Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 5 (47), май 2014 г.

Если Вы хотите ознакомиться с выпусками Дайджеста или тематическими подборками статей за 2010 - 2014 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) Перспективы развития науки об НКО-секторе 5
Практика изучения НКО стала развиваться в конце 1970-х годов и за четыре десятилетия прошла сложный путь эволюции. Сегодня ведущие американские университеты поддерживают деятельность специализированных исследовательских центров, и предлагают около 300 программ подготовки руководителей НКО. Эти достижения создают предпосылки для формирования отдельной области знаний о Третьем секторе.
2) Грант-мейкинг на всей планете: день сегодняшний и день грядущий 5
Всемирная инициатива по поддержке грантодателей (The Worldwide Initiative for Grantmaker Support / WINGS) провела опрос среди более 20 членов свой сети, действующих в 16 странах мира, и определила состояние дел и задачи развития грант-мейкинга в разных регионах планеты.
3) Социальный сектор США: тенденции и противоречия – 2014 6
Постоянный автор журнала Forbes Том Ватосн (Tom Watson) изучил публикации и мнения экспертного сообщества социальной сферы, и поделился предположениями о том, как сложится обстановка в сфере общественных преобразований в 2014 году.
4) Филантропия Саудовской Аравии 7
Консультанты агентства SAANED for Philanthropy Advisory (Иордания) посетили ведущие филантропические организации Королевства Саудовская Аравия (КСА) и по итогам интервью подготовили обзор достижений и актуальных задач, характеризующих практику содействия социальным преобразованиям в данной стране.

II. GR 7

1) Власти США задолжали социальным НКО: что делать? 7
Исследование, проведённое Институтом экономики города (The Urban Institute), показало, что федеральные, региональные и местные органы власти США не справляются с выполнением финансовых обязательств перед НКО, которые оказывают услуги по заказу государства. Чтобы сформировать пакет предложений для решения данной проблемы, Национальный совет НКО (The National Council of Nonprofits) организовал дискуссию с участием всех причастных сторон.

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ 8

1) Прозрачность: руководство для доноров 8
Американские ресурсы GrantCraft и Glasspockets опубликовали пособие «Шаг к открытости: формирование отчётливого представления о прозрачности фондов» (Opening Up: Demystifying Funder Transparency), которое рассказывает о преимуществах раскрытия информации и предлагает ряд инструментов по усилению прозрачности.
2) Отчёты о вкладе в устойчивое развитие общества: принцип существенности 9
Экологические, социальные и управленческие показатели (ЭСУ), которые сегодня многие компании отражают в публичных отчётах наряду с финансовыми данными, должны иметь существенное значение для корпораций и внешних стейкхолдеров. Однако вопрос о «критериях существенности ЭСУ» пока остаётся открытым. Эксперты известной организации Deloitte & Touche LLP обсуждают данную проблему и рассматривают перспективы её решения.

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 10

1) Классификация результатов социальных преобразований: начало большого пути 10
Учредитель исследовательской организации Mission Measurement (США) Джейсон Сол (Jason Saul) считает, что стандартизация результатов является ключом к измерению эффективности социальных программ, и приводит в пользу данного подхода ряд убедительных аргументов.
2) Рекомендации по использованию доказательной информации в социальной сфере 11
В 2013 году государственные и частные структуры США поддерживали передовые практики социальной сферы и осваивали схему «оплаты за успех» (pay for success), а фонды стали чаще покрывать затраты НКО на оценку результатов. Однако критические показатели неблагополучия (уровень бедности, безработица) остались прежними. Чтобы добиться прогресса в 2014 году, ключевые субъекты общественных преобразований должны уделять «доказательствам эффективности» (evidence) особое внимание, и учитывать эти данные в процессе принятия решений.

3) Советы для фондов: простые способы проверки эффективности 12
Эксперты консалтинговой организации Giving Evidence (Великобритания) озвучили несколько советов, которые помогут грантодающим фондам протестировать свои стратегии, и скорректировать приоритеты, требования и способы взаимодействия с НКО.

V. СТРАТЕГИЯ 12

1) Стратегия в сфере филантропии: пять вредных мифов 12
Президент Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США) Фил Бьюкенен (Phil Buchanan) обеспокоен тем, что стратегии многих фондов не становятся «двигателями прогресса». Эксперт считает, что созданию эффективных планов достижения долгосрочных целей нередко препятствуют пять распространённых заблуждений.
2) Рейтинг НКО от американских компаний 13
Новостной портал GreenBiz.com опубликовал отчёт о результатах опроса, в ходе которого 200 американских компаний с годовыми доходами свыше 1 млрд долларов оценили эффективность, благонадёжность и влиятельность 30 крупнейших некоммерческих организаций.

VI. ФИНАНСЫ 14

1) Отношения «донор - НКО»: открытое обсуждение финансовых вопросов 14
Если НКО не обсуждают с донорами свои реальные потребности, то у них никогда не будет инфраструктуры и капитала для выполнения социально значимых миссий. Основываясь на результатах опроса 6 000 американских НКО, эксперты фонда Nonprofit Finance Fund (NFF) разработали принципы конструктивного взаимодействия, которые помогут лидерам НКО и фондов заложить фундамент для долгосрочного и взаимовыгодного сотрудничества.

