Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 8 (38), август 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) NEW! Индекс общественного прогресса 5
В ходе Всемирного форума Сколла (Skoll World Forum; апрель 2013 г.) научно-исследовательский центр Social Progress Imperative (г. Вашингтон) впервые представил Индекс общественного прогресса (The Social Progress Index / SPI), который стал источником ценной информации, способной повлиять на политику многих стран в сфере развития.
2) Британские фонды: вчера, сегодня, завтра 5
Центр по изучению гражданского общества при Лондонской школе экономики (The Centre for Civil Society, London School of Economics) исследоует специфику и контекст деятельности европейских фондов, начиная с 2003 года. Просматривая сведения десятилетней давности и сегодняшнего дня, эксперт фонда Carnegie UK Trust Дайана Лит (Diana Leat) сравнила состояние дел в британских фондах и поделилась наблюдениями с читателями журнала Philanthropy Impact.

II. GR 6

1) Кризис – стимул для сотрудничества фондов с государством 6
В период кризиса службы трудоустройства стали для многих американских семей последним шансом удержаться на рынке труда и/или получить временную поддержку. Однако система оказалась слишком бюрократичной и неподготовленной к большому наплыву клиентов. Для решения проблемы крупные фонды объединили усилия с государственными структурами и приступили к реализации партнёрской программы. О первых результатах и «уроках» рассказывает президент Фонда Форда (The Ford Foundation) Луис Убинас (Luis A. Ubiñas).

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ 7

1) Из жизни фондов: затяжная эволюция прозрачности 7
В 1980 году американский Национальный комитет ответственной филантропии (The National Committee for Responsive Philanthropy / NCRP) опубликовал отчёт, который подверг суровой критике чрезмерную скрытность фондов. Глава комитета Аарон Дорфман (Aaron Dorfman) сравнил документ 30-летней давности с результатами более современных исследований и отметил, что прозрачность фондов, безусловно, прогрессирует, но слишком медленно.
2) Подотчётность фондов: мнение получателей помощи имеет значение 8
Фонды, которые внимательно изучают мнения благополучателей, имеют отчётливое представление о конечных результатах (эффектах) своей работы и последовательно оценивают прогресс. Однако среди участников опроса, проведённого Центром эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США) в 2011 году, таких «продвинутых» организаций оказалось всего 35%. Эксперты обсуждают сложившуюся практику и выясняют, почему многие фонды не стремятся к общению со своими клиентами.
3) Анализ неудач – залог успеха 9
Чтобы инновации филантропических и некоммерческих организаций внесли реальный вклад в общественное развитие, необходимо постоянно анализировать результаты экспериментов и, в первую очередь, причины неудач. Желая подбодрить организации, которые не решаются раскрыть информацию о неэффективной практике, интернет-издание City Philanthropy опубликовало примеры из жизни, которые свидетельствуют о преимуществах 100%-ной прозрачности в отношении неудачного опыта.

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 9

1) О пользе оценки: Как впечатлить госзаказчиков в нестабильные времена 9
Бюджетное управление Конгресса США (Congressional Budget Office) вновь размышляет о сокращении бюджета социальной сферы. Это означает, что оценка результатов программ и демонстрация эффективности становится для НКО обязательной практикой. На страницах издания Chronicle of Philanthropy эксперты рассказывают о том, как провести качественную оценку и произвести должное впечатление на строгих доноров.

2) Чем эффективнее НКО, тем выше сумма накладных расходов 10
Самые эффективные НКО тратят на административные нужды больше, чем их коллеги с более скромными результатами. Такой вывод озвучен в отчёте «Это не прямое пожертвование, это способ использования средств в благотворительных целях » (It ain't what you give, it's the way that you give it), подготовленном организациями Giving Evidence и Givewell. Данный документ является откликом на заявление британского парламента о намерении ограничить размеры накладных расходов для субъектов НКО-сектора.
3) Оценка эффективности НКО: что надо знать о показателях социальных изменений 11
Сегодня многие доноры оценивают эффективность НКО по процентному соотношению расходов на программы, административные нужды и на фандрайзинг. НКО критикуют такой подход, и предлагают поставить во главе угла социальный эффект своей деятельности. Однако американский эксперт Брайан Миттендорф (Brian Mittendorf) считает, что отказ от сложившейся оценочной практики может повлечь за собой серьёзные проблемы. Дело в том, что показатели социальных изменений обладают целым рядом «неудобных» качеств…

V. ФАНДРАЙЗИНГ 12

1) Правила общения с фондами не становятся проще 12
Грант-мейкеры всегда соглашаются с тем, что процедуры взаимодействия с получателями небольших грантов должны быть простыми и адекватными размеру поддержки. Однако на деле почти ничего не меняется. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного американской Сетью грант-менеджеров (Grant Managers Network) в рамках специальной инициативы «Оптимизация проектной деятельности» (Project Streamline).

VI. ФИНАНСЫ 13

1) Советы по выживанию для американских НКО 13
Финансовые трудности, с которыми пытается справиться правительство США, повлекут за собой дальнейшее сокращение бюджета социальной сферы и изменят подходы к выбору получателей помощи. Эти сейсмические сдвиги затронут не только социальные НКО, но также неизбежно повлияют на весь некоммерческий сектор. Эксперты считают, что сегодня каждая НКО должна всерьёз задуматься о своём выживании, и предлагают воспользоваться рекомендациями практического характера.

VII. КОММУНИКАЦИИ 14

1) Сообщество всемирной сети – ресурс филантропии 14
Руководитель инновационного интернет-центра InnoCentive Саймон Шнайдер (Simon Schneider) убеждён в том, что филантропия может значительно продвинуться в решении сложных социальных проблем, если будет пользоваться знаниями и потенциалом виртуального сообщества. Чтобы проиллюстрировать эту идею, он рассказывает о трёх этапах программы Global Giveback, использующей возможности всемирной паутины для поиска уникальных способов борьбы с истощением и загрязнением водных ресурсов.
2) Вывод исследователей: НКО – непопулярный источник полезной информации 15
Опрос тысячи британских граждан, проведенный консалтинговой организацией nfpSynergy показал, что среди источников, которыми люди пользуются для получения совета и помощи, НКО занимают последнее место. Причины такого положения дел анализируют авторы отчёта «Где граждане получают информацию и консультации?» (Where do the public go to seek information and advice?).

VIII. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ 15

1) Как восполнить недостаток средств на развитие информационных технологий 15
Сегодня эффективность НКО во многом зависит от качества информационных технологий (ИТ). Однако многие доноры и некоммерческие организации воспринимают ИТ как часть административных расходов, оттягивающих ресурсы от выполнения миссии. Чтобы повлиять на ситуацию, участники конференции Nonprofit Technology Conference - 2013 подготовили рекомендации для НКО, фондов и иных доноров.

2) Инновации и облачные технологии связаны между собой 16
В ходе опроса 180 НКО организации Idealware и MAP for Nonprofits (США) изучили практику применения облачных технологий для воплощения инновационных решений, способствующих выполнению социально значимых миссий. На основе полученных данных исследователи составили рамочную концепцию, отражающую факторы успеха инновационной деятельности.
3) Британская инициатива по созданию единого портала для благотворительных инициатив 17
Известный общественный деятель Великобритании Мэри Марш (Mary Marsh) опубликовала доклад, в котором озвучена идея разработки «Манифеста данных», который определил бы ответственных за создание портала, предназначенного для хранения и распространения сведений о субъектах благотворительной деятельности. Начало этой работе должны положить программы развития новых компетенций в сфере информационных технологий.

X. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 18

1) Инвестиции, способствующие выполнению миссии, увядают в суровом климате 18
Расцвет инвестиций и займов с низкими процентами, которые фонды предоставляют с целью выполнения своих миссий, пришёлся на 1990-е годы и продолжался до середины 2000-х. С наступлением кризиса использование таких финансовых инструментов отошло на задний план. Авторы отчёта, подготовленного Семейной школой филантропии Лилли при Университете штата Индиана (Lilly Family School of Philanthropy, Indiana University), считают, что фонды упускают реальный шанс для повышения эффективности социальных преобразований.
2) «Социальное предприятие» vs «некоммерческая организация» 18
В британском законодательстве нет точного определения социального предприятия, однако некоторые государственные заказчики обычным благотворительным организациям предпочитают именно «предприятия». Идет ли речь о выборе более модного названия или о принципиально новом подходе к реализации социальных услуг? Ответ на этот вопрос попытались найти делегаты конференции «Некоммерческое право» (Charity Law Conference; май 2013 г.).
3) Успешный опыт Австралии: коммерческое предприятие может стать социальным 19
Для широкого применения социальной предпринимательской модели, как правило, используются два подхода: содействие росту малых организаций и распространение модели среди тех, кто может освоить передовой опыт. Есть и третий, более редкий способ, связанный с преобразованием обычного бизнеса в некоммерческое социальное предприятие. Венчурная организация Social Ventures Australia (г. Сидней) делится опытом приобретения крупной компании-банкрота и её переориентации на решение социально значимых задач.

