Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 12 (42), декабрь 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) Посткризисные тенденции в сфере филантропии 5
В силу экономических трудностей и благодаря развитию коммуникаций филантропия приобретает новые черты. Эксперты американского издания Nonprofit Quarterly предлагают присмотреться к «веяниям времени», которые выражаются в снижении роли посредников (disintermediation), в новых форматах общения доноров с получателями помощи, влиянии крупных фондов на социальную политику, и в дискуссии о стирании границ между секторами.
2) Частные фонды восстанавливаются после кризиса 6
Американский Совет фондов (The Council on Foundations) в сотрудничестве с консалтинговой организацией Commonfund Institute провел опрос 140 частных фондов и проанализировал их финансовые показатели за 2012 год. Исследование показало, что по сравнению с 2011 годом доходы от управления активами организаций-респондентов заметно возросли.
3) Американская модель финансирования социальных услуг: есть ли в мире что-то лучшее? 6
Граждане США ежегодно поддерживают НКО на сумму в 200 млрд долларов и считают себя самыми щедрыми. Помимо этого, они претендуют на то, чтобы их модель благотворительности считалась самой лучшей альтернативой бюджетному финансированию социальной сферы. Насколько обоснованы эти амбиции, подскажут цифры и факты.
4) Ландшафт китайский филантропии 7
Основываясь на официальных данных и мнениях лидеров китайских НКО, глава Национального благотворительного траста (National Philanthropic Trust; США) Эйлин Хайсман (Eileen Heisman) подготовила краткий обзор филантропической практики Китая.

II. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ 8

1) Добросовестная практика – дело выгодное 8
Специалисты Городского университета Нью-Йорка (The City University of New York) провели исследование и установили, что НКО, соблюдающие управленческие и финансовые стандарты Альянса «За разумную благотворительность» (BBB Wise Giving Alliance; США), привлекают больше пожертвований, чем их менее ответственные коллеги…

III. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 8

1) Исследование: «дизайнерские» принципы для оценочной практики в социальной сфере 8
Американский Центр инноваций в сфере оценки (The Center for Evaluation Innovation) изучил практику 26 фондов и выяснил, что значительная часть опрошенных организаций проводит оценку в процессе стратегического планирования, но ожидаемой пользы зачастую не получает. Чтобы оценочная деятельность стала подлинным источником информации для обучения и повышения эффективности социальных преобразований, профессиональные оценщики рекомендуют воспользоваться тремя принципами «дизайнерского мышления» (design thinking).
2) WikiVOIS – помощник НКО в вопросах оценки эффективности 9
Полевые сотрудники некоммерческих организаций, которые постоянно общаются с потребителями услуг, являются ключевыми поставщиками сведений для «измерения и оценки» (Measurement & Evaluation). Однако качество данной информации порой оставляет желать лучшего. Помощь в решении этой проблемы предлагает новый онлайн ресурс WikiVOIS от международной сети SROI Network, которая занимается вопросами оценки социально-экономической эффективности инвестиций, содействующих развитию общества.

IV. СТРАТЕГИЯ 9

1) Оригинальное мнение: разрешённый плагиат – двигатель общественного прогресса 9
В одиночку разжечь пламя системных изменений невозможно. Если секреты эффективности успешных организаций станут известны широкой аудитории, то инновационные и проверенные сценарии решения социальных проблем быстро найдут достойное применение или получат вторую жизнь. Чтобы воплотить эту стратегию, глава международной организации Splash Эрик Стоуи (Eric Stowe) предлагает участникам социальных преобразований воспользоваться тремя советами.
2) Критика: Совет фондов должен отстаивать интересы филантропических организаций 10

Американский Совет фондов (The Council of Foundations / CoF) опубликовал новую стратегию, которая глубоко разочаровала некоторых ветеранов сферы филантропии. Они надеялись, что организация сконцентрирует усилия на представительстве интересов сектора в государственных и законодательных органах, однако этого не произошло. Более того, в ответной статье президент CoF Викки Сприлл (Vikki Spruill) отметила, что её организация к революционным переменам пока не стремится.

3) Мнение эксперта: сколько следует платить посредникам 11

Исполнительный директор Центра социальных инноваций Стэнфордского университета (The Center for Social Innovation at Stanford University) Крис Дайглмайер (Kriss Deiglmeier) считает, что доноры порой слишком щедро оплачивают услуги посредников и консультантов, и тем самым уменьшают объём ресурсов, которые могли бы послужить общественным интересам. Эксперт не отрицает ценности консалтинга, но настаивает на том, чтобы оплата услуг была обоснованной и рациональной.

V. ФАНДРАЙЗИНГ 12

1) Детская благотворительность однажды станет взрослой 12

Институт женской филантропии Университета Индианы (The Women's Philanthropy Institute, Indiana University) при поддержке Фонда ООН (The United Nations Foundation) провёл опрос и убедился в том, что американские дети и подростки через некоторое время станут для своей страны главной движущей силой филантропии. Результаты исследования вошли в отчёт «Женская благотворительность – 2013» (Women Give 2013).

2) Между практикой управления данными и фандрайзингом существует тесная связь 12

Некоммерческая организация, которая не использует доступные сведения для развития отношений с донорами, рискует потерять доходы и сторонников. Эксперты предлагают лидерам НКО воспользоваться профессиональными советами, которые помогут повысить эффективность управления данными и предотвратить урон для бюджета и репутации.

VI. ФИНАНСЫ 13

1) Финансовая стабильность НКО – дело тонкое 13

Американский фонд Nonprofit Finance Fund (NFF) опубликовал отчёт «Состояние сектора – 2013» (2013 State of the Sector), в котором говорится о том, что доходы 70% некоммерческих организаций достаточны для покрытия административных расходов, но не способны гарантировать финансовую стабильность. Как выяснилось, 90% НКО не имеют ресурсов для развития и не в состоянии обеспечить услугами всех нуждающихся. Чтобы доноры могли сформировать полноценное представление о бизнес-модели НКО и оценить её эффективность, исследователи разработали показатели финансового здоровья.

VII. КОММУНИКАЦИИ 14

1) Искусство формирования онлайн сообщества 14

Пользователи всемирной сети объединяются в группы по интересам и с удовольствием обсуждают волнующие темы. Некоммерческие организации могут использовать эту особенность для развития связей со сторонниками и донорами. Чтобы поддержать это стремление и предотвратить возможные ошибки, Центры по контролю и профилактике заболеваний (Centers for Disease Control and Prevention; США) пригласили экспертов, которые в ходе национальной конференции озвучили рекомендации по созданию интернет-сообществ.

2) Брендинг нового поколения: принципы и особенности 14

Потребители XXI века хорошо информированы и готовы активно участвовать в социальных преобразованиях. Данное обстоятельство требует переоценки роли бизнеса в обществе и нового подхода к брендингу. Эксперты по корпоративным стратегиям рассказывают о принципах и задачах бренда, ориентированного на достижение социальной цели (purpose-driven brand).

VIII. УПРАВЛЕНИЕ 16

1) Под предводительством лидеров нового поколения организации живут особой жизнью 16

Учредитель виртуального межсекторного объединения UnSectored Джеф Рэдерстронг (Jeff Raderstrong) утверждает, что практика «организаций тысячелетия» отличается от традиционной деятельности участников социальных преобразований. Эксперт проанализировал опыт коммерческих и некоммерческих субъектов, и выявил среди них предприятия нового поколения, которые обладают тремя общими признаками.

2) Способы морального поощрения для добровольных членов совета директоров 16
Представители нового поколения стремятся быть ближе к любимым НКО и соглашаются работать в советах директоров на добровольной основе. Эксперты советуют следить за тем, чтобы молодые энтузиасты гордились своей работой, и подсказывают правила поддержания боевого духа.
3) Соблюдение принципа многообразия (недискриминации) способствует развитию инноваций 17
Ничто так не стимулирует развитие рынка или сегмента деятельности, как появление нового продукта или услуги. Американская организация Center for Talent Innovation изучила практику лучших инновационных предприятий и крупнейших компаний, входящих в индекс Fortune 500, и пришла к выводу, что инновации процветают там, где коллектив состоит из представителей разных социальных и профессиональных групп, которые относятся к особенностям и знаниям друг друга с большим уважением (diverse teams).

IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 18

1) Расширение практики социальных инвестиций: что делать ключевым игрокам? 18
«Инвестиции, содействующие социальным преобразованиям» (impact investing) в 2007 году обрели статус отдельной концепции, которая с тех пор прошла проверку на прочность в разных странах мира. Однако для развития данного направления всем вовлечённым субъектам необходимо иметь представление о своих возможностях и дальнейших задачах. Члены «Большой восьмёрки» (G8) обсудили эти важные вопросы в ходе Форума социальных инвестиций (Social Impact Investment Forum).

X. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ 18

1) Корпоративная филантропия - «площадка» для исследований и экспериментов 18
Филантропия бизнеса часто воспринимается как не самый выгодный спутник программ корпоративной социальной ответственности (КСО). Председатель американского Комитета содействия корпоративной филантропии (The Committee Encouraging Corporate Philanthropy / CECP) Дуг Конант (Doug Conant) считает такое мнение ошибочным и называет филантропические инициативы идеальным полигоном для проверки идей, способствующих согласованию деловых и общественных интересов. В поддержку своей позиции он приводит ряд убедительных аргументов.
2) Как реализовать потенциал корпоративных социальных инноваций 19
В последнее время мы часто слышим о том, что корпорации должны найти пути создания «общих ценностей» (shared values), которые учитывают потребности общества и бизнеса. Но это проще сказать, чем сделать. Теоретически, крупные компании, которые могут привлекать самых талантливых людей, могли бы внести значительный вклад в развитие социальных инноваций. Однако данный процесс нуждается в иной культуре и системе стимулов. Как преодолеть стереотипы и раздвинуть горизонты?! Изучив опыт успешных корпораций, специалисты американской организации FSG обнаружили пять ингредиентов успеха.

XI. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО 20

1) Мнение профессионала: сотрудничать с добровольцами стремятся не все 20
Президент канадской консалтинговой организации Healthy Futures Group Петер О 'Доннелл (Peter O'Donnell) озабочен тем, что многие некоммерческие организации постепенно утрачивают интерес к общению с волонтёрами. Чтобы найти причины охлаждения отношений между НКО и добровольными помощниками, эксперт обращается к теории общественных движений, и предлагает варианты решения проблемы.

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) ПОСТКРИЗИСНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В СФЕРЕ ФИЛАНТРОПИИ

В силу экономических трудностей и благодаря развитию коммуникаций филантропия приобретает новые черты. Эксперты американского издания Nonprofit Quarterly предлагают присмотреться к «веяниям времени», которые выражаются в снижении роли посредников (disintermediation), в новых форматах общения доноров с получателями помощи, влиянии крупных фондов на социальную политику, и в дискуссии о стирании границ между секторами.

- *Деятельность посредников.* Самой очевидной разновидностью посредничества в сфере филантропии является работа советников, которые помогают состоятельным людям обустроить благотворительную практику – выбрать грант-оператора, создать именной фонд, учредить собственный фонд, сделать прямое пожертвование, или воспользоваться смешанной схемой. Посредники другого формата (как правило, фонды), получают средства и распоряжаются ресурсами от имени донора, однако промежуточные варианты тоже не редкость. Например, именные фонды (donor-advised funds) создаются на базе благотворительных фондов или фондов местных сообществ, но выбор получателей поддержки остаётся за донором. Однако новые интернет-ресурсы, позволяющие узнавать информацию об НКО и переводить пожертвования в режиме онлайн, теснят посредническую практику и открывают дорогу более современным способам общения между благотворителями и благополучателями.
- *Отказ от посредников - не индивидуализм.* В последние годы достаточно часто проводятся онлайн кампании, в ходе которых пользователи перечисляют средства в общий пул и отдают голоса некоммерческим организациям (выбирают победителей). В других случаях интернет-платформы (такие как GoFundMe.com или YouCaring.com) помогают людям собирать деньги на лечение / обучение либо находить среди множества НКО ту организацию, которая способная помочь конкретному человеку. Безусловно, форматы привлечения множества индивидуальных пожертвований в открытом пространстве («краудфандинг» / crowdfunding) могут быть разными, но по сути это всегда коллективные действия людей, объединённых общими целями (communities of purpose). При этом пользователи могут находиться в разных странах и принадлежать к разным социальным, профессиональным или возрастным группам.
- *Антидемократичная филантропия.* Современные технологии стимулируют развитие демократических процессов, однако некоторые элементы филантропии не особо восприимчивы к подобным явлениям. Например, американцев очень беспокоят программы крупнейших корпоративных и семейных фондов в сфере образования и здравоохранения. Дело в том, что влияние этих организаций настолько велико, что их предложения практически не обсуждаются с общественностью, потому что им не желают противоречить не только СМИ, но и государственные организации. Ситуацию очень метко охарактеризовала историк Дайан Равич (Diane Ravitch): «Великие филантропы прошлого выполняли демонстрационные проекты в надежде повлиять на политику правительства. А сегодня политика государства тесно переплетается с намерениями фондов, и при этом никто не ищет доказательств эффективности».
- *Стирание границ между секторами.* Представители разных секторов активно обсуждают концепцию социального предпринимательства, и эта дискуссия повышает качество бизнес-планирования, способствует эффективному использованию благотворительного капитала, а также стимулирует развитие социально ориентированного маркетинга и гибридных организационных форм. НКО-сектор от этого никуда не исчез, однако конкуренция за гранты с организациями сферы бизнеса заметно усилилась. Например, журналистика всё чаще выбирает сетевые формы некоммерческих предприятий, однако Фонд Форда (The Ford Foundation) предоставляет многомиллионные гранты коммерческим СМИ.

Данные процессы свидетельствуют о том, что филантропия будет эволюционировать и приобретать новые формы. Однако есть ключевой аспект, от которого будут зависеть успехи и неудачи заинтересованных субъектов и, в конечном счёте, всех социально значимых инициатив. Это характер и качество отношений между благотворителями и получателями ресурсов.

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

2) ЧАСТНЫЕ ФОНДЫ ВОССТАНАВЛИВАЮТСЯ ПОСЛЕ КРИЗИСА

Американский Совет фондов (The Council on Foundations) в сотрудничестве с консалтинговой организацией Commonfund Institute провел опрос 140 частных фондов и проанализировал их финансовые показатели за 2012 год. Исследование показало, что по сравнению с 2011 годом доходы от управления активами организаций-респондентов заметно возросли.

В 2011 году эффективность инвестиций опрошенных фондов в среднем составляла (-0,7%), а в 2012 году достигла 12%. «После незначительного ухода в отрицательные значения в 2011 году частные фонды обеспечили доходность, которая выражается двумя цифрами, и смогли восстановить столь необходимый рост своих эндаументов», - пояснил исполнительный директор института Commonfund Джон. С. Грисволд (John S. Griswold). В частности, в 2012 году самый высокий средний показатель продемонстрировали фонды с активами от 101 млн до 500 млн долларов – 12,4%, а самые крупные организации с активами свыше 500 млн долларов показали чуть меньше – 11,4%. Инвестиции в акционерный капитал оказались самыми прибыльными и на внутренних рынках показали 15.3%, а на международных – 17,5%. Активы других классов за таким темпами угнаться не смогли: ценные бумаги с фиксированным доходом принесли 7,1%, альтернативные инвестиционные стратегии[1] – 7%, а краткосрочные вложения – всего 1%. Если рассмотреть альтернативные стратегии более пристально, то возврат задолженностей составил 14,7%, а доход от работы с хедж-фондами - 8%. «Подобные исследования помогают выявлять ключевые тенденции в сфере инвестиционной практики частных фондов» - так оценила значение проделанной работы президент и руководитель Совета фондов Викки Сприлл (Vikki Spruill). - «Нас очень радует прогресс в сфере инвестиций, ориентированных на выполнение социально значимых миссий [mission-related investing], но ещё больше впечатляет тот факт, что экономика остаётся нестабильной, а объём благотворительных пожертвований продолжает увеличиваться».

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

3) АМЕРИКАНСКАЯ МОДЕЛЬ ФИНАНСИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ: ЕСТЬ ЛИ В МИРЕ ЧТО-ТО ЛУЧШЕЕ?

Граждане США ежегодно поддерживают НКО на сумму в 200 млрд долларов и считают себя самыми щедрыми. Помимо этого, они претендуют на то, чтобы их модель благотворительности считалась самой лучшей альтернативой бюджетному финансированию социальной сферы. Насколько обоснованы эти амбиции, подскажут цифры и факты.