VII. ПАРТНЁРСТВА И СЕТИ 15

1) Инициативы коллективного воздействия: анализ практики 15
Один из лидеров коллективной инициативы «Фонд за наше экономическое будущее» (Fund for Our Economic Future; штат Огайо, США) Крис Томпсон (Chris Thompson) проанализировал трёхлетний опыт формирования межсекторных партнёрских отношений и вынес три важных урока.

VIII. КОММУНИКАЦИИ 15

1) Социальные медиа и выполнение миссии: советы профессионала на 2014 год 15
Эксперт по коммуникациям в виртуальном мире Дебра Эскенази (Debra Askanase) отмечает, что в 2013 году произошёл очередной всплеск популярности социальных медиа, и предлагает лидерам НКО воспользоваться рекомендациями по развитию данного направления.

IX. УПРАВЛЕНИЕ 16

1) Преемственность и управление некоммрческой организацией в экстренных ситуациях
Руководители высшего звена могут неожиданно заболеть, уйти в отпуск, отправиться в длительную командировку или просто уволиться. Чтобы непредвиденные обстоятельства не угрожали устойчивости НКО, консультанты американской организации CompassPoint советуют поработать над Планом подготовки дублирующего управленческого состава. 16
2) СМИ и парламентарии спрашивают: заслуживают ли директора НКО высокой зарплаты?
В 2013 году популярные национальные газеты Соединённого Королевства активно критиковали высокие зарплаты руководителей НКО. Чтобы прояснить ситуацию Надзорный комитет британского парламента (Public Administration Select Committee / PASC) провёл расследование, в ходе которого лидеры НКО рассказали о подходах своих организаций к оплате труда. 17

X. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 17

1) О роли фондов в развитии рынка социальных инвестиций 17
В последние годы сторонники социальных инвестиций проводили активную разъяснительную работу среди потенциальных инвесторов, и практически не уделяли внимания развитию посреднических организаций и формированию аудитории компетентных получателей заёмного капитала. Эксперты американской организации Pacific Community Ventures предлагают фондам возглавить процесс решения этой проблемы, и озвучивают несколько перспективных сценариев.

XI. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ 18

1) Создание общей ценности – новая страница в развитии партнёрских отношений между бизнесом и НКО 18
Являясь сертифицированным консультантом по вопросам «создания общей ценности» (Creating Shared Value / CSV), канадская организация JS Daw & Associates утверждает, что расширение практики CSV открывает перед НКО-сектором новые перспективы сотрудничества с корпоративным сообществом.
2) Прогноз: особенности общения между корпорациями и НКО в 2014 году 19
Основываясь на выводах, озвученных в последнем выпуске «Барометра доверия» от международной организации Edelman (The Edelman Trust Barometer), эксперты сферы социальных преобразований обозначили ряд тенденций, которые в ближайшем будущем будут определять характер взаимоотношений между бизнесом и НКО в разных регионах планеты.
3) Передовой опыт НКО полезен бизнесу 20
Советник колледжа для раввинов Reconstructionist Rabbinical College (США) Дэн Эренкранц (Dan Ehrenkrantz) рекомендует бизнесу изучать опыт эффективных НКО, уделяя особое внимание практике определения и последовательного выполнения социально значимой миссии, формирования сплочённой команды, и расширения аудитории лояльных потребителей.
4) Сотрудники с добровольческим опытом – лучшие работники 21
Эксперт Бизнес-колледжа Терри Университета Джорджии (The University of Georgia's Terry College of Business) Джессика Роделл (Jessica Rodell) опросила более 170 работников компаний, которые занимаются добровольчеством, а также выяснила, что думают об этих людях их коллеги. В итоге выяснилось, что сотрудников с волонтёрским опытом отличает высокая степень ответственности и умение оптимально распоряжаться рабочим временем.

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НАУКИ ОБ НКО-СЕКТОРЕ

Практика изучения НКО стала развиваться в конце 1970-х годов и за четыре десятилетия прошла сложный путь эволюции. Сегодня ведущие американские университеты поддерживают деятельность специализированных исследовательских центров, и предлагают около 300 программ подготовки руководителей НКО. Эти достижения создают предпосылки для формирования отдельной области знаний о Третьем секторе.

