и опубликовали отчёты о результатах оценки, не пытаясь приукрасить свои достижения. Победители конкурса – самые прозрачные НКО – получили премии в размере от 2 000 до 5 000 фунтов стерлингов. А на другом континенте некоммерческая организация «Инженеры без границ – Канада» (Engineers Without Borders Canada) уже в четвёртый раз опубликовала годовой «отчёт о неудачах» («failure report»). Редактор необычного документа Эшли Гуд (Ashley Good) поведала о том, что в отчёте представлены далеко не все «спортивные фиаско» – первоочередное внимание уделяется ситуациям, когда организация рисковала во имя проверки инноваций. Цель подобных публикаций – получить обратную связь от коллег и наладить постоянный обмен информацией о подводных камнях и препятствиях. Примерно так же обстоят дела в частном секторе, где информация об отношении потребителей к продукту свободно циркулирует среди компаний, действующих в конкретном сегменте рынка. Но в сфере социальных преобразований, к сожалению, не слишком много тех, кто способен сказать донору: «Не финансируйте эту модель. Она неэффективна». Такая скрытность объясняется тем, что НКО стараются быть подотчётными перед донорами, а не перед благополучателями. Эшли Гуд считает, что ситуация может измениться, если финансирующие организации начнут воспринимать неудачи как «признаки стремления к инновациям». И это было бы логично - не ошибается тот, кто ничего не делает.

Источники:
The New York Times, The Opinion Pages (Opinionator – Exclusive online commentary from The Times), http://opinionator.blogs.nytimes.com/...
NPC Blog, http://www.thinknpc.org/blog/project-...

2) СООБЩИТЕ ДОНОРУ, КАК РАБОТАЮТ ЕГО ДЕНЬГИ

Если менеджер взаимного инвестиционного фонда прекратит собирать сведения о состоянии активов и начнёт сообщать инвесторам к примеру о результатах заседаний, то его отчёты сразу полетят в корзину. Именно такую неподходящую информацию порой получают доноры от незадачливых «участников экономических процессов социальной сферы». Профессор Университета Сан-Франциско (The University of San Francisco) Дэвид Бэтстоун (David Batstone) предлагает социальным предприятиям и НКО взять на заметку несколько правил надлежащей отчётности.

Дэвид Бэтстоун является соучредителем американской НКО Not For Sale («Не продаётся»), которая стремится противодействовать торговле людьми. Организация достаточно часто (точнее - ежеквартально и добровольно!) отчитывается перед своими донорами и отлично справляется с этой задачей (см. 2012 Q3 report / Отчёт за 3-й квартал 2012 г.). Основываясь на опыте НКО, эксперт вывел 4 важных правила, которые могут стать хорошим подспорьем в процессе подготовки отчётов:

1. *Сообщите донору о самых ярких и устойчивых результатах (эффектах) и проиллюстрируйте их самыми важными и наглядными данными*. Не заваливайте читателя информацией - используйте только те сведения, которые имеют непосредственное отношение к вашему повествованию. Если необходимо, расскажите об основных мероприятиях, проведённых в отчётном периоде, и поясните, какую проблему организация стремится решить, выполняя данную работу. Иными словами, сделайте так, чтобы инвестору стало ясно – в чём заключается стратегия организации, и какого прогресса в её реализации вы добились за отчетный период.
2. *Расскажите донорам свою уникальную и неповторимую историю*. Не злоупотребляйте историями успеха. В отчёт следует включить лишь некоторые факты и зарисовки из жизни, но они должны выполнять важную функцию – уместно оживлять сухие цифры.

3. *Сделайте небольшой обзор тенденций, возникших в отчётном периоде*. Организация должна показать, что она следит за тем, что происходит в её сфере деятельности, и использует данную информацию для определения прогресса в реализации стратегии.
4. *Размышляйте так, как это делают управляющие активами: «Каждый клиент хочет знать, как работают его деньги»*. Сведения о доходах и расходах (желательно, в сопровождении инфографики) помогут инвестору увидеть место его вклада в общей картине. Но это не всё: отчёт обязательно должен сообщать о финансовых результатах (например, о получаемой экономической отдаче), а также о прогрессе в формировании нефинансовой ценности.

Выполнив четыре правила искусной отчётности, НКО и социальные предприятия смогут показать инвестору самое главное – ход изменений в решении конкретной проблемы. Не надо лишних слов, избегайте перебора с риторикой. Отчёт должен быть очень кратким, лаконичным и наглядным.

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

3) АРХИВЫ АМЕРИКАНСКИХ ФОНДОВ: ПРОШЛОЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ПРОЗРАЧНЫМ

Правильно организованные архивы способствуют прозрачности и позволяют объективно оценить влияние фондов на социальные процессы. Региональный форум Philanthropy New York поддержал программу «Как о вашем фонде будут говорить через 100 лет: Зачем нужны архивы» (How Will Your Foundation's Story Be Told in 100 Years: Why Archives Matter), которая привлекает внимание общественности к архивной практике фондов и обозначает её достоинства и узкие места.

Осенью 2012 г. фонд Commonwealth Fund провёл опрос, который показал, что 20% крупных фондов с доходами более 240 млн. долларов ведут и поддерживают свои архивы. 11% этих фондов предоставляют неограниченный доступ к своим данным; 20% - открывают доступ к большей части документов, но вводят ограничения на изучение материалов, касающихся некоторых деликатных вопросов; 47% фондов обеспечивают доступ «в зависимости от ситуации»; а 22% вообще закрыты для общественности. Исполнительный вице-президент фонда Commonwealth Fund Джон Крэг (John Craig) отметил, что его организация является сторонником максимальной открытости. Все программные файлы, публикации, годовые отчёты и т.д. поступают в архив сразу, по мере выпуска документов; а управленческая и административная информация – через 10 лет. Как и многие другие фонды, Commonwealth Fund не перегружает архив кадровой документацией, подробными финансовыми отчётами оперативного характера и заявками, которые когда-то получили отказ. Фонд хранит «исторические материалы» в Рокфеллеровском архивном центре (The Rockefeller Archive Center / RAC), обеспечивающем надлежащее обращение с документами и соблюдение правил проведения исследований. Там же разместили свои файлы Фонд Форда (The Ford Foundation), Фонд братьев Рокфеллеров (Rockefeller Brothers Fund) и ряд других известных организаций. Ещё одна популярная архивная площадка находится в Колумбийском университете (The Columbia University). Там хранит свои материалы с 1990 года Корпорация Карнеги в Нью-Йорке (The Carnegie Corporation of New York), определив для разных видов документации индивидуальные сроки архивирования.

По мнению специалистов по архивному делу и руководителей фондов, архивы являются реальным шагом к прозрачности и подотчётности фондов перед обществом. Кроме того, они выполняют важнейшую функцию институциональной памяти, которая обеспечивает преемственность управленческой практики и программной деятельности. Но чтобы система архивов заработала на полную мощность, придётся посвятить этому делу немало времени и сил. Эксперты, в частности, советуют фондам размещать в архивах только те документы, которые действительно имеют значение для истории; тщательно взвешивать преимущества и недостатки аренды архивных площадей и хранения материалов в собственных помещениях; внимательно следить за соблюдением сроков передачи документов в архив. Эволюция цифровых технологий добавила в

список задач еще один важный пункт: фондам придётся позаботиться о доступе к документам, созданным при помощи устаревших программ.

Источник: GlassPockets, Transparency Talk, http://blog.glasspockets.org/2012/12/...

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) ЧТО ТАКОЕ «РОСТ НКО», И ЧТО ЕМУ МЕШАЕТ

Рост организаций в Третьем секторе стал практически незримым, и «великая рецессия» здесь ни при чём. Автор книги «Стратегическое позиционирование НКО» (Nonprofit Strategic Positioning) Томас А. Маклафлин (Thomas A. McLaughlin) акцентирует внимание на причинах структурного характера, и предлагает приступить к решению проблемы с её всестороннего изучения.

«Творческое разрушение» – это термин, которым экономисты XX века назвали непрерывную замену устаревших общественных / экономических моделей новыми, более эффективными. Если НКО хочет всегда оставаться на пике событий, то в организации должна постоянно происходить модификация или вытеснение старых программ новыми инициативами, которые отвечают духу времени и учитывают новые обстоятельства. Это примерно то, что называется «ростом». А чтобы повлиять на данный процесс, необходимо принимать в расчёт несколько важных «нюансов».

- *Три типа роста НКО и последствия для организации.* Во-первых, самым простым способом привлечения новых средств является увеличение объёма услуг. Для этого приходится неизбежно увеличивать нагрузку на персонал и расходы на оплату труда. Значит, какое-то время НКО будет «в минусе». Рост второго типа – постепенное наращивание объёма услуг (и нагрузки на сотрудников) по мере возрастания спроса. Он сопровождается постоянным дефицитом денежных средств, а также изменением схемы материально-технического снабжения. Помимо этого, может возникнуть потребность в приобретении недвижимости или транспорта. И третий тип – это разработка и запуск новых программ. В данном случае необходимы новые сотрудники, управленческие компетенции и дополнительный капитал (не только для покрытия дефицита).
- *Потребность в капитале.* Доходы – это то, что приходит, и еще быстрее уходит; а капитал это то, что оседает в организации. НКО могут рассчитывать только на три источника капитала: пожертвования на капитальные нужды, займы и... прибыль. Несмотря на то, что НКО считаются «неприбыльными», они могут получать прибыль, но не имеют права распределять её между учредителями. Однако неудачный юридический термин не только внёс большую смуту в души НКО и всех стейкхолдеров, но и по сей день продолжает свою разрушительную работу. Отказываясь от прибыли, советы директоров НКО, фактически, отказываются от роста. Потому что два других источника порой слишком неподъёмны – новые активы требуют профессионального управления и сложной отчётности перед донорами или инвесторами.
- *Альтернативные варианты.* НКО могут воспользоваться старым трюком – увеличить нагрузку на сотрудников, но при этом перетряхнуть должностные инструкции, сократив список прежних обязанностей. Организации с доходами «чуть больше необходимого» также могут создать маленькое ответвление в общем денежном потоке, направив небольшой ручеёк к маленькому «проекту роста». Широких горизонтов подобные шаги не откроют, но это лучше, чем ничего.

Прибыль – это всего лишь экономический термин. Её наличие или отсутствие не является критерием высокой или низкой морали. НКО нуждаются в росте, иначе у них не будет перспектив. Поэтому организациям не следует упускать возможности, которых и так немного в трудные времена.

Источник: The Nonprofit Times, http://www.thenonprofittimes.com/arti...

2) ЭФФЕКТИВНОСТЬ НКО ЗАВИСИТ ОТ НАЛИЧИЯ СРЕДСТВ ДЛЯ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ

В период всеобщего финансового дефицита НКО остро нуждаются в помощи. Как правило, им не хватает так называемых «дискреционных средств», которые можно потратить «по своему усмотрению» (чаще всего - на покрытие текущих расходов). Однако фонды к подобному виду финансовой помощи относятся с предубеждением. Частные доноры более лояльны, но им на глаза чаще попадаются крупные организации, в то время как малые НКО тоже нуждаются в понимании и поддержке.

Экс-президент американского Фонда Дэвида и Люсиль Паккард (The David and Lucile Packard Foundation) Колберн Уилбер (Colburn Wilbur) отмечает, что фонды лучше всех осведомлены о жизни некоммерческих организаций, их повседневных заботах и чаяниях. Тем не менее, отношение грант-мейкеров к операционным расходам НКО с годами не меняется: они по-прежнему предоставляют целевое финансирование и с пристрастием вычисляют процент от ежемесячной аренды офиса, стоимости коммунальных услуг и т.д., необходимых для выполнения конкретной программы. Доноры из мира бизнеса не считают текущие расходы чем-то сверхъестественным, потому что когда-то им всем приходилось сводить концы с концами. «В офисе должны быть почтовые марки, свет и вода. Пока процесс жизнеобеспечения не налажен, бизнес вести невозможно. Так почему же мы ждём чудес от НКО?!» - так прокомментировал ситуацию один из прогрессивных доноров. Иными словами, состоятельные люди вполне могли бы стать для НКО спасательным кругом. Чтобы не ошибиться с выбором соискателя операционной поддержки, г-н Уилбер советует донорам оценивать НКО по следующим критериям.

- *Компетентный руководитель*. Без дальновидного и стабильного управления организация не сможет действовать с максимальной отдачей.
- *Лидеры на всех уровнях организации*. Если организация заботится о профессиональной подготовке, воспитании и карьерном росте лидеров, то, значит, у неё есть будущее.
- *Активная позиция совета директоров*. Высший руководящий орган должен возглавлять процесс обсуждения миссии НКО, контролировать финансы, постоянно участвовать в фандрайзинге и помогать директору в решении поставленных задач.
- *Активная работа по выполнению реалистичного плана развития НКО*. Каким бы щедрым не было пожертвование донора, оно является лишь одним из многих источников доходов НКО. Для стабильной работы в течение долгих лет, организации нужен продуманный план привлечения ресурсов, выполнение которого является приоритетом для совета директоров и руководителя.
- *Профессиональное управление финансами*. Донору не стоит слишком пристально изучать бухгалтерию приглянувшейся организации. Достаточно взглянуть на годовой бюджет и финансовые отчёты за предыдущие годы. Эти документы помогут понять, каким образом руководство НКО анализирует финансовые данные и корректирует текущую политику.
- *Дополнительные аргументы в пользу организации*. Очень хорошо, если лидеры НКО не цитируют миссию наизусть, а свободно рассуждают о предназначении организации. Помимо этого, донору следует прояснить несколько других важных моментов. Приводят ли программы организации к желаемым результатам? Соизмеримы ли вложенные ресурсы с достигнутыми результатами? И кто опечалится, если НКО вдруг прекратит свою деятельность?
- *Потенциал развития и роста*. Выясните, общается ли НКО со своими целевыми группами и владеет ли достаточной информацией об окружающем контексте и новых тенденциях.

Некоторые благотворители слишком увлекаются широкими жестами на публике. Они могут взять под своё крыло один из самых лучших центров театрального искусства или поддержать инновационную программу всемирно известной организации. Колберн Уилбер не считает такую жажду славы предосудительной, но всё-таки призывает состоятельных филантропов почаще спускаться с небес на землю, чтобы помочь более скромным, но незаменимым НКО.

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

V. СТРАТЕГИЯ

1) ФИЛАНТРОПИЯ – ЗАГАДКА XXI ВЕКА

В первое десятилетие XXI века сфера филантропии стала настоящим полигоном для экспериментов, проверки инноваций и стратегий частной благотворительности. Свою лепту в этот кипящий котёл добавили цифровые технологии, предпринимательское мышление и более глубокое понимание мотивов и форм филантропии. Британские эксперты пытаются осознать масштабы происходящих процессов, найти новые точки опоры и заглянуть в будущее.

Профессор Дженни Хэрроу (Jenny Harrow) из Центра изучения филантропии и благотворительности при Бизнес-школе Касса (The Centre for Philanthropy and Giving; Cass Business School) акцентирует внимание на общемировой тенденции, которая выражается в появлении множества новых способов поддержки социально значимых инициатив и подходов к решению проблем общества. В результате понятие филантропии утрачивает свои очертания и не вмещает всего многообразия форм, видов и направлений деятельности. Вполне возможно, что настал момент, когда определение филантропии стоит заменить концепцией, из которой не будут выпадать отдельные нестандартные элементы.

В качестве варианта Дженни Хэрроу предлагает воспользоваться термином «прототип филантропии», который, возможно, более точно обозначит суть таких пограничных моделей, как социально-ориентированные инвестиции, венчурная филантропия, социальные предприятия, микро-добровольчество, социальные облигации, облачная благотворительность, именные фонды и т.д. Экспертов удивляет тот факт, что все эти новые формы филантропии произрастают в весьма засушливом экономическом климате.

Например, Фонд Charities Aid Foundation (CAF) и Национальный совет добровольных объединений (The National Council for Voluntary Organizations) в отчёте «Благотворительность в Соединённом Королевстве – 2012» (UK Giving 2012) утверждают, что в 2011/12 финансовом году объём помощи британским НКО сократился на 20%.

Банк Куттс (Coutts) тоже не преисполнен оптимизма, но и не столь категоричен. В солидном отчёте о донорах, которые предоставляют пожертвования на сумму более 1 млн. фунтов стерлингов (Million Pound Donors -2012) банк сообщает о том, что благотворительность в последние годы держится примерно на одном уровне. Исследование зафиксировало самое незначительное за пять лет снижение общей суммы пожертвований, но при этом число доноров-миллионеров оказалась выше прежнего – 232 человека.

Автор документа Бет Бриз (Beth Breeze) комментирует ситуацию следующим образом: «Безусловно, мы хотим, чтобы доноров становилось больше, и чтобы они становились добрее и щедрее. Но для сектора гораздо лучше, когда есть много доноров с пожертвованиями в миллион фунтов (или более), а не один-два благотворителя а ля Билл Гейтс». Но как сложатся обстоятельства в будущем - предугадать трудно. Беби-бумеры отправляются на пенсию, а благотворительные наклонности нового поколения некоторые исследователи оценили не самым лучшим образом. Эксперты заспорили о качестве методик и встали на защиту молодёжи, однако ложка дегтя уже растворилась в общественном сознании. В общем, филантропия стала динамичным и очень загадочным сектором. Авторитетный американский учёный Майкл Муди (Michael Moody) считает, что это к лучшему: «Плюрализм в сфере филантропии, который мы наблюдаем сегодня – это весьма положительное явление. Сейчас сектор представляет собой средоточие огромной энергии и множества инноваций».

Источник: Philanthropy UK

2) СЛИЯНИЕ НКО: ПРИМЕР СПАСЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В ОЧЕНЬ СЛОЖНОЙ СИТУАЦИИ

В 2011 году британский кабинет министров в два раза сократил суммы грантов для своих стратегических партнёров в НКО-секторе. В результате Национальный совет добровольных объединений (National Council for Voluntary Organizations / NCVO) и НКО «Добровольческая Англия» (Volunteering England / VE) не получили ожидаемых средств и потеряли более трети ценных кадров. Чтобы спасти положение, две крупные НКО провели процедуру слияния и с 01 января 2013 года стали действовать под флагом одной организации – NCVO.

Из-за сокращения финансирования на 50% (с 5,5 млн. до 2,7 млн. фунтов стерлингов) в 2011/12 финансовом году НКО Volunteering England с глубокой печалью распрощалась с половиной штатных сотрудников. В равной степени пострадал и Национальный совет NCVO, так как его доходы сократились на 27% - до 7,4 млн. фунтов. В данной ситуации слияние оказалось самой надёжной стратегией спасения известных и уважаемых организаций. Обновлённый Совет NCVO возглавил Сэр Стюарт Этерингтон (Sir Stuart Etherington), а прежний глава НКО Volunteering England Джастин Дэвис Смит (Justin Davis Smith) занял пост исполнительного директора в новом Отделе развития добровольчества. Слияние не повлекло за собой ни дополнительных увольнений, ни каких-либо иных проблем для сотрудников. Зато 1 800 членов VE присоединились к NCVO, и теперь Совет объединяет уже 10 000 членов. Помимо этого, расширились возможности для бесплатного членства. Раньше подобная форма участия была доступна некоммерческим организациям с годовыми доходами до 10 000 фунтов стерлингов, а теперь пороговое значение поднялось до 30 000 фунтов. «Наши члены являются авангардом строителей лучшего общества. Объединившись, мы станем более влиятельной силой, способной отстоять интересы добровольцев и всего некоммерческого сектора», - прокомментировал последние события Мартин Льюис (Martyn Lewis), председатель совета директоров NCVO. - «Меня очень радует тот факт, что к нам смогут присоединиться малые НКО, которые в большинстве своём продолжают действовать благодаря безвозмездной помощи волонтёров. NCVO сделает все возможное, чтобы поддержать наш сектор в трудные времена».

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

VI. ФИНАНСЫ

1) ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ МОДЕЛИ ДОХОДОВ НКО

Создание понятной и прозрачной модели доходов – это ключевая стратегия укрепления стабильности и жизнеспособности НКО на долгие годы. Эксперт консалтинговой организации Facilitation & Process, LLC (США) Марк Фулоп (Mark Fulop) предлагает ознакомиться с принципами, которые помогут воплотить эту стратегию в жизнь.

Создание модели доходов – это процесс распознавания *множества потенциальных* / доступных источников доходов и принятия *стратегических решений*, касающихся сохранения, разработки и/или расширения наиболее перспективных каналов финансирования. Принципы разработки данной модели представляют собой рамочную концепцию, позволяющую некоммерческой организации положить начало обсуждению и созданию долгосрочной стратегии получения доходов:

1. *На начальном этапе уделяйте внимание не разнообразию, а надёжности и автономии доходов*. Среди НКО бытует мнение, что «диверсификация доходов» - это хорошо, а концентрация усилий на отдельных (немногочисленных) источниках - это плохо. «Сбалансированный портфель доходов», безусловно, обеспечивает некоторые гарантии стабильности, но в начале пути «разнообразие» может нарушить естественный ход событий.
2. *Вариантов получения доходов может быть много, но не все из них экономически оправданы*. Разработка новых источников и каналов финансирования требует расходов. Поэтому

предварительная оценка целесообразности различных сценариев (feasibility study) и доходности инвестиций должна быть неотъемлемой частью плана работ по привлечению доходов.

3. *Проясните для себя объём расходов и издержек, связанных с получением доходов.* Любое изменение в модели финансовых поступлений влечёт за собой прямые или косвенные расходы. В частности, каждым новым каналом необходимо управлять с учётом существующих ограничений и выполнять требования к отчётности. Т.е. административные расходы неизбежно увеличатся. Помимо этого, для подготовки заявок на гранты и для работы с частными донорами необходимы разные компетенции. В связи с этим может возникнуть потребность в дополнительном обучении / развитии персонала. В любое начинание (в т.ч. – в разработку канала доходов), необходимо инвестировать ресурсы – «вложить деньги, чтобы сделать деньги».
4. *Не путайте средства на операционные нужды с инвестиционным капиталом.* НКО различают: (a) практику привлечения средств для текущей деятельности и (b) капитальные кампании, в ходе которых формируется финансовый пул для строительства новых зданий, приобретения транспорта и т.д. Марк Фулоп советует освоить ещё одну форму поиска ресурсов – (c) капитальные кампании для инвестиций в инфраструктуру – в новые компетенции и технологии, которые необходимы для развития модели доходов.
5. *Если план получения доходов нигде не записан, то это просто идея.* Развитие модели доходов – это часть общей стратегии НКО. То есть, ваш план должен принять обличие документа, который можно использовать во внутренних и внешних коммуникациях.
6. *Использование плана финансовых поступлений в процессе взаимодействия с донорами.* Хорошо продуманный план получения доходов способен положить начало множеству полезных дискуссий с действующими и потенциальными донорами. В тандеме со стратегическим планом, ваш документ становится отличным поводом для обсуждения долгосрочных перспектив.
7. *Приступайте к реализации плана, осуществляйте мониторинг и вносите оперативные коррективы.* Разработать модель и план не так уж сложно. Но его воплощение будет во многом зависеть от поддержки и контроля со стороны совета директоров, руководителя и/или других ответственных сотрудников. Кроме того, не забывайте о том, что план это живой документ, который должен меняться с учётом новых обстоятельств.

Данные принципы – это основа основ. НКО, которые не хотят упустить возможности для развития, дополнят принципы процессами, инструментами и другими атрибутами серьёзного подхода к делу.

Источник: Facilitation & Process, http://facilitationprocess.com/seven-...

VII. ПАРТНЁРСТВА И СЕТИ

1) КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ СТЕРЖНЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Партнерские инициативы, которые являются наиболее действенным способом решения комплексных социальных проблем, зачастую терпят неудачу из-за отсутствия системной поддержки. Консалтинговая организация FSG (США) изучила практику стержневых организаций, действующих в штате Цинциннати, и выявила их ключевые функции, от которых зависит успех совместной деятельности партнёров.

В сотрудничестве с фондом Greater Cincinnati Foundation команда FSG провела опрос и проинтервьюировала более 130 стейкхолдеров шести стержневых организаций (СО), и получила информацию, позволяющую составить портрет эффективной СО. В ходе обсуждения результатов опроса со специалистами данных организаций, эксперты пришли к выводу, что коллективная инициатива может добиться успеха, если СО действует следующим образом.

1. *Координирует процессы формирования общего видения и создания стратегии.* Иногда СО пытается занять место лидера, определяющего стратегическое направление коллективной инициативы. Но это неверный подход.

Организация должна выполнять функцию «руководящего комитета» - вдохновителя, который не стремиться встать «во главе колонны», но создаёт условия, при которых каждый партнёр может максимально раскрыть свой потенциал.

2. *Обеспечивает согласованность действий.* СО должна быть организатором встреч, источником технической поддержки, поставщиком тренеров и наставников, а также неутомимым искателем новых форм сотрудничества.
3. *Содействует формированию и использованию единой системы измерения и оценки.* СО не всегда управляет процессом сбора и анализа информации от имени своих партнёров. Для неё гораздо важнее (и сложнее) – фасилитировать процесс разработки Эффективная СО стремится к тому, чтобы все участники инициативы понимали ценность поступающих данных, могли их анализировать и использовать для совершенствования своей деятельности. Чтобы воплотить такой сценарий, необходимо позаботиться о развитии соответствующих компетенций во всех партнёрских организациях.
4. *Укрепляет способность сообщества к волеизъявлению.* Чтобы люди могли сформировать свою позицию по отношению к партнерской инициативе и оказать ей поддержку, СО должны (напрямую или через партнёров) устанавливать / поддерживать контакты с сообществом и постоянно информировать свои целевые группы о происходящих событиях и достигнутом прогрессе.
5. *Влияет на социально-экономическую политику.* СО должны информировать стейкхолдеров о значении и сути предлагаемых изменений и содействовать продвижению социально-экономических политик, отражающих общую повестку дня участников инициативы.
6. *Привлекает финансирование.* Смысл данной работы – не только привлечь ресурсы, но добиться того, чтобы они использовались для поддержки наиболее эффективных практик, и чтобы цели доноров не противоречили содержанию деятельности партнёров.

Стержневая организация это не просто связующее звено, отвечающее за эффективность коммуникаций между партнёрами. Чтобы обеспечить жизнеспособность партнерской инициативы, СО должна выполнять все вышеуказанные функции.

Источник: FSG, http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/...

2) ПАРТНЁРСТВО ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ДОНОРОВ В АЗИИ

Социальное предприятие Give2Asia будет активно сотрудничать с NGOsource – специальным проектом Совета фондов (The Council on Foundations) и НКО TechSoup Global. Цель партнёров – создать благоприятные условия для деятельности американских доноров, желающих поддержать социально значимые проекты и организации в Азии.

Give2Asia («Помоги Азии»; США) стремится привлечь международных доноров в Азию и заботится о том, чтобы грант-мейкинг в данном регионе был безопасным и эффективным. Проект NGOsource тоже помогает американским донорам преодолеть препятствия правового и практического характера, возникающие в процессе оказания благотворительной помощи за пределами страны. Проект, в частности, оказывает услуги по «установлению равнозначности статуса» («equivalency determinations») - то есть, определяет степень соответствия организационно-правовой формы потенциальных зарубежных грантополучателей аналогам благотворительных организаций, утверждённых Налоговой службой США (IRS). «Американские благотворители стали активнее интересоваться азиатским регионом, и мы должны обеспечить высокое качество грант-мейкинга», - пояснил Бергер Стэмпедал (Birger Stamperdahl), директор Give2Asia по маркетингу и развитию. – «В сотрудничестве с NGOsource мы сможем предоставить полный комплекс профессиональных услуг для грант-мейкинга в Азии, а NGOsource, в свою очередь, сможет обеспечивать соблюдение требований налогового законодательства США и иных норм, регламентирующих процедуры установления равнозначности статуса».

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

VIII. IT И КОММУНИКАЦИИ

1) ОНЛАЙН ФИЛАНТРОПИЯ ПОКОРЯЕТ СЕРДЦА КИТАЙЦЕВ

Многие граждане Китая считают онлайн благотворительность более удобной и прозрачной по сравнению с традиционными формами оказания безвозмездной помощи. НКО идут навстречу этим пожеланиям и активно осваивают виртуальное пространство.

В одной из начальных школ западной китайской провинции Цинхай не было принтера, и учителям приходилось переписывать экзаменационные билеты от руки. Оказавшись в критической ситуации, директор учебного заведения обратился за помощью к пользователям интернет. На выручку школе поспешила онлайновая образовательная НКО Gesanghua Education Aid, которая в партнерстве с крупнейшим интернет-магазином Таобао объявила программу по сбору средств и привлекла 264 166 юаней (42 396 долларов США) – 88% от необходимой суммы. Директор программы Юань Цзин указал, что 55 907 доноров, которые поддержали школу это покупатели интернет-магазина. Они приобретали товары с тем условием, что часть оплаты за покупку будет перечислена в пользу школы. Все процедуры отчислений абсолютно прозрачны, но если у доноров возникают вопросы, то они в любой момент могут связаться со специалистами программы. «Приобретая что-то через интернет, я всегда участвую в онлайновой благотворительной программе», - поделилась опытом студентка Ли Фан. – «Обычно мои пожертвования – это очень маленькие суммы. И если бы не было онлайн ресурсов, то я никуда бы не пошла, чтобы перевести деньги на благотворительные цели».

Опрос 1000 НКО показал, что 60% организаций продвигают свои программы в интернете, ещё 40% ведут блоги, либо занимаются фандрайзингом в микроблогах. Оценивая преимущества новых форм взаимодействия НКО со сторонниками и пожертвователями, Ян Ченьфу, глава Департамента социального обеспечения и развития благотворительности при Министерстве гражданской администрации, отметил, что медийные инструменты, фандрайзинг в микроблогах, и онлайновые программы по сбору средств не требуют от НКО больших расходов, но зато позволяют охватить широкую аудиторию и получить оперативный отклик в виде конкретной поддержки. Кроме того, после серии скандалов люди перестали доверять традиционным НКО. Поэтому прозрачность является ещё одним огромным плюсом онлайн благотворительности и единственным способом восстановления доброго имени НКО-сектора.

Источник: China Daily, http://www.chinadaily.com.cn/china/20...

2) УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ В СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА – ИСКУССТВО И МАСТЕРСТВО

Успех маркетинга в социальных медиа зависит от специалиста, который управляет коммуникациями. Поэтому руководителям НКО стоит заглянуть в книгу «Социальные медиа во благо общества: Инструкции для НКО» (Social Media for Social Good: A How-To Guide for Nonprofits) и ознакомиться с минимальным набором качеств, которыми должен обладать представитель организации в виртуальном мире.

1. *Преданность делу и увлечение социальными медиа*. Убедитесь в том, что соискатель должности «менеджера по социальным медиа» (по цифровому маркетингу и т.п.) живёт и действует в открытом пространстве с большим удовольствием. Увлечённые люди, как правило, нестандартно оформляют свои странички в социальных сетях и активно участвуют в дискуссиях.
2. *Доброжелательность, терпение, отзывчивость*. Эффективный менеджер обязательно озвучивает своё мнение (оставляет комментарии в блогах и т.п.) и общается со своей аудиторией практически ежедневно, проявляя при этом терпение и такт - например, благодарит за поддержку, за ответы на вопросы и т.п.
3. *Опыт онлайн коммуникаций*. Если человек с пелёнок сидит в социальных сетях, это ещё не значит, что он способен создать своё сообщество и успешно управлять им. Время любителей с

прекрасной интуицией безвозвратно ушло. Вам нужен человек с профессиональным опытом работы в Web 1.0 не менее 1-2 лет, со своими статьями в блогах или в электронных бюллетенях.

4. *Постоянное внимание к публикациям о социальных медиа и мобильных технологиях.* Социальные медиа развиваются очень быстро, и хороший менеджер является постоянным читателем Social Media Today, All Facebook, Nonprofit Tech 2.0, NTEN и многих других блогов.
5. *Готовность делиться знаниями с другими.* Однажды появившись в открытом пространстве, НКО будет неизбежно (возможно, каждый день) допускать ошибки. Их надо анализировать и искать лучшие решения. Если ваш кандидат слишком уверен в себе, то вряд ли он захочет обучаться (участвовать в вебинарах, читать блоги и т.д.) и учить других сотрудников.
6. *Журналистское мышление.* Информация устаревает очень быстро. Настоящий профессионал всегда следит за развитием событий и оперативно выпускает материалы, не забывая позаботиться о стиле и слоге. Опыт написания статей для блогов является особенно ценным.
7. *Мобильность.* Ваш кандидат должен быть готов к выходу на связь со своей аудиторией в любое время и в любом месте - везде, где есть доступ в интернет.
8. *Готовность впустить виртуальный мир в свою жизнь.* Специалист организации должен по собственному желанию присутствовать на Фейсбуке (и т.п.) и профессионально общаться в LinkedIn. Ваш кандидат должен быть способен самостоятельно позаботиться о неприкосновенности своей частной жизни и тонко чувствовать границы допустимой открытости.
9. *Умение справляться с синдромом профессионального сгорания.* Социальные медиа – это масса возможностей для пропаганды добрых дел. Но у всякого явления есть оборотная сторона. В частности, менеджеры НКО ежедневно получают огромное количество сообщений не самого оптимистичного содержания – о войне и бедности, об ущербе для экологии и жестоком обращении с животными, и т.д. Хороший специалист по взаимодействию в социальных медиа всегда чувствует, когда стоит остановиться и на какое-то время сменить обстановку.

Источник: Nonprofit Tech 2.0, http://nonprofitorgs.wordpress.com/20...

IX. УПРАВЛЕНИЕ

1) В ЭТНИЧЕСКИХ ПОРТРЕТАХ НКО И ФОНДОВ ПРЕОБЛАДАЕТ БЕЛЫЙ ЦВЕТ

Независимый консультант Марион Конуэй (Marion Conway) сопоставила результаты опросов, проведённых организацией BoardSource (США), и выяснила, что в 2010 году руководителями НКО было 88% представителей белой расы, а в 2011-ом данный показатель вырос до 93%. Опрос охватывал разные группы респондентов (более 1300 чел.), но выборка может казаться не вполне репрезентативной. Тем не менее, полученные сведения – достаточный повод для серьёзного разговора о проблеме многообразия / недискриминации[1] в НКО-секторе.

Ситуация в высших руководящих органах НКО не выдерживает критики: афро-американцев в советах директоров всего 8%, а испано-американцев - 3 %. Кроме того, советы 30% опрошенных организаций оказались на 100% «белыми». В фондах сложилась аналогичная картина: согласно данным Совета фондов (The Council on Foundations), в составе советов директоров наблюдается всего 7% афро-американцев, 4% - латинос, 2% - американцев арабского и азиатского происхождения, и всего 1% - представителей коренного населения Америки.

[1] См. Декларацию принципов толерантности, которая была утверждена резолюцией 5.61 генеральной конференции ЮНЕСКО от 16 ноября 1995 г. Согласно декларации, толерантность означает уважение, принятие и правильное понимание богатого ***многообразия*** *культур нашего мира, наших форм самовыражения и способов проявлений человеческой индивидуальности* (ст.1).

Некоторые фонды (такие как Фонд Кресге / The Kresge Foundation, Фонд Мотта / The C.S. Mott Foundation и Фонд Скиллман / The Skillman Foundation) уже давно пытаются внести свой вклад в решение проблемы многообразия, но безусловным лидером в данной сфере является Фонд У.К. Келлога (W.K. Kellogg Foundation). Недавно фонд поддержал Совет фондов штата Мичиган (The Council of Michigan Foundations / CMF), который выполняет инициативу «Преображение филантропии Мичигана: От многообразия к инклюзивности» (Transforming Michigan Philanthropy Through Diversity & Inclusion / TMP). Главная задача данной программы – чётко обозначить необходимость создания для НКО-сектора и филантропии кадрового резерва из числа молодых специалистов, представляющих цветное население страны. Совет CMF, в частности, рекомендует: (1) разработать стратегии преемственности, которые предусматривают участие людей цветных рас в управлении организацией; и (2) позаботиться о «скамейке запасных» - создать кадровый резерв из тех, кто готов занять соответствующие должности. Помимо этого, фондам следует (3) активнее привлекать представителей цветного населения в качестве наставников для начинающих сотрудников. Самый неприятный факт состоит в том, что эти замечательные идеи давно известны фондам. Но почему-то демографические характеристики НКО и фондов не меняются.

Источник: Nonprofit Quarterly, http://nonprofitquarterly.org/governa...

X. HR

1) СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ДЛЯ ФОНДОВ И НКО

Возможности для развития, эффективные коммуникации и согласованные действия – это три кита политики, нацеленной на развитие и удержание кадров в благотворительном секторе. Авторы отчёта «Развитие кадрового потенциала: Главный источник удовлетворённости сотрудников фондов» (Employee Empowerment: The Key to Foundation Staff) предлагают лидерам организаций воспользоваться несколькими советами, которые помогут обеспечить слаженную работу команды и существенно продвинуться в выполнении миссии.

1. *Изучите цикл занятости.* Приобретение профессионального опыта начинается с найма сотрудника и продолжается на протяжении всего цикла занятости в конкретной организации.

Вовлечение – повышение заинтересованности сотрудников и создание условий для выполнения их задач.
Поощрение – признание достижений и личного вклада – финансового и нематериального

Мотивация – стимулы для повышения эффективности, заинтересованность в инновациях, энтузиазм, творчество и готовность преодолевать любые проблемы, возникающие в процессе работы организации.
Развитие – повышение квалификации, обучение сотрудников и развитие компетенций, связанных с текущей работой, планами на будущее и карьерными ожиданиями.

2. *Формируйте культуру*. Организационная культура отражает, каким образом действует организация и что она делает для выполнения своей миссии. Стремитесь к тому, чтобы система принятия решений была понятна каждому сотруднику, пропагандируйте прозрачность и подотчётность организации перед стейкхолдерами.
3. *Развивайте навыки искусного общения*. Руководителю следует определить основные каналы внутренних коммуникаций, способы распространения информации и форматы обсуждения рабочих вопросов и проблем. Помимо этого, в каждой ситуации необходимо тщательно продумывать стиль, характер и содержание обращения к сотрудникам.
4. *Управляйте эффективностью конструктивно*. Оценка эффективности повышает у сотрудников чувство уверенности и помогает им улучшать показатели. Проводите индивидуальные собеседования 2-4 раза в год и предоставляйте конструктивную обратную связь. «Отличная работа» - это хорошие слова, но их недостаточно для изменения моделей поведения и освоения новых практик.
5. *Покажите, что организация ценит свои кадры*. Коллектив должен быть уверен в том, что таланты и эффективность сотрудников имеют для организации огромное значение.

Очень важно, чтобы фонды не забывали поддерживать дискуссию о развитии кадрового потенциала среди грантополучателей. Чтобы изменить подходы к воспитанию профессионалов, способных изменить мир, лидеры НКО должны в полной мере осознать масштабы кадровой проблемы.

Источник: The Center for Effective Philanthropy, http://www.effectivephilanthropy.org/...

XI. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) УБЕДИТЕЛЬНЫЕ ДАННЫЕ – ФАКТОР РАЗВИТИЯ РЫНКА СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Инвестиции, ориентированные на достижение социального эффекта, могут стать важным дополнением к благотворительному финансированию общественно значимых инициатив. Но чтобы привлечь собственников капитала, необходимы качественные сведения о потенциальных получателях поддержки и новых программах. Директор Глобальной сети по инвестициям в устойчивые социальные результаты (Global Impact Investing Network) Сара Гелфанд (Sarah Gelfand) рассказывает о роли актуальных данных в развитии рынка социальных инвестиций.

- *Достоверные данные – язык инвесторов*. Наступила эра «больших данных» («Big Data»), и традиционным инвесторам доступны практически любые сведения финансового характера. Чтобы заинтересовать эту пресыщенную аудиторию социальными или экологическими проектами, необходимо обеспечить такое же разнообразие и доступ к достоверной информации о нефинансовых результатах социальных инвестиций.
- *Наличие общего языка создаёт условия для сравнительного анализа данных*. Сеть GIIN предлагает инвесторам воспользоваться Стандартами инвестиций и отчётности IRIS (Impact Reporting and Investment Standards), которые включают комплекс показателей, предназначенных для оценки социальной, экологической и финансовой эффективности соискателей инвестиций[2].
- *Использование данных для расширения практики социальных инвестиций и повышения её эффективности*. Стандарты IRIS являются основой для развития различных услуг и сервисов, позволяющих интегрировать сведения нефинансового характера в систему управления эффективностью социальных инвестиций. Такой подход позволяет предотвратить ситуации, когда соискатели видоизменяют свои миссии и тем самым вводят в заблуждение инвесторов.

[2] С подробным описанием стандартов IRIS можно ознакомиться в статье «**Показатели социального эффекта для инвестиций нового типа**», опубликованной в Дайджесте 31 (1), январь 2013 г.: https://docs.google.com/file/d/0B-ph8.. Архив: https://docs.google.com/folder/d/0B-p...

- *Роль фондов в согласовании данных о социальном эффекте*. Фонды, содействующие развитию рынка социальных инвестиций (посредством грантов, программ и предоставления гарантий), как правило, стремятся заинтересовать традиционных инвесторов собственными программами либо возможностями создания социального бизнеса. Со временем эти фонды приобретают репутацию экспертов, которые отлично разбираются в вопросах управления социальной и экологической эффективностью. Именно эти вопросы волнуют инвесторов больше всего.

Безусловно, даже самые качественные данные сами по себе ничего не решают, но в XXI веке было бы наивно не заниматься сбором, обработкой и анализом информации, с помощью которой можно привлечь больше капитала в сферу социальных преобразований.

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

2) ЧЕМ ИННОВАЦИОННАЯ НКО ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ОБЫЧНОЙ

Сегодня многие НКО называют себя «инновационными», но не все таковыми являются на самом деле. Глава консалтинговой организации Achieve (США) Деррик Фелдманн (Derrick Feldmann) считает, что настало время «договориться о терминах», и в блоге своей организации изложил собственное представление об основных характеристиках инновационных НКО.

Основываясь на продолжительном опыте общения с НКО, эксперт пришёл к выводу, что инновационные организации действуют следующим образом.

- *Пребывают в постоянном творческом поиске* – Лидеры инновационных НКО готовы к продуманному риску и воплощению новых идей. Если вы однажды изобрели технологию и через пять лет решили оценить её эффективность, то это не инновация. Инновационные НКО постоянно оценивают свою работу, чтобы их услуги с каждым днём становились лучше и лучше.
- *Не прячут голову в песок, опасаясь провала* – Инновационные НКО всегда готовы проверить новую концепцию (работает / не работает), проанализировать ошибки и двигаться дальше.
- *Двигаются вперед, не выжидая удобного момента для запуска новой программы* - Инновационные НКО не дожидаются целый месяц заседания совета директоров, чтобы получить разрешение на запуск новой программы. Они не откладывают на потом то, что уже сегодня может улучшить их работу и поможет получить более значительные результаты.

И маленькое примечание «на десерт». Инновационная организация действует, а не борется за новаторский титул. О ней лучше всего рассказывают её дела.

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

XII. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

1) ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО В США

Корпорация государственной и муниципальной службы (The Corporation for National and Community Service / CNCS) в партнёрстве с Национальным собранием по делам гражданственности (The National Conference on Citizenship) опубликовала результаты исследования, которое показало, что активность американских добровольцев оказалась самой высокой за 5 лет.

Авторы отчёта «Добровольчество и гражданская деятельность в Америке» (Volunteering and Civic Life in America) отмечают, что с 2006 года, численность волонтёров в США увеличилась на 1,5 млн. человек и в 2011-ом достигла отметки в 64,3 млн. (прежний самый высокий показатель был зафиксирован в 2005 году – 65,4 млн. чел.). По мнению Роберта Гримма (Robert Grimm), директора Центра филантропии и лидерства в НКО-секторе при Университете Мэриленда (The Center for Philanthropy and Nonprofit Leadership; The University of Maryland), рост показателей добровольчества является скорее результатом увеличения численности населения, а не реакцией граждан на

экономические или иные обстоятельства. Тем не менее, волонтёрский вклад в экономику в любом случае весьма ощутим. В частности, безвозмездную помощь некоммерческим организациям оказал каждый четвёртый взрослый гражданин США. Всего добровольцы отработали в НКО 7,9 млрд. часов, стоимость которых составила 171 млрд. долларов (что на 2 млрд. долларов меньше, чем в 2010 году). Чаще всего волонтёры помогали организациям привлекать средства (26,2% респондентов), занимались сбором и распространением продуктов питания (23,6%), участвовали в основной деятельности (20,3%) и работали в качестве наставников и преподавателей (18,2%). При этом 43% граждан старше 40 лет, имеющие детей школьного возраста, в основном оказывали поддержку школам и молодёжным организациям. Кроме того, самыми активными оказались добровольцы аграрных районов (27,7%); в пригородных зонах показатель оказался чуть меньше – 27,5%; а города заняли последнее место – 23,4%.

Штаты				Города / агломерации			
Самые высокие показатели добровольчества		Наибольший рост показателя (по сравнению с 2010 г.)		Самые высокие показатели добровольчества		Наибольший рост показателя (по сравнению с 2010 г.)	
Юта	40,9% (- 3,6%)	Делавар	+5,3%	Миннеаполис, Сент Пол, Блумингтон	37%	Сан-Диего, Карлсбад, Сан-Маркос	+ 7,2%
Айдахо	38,8%	Орегон	+5%	Рочестрер	34,8%	Луисвилль	+ 7,1%
Айова	38,4%	Аляска	+4,4%	Сиэтл, Такома, Белвью	33,4%	Сакраменто, Арден, Аркад, Роузвилль	+ 6,3%
Миннесота	38%	Джорджия	+3,7%	Солт Лейк Сити	32,2%	Остин, Раунд-Рок	+ 5,6%
Южная Дакота	36,8%	Айдахо	+3,7%	Джексонвиль	32,2%	Тампа	+ 5,4%

В документе также говорится о том, что 65% населения было вовлечено в неформальное добровольческое движение (144 млн. чел. - на 10% больше, чем в 2010 году). Инициативы по «оказанию помощи ближним» были наиболее популярны в штатах Юта, Западная Вирджиния, Нью-Гемпшир, Монтана, Вермонт / Айова, и Айдахо. «Ярким примером, который показал огромное значение совместной деятельности людей, стала работа добровольцев по ликвидации последствий урагана Сэнди на Северо-востоке страны», - отметил глава CNCS Уэнди Спенсер (Wendy Spencer). – «Добровольчество и гражданская активность это надёжная опора сильной нации».

Источники:
The NonProfit Times, http://www.thenonprofittimes.com/arti...
The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Numbe...
Foundation Center, http://foundationcenter.org/pnd/news/...

2) НАЁМНЫЕ РАБОТНИКИ И ДОБРОВОЛЬЦЫ – БРАТЬЯ, НО НЕ БЛИЗНЕЦЫ

Верховный суд Соединённого Королевства постановил, что согласно действующему законодательству, добровольцы не могут претендовать на равные права с наёмными работниками. Решение суда комментирует Виктория Кук (Victoria Cook), которая в этом деле представляла ответчика - сеть независимых британских НКО Citizens Advice Bureau (CAB).

Госпожа X, бывший волонтёр консалтингового бюро Mid-Sussex CAB, сочла себя незаконно уволенной и, получив отрицательный вердикт в судах первой и второй инстанций, обратилась в Верховный суд. Британский Закон о равноправии от 2010 года (Equality Act 2010) и европейское законодательство о недискриминации наёмных работников (к которому собственно и апеллировала г-жа X) не распространяются на добровольцев. Иск был отклонён, но дискуссия продолжается.

Так уж сложилось, что в организациях некоммерческого сектора значительная часть персонала, как правило, представлена добровольцами. То есть, нет ничего необычного в том что, в НКО с небольшим штатом сотрудников работают 40 или 50 добровольцев. Но если бы по закону волонтёры обладали равными правами с наёмными работниками, то организации просто не смогли бы обращаться за помощью к людям доброй воли: процесс найма стал бы гораздо сложнее, появились бы расходы на страховые выплаты, а также «необходимая бюрократия». Для небольших местных объединений подобные нововведения стали бы настоящим крахом. Кроме того, многие волонтёры просто отказались бы от сотрудничества с НКО. Потому что сейчас они сами решают, с

какой организацией работать, какую помощь оказывать, когда и в каком объёме. Формализация отношений нанесла бы вред самой идее безвозмездной деятельности во благо общества.

Безусловно, волонтёры тоже бывают разными. Некоторые помогают НКО собирать средства и тратят на это всего полчаса в неделю, а другие выполняют функции менеджеров почти каждый день. Именно поэтому г-жа X требовала уравнять в правах лишь «некоторых добровольцев», которые очень похожи на штатных сотрудников. Так или иначе, но объём и характер работы – это свободный выбор волонтёра, и любое вмешательство в саморегулируемую сферу может привести к неблагоприятным социальным последствиям.

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