- *Кто щедрее?* Ответить на этот вопрос не так уж просто, потому что необходимыми сведениями располагает далеко не каждая страна. Тем не менее, самым авторитетным источником до сегодняшнего дня считался Центр исследований гражданского общества Университета им. Джонса Хопкинса (The Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies), который (основываясь на теперь уже устаревших данных за 1995 год) определил «долю пожертвований в общем объёме ВВП» тридцати шести стран. Во главе рейтинга оказались Соединённые Штаты Америки (1,85% от ВВП), за ними последовал Израиль (1,34%), и лишь потом - европейский лидер в лице Испании (0,87%). Если обратиться к другим исследованиям, то можно убедиться в том, что на пьедестале почёта американцы держатся достаточно уверено. В частности, в этом году США возглавили Мировой индекс благотворительности (The World Giving Index).
- *Разбор полётов*. Если американские граждане самые щедрые, означает ли это, что их система самая лучшая? Сравнивать системы нелегко, потому что американские НКО (например,

---

[1] **Альтернативные инвестиции** (в широком смысле) являются противоположностью традиционных вложений в акции, валюту и т.п. К альтернативным относятся венчурные инвестиции, приобретение предметов искусства, вложения в хедж-фонды, инвестиционные трасты и т.п.

некоммерческие больницы) оказывают населению множество услуг, которые в Западной Европе предоставляются на базе государственных учреждений (таких как британская Национальная служба здравоохранения / The National Health Service и т.п.). При этом США и многие страны Европы используют похожие, смешанные схемы финансирования, сочетающие государственную и частную поддержку. Только американцы приветствуют частные инициативы, а Великобритания, например, предпочитает государственную или коллективную модель. Вот и вся разница. Это означает, что опыт США может приглянуться не всем, а лишь некоторым странам.

- *Непростой выбор*. Сторонники американского подхода акцентируют внимание на том, что в США льготы для состоятельных людей гораздо скромнее, чем для граждан с низким уровнем дохода. Однако небогатые американцы льготами практически не пользуются, но при этом жертвуют более значительную часть своего дохода и активно занимаются добровольчеством. То есть, поводов для дискуссии предостаточно. Ещё один аргумент в пользу США заключается в том, что частные благотворительные организации являются катализаторами рынка, ориентируются на потребности населения и стимулируют развитие инноваций. На их фоне государственные институты выглядят нерасторопными и отсталыми бюрократами. Но если сравнить списки ключевых игроков некоммерческого рынка сорокалетней давности и более современные источники, то новых лидеров в США окажется немного. Безусловно, в американской модели много сильных сторон, но чтобы адаптировать эту практику к новым условиям, потребуется проделать большую работу. Поэтому европейцам стоить предварительно взвесить каждый шаг и не спешить с освоением перспективного, но чужого опыта.

Источник: McKinsey&Co, http://voices.mckinseyonsociety.com/c...

4) ЛАНДШАФТ КИТАЙСКИЙ ФИЛАНТРОПИИ

Основываясь на официальных данных и мнениях лидеров китайских НКО, глава Национального благотворительного траста (National Philanthropic Trust; США) Эйлин Хайсман (Eileen Heisman) подготовила краткий обзор филантропической практики Китая.

Китайское правительство стремится контролировать движение благотворительных средств и достаточно жёстко регулирует деятельность НКО-сектора. И без того малочисленная аудитория некоммерческих организаций, наделённых правом принимать пожертвования от граждан, расширяется очень медленно, потому что налоговые стимулы незначительны. Кроме того, в Китае не принимаются к оплате чеки, а денежные переводы (как банковские, так и почтовые) осуществляются очень медленно. Что касается практики прямых / онлайн пожертвований, то это пока вопрос будущего. Если, например, в США общий пул благотворительных долларов на 80% состоит из индивидуальных пожертвований, то в Китае лидируют корпорации, которые прекрасно совмещают благотворительность с маркетингом и демонстрацией социальной ответственности. Тем не менее, несмотря на трудности, филантропия частных лиц в Китае продолжает развиваться высокими темпами. Все началось в 2008 году, когда землетрясение в провинции Сычуань унесло тысячи жизней и оставило без крова множество людей. В тот год общая сумма пожертвований составила 15,7 млн долларов, из которых более половины (54%) собрали граждане. Ещё одним катализатором филантропии является процесс накопления личных богатств. Согласно данным журнала Forbes за 2013 год, по количеству миллиардеров (122) Китай оказался на втором месте после США, оставив позади Гонконг (29) и Тайвань (26). Безусловно, чтобы откликнуться на социальные проблемы китайского населения, численность которого достигла 1,3 млрд, НКО-сектору следует активнее пропагандировать благотворительную практику среди молодёжи, осваивать современные технологии фандрайзинга (уделяя особое внимание возможностям социальных сетей), и продолжать общаться с «опытными товарищами» из развитых стран, которым действительно есть о чём рассказать и есть чем поделиться.

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

II. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ

1) ДОБРОСОВЕСТНАЯ ПРАКТИКА – ДЕЛО ВЫГОДНОЕ

Специалисты Городского университета Нью-Йорка (The City University of New York) провели исследование и установили, что НКО, соблюдающие управленческие и финансовые стандарты Альянса «За разумную благотворительность» (BBB Wise Giving Alliance; США), привлекают больше пожертвований, чем их менее ответственные коллеги…

Стандарты подотчётности, разработанные Альянсом «За разумную благотворительность» (действующим на базе Бюро безупречного бизнеса / Better Business Bureau) – это более 20 практик, которыми некоммерческие организации могут воспользоваться для оценки своей эффективности, совершенствования систем контроля, изменения подходов к использованию финансовых ресурсов и взаимодействию с донорами. Альянс проверил данные 1 300 благотворительных организаций и обнаружил, что высоким требованиям соответствуют всего 55% НКО. Чтобы выяснить, в какой мере стремление НКО к совершенству влияет на щедрость доноров, было проведено дополнительное исследование, в ходе которого были изучены сведения около 3 000 американских НКО, активы которых составляют от 2 000 до 2,5 млрд долларов. В итоге выяснилось, что показатели фандрайзинга тех организаций, которые сделали стандарты частью своей жизни, оказались на 13,5% выше по сравнению с другими, не самыми прогрессивными НКО. Автор отчёта Грег Чен (Greg Chen) считает, что данный факт является убедительным аргументом в пользу добросовестной практики, которая весьма впечатляет доноров: «Стандарты Бюро безупречного бизнеса… формируют у целевых аудиторий полноценное представление о руководящей и управленческой практике, способной обеспечить подотчётность и высокую результативность благотворительной организации».

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

III. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) ИССЛЕДОВАНИЕ: «ДИЗАЙНЕРСКИЕ» ПРИНЦИПЫ ДЛЯ ОЦЕНОЧНОЙ ПРАКТИКИ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

Американский Центр инноваций в сфере оценки (The Center for Evaluation Innovation) изучил практику 26 фондов и выяснил, что значительная часть опрошенных организаций проводит оценку в процессе стратегического планирования, но ожидаемой пользы зачастую не получает. Чтобы оценочная деятельность стала подлинным источником информации для обучения и повышения эффективности социальных преобразований, профессиональные оценщики рекомендуют воспользоваться тремя принципами «дизайнерского мышления» (design thinking).

1. *Внимание к интересам целевых аудиторий* позволяет сделать пользователей «центром вселенной» и подчинить все задумки удовлетворению их потребностей. Применительно к оценке это означает, что команда организации должна определить конечных потребителей информации и руководствоваться их пожеланиями в процессе создания дизайна исследования, вёрстки планов по сбору данных, и анализа полученных сведений.
2. *Постоянная работа по выявлению скрытых потребностей* является источником важнейшей информации, необходимой для разработки рекомендаций по улучшению программ. Чтобы получать такие сведения, оценщики должны следить за процессом сбора данных и своевременно корректировать его форматы и методики.
3. *Быстрое прототипирование* (регулярное воссоздание и тестирование недорогих моделей или образцов конечного продукта) позволяет оценщикам проводить исследования с гибким дизайном и получать оперативный отклик относительно полученных результатов. Именно так работает «развивающая оценка» (developmental evaluation), которая изучает отношения между причастными сторонами и занимается поиском вариантов конструктивного взаимодействия. Оценочный процесс сопровождается регулярным выпуском кратких обзоров или меморандумов, и не требует подготовки большого годового отчёта. Например, развивающая оценка помогла Калифорнийскому фонду здравоохранения (The California HealthCare Foundation) сформировать

подборку из 50 эффективных и/или инновационных тактик грант-мейкинга. Инструменты хранятся в веб-пространстве и распределяются по тематическим разделам. Цель данной работы – обучение сотрудников и помощь в освоении лучших практик.

Если сотрудники, которые отвечают за оценочную деятельность, освоят дизайнерский подход, то члены коллектива и иные стейкхолдеры организации будут воспринимать оценку как творческое, увлекательное и (самое главное) полезное занятие, которое не отнимает время от основной работы, но вносит реальный вклад в выполнение социально значимой миссии.