Президент Совета научных центров НКО-сектора (Nonprofit Academic Centers Council / NACC; США) Стюарт Мендель (Stuart Mendel) считает, что опираясь на фундамент многолетней работы учёных и практиков, знания об НКО могут развиваться по двум перспективным направлениям:

- *Выход за рамки вопросов управления НКО.* В большинстве случаев учебные программы по специальности «Менеджмент» рассматривают некоммерческую практику как второстепенное ответвление от основной дисциплины, и уделяют внимание тем аспектам, которые интересны бизнесу и власти и/или касаются подотчётности НКО (бюджет и финансы, оценка эффективности организаций и социальных результатов; этика; социально ориентированный маркетинг и т.п.). Все эти знания важны и нужны, однако спектр компетенций, необходимых лидерам НКО 21 века, гораздо шире. Поэтому специалисты сферы образования и науки должны выйти за привычные рамки и направить усилия на изучение гражданского общества, практики регулирования социально значимой деятельности, гражданской активности населения, политической природы социального сектора и многих других актуальных вопросов.
- *Ориентация на потребности сектора.* Уникальная роль НКО-сектора в обществе и особенности его профессионального и поведенческого уклада, требуют исследования аспектов, касающихся (как минимум) работы с волонтёрами, посредничества в развитии партнёрских отношений между государством и частным сектором, влияния на законодательство и социальную политику, и укрепления институтов демократии и гражданского общества. Все эти вопросы настолько многогранны, что в процессе подготовки диссертаций и докторских работ исследователи разрабатывают уникальные методики, которые опираются на теоретическую базу социологии и других гуманитарных дисциплин.

Подлинное внимание к специфике и запросам некоммерческого сообщества позволит проводить исследовательскую и образовательную работу с учётом контекста деятельности НКО; будет способствовать формированию лидерского корпуса социальной сферы; и, в конечном итоге, поможет усилить влияние гражданского общества на процессы социальных преобразований.

Источник: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/articles/ent...

2) ГРАНТ-МЕЙКИНГ НА ВСЕЙ ПЛАНЕТЕ: ДЕНЬ СЕГОДНЯШНИЙ И ДЕНЬ ГРЯДУЩИЙ

Всемирная инициатива по поддержке грантодателей (The Worldwide Initiative for Grantmaker Support / WINGS) провела опрос среди более 20 членов свой сети, действующих в 16 странах мира, и определила состояние дел и задачи развития грант-мейкинга в разных регионах планеты.

Опрос показал, что в Африке, Европе и в Северной Америке использование «грантовой» схемы финансирования общественных инициатив является распространённой практикой. А вот в Латинской Америке картина получилась неоднородной. В частности выяснилось, что в Мексике грант-мейкинг развит достаточно хорошо, в Бразилии – пребывает на промежуточном этапе развития, а в Колумбии делает первые шаги. Примерно так же обстоят дела в Азии: в Сингапуре грантами никого не удивишь, а для Индии подобные программы – редкий случай. Исследователи пришли к заключению, что грантовая схема хорошо приживается там, где этому способствуют правовой климат и доверие со стороны общества. А что касается реальной отдачи от грантов, то они, как правило, укрепляют гражданское общество

посредством развития «социальной инклюзивности» (вовлечения в общественные процессы представителей всех слоёв населения), формирования социального капитала, расширения инфраструктуры НКО-сектора, и развития межсекторных партнёрских инициатив. И ещё один важнейший эффект грантовых программ выражается в поддержке инноваций, нацеленных на решение сложнейших социальных проблем. Для повышения эффективности грант-мейкинга авторы отчёта советуют формировать конструктивные отношения между донорами и получателями поддержки, привлекать к экспертизе социальных проектов представителей разных сфер деятельности (с учётом специфики каждой инициативы), и отчётливо понимать, что грант является «инструментом развития». Также следует отметить, что 80% респондентов проявили заметный интерес к «инвестициям, содействующим преобразованию общества» (которые позволяют получать как социальные, так и финансовые результаты), но при этом подчеркнули, что для таких направлений, как социальная справедливость, демократия и права человека, гранты подходят гораздо больше. В связи с этим эксперты WINGS рекомендуют грантодающим организациям искать удачные варианты сочетания новых и традиционных форм филантропии, и обеспечивать ресурсами все сферы социального развития.

Источник: Philanthropy in Focus, http://wingsweblog.wordpress.com/2014...

3) СОЦИАЛЬНЫЙ СЕКТОР США: ТЕНДЕНЦИИ И ПРОТИВОРЕЧИЯ – 2014

Постоянный автор журнала Forbes Том Ватсон (Tom Watson) изучил публикации и мнения экспертного сообщества социальной сферы, и поделился предположениями о том, как сложится обстановка в сфере общественных преобразований в 2014 году.