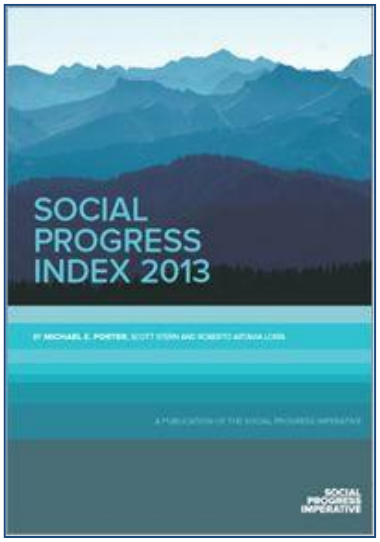
XI. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО 20

1) Социальный эффект добровольчества 20
Оценка инициативы «Добровольцы за укрепление сообществ» (Volunteering for Stronger Communities) показала, что проект не только привлёк значительное число волонтёров, но и положительно повлиял на их жизни. О проекте и его успехе рассказывает Джастин Дэвис Смит (Justin Davis Smith), директор волонтёрского подразделения британского Национального совета добровольных объединений (National Council for Voluntary Organisations).

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) NEW! ИНДЕКС ОБЩЕСТВЕННОГО ПРОГРЕССА

В ходе Всемирного форума Сколла (Skoll World Forum; апрель 2013 г.) научно-исследовательский центр Social Progress Imperative (г. Вашингтон) впервые представил Индекс общественного прогресса (The Social Progress Index / SPI), который стал источником ценной информации, способной повлиять на политику многих стран в сфере развития.



В течение года команда исследователей (которую возглавили известные американские учёные Майкл Портер / Michael Porter и Скотт Штерн / Scott Stren), проанализировала результаты 50 стран по 52 показателям, отражающим три ключевых параметра социального прогресса: (1) удовлетворение основных потребностей населения, (2) формирование основ благосостояния, позволяющих людям повышать и поддерживать на должном уровне качество жизни, и (3) расширение возможностей для полноценной реализации личностного потенциала граждан. В странах, которые вошли в выборку, проживает три четверти населения планеты. По показателю ВВП на душу населения они распределились по трём уровням: самый высокий оказался в Швейцарии (51 262 доллара); на среднем уровне обосновались Россия (21 246), Южная Африка (10 960) и ряд других государств; и в нижней части списка оказались такие страны, как Индия (3 627) и Мозамбик (975). Чем выше ВВП на душу населения, тем выше уровень экономического развития. Однако за этой ширмой зачастую скрываются серьёзные экологические и социальные проблемы. Так, Коста-Рика со скромным ВВП (12 157 долларов на душа населения) по первому параметру Индекса SPI («основные потребности») заняла 18 место, а по третьему параметру («возможности для самореализации») – 8 место, оставив позади Францию, Японию и Германию, которые в общей таблице рейтинга заняли верхние строки. Основываясь на подобных наблюдениях, исследователи пришли к выводу, что солидные государства с развитой экономикой порой во многом уступают странам с низкими доходами. Например, по показателю устойчивости экосистемы первое место заняла беднейшая Руанда, а США (которые в общем списке заняли шестую строку) оказались почти в самом низу - на 44 месте. «Индекс SPI позволяет всем заинтересованным субъектам сравнивать показатели эффективности, пользоваться рекомендациями для принятия обоснованных решений по определению приоритетных направлений в сфере инвестиций, и планировать шаги по укреплению потенциала, необходимого для повышения качества жизни людей» - так характеризуют результаты своей работы авторы отчёта «Индекс общественного прогресса – 2013» (Social Progress Index 2013). Публикация документа стала первым шагом на пути к реализации амбициозных планов центра Social Progress Imperative, который намерен расширить выборку исследования до 100 стран и создать Сеть общественного прогресса (Social Progress Network), в которую войдут представители науки и разных секторов общества. Ещё одним важным пунктом в повестке дня исследовательского центра является разработка Индекса потенциала общественного прогресса (Social Progress Capacity Index), который будет оценивать готовность государства, бизнеса и гражданского сектора в разных странах к воплощению инновационных решений, нацеленных на развитие социальной сферы.

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

2) БРИТАНСКИЕ ФОНДЫ: ВЧЕРА, СЕГОДНЯ, ЗАВТРА

Центр по изучению гражданского общества при Лондонской школе экономики (The Centre for Civil Society, London School of Economics) исследует специфику и контекст деятельности европейских фондов, начиная с 2003 года. Просматривая сведения десятилетней давности и сегодняшнего дня, эксперт фонда Carnegie UK Trust Дайана Лит (Diana Leat) сравнила состояние дел в британских фондах и поделилась наблюдениями с читателями журнала Philanthropy Impact.

В 2003 году фонды Великобритании не особо понимали свою роль и место в процессах развития, но зато активно рассуждали об инновациях. Они не имели рычагов влияния на социальную политику,

но выполнять функцию «финансового приложения» к сильным структурам тоже не желали. Многие организации нашли в себе смелость отказаться от роли финансистов государственных услуг, а некоторые даже назвали себя «заметной общественной силой». Чтобы дистанцироваться от правительства и перевести отношения с органами власти в конструктивное русло, фонды начали активнее взаимодействовать с прямыми благополучателями и поддерживать инициативы социальных НКО. В тот момент общественность практически ничего не знала о фондах, и чтобы сформировать положительное представление о своей работе, организации старались показать свою эффективность.

И вот прошло 10 лет, но вопрос о финансировании услуг, которые должно поддерживать государство, до сих пор не снят с повестки дня. Опасность превратиться в «запасной карман» или «приспешников правительства» так и не развеялась. Поэтому фонды уже всерьёз задумываются о механизмах влияния на социальную политику. Во всяком случае, такие понятия, как «политическая деятельность» и «участие в разработке законов / социально-экономических политик» уже никто не путает. Также, сегодня ведётся много разговоров об «измерении эффективности», но дальнейшее использование результатов оценки для принятия решений или поддержки инноваций остаётся неясным. И это вновь возвращает нас к вопросу о роли фондов: кто они – «провайдеры услуг» или «двигатели социального прогресса»? Теперь фонды на слуху, но обществу непонятны их цели. Поэтому дискуссии об административных расходах и специфике грант-мейкинга возобновляются с завидным постоянством. Тем не менее, сам факт формирования репутации фондов уже является некоторым прогрессом. К новым веяниям следует отнести появление инвестиционного направления и, в том числе, «инвестиций, содействующих выполнению миссии» (mission related investing). Что касается международных инициатив, то для британских фондов сотрудничество на европейском пространстве ещё в 2003 году было «поводом для размышления», и по сей день таковым и осталось.

Дайана Лит считает, что в следующем десятилетии фондам придётся прояснить свою роль в общественном развитии и побороться за собственную нишу в данной сфере. Однако эту задачу существенно усложняет постепенное стирание границ между секторами. Не исключено, что за 10 лет слово «сектор» выйдет из употребления и обретёт покой в исторических документах.

Источник: Philanthropy Impact magazine, http://www.philanthropy-impact.org/ar...

II. GR

1) КРИЗИС – СТИМУЛ ДЛЯ СОТРУДНИЧЕСТВА ФОНДОВ С ГОСУДАРСТВОМ

В период кризиса службы трудоустройства стали для многих американских семей последним шансом удержаться на рынке труда и/или получить временную поддержку. Однако система оказалась слишком бюрократичной и неподготовленной к большому наплыву клиентов. Для решения проблемы крупные фонды объединили усилия с государственными структурами и приступили к реализации партнёрской программы. О первых результатах и «уроках» рассказывает президент Фонда Форда (The Ford Foundation) Луис Убинас (Luis A. Ubiñas).