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

2) WIKIVOIS – ПОМОЩНИК НКО В ВОПРОСАХ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Полевые сотрудники некоммерческих организаций, которые постоянно общаются с потребителями услуг, являются ключевыми поставщиками сведений для «измерения и оценки» (Measurement & Evaluation). Однако качество данной информации порой оставляет желать лучшего. Помощь в решении этой проблемы предлагает новый онлайн ресурс WikiVOIS от международной сети SROI Network, которая занимается вопросами оценки социально-экономической эффективности инвестиций, содействующих развитию общества.

Нередки случаи, когда «работники первой линии» (front line staff), участвующие в оказании социально значимых услуг, (a) собирают информацию, не отражающую содержания деятельности, (b) не имеют адекватных показателей для оценки результатов, и (c) не могут понять, насколько ценны достижения НКО для разных групп стейкхолдеров. Открытая база данных WikiVOIS (Wiki Valuations, Outcomes, Indicators and Stakeholders / Вики ценности, результаты, показатели и стейкхолдеры) учитывает эти трудности, и для обеспечения высших руководящих органов и лидеров НКО актуальной информацией использует «восходящий» подход к формированию информационных ресурсов (bottom up). Это означает, что в роли поставщиков сведений выступают сотрудники НКО, находящиеся в нижнем сегменте организационной иерархии. Очень важно, что они сообщают о результатах, имеющих непосредственное отношение к своей деятельности. Наладить такой процесс бывает непросто, потому что результаты и показатели должны соответствовать этапу общественно полезной инициативы и, наряду с этим, учитывать её особенности и степень сложности. Например, получение краткосрочного результата (output) можно определить по количеству участников программы / мероприятия, промежуточные изменения (outcomes) - такие, например, как «повышение уровня благосостояния населения» - требуют особых показателей, а эффективность инициативы и её ценность для причастных сторон (в том числе – в финансовом выражении) может засвидетельствовать только профессиональное исследование. Сегодня в базе данных содержится более 700 исследовательских материалов, полученных от 1 200 пользователей. И это только начало. WikiVOIS стремится стать крупнейшим хранилищем данных, с помощью которых участники социальных преобразований смогут анализировать свою работу, сравнивать результаты с достижениями коллег, и совершенствовать свои программы на постоянной основе.

Источник: The SROI Network, http://www.thesroinetwork.org/blog/33...

IV. СТРАТЕГИЯ

1) ОРИГИНАЛЬНОЕ МНЕНИЕ: РАЗРЕШЁННЫЙ ПЛАГИАТ – ДВИГАТЕЛЬ ОБЩЕСТВЕННОГО ПРОГРЕССА

В одиночку разжечь пламя системных изменений невозможно. Если секреты эффективности успешных организаций станут известны широкой аудитории, то инновационные и проверенные сценарии решения социальных проблем быстро найдут достойное применение или получат вторую жизнь. Чтобы воплотить эту стратегию, глава международной организации Splash Эрик Стоуи (Eric Stowe) предлагает участникам социальных преобразований воспользоваться тремя советами.

1. *Добивайтесь успеха.* Самые эффективные организации – такие как Malaria No More («Нет малярии») или Water for People («Вода для людей») – когда-то создали Теории изменений,

отработали механизмы фандрайзинга, неоднократно проверили и скорректировали свои программные стратегии, и в итоге получили успешные модели решения проблем. Настало время поделиться результатами этой работы с активными сторонниками общественного прогресса.

2. *Размещайте обучающую информацию в открытых источниках*. Следует понимать, что раскрытие секретов эффективности – это не просто публикация «принципов успеха» на веб-сайте организации, и не только презентация обзорной «теории развития» в годовом отчёте. Чтобы кто-то другой смог воспроизвести вашу модель, необходимо подробно описать «этапы эволюции» и оснастить их инструментами практического характера. Кроме, того контент должен быть максимально привлекательным - чтобы пользователи захотели его… стащить!
3. *Поощряйте плагиат*. Если тиражирование успешной практики является для организации одним из ключевых приоритетов, то интерес «вторичных двигателей прогресса» необходимо культивировать. Для этого вокруг публикации следует создать большой ажиотаж, чтобы потенциальные пользователи модели захотели стать обладателями заветного знания.

Когда доноры и НКО рассуждают об «увеличении масштабов воздействия на общество» («scaling impact»), они, как правило, имеют в виду «повышение эффективности конкретной организации», а не решение социальной проблемы «всем миром». Предложенная выше стратегия не отдаёт предпочтения отдельным организациям или новейшим разработкам. Идея заключается в активной рекламе существующих (не только новых) эффективных практик, которые помогут некоммерческим организациям (a) не повторять пройденный кем-то путь, и (b) двигаться дальше с глубоким осознанием собственных и коллективных целей.

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

2) КРИТИКА: СОВЕТ ФОНДОВ ДОЛЖЕН ОТСТАИВАТЬ ИНТЕРЕСЫ ФИЛАНТРОПИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Американский Совет фондов (The Council of Foundations / CoF) опубликовал новую стратегию, которая глубоко разочаровала некоторых ветеранов сферы филантропии. Они надеялись, что организация сконцентрирует усилия на представительстве интересов сектора в государственных и законодательных органах, однако этого не произошло. Более того, в ответной статье президент CoF Викки Сприлл (Vikki Spruill) отметила, что её организация к революционным переменам пока не стремится.

Директор Фонда Кларк (The Clark Foundation; г. Нью-Йорк) Дуг Бауэр (Doug Bauer) считает, что в условиях сокращения государственного финансирования представители филантропии должны активно взаимодействовать с органами власти, чтобы обеспечить эффективное распределение ограниченных ресурсов и создать благоприятный правовой климат для фондов и грантополучателей. Чтобы откликнуться на эту потребность, необходимо осуществлять постоянный мониторинг законодательства по сферам деятельности (образование, экология, искусство и т.д.) и обеспечивать нормотворческие инициативы актуальной информацией о практике некоммерческих организаций. Совет фондов, который действует уже более 60 лет, мог бы взять на себя решение этих важнейших задач, передав часть функций и услуг другим организациям. В частности, с задачами распространения передового опыта и профессионального развития сегодня прекрасно справляются более 30 региональных ассоциаций грант-мейкеров и Центр фондов (The Foundation Center). Более того, в ходе акций по защите интересов сектора Совет фондов мог бы обращаться к этим объединениям за поддержкой. Однако оптимального перераспределения ресурсов и полномочий не состоялось. Вместо этого CoF решил организовать собственную сеть региональных представителей, которая, как ожидается, расширит обмен информацией / инновациями и активизирует сотрудничество между участниками социальных преобразований. При этом Совет фондов намерен полностью сохранить систему услуг для своих членов и совместить «влияние на государственную политику» с исследовательским / аналитическим компонентом. Президент организации г-жа Сприл уверена в том, что стратегия её организации учитывает потребности сектора, и предлагает оппонентам изучить документ более внимательно. Однако есть ещё один важный вопрос, который почему-то остался без ответа. В частности, в своём блог-посте Дуг Бауэр отметил, что в Совете

фондов сегодня состоят 1 800 членов. Это слишком мало для организации, которая выступает от имени целого сектора. Поэтому Бауэр предложил снизить членские взносы (которые для многих непосильны) и значительно расширить состав членов. Но судя по реакции лидера CoF, в ближайшие годы ситуация не изменится.

Источники: National Committee for Responsive Philanthropy,
http://www.ncrp.org/publications/resp..., http://blog.ncrp.org/2013/09/building...

3) МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА: СКОЛЬКО СЛЕДУЕТ ПЛАТИТЬ ПОСРЕДНИКАМ

Исполнительный директор Центра социальных инноваций Стэнфордского университета (The Center for Social Innovation at Stanford University) Крис Дайглмайер (Kriss Deiglmeier) считает, что доноры порой слишком щедро оплачивают услуги посредников и консультантов, и тем самым уменьшают объём ресурсов, которые могли бы послужить общественным интересам. Эксперт не отрицает ценности консалтинга, но настаивает на том, чтобы оплата услуг была обоснованной и рациональной.

Давайте рассмотрим условную, но очень жизненную ситуацию. Итак, в центре внимания международная некоммерческая организация XYZ, которая использует мобильные технологии для вовлечения населения удалённых территорий в экономические процессы. Отличная идея! Для открытия офиса в Индии данная НКО получает от фонда ZYX 50 000 долларов. В один прекрасный день фонд желает убедиться в том, что выбранная стратегия грант-мейкинга эффективна, и переводит 500 000 долларов солидной консалтинговой организации, которая принимает заказ и направляет в НКО своего эксперта. Чтобы получить необходимую информацию и составить отчёт, эксперт использует целый комплекс ресурсов, принадлежащих организации XYZ:

- *Время*, затраченное сотрудниками XYZ на участие в интервью, в ходе которых они рассказывают эксперту о своей программе и миссии;
- *Знания и материалы*, сформированные организацией на протяжении многих лет;
- *Контакты потребителей* услуг и помощь эксперту в составлении графика встреч;
- *Авторитет* XYZ, способствующий открытому общению эксперта с потребителями услуг;
- *Помощь в организации встреч* с партнёрами и иными игроками, которые помогают сформировать объективное представление о контексте деятельности XYZ;
- *Информация об успехах и неудачах*, которая необходима для разработки рекомендаций.

Этот пример показывает, что на работу с экспертами некоммерческие организации тратят массу времени, открывают доступ к уникальным ресурсам (без которых невозможно оценить стратегию фонда), но почему-то не получают за это ни цента. Зато эксперты нередко путешествуют бизнес-классом, работают в удобных офисах (как правило, в немыслимой дали от географического региона программы) и для обработки информации используют новейшие технологии. Эту ситуацию можно назвать парадоксальной, потому что от грантополучателей фонды требуют строгой экономии, и не любят давать деньги на развитие ресурсной базы.

Данная критика не означает, что участие консультантов – пустая трата денег. Всем известно, что исполнителям программ порой не хватает времени для проведения оценочных исследований, сравнительного анализа отраслевых показателей, изучения тенденций и составления прогнозов. Для выполнения этой важной и сложной работы нужны опытные консультанты и компетентные специалисты. Вопрос лишь в том, почему одни эксперты получают за свою работу больше, чем другие, а НКО (чьи ресурсы ограничены и уникальны) выступают в роли бедных родственников. Крис Дайглмайер призывает коллег не замалчивать эту проблему, потому что средства, оседающие на счетах посредников, могли бы работать более эффективно на переднем крае социальных преобразований.

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

V. ФАНДРАЙЗИНГ

1) ДЕТСКАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ ОДНАЖДЫ СТАНЕТ ВЗРОСЛОЙ

Институт женской филантропии Университета Индианы (The Women's Philanthropy Institute, Indiana University) при поддержке Фонда ООН (The United Nations Foundation) провёл опрос и убедился в том, что американские дети и подростки через некоторое время станут для своей страны главной движущей силой филантропии. Результаты исследования вошли в отчёт «Женская благотворительность – 2013» (Women Give 2013).

Основываясь на результатах опроса, в котором приняли участие более 900 детей, исследователи пришли к заключению, что главным стимулом для развития благотворительной практики среди юных граждан США являются доверительные беседы с родителями. В частности, количество случаев благотворительности в группе детей, которые разговаривают с близкими о поддержке добрых дел, выше на 20% по сравнению с аналогичным показателем респондентов, которые подобные вопросы не обсуждают. «Сведения о том, как дети учатся благотворительности, имеет огромное значение для будущего Америки», - так обозначила ценность полученных данных Уна Осили (Una Osili), директор Семейной школы филантропии Лилли Университета Индианы (Lilly Family School of Philanthropy, Indiana University). Опрос также показал, что девять из десяти детей в возрасте 8-19 лет переводят некоммерческим организациям денежные пожертвования, и более половины опрошенных (преимущественно девочки) занимаются добровольчеством. Эти выводы совпадают с наблюдениями сотрудников Фонда ООН, которые постоянно общаются с молодыми людьми. Специалисты рассказывают о том, что девочки-подростки из разных уголков страны пишут письма представителям власти с просьбой воспрепятствовать ранним бракам, а учащиеся средних школ собирают тысячи долларов для борьбы с малярией. Президент фонда Кэти Калвин (Kathy Calvin) отмечает, что «граждане нового тысячелетия» занимают активную позицию, и за это стоит поблагодарить американских родителей.

Источники: Foundation Center, http://foundationcenter.org/pnd/news/...
United Nations Foundation, http://www.unfoundation.org/news-and-...

2) МЕЖДУ ПРАКТИКОЙ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ И ФАНДРАЙЗИНГОМ СУЩЕСТВУЕТ ТЕСНАЯ СВЯЗЬ

Некоммерческая организация, которая не использует доступные сведения для развития отношений с донорами, рискует потерять доходы и сторонников. Эксперты предлагают лидерам НКО воспользоваться профессиональными советами, которые помогут повысить эффективность управления данными и предотвратить урон для бюджета и репутации.

Недопустимые сценарии общения с донорами:

- Женщина, которая три года назад похоронила отца, получает приглашение на благотворительный вечер на его имя.
- Супруги, которые переводят пожертвования как от имени семьи, так и от себя лично, получают три письма с просьбой поддержать НКО.
- Донор, который недавно перевёл организации значительную сумму, не получил письменной благодарности. Он подозревает, что в ходе личной встречи президент НКО поблагодарила его за помощь, оказанную гораздо раньше.

- *Разработайте и утвердите правила управления данными*, а также порядок хранения, обработки и распространения информации. Эта мера поможет изжить нежелательные модели поведения, которые, как правило, выглядят следующим образом:
  - Интуитивные решения, принятые без учёта достоверных данных или фактов;
  - Отсутствие ответственных за обновление баз данных и поддержание ресурсов в актуальном состоянии;
  - Отсутствие практики поощрения сотрудников за использование точных и проверенных сведений.
- *Измените подход к информированию руководства организации*. Определите: кто, когда и для каких целей должен получать конкретные данные. Следите за тем, чтобы сведения были достоверными, точными и актуальными.

- *Формируйте единую информационную систему,* стремясь к тому, чтобы все существующие базы данных были связаны между собой, и не требовали многократного обновления одних и тех же сведений в каждом из существующих ресурсов.
- *Стимулируйте использование единой терминологии и совместимых форматов*, позволяющих обрабатывать / агрегировать данные и создавать отчёты в короткие сроки. Информируйте новичков о существующих правилах и практике работы с данными.
- *Используйте данные для эффективного взаимодействия с целевыми аудиториями:*
  - Ставьте перед фандрайзерами реалистичные цели;
  - Учитывайте ожидания и пожелания доноров;
  - Не предпринимайте действий, не изучив информацию.

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

VI. ФИНАНСЫ

1) ФИНАНСОВАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ НКО – ДЕЛО ТОНКОЕ

Американский фонд Nonprofit Finance Fund (NFF) опубликовал отчёт «Состояние сектора – 2013» (2013 State of the Sector), в котором говорится о том, что доходы 70% некоммерческих организаций достаточны для покрытия административных расходов, но не способны гарантировать финансовую стабильность. Как выяснилось, 90% НКО не имеют ресурсов для развития и не в состоянии обеспечить услугами всех нуждающихся. Чтобы доноры могли сформировать полноценное представление о бизнес-модели НКО и оценить её эффективность, исследователи разработали показатели финансового здоровья.

- *Наличие избыточного дохода (surplus), доступного для покрытия операционных расходов без каких-либо ограничений*. Чтобы НКО могла работать в нормальном режиме и выполнять программы на должном уровне, ей необходим избыток доходов, которого будет достаточно для выплаты процентов по долговым обязательствам, компенсации износа основных средств и создания сбережений. В стабильной организации дефициты случаются редко, и являются естественным следствием внутренних реформ, требующих дополнительных инвестиций.
- *Минимальное количество месяцев, в течение которых организация не имеет доступа к оборотному капиталу*. Доходы НКО, как правило, имеют цикличный, сезонный или целевой характер. Соответственно, бывают периоды, когда организация не может воспользоваться средствами в силу существующих ограничений, либо ожидает очередного транша по договору о гранте. Чем дольше период нехватки ресурсов, тем ниже показатель финансовой стабильности.
- *Наличие резервных фондов, созданных по решению совета директоров*. Долгосрочные резервы позволяют развиваться даже в условиях нестабильного рынка. Их можно использовать для решения широкого спектра задач, включая внедрение инноваций, проведение экспериментов, обновление материальной базы и т.д. В организации должна действовать внутренняя политика, регулирующая вопросы использования и пополнения резервных фондов.

Чтобы укрепить финансовое здоровье НКО, доноры могут действовать следующим образом:

1. Приветствовать стремление НКО к избыточному доходу или сбережениям;
2. Обсуждать с НКО вопросы согласования организационной стратегии, программных целей, и потребностей в капитале на краткосрочную и долгосрочную перспективу;
3. Оказывать поддержку общего характера (general operating support), которая обеспечит нормальную работу НКО в периоды задержки или отсутствия доходов;
4. Вкладывать средства в резервные фонды НКО, предназначенные для выполнения специальных программ, совершенствования бизнес-модели и т.д.;
5. Включать в бюджеты «программных грантов» суммы для покрытия накладных расходов;
6. Финансировать обучение для управленцев и членов совета директоров НКО, содействующее интеграции процессов стратегического и финансового планирования;
7. Тщательно прорабатывать не только цели, задачи и ожидаемые результаты проектов, но и графики выплат по грантам, чтобы НКО могли использовать данную информацию в процессе разработки собственных планов.

Чтобы финансовая стабильность НКО стала реальностью, организации должны открыто обсуждать с фондами свои трудности и потребности, а доноры – обеспечивать адекватную поддержку в виде финансов и иных ресурсов.

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

VII. КОММУНИКАЦИИ

1) ИСКУССТВО ФОРМИРОВАНИЯ ОНЛАЙН СООБЩЕСТВА

Пользователи всемирной сети объединяются в группы по интересам и с удовольствием обсуждают волнующие темы. Некоммерческие организации могут использовать эту особенность для развития связей со сторонниками и донорами. Чтобы поддержать это стремление и предотвратить возможные ошибки, Центры по контролю и профилактике заболеваний (Centers for Disease Control and Prevention; США) пригласили экспертов, которые в ходе национальной конференции озвучили рекомендации по созданию интернет-сообществ.

1. *Убедитесь в том, что вам действительно необходимо виртуальное сообщество*. Если ваша НКО проводит кампанию по сбору школьных принадлежностей для детей из малоимущих семей, то создавать «форум» не обязательно. Но если вы ищете сторонников, рекламируете ресурсы или продвигаете интересы своей целевой аудитории, то наличие дискуссионной площадки становится ключевым фактором успеха.
2. *Правильно выберите платформу*. Виртуальная площадка должна быть удобной для тех, кого вы объединяете. Национальная ассоциация людей с психическими заболеваниями (National Alliance for Mental Illness / NAMI), например, создала сообщество в социальной сети Tumblr, потому что использование ресурса не вызывало трудностей у большинства участников.
3. *Заблаговременно подумайте об инвестициях*. Каждая НКО организует работу сообщества по-своему. Например, Американское объединение ветеранов Ирака и Афганистана (Iraq and Afghanistan Veterans of America) пригласило модератора, который направляет и координирует обсуждение проблем, с которыми сталкиваются бывшие военнослужащие. Ассоциация NAMI распорядилась своими ресурсами иначе - тщательно проработала правила участия в сообществе и модератор не потребовался. Сотрудники NAMI сконцентрировали усилия на поиске экспертов, которые проводят вебинары и консультируют членов сообщества в режиме «вопрос-ответ».
4. *Следите за тем, чтобы новый ресурс всегда был «на слуху»*. Например, чтобы привлечь внимание к сообществу, специалисты NAMI разработали несколько видов эмблемы «Ты не один» (You Are Not Alone), которыми участники делятся с друзьям в социальных сетях.
5. *Стремитесь к тому, чтобы онлайн сообщество способствовало достижению целей НКО*. Виртуальное объединение может быть источником оригинального пользовательского контента, механизмом обратной связи с потребителями услуг, или способом общения с разными группами стейкхолдеров. Как показывает практика, успешные НКО используют эти возможности для изучения потребностей целевых аудиторий, улучшения программ и достижения более значительных социальных результатов.

Источник: The Communications Network, http://www.comnetwork.org/2013/09/the...

2) БРЕНДИНГ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ: ПРИНЦИПЫ И ОСОБЕННОСТИ

Потребители XXI века хорошо информированы и готовы активно участвовать в социальных преобразованиях. Данное обстоятельство требует переоценки роли бизнеса в обществе и нового подхода к брендингу. Эксперты по корпоративным стратегиям рассказывают о принципах и задачах бренда, ориентированного на достижение социальной цели (purpose-driven brand).

- Бренды нового поколения и корпоративная гражданственность. Потребители хотят поддерживать бренды, которые открывают возможности для изменения общества. Поэтому многие компании начинают осваивать новые подходы, предлагая своим целевым аудиториям

присоединиться к выполнению социально значимой миссии. Очевидно, что для реализации подобной стратегии недостаточно опубликовать отчёт о корпоративной социальной ответственности (КСО) или провести кампанию социально ориентированного маркетинга, который зачастую вызывает у людей скепсис.

Наводящие вопросы для брендов, намеренных реализовать стратегию массового участия:

1. Какие социальные изменения пропагандирует данный бренд?
2. Какую тактику намерена использовать компания для повышения гражданской активности населения (потребителей)?
3. Какие организационные компетенции необходимы для реализации намеченных планов?

- *Площадки для содержательного взаимодействия*. Чтобы завоевать доверие современного потребителя, успешные компании используют свои бренды в качестве интерактивных площадок, позволяющих потребителям и бизнесу осознать коллективный потенциал и включиться в решение социальных проблем. Для этого они используют как традиционные СМИ, так и новые средства коммуникации - социальные сети и иные ресурсы виртуального пространства.
- *Массовое участие – важнейшее условие социальных изменений*. Чтобы вдохновить людей на выполнении важной миссии, компании должны стремиться к изменению взглядов и культурных норм потребителей, повышению их осведомленности и готовности убеждать окружающих в необходимости освоения новых моделей ответственного поведения. Люди, изменившие своё поведение, начинают требовать того же от органов власти, заставляя их создавать новые правила игры и менять социальную инфраструктуру. Так выглядит поэтапное становление бренда, ориентированного на достижение общественно значимой цели.

Принципы укрепления бренда:

1. Уверенность коллектива компании в значимости своего бренда (поддержка со стороны руководства, время сотрудников, инвестиции).
2. Надёжность бренда по множеству параметров, включая правовые основы, дизайн, масштабы распространения или географический регион.
3. Ясность (для всего коллектива) в отношении ценностей, аудиторий, интересов потребителей и стимулов для поддержки бренда.
4. Способность чутко реагировать на изменения рынка и осваивать новые возможности.
5. Тесная связь с практикой компании и опора на существующие компетенции.
6. Учёт потребностей и ожиданий потребителей, представляющих разные категории населения и географические территории.
7. Глубокое осознание задач бренда аудиторией потребителей.
8. Согласованность действий по реализации задач бренда.
9. Присутствие бренда не только на традиционных, но и на современных публичных / интерактивных площадках.
10. Наличие уникальных характеристик, способных обеспечить узнаваемость бренда.

Примеры применения принципов:

Компания Warby Parker стремится обеспечить качественными очками всех, кому они необходимы. Если потребитель приобретает очки, то вторые Warby Parker дарит тому, кто в них нуждается. Подарки получили уже более 250 000 человек.

Сеть ресторанов Chipotle продвигает бренд под лозунгом «Ответственный подход к питанию» и стремится изменить культуру питания своих потребителей. Компания разъясняет вопросы качества продукции и раскрывает информацию о своей цепочке поставок. В 2011 году Chipotle разместила на YouTube двухминутный мультик о здоровом питании, который пользователи интернета просмотрели 7 млн раз и прокомментировали 300 млн раз. Популярность бренда растёт вместе с доверием потребителей, и до конца 2013 года компания решила открыть более 160 новых ресторанов.

Благодаря развитию средств коммуникации бренды нового поколения могут привлечь огромную армию сторонников, исполненных энтузиазма и желания сделать мир лучше. Многие известные бренды надеются сохранить прежние позиции, продолжая режиссировать общение с потребителями и отказываясь от кампаний в открытом пространстве. Но этот номер уже не пройдёт!

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

VIII. УПРАВЛЕНИЕ

1) ПОД ПРЕДВОДИТЕЛЬСТВОМ ЛИДЕРОВ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ЖИВУТ ОСОБОЙ ЖИЗНЬЮ

Учредитель виртуального межсекторного объединения UnSectored Джеф Рэдерстронг (Jeff Raderstrong) утверждает, что практика «организаций тысячелетия» отличается от традиционной деятельности участников социальных преобразований. Эксперт проанализировал опыт коммерческих и некоммерческих субъектов, и выявил среди них предприятия нового поколения, которые обладают тремя общими признаками.

1. *Предпринимательство в свободное от работы время*. Люди, родившиеся в 1980-1990-х годах, чаще других ищут возможности для дополнительной активности во благо общества и нередко создают предприятия, в которых потом трудятся на платной основе или безвозмездно. Очень важно, что представители этой возрастной категории подают пример своим коллегам по основному месту работы и вовлекают в общественно полезную деятельность новых сторонников.
2. *Постоянный контакт и открытость*. У людей, которые после работы занимаются созданием общественных благ, нет времени, чтобы тщательно прописывать должностные обязанности, а потом придирчиво контролировать их исполнение. Поэтому они обходятся без привычной организационной иерархии, и концентрируют усилия на достижении результатов. Бывает так, что рассредоточенные по всей планете участники предприятия никогда не встречаются друг с другом, и общаются только по электронной почте или в Скайпе. Такая технология совместной работы является перспективной для общества по двум причинам:
   (a) онлайн взаимодействие между членами команды становится стимулом для внешней открытости и сотрудничества с разными субъектами, заинтересованными в решении сложных социальных проблем;
   (b) традиционные организации могут использовать такие структуры в качестве источника инновационных идей, необходимых для укрепления рыночных позиций.
3. *Стремление к социальным преобразованиям*. В отчёте исследователей транснационального агентства Edelman, говорится о том, что в 2012 году почти 90% потребителей пожелали бизнесу совместить деловые и общественные интересы. А маркетинговая компания Net Impact из США выяснила, что примерно 75% студентов и 50% сотрудников различных организаций хотят, чтобы их работа приносила пользу обществу. Социальные предприятия, во главе которых стоят представители «поколения тысячелетия» (молодые люди в возрасте до 30 лет), отвечают данным ожиданиям в полной мере.

Так называемое «поколение Y» предложило обществу новую организационную структуру, которая может внести заметный вклад в повышение качества жизни людей в разных странах. Поэтому исследователям стоит изучить данное явление более внимательно, и разработать рекомендации по расширению и развитию современной практики.

Источник: Achieve, http://www.achieveguidance.com/blog/t...

2) СПОСОБЫ МОРАЛЬНОГО ПООЩРЕНИЯ ДЛЯ ДОБРОВОЛЬНЫХ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Представители нового поколения стремятся быть ближе к любимым НКО и соглашаются работать в советах директоров на добровольной основе. Эксперты советуют следить за тем, чтобы молодые энтузиасты гордились своей работой, и подсказывают правила поддержания боевого духа.

- *Обычная вежливость*. Не забывайте о таких простых вещах, как приветствия, своевременное начало и завершение заседания, возможность высказаться в ходе дискуссии, и благодарность за время, которое добровольцы посвятили вашей организации.
- *Публичная признательность*. Благодарите членов совета перед широкой аудиторией и в присутствии коллектива. Это поможет добровольцам влиться в команду и поддержит готовность к дальнейшему сотрудничеству.

- *От слова к делу*. Все идеи, озвученные членами совета, переводите в действия. Составьте список дел и на каждом заседании проводите его ревизию, сообщая о проделанной работе и дальнейших планах. Если ваши добровольцы не будут видеть активных действий, то вежливость и слова благодарности их не удержат.
- *Непрерывное обучение*. Возможность для обучения и профессионального роста – важнейший источник мотивации. Проводите семинары, предлагайте членам совета делиться знаниями и опытом друг с другом, и вовлекайте их в процесс общения с местными лидерами, политиками и известными людьми.
- *Возможности для лидерства*. Общайтесь с добровольцами в индивидуальном порядке (например, до или после заседания), чтобы выяснить, каким образом они хотели бы проявить себя в роли лидера – главы комитета или руководителя отдельного проекта.
- *Внимание к работе исполнительного комитета*. В ходе рабочих встреч (между заседаниями) члены «исполкома» обсуждают те вопросы, из которых в дальнейшем формируется общая повестка дня. Чтобы коллективное мнение исполкомовцев не препятствовало открытой дискуссии и не подавляло инициативу других членов совета, следите за тем, чтобы комитет не превратился в слишком влиятельную «политическую фракцию».

Выражайте признательность как можно чаще, потому что лишних слов благодарности не бывает. Осознавая ценность своей работы, добровольцы будут привлекать новых сторонников и помогать организации на протяжении долгих лет.

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

3) СОБЛЮДЕНИЕ ПРИНЦИПА МНОГООБРАЗИЯ (НЕДИСКРИМИНАЦИИ) СПОСОБСТВУЕТ РАЗВИТИЮ ИННОВАЦИЙ

Ничто так не стимулирует развитие рынка или сегмента деятельности, как появление нового продукта или услуги. Американская организация Center for Talent Innovation изучила практику лучших инновационных предприятий и крупнейших компаний, входящих в индекс Fortune 500, и пришла к выводу, что инновации процветают там, где коллектив состоит из представителей разных социальных и профессиональных групп, которые относятся к особенностям и знаниям друг друга с большим уважением (diverse teams).

Большинство (70%) опрошенных компаний, которые с гордостью сообщили об освоении новых рынков, и 45% респондентов, которые смогли увеличить долю рынка, объяснили свой успех тем, что их команды объединяют людей, обладающих разными «врождёнными» и «приобретёнными» качествами (см. таблицу). Как выяснилось, сотрудники с «врождёнными» особенностями хорошо осведомлены о скрытых потребностях разных категорий граждан, а специалисты с разным профессиональным и жизненным опытом совместными усилиями справляются с решением самых сложных задач. Благодаря этому команда получает отчётливое представление о своих будущих клиентах и создаёт продукты или сервисы уникального дизайна с учётом ожиданий будущих потребителей. Безусловно, удача сопутствует новаторам только в том случае, если лидер организации проповедует культуру открытости, позволяющую каждому сотруднику озвучивать своё мнение и таким образом вносить вклад в общее дело. В тех компаниях, где руководители придерживаются «инклюзивной модели поведения» (вовлекая в творческий процесс весь коллектив), сотрудники реализуют свой инновационный потенциал в 3,5 раза чаще, чем в организациях, где принцип недискриминации пока не в почёте. Иными словами, многообразие способов выражения человеческой индивидуальности – это основа творчества и прямой путь к рыночным инновациям.

ПАРАМЕТРЫ МНОГООБРАЗИЯ	
Врождённые	**Приобретённые**
Национальность	Частота посещения учреждений культуры
Религия	Поколенческий менталитет
Возраст	Технологическая осведомлённость
Пол	Междисциплинарные знания
Сексуальная ориентация	Опыт работы / проживания за рубежом
Расовая / этническая принадлежность	Опыт военной службы
Особые потребности	Владение иностранными языками

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

IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) РАСШИРЕНИЕ ПРАКТИКИ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: ЧТО ДЕЛАТЬ КЛЮЧЕВЫМ ИГРОКАМ?

«Инвестиции, содействующие социальным преобразованиям» (impact investing) в 2007 году обрели статус отдельной концепции, которая с тех пор прошла проверку на прочность в разных странах мира. Однако для развития данного направления всем вовлечённым субъектам необходимо иметь представление о своих возможностях и дальнейших задачах. Члены «Большой восьмёрки» (G8) обсудили эти важные вопросы в ходе Форума социальных инвестиций (Social Impact Investment Forum).

За последние 20 лет Фонд Форда (The Ford Foundation), Фонд Ф.Б. Хирона (The F B Heron Foundation), Фонд У.К. Келлога (The W.K. Kellogg Foundation) и ряд других авторитетных организаций многократно протестировали модель «филантропического банка» и убедились в её эффективности. Смысл данной деятельности заключается в том, что фонды инвестируют активы (целевые капиталы и грантовые пулы) в те проекты, которые способствуют получению как финансовых, так и социальных результатов. Практика показала, что фонды не испытывают особых проблем, когда речь идёт об эффективности социальных услуг или программ развития сообществ. С инициативами в сфере прав человека и социальной справедливости дела обстоят не так хорошо, потому что результаты таких проектов оценить достаточно сложно. Это и есть та задача, которой фонды должны заняться в ближайшие годы.

Что касается некоммерческих организаций, то их путь к инвестиционным ресурсам более извилист. Чтобы получить доступ к капиталу, они создают корпорации с общественно значимыми целями (benefit corporations), которые получают не только прибыль, но и социальные результаты; либо выполняют программы на условиях «оплаты за успех» (pay-for-success), которые также известны как «социальные облигации» (social-impact bonds). Освоение таких схем могло бы значительно снизить зависимость от грантов, однако для многих НКО такие финансовые механизмы слишком сложны. Некоторые организации не знают, как измерять экологические и социальные результаты, а другие НКО даже не могут их сформулировать. Чтобы создать коммерческие подразделения и вступить на рынок инвестиций, традиционным НКО стоит воспользоваться услугами инкубаторов социального бизнеса, которые не только предоставляют стартовый капитал, но и помогают разобраться с финансовыми и социальными целями. Такую помощь, например, оказывает бизнес-инкубатор Danone Communities, созданный глобальным производителем молочной продукции Danone.

Государство, в свою очередь, должно поддержать все эти начинания. Для этого необходимо создать благоприятный правовой климат и инициировать разработку инструментов, которые помогут всем игрокам действовать прозрачно, и демонстрировать обществу достигнутые результаты.

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

X. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

1) КОРПОРАТИВНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ - «ПЛОЩАДКА» ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЙ И ЭКСПЕРИМЕНТОВ

Филантропия бизнеса часто воспринимается как не самый выгодный спутник программ корпоративной социальной ответственности (КСО). Председатель американского Комитета содействия корпоративной филантропии (The Committee Encouraging Corporate Philanthropy / CECP) Дуг Конант (Doug Conant) считает такое мнение ошибочным и называет филантропические инициативы идеальным полигоном для проверки идей, способствующих согласованию деловых и общественных интересов. В поддержку своей позиции он приводит ряд убедительных аргументов.

- *Филантропия – стратегия роста*. Эксперт иллюстрирует данное утверждение примером из практики американской продовольственной компании Campbell Soup Company, которая в 2010 году приступила к реализации инициатив по предотвращению детского ожирения и голода в местах дислокации своих предприятий. Использование ресурсов бизнеса для достижения

социальных результатов способствовало более активному участию сотрудников организации в жизни сообществ и укреплению рыночных позиций корпорации. Не менее удачным оказался опыт компании Vodafone по распространению услуг мобильного банкинга в аграрных регионах Африки. Начало этому бизнес-проекту положил эксперимент партнёрской организации Safaricom из Кении, которая с помощью гранта, предоставленного британским Департаментом международного развития (Department for International Development), проверила целесообразность идеи и помогла корпорации снизить финансовые риски. И таких примеров с каждым днём становится всё больше и больше.

- *Филантропия - постоянная практика успешных корпораций*. В ходе опроса компаний, входящих в индекс Fortune 500, Комитет CECP выяснил, что в период с 2007 по 2012 гг. 59% респондентов увеличили объёмы благотворительных расходов. В целом опрошенные организации в 2012 году поддержали социальные инициативы на сумму в 14 млрд долларов[2].
- *Филантропия – новый взгляд на КСО*. Лидерам сферы бизнеса следует воспринимать филантропию в качестве нового стандарта деловой практики, позволяющего раскрывать новые грани корпоративной ответственности. Основываясь на собственном опыте, Дуг Конант утверждает, что филантропия, во-первых, является неотъемлемой частью стратегии оздоровления экономики в местах присутствия бизнеса, и, во-вторых, прокладывает путь к рыночным инновациям.

Источник: McKinsey&Co, http://www.mckinsey.com/Insights/Corp...

2) КАК РЕАЛИЗОВАТЬ ПОТЕНЦИАЛ КОРПОРАТИВНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ

В последнее время мы часто слышим о том, что корпорации должны найти пути создания «общих ценностей» (shared values), которые учитывают потребности общества и бизнеса. Но это проще сказать, чем сделать. Теоретически, крупные компании, которые могут привлекать самых талантливых людей, могли бы внести значительный вклад в развитие социальных инноваций. Однако данный процесс нуждается в иной культуре и системе стимулов. Как преодолеть стереотипы и раздвинуть горизонты?! Изучив опыт успешных корпораций, специалисты американской организации FSG обнаружили пять ингредиентов успеха.

1. *Цель*. Компании-лидеры сферы социальных инноваций многократно пересматривают свои корпоративные цели, чтобы максимально приблизить их к задачам общественного развития. Сравните, например, «производство спортивной одежды» и «здоровое общество»; или «создание приложений для планирования ресурсов предприятия» и «оптимальное использование ресурсов планеты». Изменение цели меняет ДНК организации.
2. *Отчётливое представление о потребности*. Инвестиции не любят пространных формулировок - таких как «борьба с бедностью» - и предпочитают конкретные ориентиры, например - «увеличение доходов малых фермеров [поставщиков продукции] на 200% за 5лет». Но чтобы увидеть конечный результат, необходимо тщательно изучить потребности целевой аудитории.
3. *Измерение*. Инновационные компании очень заботятся об измерении социально-экономической эффективности своих инвестиций, и заблаговременно разрабатывают показатели, которые определяют ценность выполненных работ как для общества, так и для бизнеса.
4. *Партнёры*. Компании ищут сподвижников за стенами офисов и находят их в лице некоммерческих организаций, которые включаются в процесс создания инноваций. Нетрадиционные партнёры из сферы гражданского общества, науки и филантропии добавляют инновациям бизнеса социальную ценность.
5. *Структура, стимулирующая инновационную деятельность*. Внутренние политики и процедуры могут тормозить инновационные процессы. Чтобы нейтрализовать действие этого фактора, компании создают специальные фонды, подразделения, междисциплинарные рабочие

[2] Более подробно результаты данного опроса рассматриваются в статье «**Новые данные о благотворительности британских и американских компаний**», опубликованной в Дайджесте № 39 (9), сентябрь 2013 г: https://docs.google.com/file/d/0B-ph8... Архив: https://drive.google.com/folderview?i...

группы и т.д. Способы и средства могут быть разными, но каждая компания выбирает то, что согласуется с её культурой.

Внимание! В этом списке из пяти правил успеха нет существенных и несущественных аспектов. Отсутствие даже одного из них может до основания разрушить хрупкую конструкцию из лучших начинаний.

Источник: The Guardian, http://www.theguardian.com/sustainabl...

XI. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

1) МНЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛА: СОТРУДНИЧАТЬ С ДОБРОВОЛЬЦАМИ СТРЕМЯТСЯ НЕ ВСЕ

Президент канадской консалтинговой организации Healthy Futures Group Петер О 'Доннелл (Peter O'Donnell) озабочен тем, что многие некоммерческие организации постепенно утрачивают интерес к общению с волонтёрами. Чтобы найти причины охлаждения отношений между НКО и добровольными помощниками, эксперт обращается к теории общественных движений, и предлагает варианты решения проблемы.

Факторы роста движений и организаций:

1. Привлекательная миссия / видение. На этапе становления движение (или НКО), как правило, возглавляет один человек, который пользуется поддержкой небольшой команды и активно привлекает сторонников / волонтёров.
2. Постоянная коммуникация. На этапе развития все участники движения (как сотрудники, так и добровольцы) активно общаются друг с другом, обмениваются новостями и участвуют в общих делах.
3. Множество потенциальных и действующих добровольцев. Вовлеченные в движение люди пропагандируют его цели среди своего окружения. Кроме того, сторонники могут участвовать в тех проектах, которые их привлекают больше всего.
4. Структура, ориентированная на результаты. По мере укрепления своих позиций движение продолжает концентрировать усилия на выполнении миссии, которая была обозначена в самом начале. Наряду с этим организация постоянно оценивает свою эффективность, следит за изменением контекста и своевременно корректирует стратегию. Структура НКО полностью подчинена поиску человеческих и иных ресурсов, необходимых для получения желаемых социальных результатов.

Факторы угасания движений и организаций:

1. Средства становятся важнее цели. Члены организации больше не стремятся «поступать правильно», но заботятся о том, чтобы «всё было как положено». На смену лидерам-идеологам приходят технически подкованные специалисты, которые своевременно отчитываются о результатах, но не ищут более эффективных путей выполнения миссии.
2. Профессиональные задачи сотрудников усложняются. В отличие от развивающейся организации (которая ставит простые задачи и привлекает добровольцев) угасающее движение целенаправленно подыскивает профессионалов, которые смогут представлять организацию в самых высоких инстанциях.
3. Организация предпочитает традиционные методы работы. Если в развивающейся организации всё пронизано духом эксперимента, то угасающее движение выбирает проверенные методы и стратегии.
4. Руководство уделяет меньше внимания идеологии и стремится сохранить организацию. Лидеры обходят острые углы, усиленно контролируют действия сотрудников и иных участников, уделяют внимание административным вопросам, и слишком долго принимают жизненно важные решения.

Петер О 'Доннелл предлагает участникам социальных преобразований вернуться к пропаганде общественно полезной деятельности среди учащихся средних школ, к работе с населением на базе других учебных заведений, и формированию местных гражданских коалиций. Но эту практику необходимо адаптировать к современным реалиям. В частности, некоторые организации уже разрабатывают инструменты сетевого взаимодействия, которые помогут перевести поиск единомышленников в формат «краудсорсинга» (crowdsourcing) – вербовки сторонников с помощью социальных сетей и других интернет-ресурсов. Однако не стоит забывать о том, что работу привлечённых добровольцев надо обязательно координировать. Тогда люди получат положительный опыт и не будут разочарованы. Чтобы реализовать такой сценарий, сотрудники НКО должны тщательно изучить свою аудиторию и выяснить, почему люди поддерживают их организацию, и какой отдачи ждут от своего участия.

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