1. *«Конфиденциальность» vs. «прозрачность»*. 2013 год вытащил на поверхность факты неприглядных действий спецслужб, и весь мир вновь вспомнил о конфиденциальности и правах человека. Следует признать, что для НКО-сектора этот вопрос никогда не был поводом для бурной дискуссии, потому что доноров, представителей общественности и СМИ больше волновали вопросы прозрачности. Однако с появлением открытых ресурсов, оснащённых поисковыми системами, проблемы сбалансированного подхода к защите данных и обеспечению прозрачности приобретают особую актуальность. Том Ватсон также считает, что теперь обязательно найдутся деятели, которым захочется «вытащить на солнышко» и вольно истолковать финансовые и иные подробности из жизни НКО.
2. *«Сбор пожертвований» vs. «назойливая реклама» в интернете*. Вероятнее всего, в 2014 году ажиотаж вокруг краудфандинга (привлечения средств от пользователей всемирной сети) достигнет своего апогея, и доноры начнут уставать от приглашений с множества сайтов и рассказов о мириадах проектов. Эксперты отмечают, что краудфандинг пока остаётся новой концепцией, и (как инструмент маркетинга) действительно повышает узнаваемость НКО. Однако рассматривать его в качестве источника финансирования на долгосрочную перспективу не стоит.
3. *«Стабильные показатели филантропии» vs. «увеличение объёма ресурсов»*. Показатели пожертвований в пользу НКО будут повышаться, но слишком медленно. То есть, американская филантропия пока задержится на привычном уровне двух процентов (2%) от ВВП, который особо не менялся ни в самые лучшие, ни в самые трудные времена. Поэтому дискуссия о новых механизмах финансирования социальной сферы будет не только продолжаться, но и подогреваться сведениями об усилении спроса на услуги НКО.
4. *Другие тенденции* от авторитетных американских экспертов:
   - Продолжится проверка концепции социальных облигаций (social impact bonds);
   - Увеличится число инкубаторов и обучающих программ для социальных предприятий;
   - Социально ориентированные предприятия будут пользоваться популярностью у СМИ;
   - Чтобы поддержать демократические процессы в своей стране, американские фонды приступят к реализации новых программ.

Источник: Forbes, http://www.forbes.com/sites/tomwatson...

4) ФИЛАНТРОПИЯ САУДОВСКОЙ АРАВИИ

Консультанты агентства SAANED for Philanthropy Advisory (Иордания) посетили ведущие филантропические организации Королевства Саудовская Аравия (КСА) и по итогам интервью подготовили обзор достижений и актуальных задач, характеризующих практику содействия социальным преобразованиям в данной стране.

Ситуация в сфере филантропии Саудовской Аравии складывается неоднозначно. Общий объём пожертвований составляет примерно 1,5%-2% от ВВП, и по данному показателю КСА заметно опережает многие западные государства, которым не удаётся выйти за рамки 0,5%-1%. Однако результаты использования благотворительных финансов (прежде всего, для снижения уровня бедности) удовлетворительными назвать пока нельзя. Данный факт объясняется рядом проблем, которые пытаются решить ключевые субъекты социальной сферы КСА. Например, в 2001 году Фонд короля Халида (ФКХ) не нашёл среди 200 действующих НКО ни одной организации, которая была бы способна управлять грантами. С тех пор ФКХ инвестирует ресурсы в развитие потенциала НКО (capacity building) и в качестве отдачи получает солидный эффект, который уже воплотился в двух новых законах, защищающих права женщин и детей, и в ряде других не менее значительных достижений. Такой прогрессивный подход является очевидной заслугой «молодого» фонда, но его команде (равно как и другим коллегам по сектору) предстоит большая работа по улучшению собственной практики. В частности, чтобы повысить качество оценки программ в сфере трудоустройства и повышения статуса женщин, эксперты рекомендуют освоить разработку Теории изменений (theory of change), но предупреждают о том, что подобные инициативы должны сопровождаться изменением законодательства и социально-экономической политики государства. Хорошие новости заключаются в том, что правительство и деловые круги (1) осознают, что выплата пособий по безработице без профессионального обучения и создания рабочих мест – это «дорога в никуда», и (2) готовы предоставить финансовые и иные ресурсы, которые помогут сектору филантропии выполнить соответствующие программы и повысить показатель трудоустройства женщин с 14% до 30%. Подобное доверие со стороны государства и бизнеса никогда не возникает на пустом месте, и в данном случае является следствием ответственных действий фондов, которые заключаются в использовании доходов от целевых капиталов (эндаументов) для развития муниципальной инфраструктуры населённых пунктов в самых бедных районах страны. Помимо этого, фонды используют «закат» (частные пожертвования в пользу нуждающихся мусульман) для поддержки детей, развития образования и услуг здравоохранения. Иными словами, деятельность филантропических институтов КСА не является революционной, но их вклад в развитие страны заслуживает признания и укрепляет авторитет фондов среди других игроков социальной сферы.

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/node/4484

II. GR

1) ВЛАСТИ США ЗАДОЛЖАЛИ СОЦИАЛЬНЫМ НКО: ЧТО ДЕЛАТЬ?

Исследование, проведённое Институтом экономики города (The Urban Institute), показало, что федеральные, региональные и местные органы власти США не справляются с выполнением финансовых обязательств перед НКО, которые оказывают услуги по заказу государства. Чтобы сформировать пакет предложений для решения данной проблемы, Национальный совет НКО (The National Council of Nonprofits) организовал дискуссию с участием всех причастных сторон.

Команда Института экономики города изучила данные за 2012 год, которые отражают историю выполнения обязательств по госконтрактам и грантам на общую сумму в 137 млн долларов, распределённых среди 56 000 НКО (в эту выборку не вошли больницы и колледжи). По итогам проделанной работы были установлены следующие факты:

1. *Общие сведения*
   - Основными получателями государственных средств являются гуманитарные службы (59%) и организации сферы здравоохранения (27%).

- Средний размер задолженности федеральных агентств перед НКО составил 109 000 долларов, госучреждений на уровне штатов – более 230 000 долларов, и местных органов власти - 85 000.
- Чтобы свести концы с концами, в 2012 году более 40% НКО задействовали свои резервы, а 26% - сократили кадровый состав.
- Более 20% НКО сообщили о том, что по сравнению с 2011 годом ситуация с задержками платежей ухудшилась, и всего 6% наблюдали некоторое улучшение.

2. *Давние проблемы*
   - Примерно две трети НКО пожаловались на то, что государственные агентства пользуются разной терминологией и озвучивают разные требования к заявкам и отчётам.
   - Более половины гуманитарных служб отметили, что участие в конкурсах и отчётность по грантам/контрактам отнимает слишком много времени.
   - Крупным организациям (с годовыми доходами свыше 1 млн долларов) чаще всего предъявляются дополнительные требования: (a) привлечь часть средств из других источников (matching funds); и/или (b) внести в проект собственный вклад (cost-sharing).
   - Почти 60% крупных НКО и 37% малых организаций получили гранты, которые покрывают административные расходы лишь отчасти.
3. *Некоторый прогресс*
   - В период с 2009 по 2012 гг. средняя сумма задолженности перед НКО на уровне штатов США снизилась на 17,7% - с 231 749 до 190 633 долларов.
   - В 2009 году недостаток средств для покрытия полной стоимости услуг испытывали две трети гуманитарных служб, а в 2012 году – половина НКО в данной группе.
4. *Перспективный опыт*
   - Для поиска и обсуждения вариантов решения вышеуказанных проблем некоторые штаты создают рабочие группы, объединяющие НКО и представителей власти.
   - Штат Нью-Йорк составил типовой договор, который теперь используют все организаторы тендеров; учредил в органах власти должности специалистов по связям с НКО; организовал «предварительную квалификацию» для желающих подать заявку на конкурс; создал «облачное хранилище», в которое стекаются документы всех НКО-получателей бюджетного финансирования; и разработал онлайн инструменты, позволяющие контролировать процесс исполнения договорных обязательств.
   - Штат Иллинойс сообщил о том, что благодаря созданию «единого облачного хранилища» 1 400 НКО в течение трёх месяцев сократили административные / канцелярские расходы и в целом сэкономили около 40 000 долларов.

Следует отметить, что органы власти неплохо справляются с решением «технических» аспектов, однако у проблемы неплатежей есть ещё одна причина. Например, долги штата Иллинойс по пенсионным обязательствам превышают 100 млрд долларов, и при таком бюджетном дефиците очень сложно найти средства на оплату социальных услуг. «НКО и представители власти пытаются объединить усилия и найти выход из непростой ситуации, - поясняет эксперт регионального Форума доноров Делия Коулмэн (Delia Coleman). – Но если говорить начистоту, то успех данной работы в большей степени зависит от наличия доступных финансовых ресурсов».

Источники: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Nonpr...
The Nonprofit Quarterly, https://nonprofitquarterly.org/policy...

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ

1) ПРОЗРАЧНОСТЬ: РУКОВОДСТВО ДЛЯ ДОНОРОВ

Американские ресурсы GrantCraft и Glasspockets опубликовали пособие «Шаг к открытости: формирование отчётливого представления о прозрачности фондов» (Opening Up: Demystifying Funder Transparency), которое рассказывает о преимуществах раскрытия информации и предлагает ряд инструментов по усилению прозрачности.

Основываясь на результатах опроса 700 профессионалов сферы филантропии и интервью с грант-мейкерами, авторы пособия определили пять преимуществ, которые являются весомыми аргументами в пользу прозрачности:

Прозрачный фонд – это организация, которая своевременно и в удобной / доступной форме делится со своими стейкхолдерами информацией о том, «что» она делает, «каким образом», и каких результатов добивается.

1. *Публикация информации о процессе работы по грантам* экономит время и деньги за счёт сокращения числа заявок, которые не соответствуют приоритетам фондов.
2. *Распространение сведений о результатах грантов* открывает возможности для обмена опытом с другими фондами и активизирует дискуссию о вариантах решения социальных проблем.
3. *Укрепление отношений с грантополучателями и другими стейкхолдерами* стимулирует процессы взаимного обучения. Для этого особенно подходят сетевые форматы.
4. *Трансляция информации о передовом и неудачном опыте* предотвращает ситуации, когда фонды вынуждены заново «изобретать колесо» и бесконечно учиться на одних и тех же ошибках.
5. *Открытое взаимодействие с помощью современных инструментов коммуникации* создаёт возможности для получения актуальной информации «из первых рук», разработки программ с учётом мнений благополучателей, и укрепления общественного доверия.

Чтобы ускорить процессы усиления прозрачности, фонды могут воспользоваться инфографикой с пошаговыми инструкциями, а также успешными примерами из практики. Помимо этого, документ развенчивает мифы, о которых команде Glasspockets поведали пользователи сайта:

- *Миф 1.* Прозрачность отнимает у сотрудников фонда много времени. *Реальность*: Действия, способствующие прозрачности, являются частью повседневной жизни грант-мейкера.
- *Миф 2.* Внутренние отчёты не должны выходить за пределы организаций. *Реальность*: Фонды накопили огромный объём документации, в которой зафиксировано множество полезных сведений, выводов и наблюдений. Развитие цифровых технологий позволяет открыть хранилища знаний и поделиться ценной информацией с коллегами по сектору.
- *Миф 3.* С появлением Формы обязательной налоговой отчётности № 990 все американские фонды могут считать себя прозрачными. *Реальность*: «Своевременность» и «доступность» информации являются основными признаками прозрачности, а Налоговая служба США (IRS) публикует сведения с задержкой на два года. Поэтому эксперты советуют фондам распространять актуальную информацию в режиме онлайн, либо размещать материалы на тех ресурсах, которые посещают получатели грантов и/или иные причастные стороны.
- *Миф 4.* Максимальную пользу от прозрачности получают те субъекты, которые находятся за пределами сообщества фондов. *Реальность*: В пособии собраны ссылки на ресурсы и базы данных, которые (a) объединяют сведения многих фондов, (b) позволяют анализировать информацию по тематическим направлениям, географическим регионам и иным параметрам, и (c) принимать обоснованные решения относительно стратегий грант-мейкинга.
- *Миф 5.* Если фонды будут публиковать информацию о неудачном опыте, то утратят доверие доноров и общества. *Реальность*: В пособии приведены примеры из жизни фондов, которые открыто обсуждают допущенные ошибки, и пользуются одобрением коллег и стейкхолдеров.

Руководитель инициативы Glasspockets Дженет Камарена (Janet Camarena) надеется на то, что пособие послужит информационным поводом для дальнейшего обсуждения проблем, касающихся раскрытия информации и открытости фондов, и приглашает читателей поделиться размышлениями в блоге Transparency Talk (*«Беседы о прозрачности»)*.

Источники: The Nonprofit Quarterly, https://nonprofitquarterly.org/philan...
GlassPockets, http://blog.glasspockets.org/2014/02/...

2) ОТЧЁТЫ О ВКЛАДЕ В УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА: ПРИНЦИП СУЩЕСТВЕННОСТИ

Экологические, социальные и управленческие показатели (ЭСУ), которые сегодня многие компании отражают в публичных отчётах наряду с финансовыми данными, должны иметь существенное значение для корпораций и внешних стейкхолдеров. Однако вопрос о «критериях существенности ЭСУ» пока остаётся открытым. Эксперты известной организации Deloitte & Touche LLP обсуждают данную проблему и рассматривают перспективы её решения.

- *Значение принципа существенности.* Руководствуясь стандартами Международной инициативы по интегрированной отчётности (The International Initiative for Integrated Reporting / IIRC), корпорации стремятся совместить показатели ЭСУ с привычными финансовыми

данными. Однако воспринимаются такие отчёты неоднозначно: кто-то считает, что информации слишком много; другим, наоборот, не хватает подробностей; и практически все читатели не могут понять, каким образом аспекты ЭСУ влияют на решения и долгосрочные стратегии компаний. В силу данных обстоятельств, Глобальная инициатива по отчётности (Global Reporting Initiative / GRI) и иные проекты, нацеленные на усиление подотчётности корпораций перед обществом, уделяют принципу существенности повышенное внимание.

- *Определение существенности*. Многие лидеры корпораций осознают, что традиционное толкование существенности, которое используется в сфере бухучёта и финансовой отчётности, не согласуется со спецификой нефинансовых аспектов деловой активности. Проблема усугубляется тем, что параметры ЭСУ зачастую не имеют конкретной рыночной стоимости. Отсутствие данной информации означает, что ценность ЭСУ (для компаний) равна нулю. Возможный выход из ситуации озвучен в бухгалтерском бюллетене Staff Accounting Bulletin (SAB № 99) американской Комиссии по ценным бумагам и биржам (The Securities and Exchange Commission / SEC). В частности, авторы издания советуют компаниям исходить из того, что существенная информация (как количественная, так и фактологическая) – это сведения, которые с высокой степенью вероятности способны повлиять на решения корпорации.
- *Домашнее задание для компаний:*
  1. Выйти за рамки традиционных финансовых показателей и оценить риски и возможности, связанные с решением экологических, социальных и управленческих задач. Вспомогательным материалом в данном случае могут послужить более 400 показателей, озвученных в руководстве GRI.
  2. Создать фильтр, способный улавливать не только самые очевидные, но и менее заметные факторы, которые, тем не менее, имеют для компании существенное значение.

  Чтобы решить эти задачи, эксперты Deloitte *& Touche* рекомендуют вовлекать в подготовку отчётов специалистов по вопросам устойчивого развития, руководителей финансовых департаментов и иных стейкхолдеров. Цель дискуссии – выяснить, каким образом компания формирует экономические и финансовые ценности, и обозначить планы на будущее. Практика показывает, что в процессе данной работы появляется отчёт о вкладе в устойчивое развитие общества, который (a) согласуется со стратегией бизнеса; (b) отражает ценностные предложения разных инвестиционных проектов; (c) является частью процесса оценки различных проектов; и (d) демонстрирует связь между бизнесом и социально ответственными действиями корпорации.

Источник: CSRwire, http://www.csrwire.com/blog/posts/118...

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) КЛАССИФИКАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ: НАЧАЛО БОЛЬШОГО ПУТИ

Учредитель исследовательской организации Mission Measurement (США) Джейсон Сол (Jason Saul) считает, что стандартизация результатов является ключом к измерению эффективности социальных программ, и приводит в пользу данного подхода ряд убедительных аргументов.

- Стандартизация результатов позволяет отказаться от распределения программ по сферам деятельности (образование, здравоохранение, искусство) и перейти к изучению общественных благ, которые создаются в процессе социальных преобразований (повышение готовности выпускников школ к поступлению в колледжи; расширение доступа к базовым услугам и т.п.).
- Выявление общих результатов создаёт условия для сравнительного анализа и открывает возможности для использования таких показателей эффективности, как «размер затрат на создание конкретного общественного блага» (cost per outcome) или «социальная отдача от инвестиций» (social return on investment).
- Дизайн программ становится более совершенным, а обучение более эффективным.

Описание данного подхода Джейсон Сол впервые озвучил в 2004 году в своей книге Benchmarking for Nonprofits («Сравнительный анализ для НКО»), а специалисты Института экономики города

(The Urban Institute) и Центра эффективной практики (The Center for What Works) создали первый прототип классификации социальных изменений. В последующие годы команда Mission Measurement зафиксировала более 78 000 изменений / устойчивых результатов 5 800 программ, устранила дублирующие варианты, стандартизировала формулировки, и разработала таксономию, в которую вошли 132 результата, подходящие для всего социального сектора. Затем исследователи провели индексацию результатов с учётом вида (подвида) программ и добавили коды географических регионов и благополучателей. Численность финансирующих организаций, использующих данную концепцию для определения эффективности программ и портфелей, увеличивается с каждым годом, однако коллективу экспертов ещё предстоит большая работа. В частности, они планируют (a) усилить пропаганду таксономии среди доноров и провайдеров социальных услуг; (b) внести вклад в развитие компетенций, необходимых для применения данного инструмента; и (c) постоянно совершенствовать классификацию результатов с учётом рекомендаций теоретиков и практиков.

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

2) РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ДОКАЗАТЕЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

В 2013 году государственные и частные структуры США поддерживали передовые практики социальной сферы и осваивали схему «оплаты за успех» (pay for success), а фонды стали чаще покрывать затраты НКО на оценку результатов. Однако критические показатели неблагополучия (уровень бедности, безработица) остались прежними. Чтобы добиться прогресса в 2014 году, ключевые субъекты общественных преобразований должны уделять «доказательствам эффективности» (evidence) особое внимание, и учитывать эти данные в процессе принятия решений.

- *Федеральные и государственные агентства должны изменить практику распределения бюджетных ресурсов.* Чтобы повысить отдачу от вложенных ресурсов и продемонстрировать собственную эффективность, Административно-бюджетному управлению при Президенте США (The Office of Management and Budget / OMB) необходимо сделать использование доказательств «частью жизни» своих подразделений, и ежегодно публиковать сведения о размерах финансирования и поддержанных инициативах.
- *Частные институты филантропии, имеющие целевые капиталы, должны пропагандировать оценку эффективности.* В ходе опроса, проведённого Центром эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США), 75% фондов-респондентов заявили о готовности развивать оценочную практику грантополучателей, однако факт поступления необходимых средств подтвердили только 29% опрошенных НКО. Фондам следует перейти к реальным действиям и, в частности, проводить разъяснительную работу, которая поможет получателям финансирования осознать преимущества и практическое значение доказательной информации.
- *Оценщики и посредники должны распространять информацию об «экономичных» методах оценки социальных результатов / эффектов.* Данные организации вносят значительный вклад в развитие культуры принятия решений, основанной на использовании достоверных данных. Однако в силу высокой стоимости услуг, спрос на проведение профессиональных оценочных исследований остаётся ограниченным. Чтобы ситуация изменилась, НКО должны знать о существовании доступных инструментов, предназначенных для сбора и анализа данных.
- *Некоммерческие провайдеры социальных услуг не должны ждать у моря погоды.* Пока доноры, государственные агентства и консультанты размышляют о поддержке НКО и строят планы на будущее, исполнителям общественно значимых инициатив следует изыскать собственные ресурсы (даже если они очень скромные) и попытаться наладить оценочные процессы без помощи извне. Получив некоторый опыт, НКО смогут оценить реальные потребности и подготовить обоснованные предложения для доноров.

Источник: The Bridgespan Group, http://www.bridgespan.org/Blogs/Align...

3) СОВЕТЫ ДЛЯ ФОНДОВ: ПРОСТЫЕ СПОСОБЫ ПРОВЕРКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Эксперты консалтинговой организации Giving Evidence (Великобритания) озвучили несколько советов, которые помогут грантодающим фондам протестировать свои стратегии, и скорректировать приоритеты, требования и способы взаимодействия с НКО.

1. *Осуществляйте мониторинг «показателя успешности»*, который представляет собой соотношение удачных и неудачных грантов. В 2010 году фонд Shell Foundation выяснил, что в его копилке достижений оказалось всего 20% успешных грантов[1], и коренным образом изменил свою стратегию. В результате, показатель успешности повысился в несколько раз всего за несколько лет. Это очень хороший пример для подражания, однако следует отметить, что «успех» в каждом случае выглядит по-разному. Чтобы сделать обобщения и выводы, фонды группируют проекты в рамках тематических направлений, и руководствуются собственными представлениями о полезной отдаче от конкретных программ и проектов.
2. *Тестируйте «состояние пациента» на предмет улучшений*, которые, например, могут выражаться в снижении числа заболеваний малярией или в восстановлении биоразнообразия в бассейне реки XYZ. В зависимости от результата проверки, фонд определяет статус проблемы: (a) решена, (b) решается, или (c) видоизменяется и требует обновления стратегии.
3. *Следите за тем, чтобы затраты НКО на подготовку заявок и отчётов не превышали разумных пределов*. Фондам пора оптимизировать свои процедуры и требования, потому что «простые бюрократические потребности» обходятся британским НКО в 400 млн фунтов в год.
4. *Изучайте мнения грантополучателей*. Филантропические организации должны брать пример с государственных агентств и медицинских учреждений, которые используют «информацию из первых рук» для повышения качества программ и услуг.
5. *Открыто обсуждайте неудачный опыт*. Международная организация «Инженеры без границ» (Engineers Without Borders) на протяжёнии многих лет призывает участников социальных преобразований информировать друг друга о рисках и подводных камнях[2]. Анализ неудачного опыта предотвращает повторные ошибки и позволяет экономить ценные ресурсы.

Безукоризненных показателей эффективности эксперты пока не изобрели, однако существует множество простых и качественных инструментов, которые вполне подходят для оценки программ и стратегий, отражающих особенности и ожидания каждого фонда.

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

V. СТРАТЕГИЯ

1) СТРАТЕГИЯ В СФЕРЕ ФИЛАНТРОПИИ: ПЯТЬ ВРЕДНЫХ МИФОВ

Президент Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США) Фил Бьюкенен (Phil Buchanan) обеспокоен тем, что стратегии многих фондов не становятся «двигателями прогресса». Эксперт считает, что созданию эффективных планов достижения долгосрочных целей нередко препятствуют пять распространённых заблуждений.

- *Миф 1. Стратегии и логические модели не терпят изменений*. Это одна из самых стойких, но странных иллюзий, потому что стратегия должна чутко реагировать на изменения местного контекста. Помимо этого, филантропическим организациям рекомендуется изучать мнения

[1] Подробнее об этом можно узнать в статье «**Анализ неудач – залог успеха**», опубликованной в Дайджесте № 38 (8), август 2013 г: https://docs.google.com/file/d/0B-ph8... Архив: https://drive.google.com/folderview?i...
[2] О практике публикации подобной информации рассказывается в статье «**Возможность учиться на чужих ошибках – шаг к успеху**», вошедшей в Дайджест № 33 (3), март 2013 г: https://docs.google.com/file/d/0B-ph8...

благополучателей; выяснять, какие программы являются наиболее эффективными; и корректировать курс с учётом полученной информации.

- *Миф 2. Стратегическая деятельность – это обособленный процесс, не предполагающий освоения дополнительных возможностей.* В действительности хорошая стратегия – это документ, который всегда оставляет поле для манёвра и поиска инновационных решений, способных приблизить организацию к выполнению долгосрочных целей.
- *Миф 3. Стратегия ничем не отличается от бизнес-концепции.* Данное заблуждение является следствием пропаганды «филантрокапитализма» (philanthrocapitalism) и иных идей, касающихся применения бизнес-практик в социальном секторе. На самом деле, каждая сфера деятельности обладает собственной спецификой, которая находят отражение в уникальных стратегических документах. И сфера филантропии – не исключение.
- *Миф 4. Стратегия каждого фонда должна быть «единственной и неповторимой».* Авторитетные консультанты долго призывали фонды искать «собственную уникальную нишу», «действовать иначе, чем все остальные», и выбирать «самых лучших» получателей грантов, как это делают инвестиционные советники сферы бизнеса. В деловом мире подобная обособленность обеспечивает конкурентные преимущества и является залогом успеха. Но участникам социальных преобразований следует вести себя иначе: (a) искать единомышленников с похожими миссиями и целями, и (b) решать сложные социальные проблемы сообща.
- *Миф 5. Стратегия – самый главный компонент филантропической практики.* Безусловно, стратегия – важная часть жизни фонда. Она дисциплинирует коллектив и структурирует работу организации. Однако её основная ценность заключается в концентрации внимания и усилий на конечном результате – на получении максимальной отдачи от вложенных ресурсов. Бывший директор Фонда Джилла (The Gill Foundation) