Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 6 (36), июнь 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) Как определить качество исследования и достоверность сведений 5
За последние 10 лет исследования в сфере филантропии стали частым явлением. В открытых источниках постоянно появляются новые отчёты самого разного качества. Чтобы сориентироваться в потоке сведений и безошибочно определить достоверную информацию, президент Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США) Фил Бьюкенен (Phil Buchanan) предлагает воспользоваться простыми проверочными вопросами

2) Рекомендации для грант-мейкеров: повышаем отдачу от гранта 6
Американская коалиция «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (Grantmakers for Effective Organizations/GEO) опубликовала отчёт «Пути к устойчивым социальным результатам» (Pathways to Grow Impact). Грантодающие институты могут использовать этот документ в качестве пособия по поддержке высокоэффективных НКО.

3) Движущие силы и особенности азиатской филантропии 6
За последние 20 лет в Азиатско-Тихоокеанском регионе (АТР) многое изменилось: миллионы людей вырвались из нищеты, а численность миллиардеров в 2011 году достигла отметки в 3,37 млн человек, превысив европейский показатель. Накопление состояний – это важный процесс, который при наличии благоприятных условий способствует развитию филантропии. Однако исследователи выяснили, что готовность азиатских доноров к продуманному риску во имя социальных изменений сегодня определяется рядом других ключевых факторов…

II. GR 8

1) Почему НКО-сектор не участвует в обсуждении вопросов государственного значения 8
В начале 2012 года, когда США балансировали на краю «фискального обрыва» (fiscal cliff), Администрация президента Обамы предложила НКО-сектору поддержать повышение налогов для богатых людей. Однако НКО (за редким исключением) отказались от «необъективных политических дебатов», и решили обсудить «более безопасный» вопрос о благотворительных налоговых вычетах. Причины символического участия НКО в дискуссиях, имеющих значение для всей страны, рассматриваются на страницах издания Nonprofit Quarterly.

2) Расширение доступа к отчётам НКО перед контролирующими органами – задача, требующая решения 8
НКО ежегодно предоставляют в Налоговую службу США (Internal Revenue Service) отчётные формы 990, однако официальные сведения об НКО-секторе всё равно запаздывают на два года. В результате лидеры благотворительных организаций, доноры и законодатели действуют в непредсказуемых условиях. Эксперты предлагают ввести дополнительное требование об обязательном предоставлении отчётных форм в электронном виде.

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ 9

1) Британским донорам не хватает информации о результатах работы НКО 9
В условиях сокращения государственного финансирования НКО всё чаще обращают взоры к частным донорам. Однако опрос, подведённый консалтинговой организацией «Капитал для новой филантропии» (New Philanthropy Capital/NPC), показал, что недостаток сведений об эффективности НКО отрицательно сказывается на щедрости британских граждан.

2) Новая методология оценки отчётности о результатах от Charity Navigator 10
Рейтинговое агентство Charity Navigator (CN; США) опубликовало методику оценки отчётов, которая меняет парадигму отчётности о результатах работы НКО. В частности, CN перемещает акцент с выборочной отчётности (отдельных историй, не позволяющих оценить эффективность НКО в целом), на конкретные параметры, которые показывают, каким образом НКО анализирует сведения о прогрессе/эффектах деятельности и совершенствует свою работу.

3) Отчёты корпораций станут более совершенными 11
Глобальная инициатива по отчётности (Global Reporting Initiative/GRI) и Международный совет по интегрированной отчётности (International Integrated Reporting Council/ IIRC) подписали Меморандум о намерениях, отражающий представления организаций о дальнейшей эволюции корпоративной отчётности.

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 11

1) От Теории изменений к системе управления результативностью 11
Теория изменений (ТИ) - это уникальный документ, который показывает, к чему стремится некоммерческая организация, в каких ресурсах, компетенциях и партнёрах нуждается, и как будет отчитываться перед стейкхолдерами. Международный консультант по стратегическим вопросам Дэвид И.К. Хантер (David E.K. Hunter) рассказывает об основных этапах построения системы управления результативностью, и рекомендует начинать работу с обсуждения ТИ.
2) Оценка результатов НКО и оперативная публикация данных – пути к доверию в эпоху информации 12
Обозреватель британского интернет-издания Civilsociety.co.uk Вибека Мэйр (Vibeka Mair) считает, что НКО должны развивать систему измерения социальных результатов и постоянно информировать общество о своих достижениях. Тогда СМИ и пользователи социальных сетей не будут сомневаться в эффективном использовании благотворительных ресурсов.

V. ФАНДРАЙЗИНГ 13

1) НКО учатся жить в новых экономических условиях 13
Американский фонд Nonprofit Finance Fund (NFF) опубликовал очередной отчёт о состоянии дел в НКО-секторе (2013 State of the Nonprofit Sector Survey). Авторы документа сообщают о том, что впервые за пять лет многие НКО смогли изменить подходы к своей работе и практически адаптировались к новым экономическим условиям. В дальнейшем НКО намерены активнее работать с частными донорами, привлекать инвестиции и заёмные средства.
2) Европейским фандрайзерам кризис не страшен 13
Две трети участников опроса, проведённого в декабре 2012 года Европейской фандрайзинговой ассоциацией (The European Fundraising Association / EFA), сообщили о том, что в период кризиса еврозоны некоммерческие организации сохранили доходы на прежнем уровне, и в 2013 году тоже не намерены сдавать позиций. Авторы отчёта «Фандрайзинг в Европе: Десятилетие перемен» (Fundraising in Europe: A Decade of Change) анализируют достижения, проблемы и перспективы…
3) Как правильно организовать кампанию в социальных медиа 14
#GivingTuesday – это одна из самых ярких и успешных благотворительных кампаний 2012 года. Её благословил Белый дом и поддержали жители 50 штатов США, а также более 800 средств массовой коммуникации. В результате многие интренет-платформы в период проведения акции увеличили сборы пожертвований на 50%. О принципах использования социальных медиа в интересах общества рассказывает главный идеолог кампании Генри Тиммз (Henry Timms).

VI. ПАРТНЁРСТВА И СЕТИ 15

1) Софинансирование – объединение ресурсов доноров в интересах общества 15
В феврале 2013 года коалиция «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (GEO; США) провела совещание, в ходе которого более 140 доноров обсудили перспективы совместного финансирования социально значимых инициатив. В результате появилась целая палитра наблюдений и рекомендаций, которые помогут усовершенствовать и расширить практику сотрудничества между участниками филантропической деятельности.

VII. HR 16

1) Специалисты узкого и широкого профиля: кого выбрать? 16
Многие фонды убеждены в том, что знания и опыт в программных областях гораздо важнее «навыков общего характера». Национальный комитет ответственной филантропии (National Committee for Effective Philanthropy; США) считает такой подход ошибочным и объясняет, почему «программные знания» и «универсальные компетенции» заслуживают равного внимания.

VIII. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 17

1) Благотворительные фонды в роли строгих инвесторов 17
В «Обзоре рынков акционерного капитала и долгосрочных решений» (Review of Equity Markets and Long-Term Decision Making; 2012 г.) профессор Лондонской школы экономики (The London School of Economics) Джон Кей (John Kay) утверждает, что британские фонды - в отличие от многих других субъектов финансовых рынков - отдают предпочтение социальным инвестициям и предъявляют руководству компаний самые высокие требования.
2) Европейская венчурная филантропия: отчёт о состоянии дел 17
В марте 2013 года Европейская ассоциация венчурной филантропии (The European Venture Philanthropy Association/EVPA) опубликовала результаты второго ежегодного опроса организаций, действующих в 18 странах. Цель данного исследования – проинформировать заинтересованные стороны о состоянии дел в быстро развивающейся перспективной отрасли.

IX. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ 18

1) Новая история о жизни британских корпоративных фондов 18
Исследование, проведённое консалтинговой организацией Corporate Citizenship, показало, что большинство опрошенных корпоративных фондов Англии и Уэльса выполняет для компаний-учредителей функции инновационных площадок, координирует добровольческие программы и предоставляет сотрудникам корпораций возможности для развития.

X. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО 19

1) Как сотрудничать с добровольцами, у которых за плечами непростой жизненный опыт 19
В НКО-секторе есть особая категория организаций, которые работают с жертвами насилия, с тяжелобольными или с людьми, пострадавшими в экстремальных ситуациях. Волонтёрами таких НКО обычно являются люди, пережившие личную драму. Опытные тренеры и менеджеры НКО отмечают, что такие помощники нуждаются в деликатном подходе, и советуют воспользоваться несложными правилами конструктивного общения.

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) КАК ОПРЕДЕЛИТЬ КАЧЕСТВО ИССЛЕДОВАНИЯ И ДОСТОВЕРНОСТЬ СВЕДЕНИЙ

За последние 10 лет исследования в сфере филантропии стали частым явлением. В открытых источниках постоянно появляются новые отчёты самого разного качества. Чтобы сориентироваться в потоке сведений и безошибочно определить достоверную информацию, президент Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США) Фил Бьюкенен (Phil Buchanan) предлагает воспользоваться простыми проверочными вопросами

1. *Какова методология исследования?* Читатели отчётов имеют право знать, как формировалась выборка, насколько она репрезентативна, и какими подходами (статистическими и/или аналитическими) воспользовались исследователи. Иногда такой информации в документах нет.
2. *Насколько логичны выводы?* Достаточно часто встречаются отчёты, в которых выводы, дальнейшие сценарии или «практические шаги» не согласуются с данными, полученными в ходе исследования. Так, в 2011 году консалтинговая организация CompassPoint Nonprofit Services и Фонд Майер (The Meyer Foundation) опубликовали отчёт «Смелость быть руководителем» (Daring to Lead), посвящённый проблемам преемственности руководства. Исходя из того, что «17% НКО не имеют письменного плана работ по обеспечению преемственности», авторы документа заключили, что «многие организации пока не готовы заниматься подготовкой новых лидеров». Но почему они решили, что наличие письменного документа является самым важным критерием готовности?! Совет директоров Центра эффективной филантропии, например, уделяет достаточно времени вопросам развития лидеров, но сознательно не тратит время на оформление документации. Поэтому имейте в виду: от ошибочных выводов не застрахованы даже самые авторитетные авторы.
3. *Может это не исследование, а что-то другое?* Авторы публикаций зачастую называют исследованиями подборки данных или наблюдения, полученные в ходе практической работы с разными организациями/клиентами. Чаще всего этим грешат консалтинговые организации.
4. *Проводились ли другие исследования по данной теме?* Иногда исследователи забывают напомнить о более ранних работах коллег из других организаций, хотя качественный подход к делу предполагает обязательное изучение контекста и широкого спектра существующих данных. Порой складывается впечатление, что мир возник только вчера. Например, Центр исследований гражданского общества, действующий при Университете им. Джонса Хопкинса (The Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies), постоянно изучает проблемы, с которыми сталкиваются благотворительные организации. Однако ссылки на данные исследования встречаются очень редко.
5. *Кто оплатил проведение исследовательских работ?* Иногда очень трудно понять, чьи интересы могли повлиять на результаты исследования, и кто заказал или оплатил проведение работ. Например, Центр эффективной филантропии изучает всё, что связано с деятельностью фондов, получает гранты от фондов и стремится к тому, чтобы фонды использовали предлагаемые материалы и сведения для совершенствования своей работы. Чтобы клиенты центра могли самостоятельно оценить степень объективности и достоверности данных, организация публикует на своём веб-сайте список доноров и предоставленные суммы.

Эти проверочные вопросы отражают только самые основные критерии качества исследований. Но их вполне достаточно, чтобы заинтересованные организации не принимали решений, руководствуясь недостоверной или не самой объективной информацией.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/5-Sim...

2) РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ГРАНТ-МЕЙКЕРОВ: ПОВЫШАЕМ ОТДАЧУ ОТ ГРАНТА

Американская коалиция «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (Grantmakers for Effective Organizations/GEO) опубликовала отчёт «Пути к устойчивым социальным результатам» (Pathways to Grow Impact). Грантодающие институты могут использовать этот документ в качестве пособия по поддержке высокоэффективных НКО.

В отчёте обозначены подходы, которые помогут грант-мейкерам получить более значительную отдачу от поддержки эффективных НКО:

- Расширение масштабов программ, которые в течение определённого периода времени существенно повлияли на конкретные целевые аудитории;
- Распространение перспективных или инновационных идей в сообществе организаций/иных субъектов, действующих в пределах одной системы;
- Расширение аудитории людей/организаций, применяющих какую-либо технологию, специальный навык, опыт или подход;
- Влияние на законодательство и политику с целью изменения моделей поведения.

Помимо этого, в ходе опроса лидеров НКО коалиция GEO выявила успешные практики грант-мейкинга, которые помогают грантополучателям добиваться устойчивых социальных результатов. К таким практикам, в частности, относятся:

- Гибкое долгосрочное финансирование, позволяющее высокоэффективным НКО инвестировать достаточные средства в развитие своей инфраструктуры и кадрового потенциала;
- Поддержка деятельности по сбору и использованию данных для разработки управленческих подходов, способствующих непрерывному обучению, росту и концентрации ресурсов на самых перспективных направлениях;
- Развитие лидерства/организационного потенциала с учётом контекста деятельности НКО, и формирование ключевых компетенций, повышающих оперативность работы организации;
- Поддержка движений, укрепляющих связи между организациями/стейкхолдерами, и позволяющих осуществлять масштабные социальные преобразования.

Президент коалиции GEO Кэтлин П. Энрайт (Kathleen P. Enright) отмечает, что каждое из указанных направлений работы обладает уникальными преимуществами, но одновременное применение нескольких стратегий превосходит самые смелые ожидания.

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

3) ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ И ОСОБЕННОСТИ АЗИАТСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ

За последние 20 лет в Азиатско-Тихоокеанском регионе (АТР) многое изменилось: миллионы людей вырвались из нищеты, а численность миллиардеров в 2011 году достигла отметки в 3,37 млн человек, превысив европейский показатель. Накопление состояний – это важный процесс, который при наличии благоприятных условий способствует развитию филантропии. Однако исследователи выяснили, что готовность азиатских доноров к продуманному риску во имя социальных изменений сегодня определяется рядом других ключевых факторов...

Исследование, проведённое Азиатским центром социального предпринимательства и филантропии (Asia Centre for Social Entrepreneurship and Philanthropy/ACSEP) при поддержке швейцарского фонда Fondation Lombard Odier, показало, что главными движущими силами инноваций в сфере филантропии АТР являются (1) предприниматели новой формации, желающие совместить благотворительные цели с коммерческими интересами; (2) семейные филантропические организации, готовые выйти за рамки традиционных моделей благотворительности; и (3) социальное предпринимательство, которое развивается высокими темпами и меняет контекст филантропии.

Предпринимательские социальные финансы

1. Венчурная филантропия *(Venture Philanthropy)* расширяет аудиторию сторонников. Начиная с 2009 года, в Шанхае действует Инкубатор НКО (Non-Profit Incubator), который поддержал 10 инициатив в восьми крупных городах АТР. Фонд ADM Capital Foundation (благотворительное подразделение инвестиционной управляющей компании из Гонконга) поддерживает 28 НКО и сопровождает их работу консультациями стратегического и операционного характера. Чтобы расширить круг потенциальных получателей инвестиций, глобальная компания LGT Venture Philanthropy формирует сеть бизнес-инкубаторов при поддержке партнёрских организаций, действующих на территории Китая, Вьетнама, Тайланда и Филиппин.

2. Объединения доноров *(Giving circles)*. В Токио и в Бангалоре открылись филиалы американской сети Social Venture Partners International (SVPI). Данной моделью также воспользовались Сингапур, Сеул и Гонконг.