Четыре американских фонда – The Ford Foundation, The Annie E. Casey Foundation, The Kresge Foundation, и The Open Society Foundation провели конкурс и выбрали девять штатов, которые стали экспериментальной площадкой для партнёрской инициативы «Стратегии оказания помощи в сфере трудоустройства» (Work Supports Strategies / WSS). Под руководством Института экономики города (The Urban Institute) и при технической поддержке со стороны Центра бюджетных и политических приоритетов (The Center on Budget and Policy Priorities) команда проекта разработала высокоскоростную систему с удобной навигацией, которая при первом тестировании помогла многим службам сэкономить операционные расходы (по предварительным расчётам экономия составит около 1 млн долларов в год) и оптимизировать процессы обслуживания клиентов. В частности, служба в штате Колорадо сократила анкету соискателя с 26 до 8 страниц, в Род Айленде клиенты получают направления на собеседования в течение одного дня, а в Южной Каролине тысячи детей, чьи родители остались без работы, смогут обращаться за медицинскими услугами по государственной страховке. Разработка уже приобрёла

статус «успешной модели», которой смогут воспользоваться другие штаты. Что касается фондов, то им инициатива помогла приобрести опыт сотрудничества и извлечь несколько полезных уроков:

- Чтобы не оказаться в роли плательщика за государственные услуги, любой фонд обычно избегает прямого взаимодействия с органами власти. Но подобные опасения не являются оправданием для бездействия. В конце концов, совместная работа с государством – это не только уникальная возможность усовершенствовать жизненно важные услуги, но и гарантия широкого распространения успешного опыта и достижения значительного социального эффекта.
- «Побочным продуктом» бюджетного кризиса стала экономия средств по статье «исследования / инновации». Поэтому не стоит удивляться, если госслужба с миллионным бюджетом не может профинансировать разработку и внедрение нового программного продукта. Деньги вроде бы есть, но трогать их нельзя. Это означает, что без партнёров в лице фондов модернизация системы в интересах граждан может не произойти никогда.
- В крутые времена надо объединяться, а не разбегаться по углам. Проект WSS позволил партнёрам сделать шаг вперёд и убедиться в том, что кризис открывает широкий спектр возможностей для эффективных социальных преобразований в масштабах страны.

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

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ

1) ИЗ ЖИЗНИ ФОНДОВ: ЗАТЯЖНАЯ ЭВОЛЮЦИЯ ПРОЗРАЧНОСТИ

В 1980 году американский Национальный комитет ответственной филантропии (The National Committee for Responsive Philanthropy / NCRP) опубликовал отчёт, который подверг суровой критике чрезмерную скрытность фондов. Глава комитета Аарон Дорфман (Aaron Dorfman) сравнил документ 30-летней давности с результатами более современных исследований и отметил, что прозрачность фондов, безусловно, прогрессирует, но слишком медленно.

В мае 1980 года авторы отчёта «Фонды и публичная информация: Свет или тень?» (Foundations & Public Information: Sunshine or Shadow?) составили рейтинг 208 крупнейших филантропических организаций, среди которых в категорию «отличников» попали всего 4%. Степень прозрачности определялась в основном по доступности информации, в которой больше всего нуждались НКО – это сведения о приоритетах фондов, требованиях к оформлению заявок, порядке рассмотрения запросов и процедурах принятия решений. Прошло 33 года, и в новейшем отчёте Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy / CEP) «Прозрачность фондов: Чего хотят НКО» (Foundation Transparency:What Nonprofits Want, 2013) вновь говорится о тех же проблемах. В частности, 138 опрошенных лидеров НКО отмечают, что фонды требуют от соискателей и грантополучателей очень много информации, весьма придирчиво относятся к отчётам, но о параметрах оценки собственной эффективности особо не распространяются. Большинство участников опроса обозначили стремление к совместному обучению и партнёрству, но без взаимной открытости и доверия оно не сложится. Комитет NCRP в 2009 году опубликовал отчёт «Критерии идеальной филантропии: Путеводитель для грант-мейкеров, нацеленных на достижение лучших социальных результатов» (Criteria for Philanthropy at Its Best: Benchmarks to Assess and Enhance Grantmaker Impact), в котором показана тесная взаимосвязь между ценностями, этикой и эффективностью фондов. Данная публикация стала для многих организаций источником мотивации для усиления прозрачности, что, вне всякого сомнения, является правильным выбором для организаций с льготным режимом налогообложения. В этой ситуации больше удивляет позиция государства, которое не уделяет вопросам обязательного раскрытия информации должного внимания. Более того, процесс развития законодательства протекает медленно и сложно. Эти вопросы более подробно раскрываются в материалах Круглого стола по вопросам филантропии (The Philanthropy Roundtable) за 2013 год «Прозрачность в сфере филантропии: Анализ подотчётности, ошибок и добровольного стремления к открытости» (Transparency in Philanthropy: An Analysis of Accountability, Fallacy, and Volunteerism). В процессе анализа действующего законодательства, авторы документа выявили целый ряд пробелов и разработали предложения по их устранению.

Если Конгресс США воспользуется данными рекомендациями, то прозрачность фондов обретёт более осязаемые формы, а общественность будет больше доверять организациям, которые десятилетиями не могут «выйти из сумрака».

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

2) ПОДОТЧЁТНОСТЬ ФОНДОВ: МНЕНИЕ ПОЛУЧАТЕЛЕЙ ПОМОЩИ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

Фонды, которые внимательно изучают мнения благополучателей, имеют отчётливое представление о конечных результатах (эффектах) своей работы и последовательно оценивают прогресс. Однако среди участников опроса, проведённого Центром эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США) в 2011 году, таких «продвинутых» организаций оказалось всего 35%. Эксперты обсуждают сложившуюся практику и выясняют, почему многие фонды не стремятся к общению со своими клиентами.

- *Истории успеха и практическое значение обратной связи*. Здравоохранение и образование являются теми сферами, где получение обратной связи от потребителей услуг естественным образом сочетается с процессом повседневной работы с клиентами. Так, НКО YouthTruth провела опрос, в котором приняли участие более 200 000 учащихся 275 школ. Юные респонденты ответили на вопросы, касающиеся интереса к учёбе, дисциплины, внутренней культуры учебных заведений и т.д. Директора школ (85% опрошенных) воспользовались полученной информацией для принятия решений, затрагивающих содержание обучения и организацию учебно-воспитательного процесса. В сфере здравоохранения изучение мнений пациентов тоже имеет большое значение. Результаты опросов, в частности, влияют на размер компенсации за оказание услуг застрахованным гражданам, способствуют повышению качества обслуживания и усилению подотчётности медицинских учреждений.
- *Проблемы в сфере филантропии*.. Несмотря на преимущества систем обратной связи, организации сферы филантропии не спешат проводить опросы (и/или интервью, фокус-группы, встречи). Эксперты объясняют такое положение дел, несколькими причинами:
  - Удалённые целевые группы зачастую не участвуют в опросах из-за отсутствия необходимых технических навыков или ограниченного доступа к средствам коммуникации;
  - Искренность ответа порой зависит от взаимоотношений респондента с провайдером услуги;
  - Затраты на подобные проекты заметно увеличивают объём административных расходов.
- *Рекомендации по сбору информации и её практическому использованию:*
  - Устанавливайте обратную связь по мере необходимости (не только после программы);
  - Чтобы получить ценную информацию, не экономьте на разработке дизайна опроса;
  - Чтобы обеспечить репрезентативность, изучайте культурные особенности целевых групп;
  - Будьте готовы к отрицательным отзывам и корректировке политики / практики организации;
  - Взаимодействуйте с другими организациями и сравнивайте полученные данные.
- *Вклад в процесс формирования единого массива открытых данных (Big Data Movement)*. Изучение мнений благополучателей и выполнение программ с учётом их интересов является важным свидетельством эффективности и подотчётности организации. Сегодня это очень важное преимущество, так как социальные программы, разработанные на основе подтверждённых сведений (evidence-based social programs), пользуется широким признанием. Например, именно такие инициативы грантодающих организаций готов софинансировать Фонд социальных инноваций (The Social Innovation Fund), созданный в 2009 году администрацией президента Обамы. Осознав ценность взаимодействия с целевыми аудиториями, фонды могут перейти к активным действиям, а трудности при желании можно преодолеть.

Источник: Glass Pockets, http://blog.glasspockets.org/2013/05/...

3) АНАЛИЗ НЕУДАЧ – ЗАЛОГ УСПЕХА

Чтобы инновации филантропических и некоммерческих организаций внесли реальный вклад в общественное развитие, необходимо постоянно анализировать результаты экспериментов и, в первую очередь, причины неудач. Желая подбодрить организации, которые не решаются раскрыть информацию о неэффективной практике, интернет-издание City Philanthropy опубликовало примеры из жизни, которые свидетельствуют о преимуществах 100%-ной прозрачности в отношении неудачного опыта.

Движение за открытость возникло уже давно, но заметно активизировалось именно в последние годы, когда общество стало уделять повышенное внимание объективной оценке социальных результатов. Так, международная НКО «Инженеры без границ – Канада» (Engineers Without Borders Canada) в 2013 году опубликовала уже четвёртый по счёту «отчёт о неудачах», содержащий объективную оценку упущений и варианты корректировки прежних сценариев. А в 2011 году ряды «самых смелых» пополнила британская организация Oxfam. Её специалисты произвольно выбрали 26 из 362 выполненных программ и провели «переоценку своей работы». Полная версия отчёта размещена на веб-сайте НКО вместе с подробным описанием методологии. Безусловно, чтобы подобная практика стала в НКО-секторе обычным явлением, фонды / доноры должны продемонстрировать лояльное отношение к возможным ошибкам и недочётам. И таких фондов тоже оказалось немало. В частности, чтобы не допустить сокрытия информации о неудачных проектах, Фонд Хьютлетт (The Hewlett Foundation) учредил для своих сотрудников ежегодную премию «Худший грант» (). А в 2010 году всех удивил Фонд Шелл (The Shell Foundation), который в честь своего 10-летия опубликовал уникальный документ «Всё о нашей эффективности без прикрас» (). Проведённая проверка показала, что 80% грантов оказались неудачными, и в итоге фонд полностью пересмотрел свою стратегию. В целом можно сказать, что самые эффективные и профессиональные фонды всегда проверяют то, что скрывается за цветистыми фразами о невероятном успехе, и поощряют стремление некоммерческих организаций к обучению.

Источник: City Philanthropy, http://www.cityphilanthropy.org.uk/ci...

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) О ПОЛЬЗЕ ОЦЕНКИ: КАК ВПЕЧАТЛИТЬ ГОСЗАКАЗЧИКОВ В НЕСТАБИЛЬНЫЕ ВРЕМЕНА

Бюджетное управление Конгресса США (Congressional Budget Office) вновь размышляет о сокращении бюджета социальной сферы. Это означает, что оценка результатов программ и демонстрация эффективности становится для НКО обязательной практикой. На страницах издания Chronicle of Philanthropy эксперты рассказывают о том, как провести качественную оценку и произвести должное впечатление на строгих доноров.

- *Не занимайтесь простыми подсчётами – показывайте прогресс*. Например, если НКО занимается подготовкой детей группы риска к поступлению в колледж, то сведений о количестве участников программы и списка разработанных материалов будет недостаточно. В ходе оценки необходимо установить степень заинтересованности детей в программе, коэффициент удержания участников, и подтвердить получение лучших образовательных результатов.
- *Показывайте взаимосвязь между расходами и результатами программ*. Постатейные сведения о расходах (на аренду помещения, на покупку ручек, бумаги и т.п.) являются признаком финансовой дисциплины, но ничего не скажут донору о программах. Например, увидев сумму затрат на проведение конференции, непосвященный человек предложит сэкономить средства именно на этом событии. Но если вы покажете, что подобные мероприятия повышают заинтересованность детей в дальнейшем обучении, то расходы будут сочтены обоснованными.

- *Не ждите у моря погоды – приступайте к оценке*. Начинайте демонстрировать свою прозрачность и эффективность прямо сейчас, не дожидаясь особого приглашения от грант-мейкеров и госзаказчиков. Публикуйте отчёты с информацией о прогрессе, сравнивая изначальные цели с достигнутыми результатами (план-факт). И не забывайте рассказывать о том, как вы используете результаты оценки для улучшения программ.

Откладывать проведение оценки американским НКО уже некуда. Штат Иллинойс, например, официально заявил о том, что на автоматическое возобновление финансирования рассчитывать больше не стоит, и поддержку получат «только те программы, которые способны подтвердить свою эффективность и внести заметный вклад в решение задач, представляющих интерес для населения штата». Это первая ласточка, но эксперты не сомневаются в том, что примеру Иллинойса скоро последуют и другие регионы.

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

2) ЧЕМ ЭФФЕКТИВНЕЕ НКО, ТЕМ ВЫШЕ СУММА НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ

Самые эффективные НКО тратят на административные нужды больше, чем их коллеги с более скромными результатами. Такой вывод озвучен в отчёте «Это не прямое пожертвование, это способ использования средств в благотворительных целях » (It ain't what you give, it's the way that you give it), подготовленном организациями Giving Evidence и Givewell. Данный документ является откликом на заявление британского парламента о намерении ограничить размеры накладных расходов для субъектов НКО-сектора.

Сведения об административных расходах в период с 2008 по 2011 гг. исследователи почерпнули в файлах 265 некоммерческих организаций, а также в базах данных британской Комиссии по делам благотворительности (The Charity Commission) и американского рейтингового агентства Charity Navigator. Анализ полученных данных показал, что в 2011 году НКО, достигшие самых лучших социальных результатов, в среднем тратили на «администрирование» 11,5%, а те, которых специалисты Givewell сочли не самыми эффективными - всего 10,2% от общей суммы годовых расходов. В 2008 и 2009 гг. ситуация выглядела примерно так же – 10,2% и 9,5% соответственно. Это означает, что некоторые НКО целенаправленно занижают накладные расходы, стараясь не противоречить ожиданиям доноров, а другим организациям просто не хватает финансовых компетенций. Размышляя о выводах исследования, руководитель консалтинговой организации Giving Evidence Кэролайн Файнс (Caroline Fiennes) поясняет: «Никто не утверждает, что чрезмерных затрат на административные нужды не бывает. Таких ситуаций масса, но во многих случаях их можно избежать. Именно к этому стремятся эффективные НКО, но борьба за разумную экономию не находит отражения в финансовых отчётах... Иными словами, оценивать НКО по накладным расходам – это все равно что оценивать работу учителя по количеству истраченных мелков». Организация не может нормально работать, не вкладывая средств в «административный компонент». Потому что НКО, как минимум, должны выполнять требования законодательства, а также оценивать и совершенствовать свою деятельность. Например, британская НКО Chance UK помогает детям с поведенческими отклонениями освоить социально одобряемые модели взаимодействия с окружением. Чтобы повысить качество услуг, организация провела оценку и выяснила, что мужчины-наставники отлично работают с детьми, которых исключили из школы за плохое поведение, а женщины более успешно помогают тем, кто страдает от эмоциональных проблем. Расходы на проведение такой оценки считаются накладными, но без них социальный эффект был бы менее значительным. Остаётся надеяться, что парламентарии учтут подобные нюансы и примут решение, которое «не подрежет крылья» лучшим представителям НКО-сектора.

Источники:
The Guardian, http://www.guardian.co.uk/voluntary-s...
Nonprofit Quarterly, http://www.nonprofitquarterly.org/man...

3) ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ НКО: ЧТО НАДО ЗНАТЬ О ПОКАЗАТЕЛЯХ СОЦИАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Сегодня многие доноры оценивают эффективность НКО по процентному соотношению расходов на программы, административные нужды и на фандрайзинг. НКО критикуют такой подход, и предлагают поставить во главе угла социальный эффект своей деятельности. Однако американский эксперт Брайан Миттендорф (Brian Mittendorf) считает, что отказ от сложившейся оценочной практики может повлечь за собой серьёзные проблемы. Дело в том, что показатели социальных изменений обладают целым рядом «неудобных» качеств…

- *В сравнении с привычными финансовыми данными, результаты измерения социального эффекта могут оказаться «менее надёжными»*. Функциональная классификация расходов (программы, фандрайзинг, административно-хозяйственная деятельность) хороша тем, что с её помощью можно установить, каким образом были потрачены благотворительные средства. Эти данные можно подтвердить и проверить, пригласив независимого аудитора. Тем не менее, при всех своих плюсах финансовая информация не расскажет вам о пользе для общества, которая была получена благодаря распределению ресурсов по трём основным статьям. Для этого необходимы сведения о социальных изменениях, которые невозможно описать на языке цифр. Например, чтобы подтвердить факт ликвидации безграмотности в удалённых сообществах развивающихся стран, необходимо не только разработать, но и тщательно отрегулировать систему оценки, обеспечив постоянный сбор и анализ информации. В деловом мире поиск компромиссных подходов к оценке нематериальных (неосязаемых) активов ведётся уже дано. В частности, в конце 2006 года американский Совет по стандартам финансового учета (Financial Accounting Standards Board) принял Стандарт 157, обязывающий компании измерять справедливую стоимость инвестиционного капитала (fair-value investments), и представлять в контролирующие органы подробное описание методик стоимостной оценки. В результате пользователи финансовой отчётности (инвесторы, банки, государственные органы и т.д.) стали получать более точные сведения о реальной текущей стоимости активов, однако точка в этой истории до сих пор не поставлена. Проблема в том, что оценочная деятельность ориентирована на получение результатов в виде «мотивированных профессиональных суждений», которые порой подвергаются сомнению как «субъективные» и «неточные».
- *Показатели социального эффекта с трудом поддаются сравнительному анализу*. Преимущество финансовых сведений заключается в том, что донор может сравнить сумму затрат на программы или фандрайзинг с показателями нескольких организаций. Но что делать с «имматериальными» социальными результатами, которые существенно отличаются друг от друга даже в тех НКО, которые ставят перед собой похожие цели? Несмотря на попытки создания общих систем измерения для отдельных сфер деятельности, этот вопрос по-прежнему открыт. Потому что социальный эффект зависит от размеров организаций, квалификации специалистов НКО, от особенностей и уровня социальной компетентности целевых групп, экономического и культурного контекста территорий и от множества других факторов.
- *Показатели социального эффекта с трудом поддаются контролю*. Информация о сумме затрат на программы мало что скажет об эффективности НКО, но этот показатель можно контролировать. В этом смысле сведения о социальных результатах, которые отражают суть и цель работы НКО, более информативны, но тогда непонятно, как соблюдать «принцип контролируемости». Он, в частности, означает, что оценка влияния программ НКО на жизни людей или сообществ должна уделять внимание не только конечному результату как таковому, но, в первую очередь, тем аспектам изменений, по которым можно следить за прогрессом / процессом получения данного результата. Такой подход, например, поможет объективно оценить достижения двух НКО, которые помогали преодолеть безграмотность людям с разным исходным уровнем знаний. Очевидно, что конечный результат работы организации, которая

проводила занятия для более «продвинутой» аудитории, будет более впечатляющим, но это не значит, что эта НКО была эффективнее другой.

Акцентируя внимание на проблемных моментах, эксперт показывает, что сведения о социальном эффекте не могут полностью заменить «бухгалтерскую» оценку эффективности НКО, и предлагает обсудить компромиссный вариант, который мог бы совместить преимущества двух подходов.

Источник: Nonprofit Quarterly, http://www.nonprofitquarterly.org/man...

V. ФАНДРАЙЗИНГ

1) ПРАВИЛА ОБЩЕНИЯ С ФОНДАМИ НЕ СТАНОВЯТСЯ ПРОЩЕ

Грант-мейкеры всегда соглашаются с тем, что процедуры взаимодействия с получателями небольших грантов должны быть простыми и адекватными размеру поддержки. Однако на деле почти ничего не меняется. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного американской Сетью грант-менеджеров (Grant Managers Network) в рамках специальной инициативы «Оптимизация проектной деятельности» (Project Streamline).

По итогам опроса 460 грант-мейкеров и 300 соискателей грантов, команда исследователей сделала следующие выводы:

- Несмотря на то что большая часть фондов сообщила о пересмотре требований к заявкам (55%) и отчётности по малым грантам (59%), фандрайзеры (72%) особых изменений не заметили.
- Более 80% доноров утверждают, что получают от НКО только ту информацию, которая необходима для принятия решений, но соискатели грантов жалуются на то, что фонды практически не публикуют типовых требований к заявке (84%) или годовому отчёту (62%).
- Подавляющее большинство грант-мейкеров (91%) теперь принимает заявки в режиме онлайн или по электронной почте. Однако несовершенство систем создаёт множество трудностей.
- Ещё одной большой проблемой являются жёсткие требования к презентации финансовой информации. Фонды отказываются принимать бюджеты, составленные в произвольной форме.
- Практически все грант-мейкеры (91%) сообщают о проведении большой ревизии веб-сайтов, печатных материалов и всех типовых форм и документов, задействованных в коммуникации с соискателями и получателями грантов. Однако фандрайзеры утверждают, что проделанная работа ясности не добавила, а договориться о встрече с сотрудником фонда практически невозможно.

Картина получилась неутешительная, но положительные сдвиги всё же есть. По крайней мере, 68% фондов осознают необходимость упрощения процедур, но им надо ещё немного времени. Одним из лучших, в частности, оказался Фонд Морриса и Гвендолин Кафриц (The Morris and Gwendolyn Cafritz Foundation), который не просто перевёл процесс подачи заявок в режим онлайн, но предварительно протестировал систему и учёл замечания фандрайзеров. В целом, авторы отчёта «Практика, которая имеет значение» (Practices That Matter), советуют фондам выполнить следующие рекомендации:

- Запрашивайте только ту информацию, которая действительно нужна;
- Убедитесь в том, что требования к отчётности адекватны сумме гранта;
- Позаботьтесь о том, чтобы соискатели выполняли как можно меньше бумажной работы;
- Сообщайте соискателям исключительно точную информацию.

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

VI. ФИНАНСЫ

1) СОВЕТЫ ПО ВЫЖИВАНИЮ ДЛЯ АМЕРИКАНСКИХ НКО

Финансовые трудности, с которыми пытается справиться правительство США, повлекут за собой дальнейшее сокращение бюджета социальной сферы и изменят подходы к выбору получателей помощи. Эти сейсмические сдвиги затронут не только социальные НКО, но также неизбежно повлияют на весь некоммерческий сектор. Эксперты считают, что сегодня каждая НКО должна всерьёз задуматься о своём выживании, и предлагают воспользоваться рекомендациями практического характера.

- *Действуйте оперативно, обдумывая каждый шаг.* Чтобы «остаться в бизнесе», НКО должна приступить к разработке плана выживания с простых расчётов, которые помогут выяснить:
  - На какие статьи доходов повлияет прекращение / сокращение размеров финансирования по государственным контрактам?
  - Каким оборотным капиталом будет располагать организация (особенно если она получает государственную поддержку и предвидит её сокращение)?
  - Каким образом ограниченное финансирование отразится на услугах НКО?

  Полученные цифры, вероятнее всего, покажут, что без поддержки частных доноров организация долго не проживет. Вступая в новую эпоху, НКО должна понимать, что с января 2013 года состояние счётов многих благотворителей заметно изменилось. Для людей со средними доходами налоги увеличились на 2 %, а для тех, кто ежегодно получает 400 000 долларов и более, налог на доходы достиг 39,6%, а налог на доходы от капитала увеличился с 15% до 23,8%. Это означает, что обращаться к потенциальным донорам слишком часто и/или за поддержкой на крупные суммы больше не стоит. Подходящим решением в такой ситуации является расширение аудитории сторонников и пропаганда ежемесячных малых пожертвований.
- *Не полагайтесь на налоговые вычеты.* Чтобы сохранить на своей орбите состоятельных доноров, НКО-сектор борется за сохранение налоговых вычетов. Однако исход дебатов в конгрессе пока не ясен. Кроме того, многие благотворители не считают налоговые стимулы определяющим фактором. Поэтому главным козырем в арсенале НКО по-прежнему остаётся социально значимая миссия. Но чтобы привлечь к ней внимание и заинтересовать доноров, придётся перетряхнуть все материалы и позаботиться о привлекательной подаче информации.
- *Совершенствуйте практики подотчётности и самооценки.* Если государство и доноры затянули пояса потуже, значит, выбирать получателей поддержки будут с особым пристрастием. Отныне некоммерческим организациям придётся уделять оценке и презентации своих результатов повышенное внимание. Вопрос «быть или не быть» решился сам собой.
- *Сохраняйте «модус вивенди» своей организации.* Если вы оцените инвестиционную привлекательность каждой услуги, то убедитесь в том, что какие-то направления являются «курочками, несущими золотые яйца», другие прокладывают путь к освоению новых рынков, а третьи утратили популярность среди большинства финансирующих организаций. Чтобы сохранить это третье, важное для людей и незаслуженно забытое направление, вы можете расширить целевую аудиторию за счёт тех групп, которые, по мнению доноров, больше всего нуждаются в содействии и помощи (меньшинства, мигранты, малоимущие и т.д.). Есть шанс, что такие изменения помогут привлечь необходимые финансы, но чтобы выжить и сохранить все услуги, вам все равно придётся ограничивать или усиливать отдельные направления, постоянно перераспределяя ресурсы и кадры между программами.

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

VII. КОММУНИКАЦИИ

1) СООБЩЕСТВО ВСЕМИРНОЙ СЕТИ – РЕСУРС ФИЛАНТРОПИИ

Руководитель инновационного интернет-центра InnoCentive Саймон Шнайдер (Simon Schneider) убеждён в том, что филантропия может значительно продвинуться в решении сложных социальных проблем, если будет пользоваться знаниями и потенциалом виртуального сообщества. Чтобы проиллюстрировать эту идею, он рассказывает о трёх этапах программы Global Giveback, использующей возможности всемирной паутины для поиска уникальных способов борьбы с истощением и загрязнением водных ресурсов.

- *Этап 1. Поиск идей с помощью интернет-сообщества (crowdsourcing ideas)*. Программа Global Giveback является совместной инициативой глобальной инновационной сети InnoCentive, платформы для взаимодействия доноров и НКО GlobalGiving и Фонда Рокфеллера (The Rockefeller Foundation). В 2010 году команда программы предложила «жителям» всемирной паутины рассказать о том, что их волнует, и сформулировать свои мысли в виде конкретных заданий для лучших умов планеты. Реалистичные предложения, нацеленные на достижение значительного социального эффекта, были включены в базу данных InnoCentive, насчитывающую уже более 275 000 заявок по самому широкому кругу проблем. Отклики поступали отовсюду, даже из самых удалённых и небогатых стран. Двадцать лет назад прогрессивные люди и общественные объединения даже не мечтали о такой возможности, а сегодня им нужен всего лишь компьютер с выходом в интернет.
- *Этап 2. Поиск оптимальных решений с помощью пользователей всемирной паутины (crowdsourcing solutions)*. Чтобы привлечь талантливых людей, InnoCentive проводит конкурсы с призовым фондом. Программа Global Giveback, например, обозначила призовую сумму в размере 40 000 долларов, и в результате получила 335 вариантов решения проблем от 2 200 зарегистрированных участников. Призы отлично поддержали соревновательный дух, но стремление людей внести свой вклад в развитие общества оказалось более важным мотивом. Этому во многом поспособствовала маркетинговая кампания, в ходе которой новаторы получили полное представление об инициативах, которые нуждаются в их разработках. А в тех случаях, когда заявки не получали должного отклика (именно так произошло с проблемой очистки питьевой воды в Уганде), специалисты InnoCentive запускали «вирусную рекламу», и «спрос» неизбежно встречался со своим «предложением».
- *Этап 3. Привлечение средств от широкой аудитории (crowd funding)*. Призовой фонд конкурсов в рамках программы формировали партнёрские организации. В частности, платформа для краудфандинга GlobalGiving публиковала предложения для доноров, а Фонд Рокфеллера софинансировал каждое пожертвование. При этом организации одновременно решали несколько задач: получали необходимые средства, привлекали внимание людей к социальным проблемам, и предлагали включиться в процесс их решения (посредством оказания финансовой помощи, подготовки задания для новатора, разработки инновационного решения).

Программа является успешным примером взаимодействия с интернет-сообществом на всех этапах жизненного цикла инновации – с момента появления идеи и до финансирования работ по её практическому воплощению. Если филантропические организации стремятся к эффективному использованию благотворительных ресурсов, то им следует не только изучить существующий опыт, но и приступить к его освоению в ближайшем будущем.

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

2) ВЫВОД ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ: НКО – НЕПОПУЛЯРНЫЙ ИСТОЧНИК ПОЛЕЗНОЙ ИНФОРМАЦИИ

Опрос тысячи британских граждан, проведенный консалтинговой организацией nfpSynergy показал, что среди источников, которыми люди пользуются для получения совета и помощи, НКО занимают последнее место. Причины такого положения дел анализируют авторы отчёта «Где граждане получают информацию и консультации?» (Where do the public go to seek information and advice?).

В ходе опроса граждане рассказали о том, куда они предпочли бы обратиться в случае финансовых трудностей или неурядиц с жилищно-коммунальными службами, в сложной ситуации с пожилыми людьми, а также по поводу оформления социальных льгот или восстановления прав, нарушенных в результате преступных действий. В итоге выяснилось, что всего 16% респондентов посетили бы веб-сайты НКО, чтобы получить сведения о поддержке пожилых людей, а для прояснения информации по всем остальным вопросам - менее 10%. Что касается визита в офис НКО, то к этому готовы только 7% опрошенных - вновь по вопросам помощи пожилым людям, а для обсуждения других проблем – всего 5%. Зато в Консалтинговое бюро для населения (The Citizen's Advice Bureau)[1] обратились бы (в зависимости от вопроса) от 25% до 50% респондентов, а более трети опрошенных нашли бы необходимую информацию в интернете. Безусловно, включить компьютер гораздо проще, чем идти в офис. Однако проблема в том, что сайты НКО, во-первых, неизвестны широкой аудитории, и, во-вторых, не распознаются поисковыми системами. Это означает, что некоммерческие организации не обладают навыками «поисковой оптимизации» (search engine optimization / SEO), которые требуются для повышения позиций сайта в результатах поиска по запросам пользователей. Эксперт консалтинговой организации nfpSynergy Джо Сакстон (Joe Saxton) считает такое положение дел недопустимым, и настаивает на том, чтобы НКО всерьёз задумались об изменении подходов к оповещению людей о своей работе: «Предоставление информации и консультирование являются неотъемлемыми компонентами деятельности НКО по выполнению социально значимых миссий. Для оказания помощи нуждающимся у благотворительных организаций есть уникальные навыки, опыт и знания. И если они не приносят людям пользу, то ничего хорошего в этом нет».

Источники:
Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/governa...
nfpSynergy, http://nfpsynergy.net/public-prefer-s...

VIII. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

1) КАК ВОСПОЛНИТЬ НЕДОСТАТОК СРЕДСТВ НА РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Сегодня эффективность НКО во многом зависит от качества информационных технологий (ИТ). Однако многие доноры и некоммерческие организации воспринимают ИТ как часть административных расходов, оттягивающих ресурсы от выполнения миссии. Чтобы повлиять на ситуацию, участники конференции Nonprofit Technology Conference - 2013 подготовили рекомендации для НКО, фондов и иных доноров.

Эксперты и «продвинутые» НКО считают, что отношение к ИТ во многом определяется позицией фондов / доноров, которым следует изменить подход к финансированию ИТ следующим образом:

- *Расширить толкование «деятельности по поддержке миссий НКО»*, дополнив данное понятие ещё одним направлением - содействием развитию технической базы и компетенций, необходимых для эффективного использования ИТ в процессе выполнения миссий;

[1] **The Citizen's Advice Bureau** - Такие бюро были созданы в Англии, Уэльсе и в Северной Ирландии после Второй мировой войны с целью оказания гражданам консультационных услуг и практической помощи по широкому кругу вопросов.

- *Терпимо относиться к неудачам*, памятуя о том, что инновации и риски неразделимы;
- *Обращать внимание на финансовые ограничения*, вынуждающие НКО экономить на ИТ.

А пока фонды размышляют над этими предложениями, специалисты организации Idealware советуют некоммерческим организациям воспользоваться простыми правилами, которые помогут поддержать ИТ в условиях ограниченных ресурсов:

- *Следите за скидками*. Если вы приступаете к реализации «технологического проекта», то сначала изучите рынок, и, в частности, посетите интернет-магазинчик TechSoupttp.
- *Загляните в гости к представителям местного бизнеса*. Они могут предложить оборудование, программное обеспечение (ПО) и/или добровольческую помощь своих специалистов.
- *Обратитесь за поддержкой к сторонникам – институциональным и частным*. Если среди них есть представители бизнеса, то вам не придётся долго рассказывать о ценности ИТ. Но вы должны убедить их в том, что применение новой технологии существенно изменит работу НКО. Вполне возможно, что они не только проявят щедрость, но и предложат расширить проект.
- *Пообщайтесь с действующими донорами*. Фонды и корпорации, которые уже знакомы с вашей НКО, могут положительно отнестись к возможности поддержать то, что они называют «непрограммной деятельностью» или «развитием организационного потенциала». Покажите, что развитие ИТ станет реальным вкладом в выполнение миссии. Тщательно продумайте бюджет. Включите в него не только предполагаемые затраты на оборудование и ПО, но также расходы на административные нужды, включая обучение и поездки.