3. Инвестиции, ориентированные на устойчивые социальные результаты *(Impact investing)*. Согласно прогнозу на период до 2020 года (подготовленному консалтинговой компанией Avantage Ventures, Гонконг), потенциальный спрос на социальные инвестиции (СИ) в АТР составляет 74 млрд долларов. Группа компаний Richard Chandler Corporation (Сингапур) занимается развитием социального бизнеса, действующего в сферах образования и здравоохранения восьми стран АТР. Фонд предпринимателя Уильяма Шонфелда (William Schoenfeld), известный как Transist Impact Labs (Шанхай), предоставляет инвестиции для развития компаний, которые работают в сфере недвижимости. Широкие возможности для СИ открывает Китай, однако НКО и гибридные формы социальных предприятий пока не находят должной поддержки со стороны государства и частного сектора. Поэтому остро ощущается нехватка компетентных соискателей инвестиций.

Стратегический грант-мейкинг

Грант-мейкинг в АТР - это небольшой и слабо развитый сегмент деятельности. Наиболее известным в данной сере является Фонд семьи Зеллиг (The Zuellig Family Foundation; Филиппины), который совершенствует свою филантропическую практику уже 15 лет. И ещё одной «точкой роста» считается фонд The Tote's Outcome Fund, созданный Советом предприятий игорного бизнеса (The Singapore Totalisator Board; Сингапур). Данный фонд проводит для своих благополучателей семинары, способствующие укреплению культуры прозрачности и подотчётности, и поддерживает развитие практики измерения социальных результатов. В Китае самым прогрессивным считается фонд Amity Foundation, который на протяжении многих лет содействует развитию филантропии. Помимо этого, в стане действует ряд частных фондов, которые поддерживают социальное предпринимательство и пропагандируют социальные инновации в рамках таких событий, как Всемирная выставка в Шанхае (Shanghai World Expo). Фондов местных сообществ (ФМС) в АТР пока очень мало. В частности, за пределами Австралии и Новой Зеландии действует не более 20 ФМС.

Экосистему азиатской филантропии пока нельзя назвать эффективной, но прогресс уже заметен. Так, в АТР недавно появилась Азиатская сеть венчурной филантропии (The Asian Venture Philanthropy Network/AVPN), которая планирует создать благоприятные условия для обмена опытом и обучения заинтересованных субъектов. В Китае с 2010 года действует Центр фондов (China Foundation Center), который составляет рейтинги прозрачности фондов и способствует развитию культуры подотчётности НКО-сектора[1]. В Индии создана интернет-платформа Artha, позволяющая филантропам и социальным инвесторам координировать действия и осуществлять оперативный поиск инвестиционных возможностей. И, наконец, одним из самых заметных событий стало создание в 2012 году Фондовой биржи социальных инвестиций (The Impact Investment Exchange/IIX; Сингапур), которая действует как традиционная биржа - занимается листингом, проводит торги, оказывает клиринговые услуги и осуществляет расчёты по операциям с ценными бумагами социальных предприятий. «Не так уж важно, каким образом будет развиваться филантропия в АТР: посредством адаптации существующих моделей или за счёт воплощения инновационных решений», - отмечает эксперт центра ACSEP (Сингапур) Роб Джон (Rob John). – «Гораздо важнее, чтобы филантропический сектор становился более прозрачным, подотчётным, готовым к продуманному риску, и нацеленным на достижение устойчивых социальных изменений».

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

---

[1] Подробнее об истории создания и деятельности Китайского центра фондов читайте в статьях «**Чьи фонды прозрачнее: китайские или американские**?» (Дайджест № 30 (1), декабрь 2012 г., https://docs.google.com/file/d/0B-ph8...) и «**Особенности китайской филантропии**» (Дайджест № 35 (5), май 2013 г., https://docs.google.com/file/d/0B-ph8...) Архив**:** https://docs.google.com/folder/d/0B-p...

II. GR

1) ПОЧЕМУ НКО-СЕКТОР НЕ УЧАСТВУЕТ В ОБСУЖДЕНИИ ВОПРОСОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЗНАЧЕНИЯ

В начале 2012 года, когда США балансировали на краю «фискального обрыва» (fiscal cliff), Администрация президента Обамы предложила НКО-сектору поддержать повышение налогов для богатых людей. Однако НКО (за редким исключением) отказались от «необъективных политических дебатов», и решили обсудить «более безопасный» вопрос о благотворительных налоговых вычетах. Причины символического участия НКО в дискуссиях, имеющих значение для всей страны, рассматриваются на страницах издания Nonprofit Quarterly.

В 2010 году Университет Джона Хопкинса (The Johns Hopkins University) опубликовал отчёт, в котором говорится о том, что за последние 15 лет в НКО значительно изменился состав высших руководящих органов. Чтобы привлечь пожертвования, НКО стали чаще приглашать в советы директоров представителей бизнеса, которые не приветствуют какого-либо несогласия с позицией правительства или корпораций. Это первая причина, по которой участие НКО-сектора в демократических процессах стало менее заметным. Далее, опрос, проведенный, Центром эффективного государственного управления (Center for Effective Government/CEG) показал, что НКО не располагают ресурсами для найма специалистов в сфере законодательства и политики, которые могли бы обеспечить полноценное участие организаций в законотворческой и/или правозащитной деятельности. Желая восполнить этот пробел, НКО вступают в региональные или национальные ассоциации. Чтобы избежать раскола в рядах своих членов, данные объединения принимают решения методом консенсуса (или на основании относительного согласия значимого большинства). Таким образом, в ситуации бюджетных дебатов 2012 года ассоциациям пришлось бы отказаться от консенсуса и выбрать позицию Республиканцев или Демократов, неизбежно поступившись интересами части своих членов. Директор департамента фискальной политики CEG Патрик Лестер (Patrick Lester) считает, что такое положение дел не способствует укреплению американской демократии, и призывает НКО к решительным действиям. Во-первых, НКО должны позаботиться о том, чтобы в их советах директоров стало больше людей, которые будут настаивать на участии организаций в делах государственного значения. Во-вторых, местные НКО должны следить за тем, чтобы ассоциации занимали активную позицию и отчитывались перед своими членами о проделанной работе. И, наконец, прогрессивным НКО следует объединять усилия со своими единомышленниками, которые не боятся оказаться в эпицентре жарких дебатов.

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

2) РАСШИРЕНИЕ ДОСТУПА К ОТЧЁТАМ НКО ПЕРЕД КОНТРОЛИРУЮЩИМИ ОРГАНАМИ – ЗАДАЧА, ТРЕБУЮЩАЯ РЕШЕНИЯ

НКО ежегодно предоставляют в Налоговую службу США (Internal Revenue Service) отчётные формы 990, однако официальные сведения об НКО-секторе всё равно запаздывают на два года. В результате лидеры благотворительных организаций, доноры и законодатели действуют в непредсказуемых условиях. Эксперты предлагают ввести дополнительное требование об обязательном предоставлении отчётных форм в электронном виде.

Сегодня Налоговая служба США (IRS) сохраняет поступающие формы 990 в виде изображений и представляет на суд общественности в формате DVD. На следующем этапе контролирующие органы и ряд других организаций (агентство GuideStar, Центр фондов / The Foundation Center, Институт экономики города / The Urban Institute и т.д.) в течение продолжительного времени занимаются

повторной оцифровкой форм. В результате появляется информационный ресурс, с помощью которого можно узнать о состоянии финансов и услугах отдельных НКО, но нельзя сформировать представление о деятельности организаций конкретной сферы деятельности (например, за период с 1990 года). Чтобы ситуация изменилась, многие эксперты рекомендуют Конгрессу США утвердить новый норматив, обязывающий некоммерческие организации предоставлять формы 990 в электронном виде. Новое требование к отчётности – это реальный шаг к созданию интернет-платформы, позволяющей обновлять информацию в режиме реального времени. Помимо этого, такая система откроет целый ряд преимуществ для всех стейкхолдеров:

- Доноры и политики будут своевременно получать информацию о реальных последствиях экономического спада и сокращении численности НКО в конкретных городах и штатах;
- Контролирующие органы смогут оперативно выявлять нарушения и предотвращать проблемы;
- Граждане смогут беспрепятственно изучать информацию о благотворительных организациях;
- Частные доноры будут отслеживать перемещение благотворительных средств в своих сообществах, и находить самые перспективные варианты использования пожертвований;
- Все заинтересованные субъекты смогут изучать финансовую информацию НКО (касающуюся размеров оплаты труда, структуры расходов, источников / размеров дохода и т.д.) и сравнивать сведения с показателями других организаций.

Безусловно, чтобы все эти ожидания стали реальностью, предприниматели, НКО и доноры должны объединить усилия и разработать для нового ресурса необходимые приложения и сервисы.

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

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ

1) БРИТАНСКИМ ДОНОРАМ НЕ ХВАТАЕТ ИНФОРМАЦИИ О РЕЗУЛЬТАТАХ РАБОТЫ НКО

В условиях сокращения государственного финансирования НКО всё чаще обращают взоры к частным донорам. Однако опрос, подведённый консалтинговой организацией «Капитал для новой филантропии» (New Philanthropy Capital/NPC), показал, что недостаток сведений об эффективности НКО отрицательно сказывается на щедрости британских граждан.

В марте 2013 года команда NPC подвела итоги онлайн опроса, в котором приняли участие 3 000 жителей Соединённого Королевства. Оказалось, что в течение 12 месяцев, предшествующих опросу, всего 39% респондентов поддержали НКО на сумму более 50 футов стерлингов (в среднем – 303 фунта). Среди них почти 20% основных доноров (с годовым доходом менее 150 000 фунтов) могли бы увеличить сумму пожертвования (в среднем - на 155 фунтов), если бы не сомневались в том, что ранее поддержанные НКО способны добиться лучших результатов. В случае реализации данного намерения общий объём помощи некоммерческому сектору увеличился бы на 596 млн фунтов стерлингов. Другая группа доноров (с доходами более 150 000 фунтов) тоже могла бы предоставить более значительные средства (в среднем - на 603 фунта больше), увеличив общий показатель на 68 млн фунтов. И самыми отзывчивыми могли бы стать доноры, движимые религиозными мотивами. Их уверенность в эффективности НКО в среднем повысила бы сумму пожертвования на 1 871 фунт. Таким образом, улучшив практику информирования доноров об использовании благотворительных средств и достигнутых результатах, НКО-сектор мог бы добиться общей «прибавки» в размере 665 млн. фунтов, то есть - увеличить показатель благотворительности на 11%. Чтобы не упустить этот шанс, исследователи решили внимательнее изучить причины, по которым британские граждане отказываются расстаться со своими средствами. К общему разочарованию команды NPC, более половины тех, кто пожертвовал более 50 фунтов, считают, что благотворительностью следует заниматься только в том случае, если человек может себе это позволить. А тех, кто пожертвовал менее 50 фунтов, вообще оказалось большинство – 60%. Среди них 62% респондентов могли бы

стать щедрее, если бы верили в способность НКО изменить ситуацию или решить проблему; 12% - согласны поддержать НКО по просьбе близких и коллег; а 22% - хотели бы услышать слова благодарности. Основываясь на полученных данных, авторы отчёта «Деньги на благо Великобритании» (Money for Good UK) пришли к основному заключению: доноры не поскупятся на поддержку, если будут иметь отчётливое представление о том, (1) как НКО расходуют их средства, и (2) как меняется мир благодаря их деятельности.

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

2) НОВАЯ МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ ОТЧЁТНОСТИ О РЕЗУЛЬТАТАХ ОТ CHARITY NAVIGATOR

Рейтинговое агентство Charity Navigator (CN; США) опубликовало методику оценки отчётов, которая меняет парадигму отчётности о результатах работы НКО. В частности, CN перемещает акцент с выборочной отчётности (отдельных историй, не позволяющих оценить эффективность НКО в целом), на конкретные параметры, которые показывают, каким образом НКО анализирует сведения о прогрессе/эффектах деятельности и совершенствует свою работу.

Принимая решение о публикации «Концепции оценки отчётности о результатах» (Results Reporting Concept Note), команда агентства CN учитывала тот факт, что большинство НКО проходят первые этапы построения внутренних систем оценки и отчётности, и вряд ли смогут претендовать на высокие позиции в рейтинге. Поэтому CN приступит к внедрению новой методики не ранее 2016 года, а до этого момента будет проводить разъяснительную работу и стимулировать развитие оценочной и отчётной практики. По мере накопления опыта и повышения эффективности организаций, рейтинговые критерии будут эволюционировать, поднимая планку качественной отчётности НКО перед донорами и обществом. Чтобы определить позицию в рейтинге, специалисты CN будут оценивать отчёты НКО по пяти ключевым параметрам:

1	***Наличие/отсутствие противоречий в сведениях о выполнении миссии, привлечении средств, и распределении ресурсов.*** В процессе изучения материалов/публикаций, которые НКО использует для привлечения средств, агентство CN будет сверять информацию, опубликованную в обращениях к донорам, с последней Формой налоговой отчётности 990, отражающей сведения о распределении ресурсов между программами и иными статьями. *Примечание*: На высокие позиции в рейтинге смогут рассчитывать некоммерческие организации, у которых доля программных расходов составит не менее 60%.
2	***Логическая связь между деятельностью и результатами.*** Насколько реалистичен план достижения краткосрочных (outputs) и промежуточных/отсроченных результатов (outcomes) посредством выполнения указанных в отчёте видов деятельности? Позаботилась ли организация о ресурсах и рабочем времени, необходимых и достаточных для реализации плана? Включает ли отчёт сведения, подтверждающие достижение результатов (собственная информация НКО и/или свидетельства внешних субъектов)? Разработала ли организация специальные показатели и план сбора данных? Использует ли НКО критерии успеха, и каким образом получает информацию для оценки прогресса?
3	***Стремление соответствовать стандартам добросовестной практики.*** НКО могут являться членами организаций, которые предлагают стандарты/кодексы поведения, занимаются сертификацией или выполняют иную деятельность, способствующую развитию систем оценки и отчётности. Если НКО сообщает об участии в подобных инициативах, то в отчёте должны быть сведения, позволяющие проверить эту информацию.
4	***Мнение основных целевых аудиторий/благополучателей.*** Публикует ли НКО отзывы о своей работе? Существует ли в организации порядок сбора данных (проведения опросов) на основе согласованного списка вопросов? Включает ли анкета вопросы об эффективности НКО? Насколько репрезентативны эти опросы? Почему НКО уверена в искренности респондентов? Позволяет ли действующая система отслеживать изменение отношения аудитории к НКО и её услугам? Предоставляет ли организация обратную связь своей аудитории, и сообщает ли причастным сторонам о выполнении рекомендаций, поступающих от благополучателей НКО?
5	***Публикация отчётов об оценке результатов программ.*** Публикует ли НКО такие отчёты и посвящает ли свою аудиторию в планы дальнейшего использования выводов и рекомендаций?

Эффективная работа по выполнению социально значимой миссии – это то, ради чего создаются некоммерческие организации. Предлагая методику из пяти компонентов, агентство CN рассчитывает на то, что НКО будут правильно преподносить информацию о своих результатах, и взамен получат своевременную поддержку в виде пожертвований и ресурсов.

Источник: Charity Navigator, http://www.charitynavigator.org/index...

3) ОТЧЁТЫ КОРПОРАЦИЙ СТАНУТ БОЛЕЕ СОВЕРШЕННЫМИ

Глобальная инициатива по отчётности (Global Reporting Initiative/GRI) и Международный совет по интегрированной отчётности (International Integrated Reporting Council/ IIRC) подписали Меморандум о намерениях, отражающий представления организаций о дальнейшей эволюции корпоративной отчётности.

Большинство инвесторов осознаёт, что подлинная ценность организации – это гораздо больше, чем просто цифры в финансовых сводках. Поэтому компании должны воспринимать свою отчётность как способ публичной презентации интегрированной стратегии, охватывающей все виды корпоративного капитала, включая такие аспекты, как развитие кадрового потенциала, практику использования природных ресурсов и укрепление цепочки поставок. Демонстрируя взаимосвязи между финансовыми, социальными и экологическими параметрами деятельности, интегрированный отчёт показывает инвесторам и другим причастным сторонам, что интересы бизнеса и устойчивое развитие общества - неразделимы. Так охарактеризовал связь между интегрированной отчётностью и устойчивым развитием исполнительный директор GRI Эрнст Лигтеринген (Ernst Ligteringen). В свою очередь, руководитель IIRC Пол Дракман (Paul Druckman) напомнил о том, что его организация занимается разработкой Международной концепции интегрированной отчётности (The International Integrated Reporting Framework). От данного документа не стоит ждать новых показателей, потому что основная задача концепции - поощрять использование существующих стандартов, таких как Руководство по отчётности в области устойчивого развития GRI. В настоящий момент заинтересованные стороны уже обсуждают проект документа, а итоговая версия будет опубликована в декабре 2013 года.

Источник: Global Reporting Initiative, https://www.globalreporting.org/infor...

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) ОТ ТЕОРИИ ИЗМЕНЕНИЙ К СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

Теория изменений (ТИ) - это уникальный документ, который показывает, к чему стремится некоммерческая организация, в каких ресурсах, компетенциях и партнёрах нуждается, и как будет отчитываться перед стейкхолдерами. Международный консультант по стратегическим вопросам Дэвид И.К. Хантер (David E.K. Hunter) рассказывает об основных этапах построения системы управления результативностью, и рекомендует начинать работу с обсуждения ТИ.

Стремясь к подотчётности и выполнению пожеланий доноров, НКО зачастую тратят массу времени на сбор информации непонятного назначения. В частности, им приходится коллекционировать так называемые «турникетные данные» о частных лицах или организациях, с которым когда-либо соприкасалась НКО. Эти сведения позволяет очертить клиентскую аудиторию и масштабы деятельности, но в отрыве от других показателей не дают отчётливого представления о социальной ценности программ некоммерческих организаций. НКО также собирают информацию об отсроченных результатах (outcomes), которая, безусловно, полезна и необходима для оперативного управления и корректировки деятельности. Однако с помощью этих данных внешние стейкхолдеры не могут определить, какая программа оказалась наиболее эффективной. Для этого, как минимум, следует сравнить информацию конкретной НКО с отраслевыми показателями или результатами обследователя «контрольной группы», сформированной методом случайной выборки для данного региона, города или отдельного направления. Чтобы усовершенствовать практику работы с данными, НКО и доноры должны инвестировать ресурсы в создание *внутренней системы управления результативностью (internal performance management system)*, которая позволит оптимизировать процессы мониторинга/анализа данных и использования полученных сведений для повышения качества работы организации. Система не должна быть слишком громоздкой и

сложной. Её также не следует путать с набором технических параметров многоцелевой базы данных. Построение такой системы сопровождается формированием организационных компетенций и навыков, необходимых для выполнения следующих взаимосвязанных действий:

Шаг 1	Осознание потребности в рациональном и эффективном управлении организацией. *Примечание для тех, кто не курсе*: В НКО-секторе данную потребность осознают не все.
Шаг 2	Разработка Теории изменений (ТИ), определяющей (a) контекст деятельности НКО; (b) конечные результаты и показатели оценки прогресса / промежуточных изменений (outcomes); (c) программы / услуги, посредством которых предполагается решить поставленные задачи; и (d) навыки и компетенции, которые необходимы для реализации планов.
Шаг 3	Разработка (на основе ТИ) ключевых критериев успеха и показателей программной / организационной эффективности; а также процедур применения полученной информации для «корректировки курса» на всех уровнях организации.
Шаг 4	Создание системы управления данными и практическое использование информации (в режиме реального времени) для решения управленческих задач индивидуального, программного и организационного характера.
Шаг 5	Постоянное применение данных для обучения на основе полученного опыта, выработки единого представления об эффективности НКО, и выполнения социально значимой миссии.

Лидеры НКО и доноры должны понимать, что организационная Теория изменений может быть создана за короткий промежуток времени (например, за 4-6 дней), а на формирование ключевых компетенций и воплощение новых идей может уйти от трёх до шести лет. Это означает, что речь идёт о солидных инвестициях, но результаты этих вложений благополучатели некоммерческих организаций оценят по достоинству.

Источники: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/g...

2) ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ НКО И ОПЕРАТИВНАЯ ПУБЛИКАЦИЯ ДАННЫХ – ПУТИ К ДОВЕРИЮ В ЭПОХУ ИНФОРМАЦИИ

Обозреватель британского интернет-издания Civilsociety.co.uk Вибека Мэйр (Vibeka Mair) считает, что НКО должны развивать систему измерения социальных результатов и постоянно информировать общество о своих достижениях. Тогда СМИ и пользователи социальных сетей не будут сомневаться в эффективном использовании благотворительных ресурсов.

Британская организация Comic Relief (которая занимается решением проблемы бедности в развивающихся странах) провела фандрайзинговую кампанию и могла бы порадоваться успеху, если бы не маленькая «ложка дёгтя»: некоторые пользователи Твиттера сочли, что зарплата директора организации слишком высока (130 898 фунтов стерлингов в год). Сторонник применения бизнес-подходов в социальной сфере Дэн Палотта (Dan Pallotta) озадачен тем, что высокая зарплата специалистов, которые помогают людям, сразу привлекает всеобщее внимание, а солидные доходы тех, кто не помогает никому, остаются за кадром. Вибека Мэйр считает такое мнение слишком категоричным, так как под огнём критики может оказаться любая организация – как коммерческая, так и некоммерческая. Но она признаёт, что НКО вынуждены вести себя скромнее. Например, наличие в организации маркетингового департамента и практика обращения за услугами авторитетных консультантов считаются нормой для сферы бизнеса и недопустимой роскошью для НКО-сектора. Чтобы выровнять ситуацию, НКО должны демонстрировать донорам и общественности свои достижения. Если результаты работы убедительны, то расходы на консультантов, на оплату труда и на любые другие статьи ни у кого не вызывают вопросов. Об этом свидетельствует множество примеров из жизни эффективных организаций. Поэтому НКО должны совершенствовать системы измерения результатов, анализировать сведения о процессах социальных преобразований, и постоянно информировать общество о вкладе в решение актуальных проблем.

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

V. ФАНДРАЙЗИНГ

1) НКО УЧАТСЯ ЖИТЬ В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Американский фонд Nonprofit Finance Fund (NFF) опубликовал очередной отчёт о состоянии дел в НКО-секторе (2013 State of the Nonprofit Sector Survey). Авторы документа сообщают о том, что впервые за пять лет многие НКО смогли изменить подходы к своей работе и практически адаптировались к новым экономическим условиям. В дальнейшем НКО намерены активнее работать с частными донорами, привлекать инвестиции и заёмные средства.

В ежегодном опросе приняли участие 5 983 НКО. Почти половина организаций (49%) за прошедший год расширила свои программы и услуги. В этой группе более трети НКО (36%) добились такого результата благодаря более активной поддержке со стороны советов директоров; 39% НКО расширили сотрудничество с другими организациями; и столько же респондентов (39%) обновили технологии. Сократили или закрыли программы всего 17% от общего числа опрошенных НКО. Эти показатели оказались самыми оптимистичными за последние пять лет (с 2009 года), но за ними стоит непростая история преодоления экономических трудностей. Так, среди НКО, которые работают по государственным контрактам, только 17% получили поддержку из бюджета в полном объёме. Но в большинстве случаев средства поступали с большой задержкой. Такая ситуация сложилась в тот момент, когда НКО с трудом справляются с возрастающим спросом на свои услуги. Об этом, в частности, сообщили более половины респондентов (52%). В 2009 году таких «максимально востребованных» НКО было меньше - 44%. Ещё 42% респондентов отметили, что для дальнейшего развития в ближайшие три года им придётся искать новые источники финансирования (в т.ч. в лице частных доноров), а 23% опрошенных планируют освоить практику работы с инвестициями и заёмными средствами. Более половины опрошенных организаций (54%) отметили, что доноры/инвесторы весьма требовательно относятся к информации о достигнутых результатах, и это становится стимулом для «постоянного сбора данных». Однако 29% НКО позволяют себе собирать информацию лишь «время от времени». Это объясняется тем, что сбалансировать расходы на развитие «системы услуг для клиентов» и «технологий работы с данными» не так уж просто. Ресурсы для развития труднее всего найти тем НКО, которые оказывают социальные услуги и больше всего страдают от сокращения государственных расходов на социальную сферу. Чтобы отстоять свои интересы, в 2012 году 43% НКО стали активнее взаимодействовать с органами власти, а в 2013 году на политику государства намерены повлиять уже 46% организаций. «НКО вынуждены осваивать новые способы ведения дел, потому что уровень государственной поддержки к докризисному уровню уже не вернётся, а спрос на услуги стремительно растёт», - комментирует результаты опроса руководитель фонда Nonprofit Finance Fund Энтони Багг-Левин (Antony Bugg-Levine). - «Тем не менее, 56% НКО планируют увеличить численность благополучателей. Чтобы решить эту задачу, следует существенно изменить практику НКО и тех, кто их финансирует. А более масштабные системы должны создать новые экономические возможности и активно содействовать общественному прогрессу».

Источники: The Foundation Center, http://foundationcenter.org/pnd/news/...
The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Money...

2) ЕВРОПЕЙСКИМ ФАНДРАЙЗЕРАМ КРИЗИС НЕ СТРАШЕН

Две трети участников опроса, проведённого в декабре 2012 года Европейской фандрайзинговой ассоциацией (The European Fundraising Association / EFA), сообщили о том, что в период кризиса еврозоны некоммерческие организации сохранили доходы на прежнем уровне, и в 2013 году тоже не намерены сдавать позиций. Авторы отчёта «Фандрайзинг в Европе: Десятилетие перемен» (Fundraising in Europe: A Decade of Change) анализируют достижения, проблемы и перспективы...

В опросе приняли участие 17 из 19 национальных организаций фандрайзеров, представляющих в Европейской фандрайзинговой ассоциации (EFA) свыше 1 100 профессиональных объединений из

18 стран. Более трети респондентов (41%) утверждают, что долговой кризис в Европе не повлиял на доходы НКО; 29% опрошенных сообщили о сокращении объёмов поступлений; а 6% - не располагают такими сведениями. Почти половина организаций (44%) предполагает, что в 2013 году доходы НКО сохранятся на прежнем уровне, а 25% опрошенных даже рассчитывают на повышение показателя. Пессимистами оказались всего 19% участников опроса.

Анализируя деятельность за последние 10 лет, члены EFA обозначили несколько факторов, которые положительно повлияли на европейскую благотворительность. Прежде всего, это появление Международного положения об этических принципах (The International Statement of Ethical Principles), разработку которого возглавила американская Ассоциация профессиональных фандрайзеров (Association of Fundraising Professionals/AFP). Помимо этого, EFA в сотрудничестве с ассоциациями Великобритании и США разработала программу подготовки сертифицированных фандрайзеров, которая сегодня выполняется уже в 11 странах. Данная деятельность позволила восполнить недостаток компетенций, который участники опроса назвали самой главной проблемой десятилетия. Даже экономический кризис и несовершенный порядок лицензирования деятельности по публичному сбору средств оказались на втором и третьем местах. Эти неблагоприятные обстоятельства были сглажены потеплением налогового климата для доноров, хотя некоторым странам кризис нанёс заметный урон. Так, в 2012 году в Германии численность доноров сократилась на 400 000 человек. Вице-президент EFA Беки Гилберт (Becky Gilbert) отмечает, что фандрайзеры привлекали средства в экстремальных условиях и всё же смогли добиться успеха. Традиционные методы привлечения средств пока являются основными источниками поступлений, но профессиональное сообщество решило всерьёз заняться освоением возможностей виртуального пространства. Почти две трети (65%) респондентов рассказали о том, что НКО стали чаще общаться с донорами в блогах и в социальных сетях, однако для большинства организаций онлайн фандрайзинг пока что ограничивается кнопкой «Сделать пожертвование» на веб-сайте НКО. Примерно так же обстоят дела с использованием мобильных технологий. Иными словами, членам EFA предстоит проделать большую работу, но они готовы задействовать все доступные средства, чтобы решить две самые сложные задачи: удержать доноров; и создать для НКО более надёжные гарантии финансовой стабильности.

Источник: Third Sector, http://www.thirdsector.co.uk/bulletin...
The European Fundraising Association, http://www.efa-net.eu/features-and-op...
Civil Society Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/fundrai...

3) КАК ПРАВИЛЬНО ОРГАНИЗОВАТЬ КАМПАНИЮ В СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА

#GivingTuesday – это одна из самых ярких и успешных благотворительных кампаний 2012 года. Её благословил Белый дом и поддержали жители 50 штатов США, а также более 800 средств массовой коммуникации. В результате многие интренет-платформы в период проведения акции увеличили сборы пожертвований на 50%. О принципах использования социальных медиа в интересах общества рассказывает главный идеолог кампании Генри Тиммз (Henry Timms).

1. *Не планируйте «выполнить инициативу», стремитесь «положить начало движению»*. Идея проведения кампании #GivingTuesday («Благотворительный вторник») возникла в Нью-Йорке в старейшем Еврейском культурном центре 92nd Street Y, который с момента своего создания в 1874 приобрёл богатейший опыт работы с самыми разными аудиториями клиентов и доноров. Инициативная группа не стала держать свои планы в секрете, и в сотрудничестве с Фондом Организации объединённых наций (The United Nations Foundation) сформировала авангард из лидеров Стэнфордского университета (Stanford University), независимого новостного сайта Mashable, The Bridgespan Group и ряда других организаций. Аудитория сторонников разрасталась стремительными темпами, и в итоге на свет появилась сеть из 2600 НКО и компаний, действующих по всей стране.
2. *Не давайте подробных инструкций, пропагандируйте свободу действий*. В рамках #GivingTuesday все партнёры действовали самостоятельно, выступая в роли «Послов кампании в

социальных медиа». Это был верный расчёт, потому что организации с активной позицией умеют создавать не только «контент», но и благоприятный «контекст».

3. *Главное – не деньги, главное - участие*. Преимущество #GivingTuesday заключалась в том, что кампанию никто не пытался «приватизировать». Таковы условия жизни в социальных медиа: хочешь привлечь сторонников – откажись от тотального контроля.
4. *Предлагайте инструменты, а не правила*. Чем больше участников, тем вероятнее успех. Чтобы организовать широкую аудиторию, команда #GivingTuesday современно предлагала ресурсы для бесперебойной работы виртуального сообщества. Например, основные спикеры кампании #GivingTuesday никогда не встречались друг с другом, но, появляясь «в эфире» каждое утро, работали «на одной волне». Они преподносили информацию в собственной уникальной манере, но при этом пользовались единой содержательной канвой.

Вдохновившись успехом, культурный центр 92nd Street Y решил не останавливаться на полпути. В 2013 году НКО планирует удвоить число партнёров и расширить масштабы кампании.

Источник: Harvard Business Review, http://blogs.hbr.org/cs/2013/03/creat...

VI. ПАРТНЁРСТВА И СЕТИ

1) СОФИНАНСИРОВАНИЕ – ОБЪЕДИНЕНИЕ РЕСУРСОВ ДОНОРОВ В ИНТЕРЕСАХ ОБЩЕСТВА

В феврале 2013 года коалиция «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (GEO; США) провела совещание, в ходе которого более 140 доноров обсудили перспективы совместного финансирования социально значимых инициатив. В результате появилась целая палитра наблюдений и рекомендаций, которые помогут усовершенствовать и расширить практику сотрудничества между участниками филантропической деятельности.

Три формы сотрудничества, основанного на совместном финансировании программ / организаций:

1. ***Объединённые финансовые ресурсы*** *(Pooled funding)*, которыми может управлять группа доноров, основной донор или третья сторона.
2. ***Целевое софинансирование*** *(Targeted co-funding)*, когда доноры самостоятельно предоставляют гранты в поддержку согласованной программы.
3. ***Стратегическое согласование*** *(Strategic alignment)* , когда доноры согласны выполнять общую стратегию достижения конкретной цели и готовы предоставить ресурсы для реализации различных компонентов стратегии.

Что следует изменить в практике фондов:

1. ***Социальное воздействие***. Фонды не должны выяснять, кому принадлежит главная заслуга в достижении коллективного результата.
2. ***Культура***. Филантропическому сообществу пора пересмотреть подходы к управлению рисками.
3. ***Лидерство***. Индивидуальное лидерство должно уйти на задний план. Для современного лидера сферы филантропии сотрудничество должно быть превыше всего.

Практические советы для потенциальных партнёров:

- Сотрудничество – это сложная работа. Чтобы сформировать доверительные отношения, с самого начала проясните мотивации и ожидания каждого участника.
- Распределите обязанности и не стремитесь к роли ключевого лидера.
- Согласуйте порядок принятия решений.
- Позаботьтесь о создании опорной (стрежневой) структуры, которая будет координировать взаимодействие, заниматься планированием, и отвечать за сбор и обработку информации.
- Вовлекайте в работу членов советов директоров своих организаций.
- Своевременно обсуждайте вопросы, связанные с изменением приоритетов и дальнейшим развитием инициативы.
- Создавайте условия для обучения некоммерческих партнёров и совместного обсуждения / решения конкретных задач.

Многие участники встречи убеждены в том, что софинансирование способно сделать филантропию более эффективной. Однако для этого финансирующие организации должны быть готовыми к продуманному риску и открытому обсуждению допущенных ошибок. Это те качества, которых сегодня явно недостаёт фондам и другим донорам. «Филантропическое сообщество слишком непримиримо относится к ошибкам. Поэтому организации скрывают неудачи и лишают целый

сектор важнейшей информации… Однако любые инновации по своей природе требуют эксперимента и риска… Если бы сектор стал открыто обсуждать свой опыт, то мы могли бы стать мудрее и быстрее приблизиться к решению сложных проблем нашего времени», – так подвела итоги дискуссии Джин Кейс (Jean Case), руководитель фонда Кейсов (The Case Foundation).

Источники: Latest from Alliance, http://philanthropynews.alliancemagaz…
Arabella Advisors, http://www.arabellaadvisors.com/2013/…

VII. HR

1) СПЕЦИАЛИСТЫ УЗКОГО И ШИРОКОГО ПРОФИЛЯ: КОГО ВЫБРАТЬ?

Многие фонды убеждены в том, что знания и опыт в программных областях гораздо важнее «навыков общего характера». Национальный комитет ответственной филантропии (National Committee for Effective Philanthropy; США) считает такой подход ошибочным и объясняет, почему «программные знания» и «универсальные компетенции» заслуживают равного внимания.

Авторы публикации поясняют, что программные (узкие) специалисты обладают глубокими познаниями в конкретных областях (например: экология, борьба с беспризорностью, культура и т.д.) либо хорошо разбираются в стратегиях решения социальных проблем (таких как, влияние на законодательство и практику, услуги для населения, оказание продуктовой помощи). Специалисты широкого профиля – это тоже эксперты, но их мастерство заключается в построении сетей, укреплении связей, и в умении разглядеть новые возможности на пересечении разных подходов и отраслей. Они своевременно распознают риски, а также умеют раскрывать и использовать таланты для достижения коллективных целей. Очевидно, что по своей значимости такие навыки ничем не уступают программным компетенциям. Поэтому грант-мейкеры должны поощрять обмен опытом и развивать у своих сотрудников полный спектр навыков, необходимых для выполнения целей организации в условиях меняющегося контекста и многообразия подходов к решению социальных проблем. Вливаясь в коллектив филантропической организации, программные эксперты должны понимать, что деятельность «ответственного грант-мейкера» значительно отличается от стиля работы правительственного департамента или научно-исследовательского центра. Чтобы справиться с новыми функциями, узкие специалисты должны научиться разрабатывать реалистичные стратегические планы, вдохновлять и поддерживать грантополучателей, и извлекать полезные уроки из неудачного опыта. «Мой бизнес - утешать страждущих и пробуждать сострадание в тех, кто доволен жизнью», - так охарактеризовала свою деятельность Мэри Харрис Джонс (Mary Harris Jones), известный лидер движения за трудовые права XIX века. Если все специалисты фондов последуют её примеру и осознают двойственную природу своих профессиональных задач, то филантропический сектор постепенно приблизится к идеалу. О том, какой должна быть «идеальная филантропия», Национальный комитет ответственной филантропии (NCRP) поведал в своём новом плане работ на ближайшие пять лет (Responsive Philanthropy: Philanthropy at Its Best). В частности, NCRP планирует развивать три основных компонента «ответственной филантропии»:

1. Служение обществу; недопущение использования филантропии в частных / политических интересах; соответствие высочайшим стандартам прозрачности и открытости;
2. Эффективный грант-мейкинг, способствующий выполнению миссий НКО;
3. Поддержка малоимущих и социально уязвимых категорий населения.

Источники:
National Committee for Responsive Philanthropy, http://www.ncrp.org/publications/resp…
Responsive Philanthropy: Philanthropy at Its Best, http://www.ncrp.org/files/rp-articles/RP-Fall%202007-Dorfman-lowres.pdf

VIII. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ФОНДЫ В РОЛИ СТРОГИХ ИНВЕСТОРОВ

В «Обзоре рынков акционерного капитала и долгосрочных решений» (Review of Equity Markets and Long-Term Decision Making; 2012 г.) профессор Лондонской школы экономики (The London School of Economics) Джон Кей (John Kay) утверждает, что британские фонды - в отличие от многих других субъектов финансовых рынков - отдают предпочтение социальным инвестициям и предъявляют руководству компаний самые высокие требования.

Стремление фондов повлиять на работу компаний объясняется тем, что корпоративная культура и подходы к управлению рисками, с одной стороны, характеризуют этическую практику получателей инвестиций, и, с другой стороны, являются барометрами финансового благополучия организаций. Однако портфелем акций управляют не сами фонды, а внешние менеджеры. Поэтому фонды должны обязательно убедиться в том, что выбранная ими управляющая компания не только подписалась под Надзорным кодексом (The Stewardship Code), но и применяет на практике установленные стандарты взаимодействия институциональных инвесторов с компаниями-объектами инвестиций. Желательно, чтобы менеджеры подробно рассказали о целях участия в работе компаний и основных тактиках, позволяющих контролировать принятие решений. Это очень важная рекомендация, потому что с момента появления кодекса (2010 г.) 79% корпораций, входящих в индекс FTSE 350, ничего не изменили в своей практике взаимодействия с акционерами, а все остальные компании (21%) стали общаться с инвесторами «немного активнее».

Помимо этого, фондам следует (a) выяснить, в какой мере деятельность компаний согласуется с их собственными целями и приоритетами, и (b) оформить идеи в виде конкретных предложений. Обычно корпорации с интересом относятся к подобным запросам, несмотря на то что фонды порой слишком малы по сравнению с другими институциональными инвесторами.

Активная позиция акционера/инвестора, нацеленного на выполнение миссии (mission-related investor activism) – это новая модель поведения, которую фонды осваивают методом проб и ошибок. Поэтому открытое обсуждение неудач и обмен опытом с коллегами может стать для фондов хорошим подспорьем в раскрытии возможностей, которые предлагают филантропическому сектору рынки акционерного капитала.

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

2) ЕВРОПЕЙСКАЯ ВЕНЧУРНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ: ОТЧЁТ О СОСТОЯНИИ ДЕЛ

В марте 2013 года Европейская ассоциация венчурной филантропии (The European Venture Philanthropy Association/EVPA) опубликовала результаты второго ежегодного опроса организаций, действующих в 18 странах. Цель данного исследования – проинформировать заинтересованные стороны о состоянии дел в быстро развивающейся перспективной отрасли.

В опросе приняли участие более 60 европейских организаций сферы венчурной филантропии (ОВФ). Авторы отчёта отмечают, что общий объём инвестиций, предоставленных респондентами в 2011 году, составил 278 млн евро. В предыдущем году эта сумма была намного меньше - всего 189 млн. Чаще всего опрошенные ОВФ обращались к долговым инструментам и инвестициям в акционерный капитал (57%), а гранты в 2011/2012 финансовом году оказались на втором месте (56% против 70% в 2010 году). Это означает, что в период экономических потрясений поддержка социально значимых дел в виде заёмных/возвратных средств выходит на передний план. Исследователи также отметили, что опрошенные организации проявляли интерес не только к инструментам ВФ, но и к другим разновидностям социальных инвестиций. При этом почти половина респондентов (48%) ожидала от получателей инвестиций финансового возврата (на 10% чаще по сравнению с 2010/2011 годом), а четверть опрошенных (25%) не разделяет социальные и финансовые цели на главные и второстепенные (показатель увеличился

так же на 10%). В 2010/2011 году 50% ОВФ не верили в возможность получения финансового возврата, но за 12 месяцев ситуация изменилась, и в этой группе осталось всего 26% респондентов. Основная аудитория получателей инвестиций была представлена социальными предприятиями, среди которых многие созданы относительно недавно. Данный факт говорит о том, что венчурные филантропы готовы рисковать, но этот риск нельзя назвать необдуманным. Так, 94% ОВФ сообщили о том, что они проверяют информацию, предоставленную соискателями инвестиций (due diligence), измеряют социальный эффект, приветствуют практику совместных инвестиций, и оказывают получателям нефинансовую/ресурсную помощь. Чаще всего участники опроса поддерживали инициативы, направленные на решение проблемы безработицы и поддержку детей и молодёжи. По количеству ОВФ по-прежнему лидируют Великобритания, Франция и Германия, а в других странах прогресс не особо заметен. Чтобы посодействовать равномерному развитию рынка ВФ, Европейская ассоциация венчурной филантропии (EVPA) усилит работу по выявлению и презентации передового опыта всем заинтересованным странам и субъектам ВФ.

Источники: Latest from Alliance, http://philanthropynews.alliancemagaz...
City Philanthropy, http://www.cityphilanthropy.org.uk/ne...
Civil Society Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/finance...

IX. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

1) НОВАЯ ИСТОРИЯ О ЖИЗНИ БРИТАНСКИХ КОРПОРАТИВНЫХ ФОНДОВ

Исследование, проведённое консалтинговой организацией Corporate Citizenship, показало, что большинство опрошенных корпоративных фондов Англии и Уэльса выполняет для компаний-учредителей функции инновационных площадок, координирует добровольческие программы и предоставляет сотрудникам корпораций возможности для развития.

Команда специалистов Corporate Citizenship изучила сведения, входящие в базу данных Комиссии по делам благотворительности (Charity Commission), провела серию интервью и онлайн опрос, в котором приняли участие 25 из 140 корпоративных фондов, зарегистрированных на территории Англии и Уэльса. Выяснилось, что за период с 2006 года корпорации региона создали 33 новых фонда, несмотря на то что данные организации (в техническом смысле) действуют независимо от компаний-учредителей и, значит, не очень подходят для публичной демонстрации социальной ответственности бизнеса. Средняя сумма доходов опрошенных фондов за шесть лет снизилась на 16,5% - с 1,75 млн фунтов стерлингов в 2005 году до 1,46 млн фунтов в 2011-ом. Тем не менее, трудности не помешали корпоративным фондам увеличить объём своих благотворительных пожертвований – особой статьи расходов, которая в течение аналогичного периода возросла с 1,34 млн до 1,86 млн. фунтов. Видимо они решили, что Направления деятельности фондов оказались достаточно разнообразными. Так, фонд Credit Suisse EMEA Foundation поддерживает образование и развивает микрофинансирование в разных странах мира; фонд Apax Foundation поддерживает социальных предпринимателей и использует для этих целей инструменты социальных инвестиций; а создание фонда United First Foundation (который известен тем, что поддерживает Службу оценки для НКО) стало откликом на потребность в достоверной информации о британских НКО. В разработке стратегии и деятельности фондов зачастую активно участвуют представители высшего руководства компаний. Основываясь на полученной информации, исследователи пришли к выводу, что заинтересованность бизнеса в создании фондов объясняется не только общественной ценностью филантропической деятельности, но также дополнительными преимуществами, которые фонды создают для самих корпораций.

Источники: City Philanthropy, http://www.cityphilanthropy.org.uk/ne...
Отчёт «Фонды, созданные бизнесом: Рост корпоративных фондов в Англии и Уэльсе» (The Foundations of Business: The Growth of Corporate Foundations in England and Wales)

X. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

1) КАК СОТРУДНИЧАТЬ С ДОБРОВОЛЬЦАМИ, У КОТОРЫХ ЗА ПЛЕЧАМИ НЕПРОСТОЙ ЖИЗНЕННЫЙ ОПЫТ

В НКО-секторе есть особая категория организаций, которые работают с жертвами насилия, с тяжелобольными или с людьми, пострадавшими в экстремальных ситуациях. Волонтёрами таких НКО обычно являются люди, пережившие личную драму. Опытные тренеры и менеджеры НКО отмечают, что такие помощники нуждаются в деликатном подходе, и советуют воспользоваться несложными правилами конструктивного общения.

- *Оперативно отвечайте на запросы потенциальных добровольцев*. Для начала просто подтвердите получение письма (или электронного сообщения) и, затем, переходите к более подробному обсуждению вариантов сотрудничества.
- *Объясните, чем занимается ваша НКО*. Чтобы соискатель получил объективное представление об организации, расскажите о её миссии, ценностях и деятельности.
- *Оцените готовность соискателя к добровольческой деятельности*. Не стоит привлекать к работе человека, который пока не справился с психологической травмой и, возможно, сам нуждается в помощи.
- *Помогите соискателю выбрать подходящее занятие*. Обозначьте несколько вариантов (например, публичные выступления, создание контента, общение по телефону и т.п.) и поинтересуйтесь предложениями потенциального волонтёра.
- *Позвольте новичку попробовать свои силы в разных ипостасях*, оцените работу и определите те виды деятельности, в которых он/она проявляет себя лучше всего, не испытывая эмоционального дискомфорта.
- *Не допускайте «эмоционального перегрева»*. Разъясните правила работы с клиентами. Волонтёры и сотрудники должны чувствовать грань между профессиональным и личным.
- *Следите за работой волонтёров*. Регулярно проводите рабочие заседания и контролируйте посещаемость. Привлекайте «ветеранов» и формируйте пары «наставник – подопечный».
- *Обращайте внимание на «тревожные сигналы»*. Некоторые добровольцы перегружают себя работой, чтобы уйти от переживаний. В подобных случаях необходимо снизить нагрузку и переориентировать волонтёра на решение личных или семейных проблем.
- *Стройте планы на будущее*. На людей, переживших личную драму, обсуждение перспектив оказывает самое благотворное влияние. Не упускайте возможности поговорить о будущем!

И ещё одна «заметка на полях»: благодарите добровольцев за то, что с их помощью мир становится добрее и безопаснее.

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