Сегодня доноры неохотно поддерживают ИТ. Но если подойти к вопросу стратегически и продемонстрировать тесную взаимосвязь между технологическим обеспечением и качеством / результатами работы организации, то фортуна окажется на вашей стороне.

Источник: Idealware, http://www.idealware.org/articles/fun...

2) ИННОВАЦИИ И ОБЛАЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СВЯЗАНЫ МЕЖДУ СОБОЙ

В ходе опроса 180 НКО организации Idealware и MAP for Nonprofits (США) изучили практику применения облачных технологий для воплощения инновационных решений, способствующих выполнению социально значимых миссий. На основе полученных данных исследователи составили рамочную концепцию, отражающую факторы успеха инновационной деятельности.

- *Полный переход от «технологии, ориентированной на интересы предприятия» (enterprise-centered technology), к «технологии, ориентированной на потребителя» (consumer-centered technology)*, которая формирует у благополучателей более высокие запросы и тем самым стимулирует дальнейший поиск инновационных решений.
- *Отказ от административно-командного стиля управления и укрепление сетевых организационных структур*, позволяющих каждому участнику, независимо от занимаемой должности, озвучивать и обсуждать инновационные идеи.
- *Отказ от работы в офисе от звонка до звонка и переход к смешанному режиму,* когда выполнение должностных обязанностей тесно переплетается с общественной и частной жизнью. Это означает, что каждый сотрудник должен быть в зоне доступа в любом месте и в любое время. Такая организация труда стимулирует освоение новых технологий естественным образом.
- *Появление облачных сервисов*, которые способствуют проведению вышеуказанных организационных реформ и одновременно подзаряжаются данными изменениями.

Помимо факторов успеха, авторы отчёта «Высвобождение инноваций: Использование повседневных технологий для совершенствования услуг НКО» (Unleashing Innovation: Using Everyday Technology to Improve Nonprofit Services) предлагают ознакомиться с целым рядом интересных наблюдений и рекомендаций, основанных на результатах опроса и на собственном опыте экспертов:

- *Простые и экономичные решения*. Многие считают инновации чем-то необычным и запредельным, но на практике все не так. Семейный центр H/O.W.A. Family Center, например,

повысил оперативность взаимодействия с наставниками подростков, заменив общение по электронной почте текстовыми сообщениями. Кроме того, инновационные решения бывают недорогими. Так, в 2011 году НКО Community Thread с помощью Фейсбука привлекла 1500 волонтёров, которые приняли активное участие в ликвидации последствий стихийных бедствий. Самое главное, начинайте с маленьких проектов.

- *Выбор подходящих облачных технологий*. Среди многообразия приложений и сервисов бывает трудно выбрать то, которое подходит по цене / качеству и соответствует потребностям НКО. Обязательно посоветуйтесь с консультантами и опытными специалистами из других НКО.
- *Возможные трудности*. Во-первых, для реализации крупных проектов, связанных с перемещением организации «в облака», необходимы средства. Однако доноры неохотно поддерживают то, что, по их мнению, является расходами на техническую поддержку повседневной работы НКО. Далее, облачные технологии не могут гарантировать высокой степени безопасности, защиты и сохранности информации. Это риски, которые требуют предварительной объективной оценки. И, наконец, для активной заоблачной жизни (проведения вебинаров, управления отношениями с клиентами / CRM и т.п.) необходим высокоскоростной интернет. Это подводный риф, который способен погубить самую светлую идею.

Таким образом, если совместить облачные технологии с некоторыми культурными преобразованиями, то в НКО сформируется благоприятный климат для появления и реализации инновационных идей. Однако вероятность масштабных изменений будет зависеть от позиции руководства и совета директоров организации (как, впрочем, и всегда).

Источник: The Nonprofit Technology Network, http://www.nten.org/articles/2013/non...

3) БРИТАНСКАЯ ИНИЦИАТИВА ПО СОЗДАНИЮ ЕДИНОГО ПОРТАЛА ДЛЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ

Известный общественный деятель Великобритании Мэри Марш (Mary Marsh) опубликовала доклад, в котором озвучена идея разработки «Манифеста данных», который определил бы ответственных за создание портала, предназначенного для хранения и распространения сведений о субъектах благотворительной деятельности. Начало этой работе должны положить программы развития новых компетенций в сфере информационных технологий.

В докладе «Лидерство в общественной сфере» (Leading Social) говорится о том, что онлайн ресурсы способны открыть благотворительному сектору целый мир новых возможностей для обучения и повышения эффективности социально значимой деятельности. Сегодня сектор нуждается в собственном информационном массиве, подобном правительственному порталу gov.uk, где организации могли бы аккумулировать данные, обмениваться сведениями с заинтересованными сторонами, и анонсировать актуальные вопросы для исследователей и аналитиков. Но чтобы такой ресурс не только появился, но и приносил реальную пользу, представителям сектора следует приобрести навыки работы с цифровыми технологиями. Мэри Марш отмечает, что до настоящего времени вопросам развития данной разновидности компетенций не уделялось достаточного внимания. Она объясняет это тем, что в советах директоров организаций сектора очень мало молодых людей (0,5%), в полной мере осознающих потенциал онлайн ресурсов. Поэтому образовательные инициативы в рамках создания всеобъемлющего портала должны включать программы не только для рядовых сотрудников, но и для высших руководящих органов. Это важный момент, потому что лидерам организаций предстоит возглавить освоение возможностей виртуального пространства. Помимо этого, сектору следует активнее привлекать в свои ряды талантливых людей, которые смогут обеспечить взаимодействие между разными сферами деятельности и стать генераторами идей на стыке разных областей знаний. Что касается разработки информационных стандартов и самого портала, то координаторами этой деятельности вполне могли бы стать институт Open Data Institute или организация DataKind-Великобритания. «Доклад проливает свет на то, как мы привлекаем, обучаем и удерживаем в секторе одарённых людей, а также акцентирует внимание на необходимости широкого применения цифровых технологий и

современных подходов к созданию и поставке общественных благ», - так охарактеризовал ценность документа министр по делам гражданского общества Ник Хёрд (Nick Nurd).

Источники: Civil Society Media, http://www.civilsociety.co.uk/it/news...

X. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) ИНВЕСТИЦИИ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ВЫПОЛНЕНИЮ МИССИИ, УВЯДАЮТ В СУРОВОМ КЛИМАТЕ

Расцвет инвестиций и займов с низкими процентами, которые фонды предоставляют с целью выполнения своих миссий, пришёлся на 1990-е годы и продолжался до середины 2000-х. С наступлением кризиса использование таких финансовых инструментов отошло на задний план. Авторы отчёта, подготовленного Семейной школой филантропии Лилли при Университете штата Индиана (Lilly Family School of Philanthropy, Indiana University), считают, что фонды упускают реальный шанс для повышения эффективности социальных преобразований.

Инвестиции, непосредственно связанные с выполнением миссии и предназначенные для поддержки конкретных программ (program-related investments / PRI), должны быть выгодны фондам, потому что PRI входят в минимальные 5% от стоимости активов, которые организации обязаны ежегодно тратить на благотворительные цели. При этом, в отличие от грантов, инвестиции являются возвратными средствами и приносят доход. Однако даже в 2004 году, когда 137 американских фондов предоставили самое большое количество PRI (421 на сумму 312,6 млн долларов), гранты пользовались гораздо большей популярностью. Грант-мейкинг в тот год являлся основным инструментом для 86 000 фондов, а общая сумма грантов составила 31,8 млрд долларов. Помимо этого, исследователи выяснили, что в 2009 году общий объём «программных инвестиций» составил 701 млн долларов, превысив показатель 1990 года (139 млн). Средняя сумма PRI тоже возросла и достигла 1,5 млн долларов. Однако, начиная с 2004 года, количество таких инвестиций неуклонно снижалось. Авторы отчёта предполагают, что этому значительно поспособствовал экономический кризис, заставив руководство фондов усомниться в эффективности инвестиционных портфелей. Патрик Руни (Patrick Rooney), заместитель декана по научной работе Семейной школы филантропии Лилли, считает, что шумиху вокруг PRI в основном создают крупные организации, подобные Фонду Форда (The Ford Foundation), который с 2000 по 2010 гг. предоставил инвестиций на 302 млн. долларов. Что касается малых и средних фондов, то они предпочитают наблюдать за процессом со стороны, потому что для инвестиционной деятельности им не хватает компетенций.

Исследование проведено по заказу компании Mission Throttle и основано на сведениях Налоговой службы США (Internal Revenue Service) и Центра фондов (The Foundation Center).

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

2) «СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ» VS «НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ»

В британском законодательстве нет точного определения социального предприятия, однако некоторые государственные заказчики обычным благотворительным организациям предпочитают именно «предприятия». Идет ли речь о выборе более модного названия или о принципиально новом подходе к реализации социальных услуг? Ответ на этот вопрос попытались найти делегаты конференции «Некоммерческое право» (Charity Law Conference; май 2013 г.).

Руководитель информационно-образовательного агентства «Справочник социальных изменений» (The Directory of Social Change) Дебра Олкок Тайлер (Debra Allcock Tyler) отмечает, что в представлении многих людей социальное предприятие (СП) – это всегда что-то «инновационное, эффективное и успешное», а некоммерческие организации (НКО) постепенно приобретают

репутацию «вечно недовольных охотников за деньгами, которые к тому же зависят от своих доноров». Поэтому некоторые НКО величают себя социальными предприятиями, повышая шансы выиграть тендер, а самые хитрые СП, напротив, прикрывают званием благотворительной организации обычную деятельность по извлечению прибыли. Добросовестные и недобросовестные организации были всегда, но НКО должны бороться за свой бренд, демонстрируя общественности конструктивный подход к любым вопросам. Но пока сектор не очень хорошо справляется с этой задачей. Эксперт юридической фирмы Bates Wells and Braithwaite Стивен Ллойд (Stephen Lloyd) напомнил о неприятной ситуации, когда представители НКО-сектора слишком активно выражали обеспокоенность введением налоговых льгот в сфере социальных инвестиций: «Сложилось впечатление, что НКО не желают подпускать социальные предприятия к благотворительным ресурсам. Но разве конкуренция уместна в подобных вопросах? Будем надеяться, что благотворительный сектор не будет возражать против льготного налогового режима для социального предпринимательства». Делегаты конференции согласились с тем, что НКО заняли немного странную позицию, потому что многие из них создают СП, чтобы получить заработанный доход для поддержки своих благотворительных программ. Юристы надеются, что в ближайшее время парламентарии определят официальное значение термина «социальное предприятие» либо позаимствуют его из европейской практики. Этот важный шаг поможет расставить точки над «i» и преодолеть непонимание, которое мы наблюдаем сегодня.

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

3) УСПЕШНЫЙ ОПЫТ АВСТРАЛИИ: КОММЕРЧЕСКОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ МОЖЕТ СТАТЬ СОЦИАЛЬНЫМ

Для широкого применения социальной предпринимательской модели, как правило, используются два подхода: содействие росту малых организаций и распространение модели среди тех, кто может освоить передовой опыт. Есть и третий, более редкий способ, связанный с преобразованием обычного бизнеса в некоммерческое социальное предприятие. Венчурная организация Social Ventures Australia (г. Сидней) делится опытом приобретения крупной компании-банктрота и её переориентации на решение социально значимых задач.

В ноябре 2008 года корпорация ABC Learning, которой принадлежало 15% рынка образовательных услуг для детей дошкольного возраста, объявила о банкротстве и приступила к продаже активов. Приобретение и перепрофилирование данной компании в социальное предприятие могло бы расширить образовательные возможности для детей из малоимущих семей, улучшив рейтинг Австралии, которая среди 38 стран-членов ОЭСР по данному показателю оказалась на 34 месте. Чтобы собрать необходимые средства, организация Social Ventures Australia (SVA) создала консорциум из четырёх крупных НКО, чьи годовые доходы в общей сумме составили 400 млн долларов. Эта цифра стала достаточным аргументом для финансовых институтов и открыла доступ к заёмному капиталу. Так была создана НКО, которая (впервые в истории Австралии) смогла приобрести коммерческую организацию. Чтобы другие представители НКО-сектора смогли последовать этому примеру, команда экспертов, задействованных в создании консорциума Goodstart, обобщила полученный опыт и представила его в виде нескольких основных уроков:

- *Урок 1. Чтобы сплотить партнёров, выбирайте сложные задачи*. Консорциум разработал документ «Единство ума и сердца: Рамочная концепция деятельности предприятия Goodstart Childcare Centres (Центры помощи детям «Достойный старт»), нацеленного на улучшение результатов / показателей Австралии в сфере раннего обучения и социальной инклюзивности» (Connecting Head and Heart...), в котором сформулировал основные задачи.
- *Урок 2. Приглашайте в совет директоров «двигателей прогресса», а не «представителей интересов»*. Очень важно, чтобы высший руководящий орган объединял деятельных людей с опытом работы в частном и некоммерческом секторах, которые способны одновременно заботиться о выполнении социальных целей и финансовом благополучии предприятия.

- *Урок 3. Привлекайте профессионалов сферы бизнеса с опытом проведения слияний и поглощений (СиП).* Реорганизация предприятий посредством СиП считается непростым делом, потому что может привести к снижению стоимости объединенной компании по сравнению с суммарной стоимостью её составных частей. Консорциуму Goodstart помогали известные банкиры и специалисты, которые оказывали услуги на условиях pro bono.
- *Урок 4. Упорно двигайтесь к основной цели.* Благодаря найденным мерам экономии в первый год консорциум выплатил 21 млн долларов в счёт погашения долга, и заработал 5,6 млн. В 2012 году доход составил уже 8,3 млн долларов, и в настоящий момент Goodstart уже выплатил 66 млн из 110 млн заёмных средств.

Сегодня Goodstart является финансово устойчивым предприятием, которое в работе своих центров (обслуживающих 73 000 детей по всей стране) активно развивает образовательный компонент. Консорциум на 100 человек расширил штат учителей, и вложил 10 млн долларов в программы повышения квалификации на базе собственного колледжа. И это начало большого пути.

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

XI. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

1) СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ ДОБРОВОЛЬЧЕСТВА

Оценка инициативы «Добровольцы за укрепление сообществ» (Volunteering for Stronger Communities) показала, что проект не только привлёк значительное число волонтёров, но и положительно повлиял на их жизни. О проекте и его успехе рассказывает Джастин Дэвис Смит (Justin Davis Smith), директор волонтёрского подразделения британского Национального совета добровольных объединений (National Council for Voluntary Organisations).

Чтобы укрепить инфраструктуру волонтёрства, команда проекта организовала работу 15 добровольческих центров, которые привлекли население к выполнению работ, нацеленных на устранение последствий экономического кризиса и его отрицательного влияния на обстановку в сообществах. Среди тех, кому проект помог включиться в социально значимую деятельность, оказалось 83% безработных представителей самых уязвимых и социально отчужденных категорий населения. Сотрудники центров проводили тренинги, работали в качестве наставников, а также курировали и координировали деятельность волонтёров. Оценка, проведённая Университетом Шеффилд Халлам (Sheffield Hallam University) показала, что профессиональное сопровождение добровольческой работы стало важным фактором успешного развития проекта. В частности, оценщики установили, что к добровольчеству приобщились три четверти людей, оказавшихся в поле зрения проекта; при этом две трети стали постоянными волонтёрами, а 9 человек из 10 считают данный проект началом своей добровольческой истории. Также, каждый пятый респондент впоследствии нашёл оплачиваемую работу, и три четверти людей в этой группе считают, что успехи на рынке труда напрямую связаны с полученным опытом волонтёрства. В целом, участники проекта сочли, что добровольчество помогло им установить более доверительные отношения с окружением, приобрести новые компетенции и улучшить своё здоровье и благополучие. Что касается широкого охвата аудитории, то его обеспечило тесное сотрудничество с местными объединениями добровольцев. Команда проекта гордится своими достижениями, но напоминает о том, что для презентации результатов обществу некоммерческой организации необходимы время и ресурсы.

Источник: The National Council for Voluntary Organisations, http://www.ncvo-vol.org.uk/networking...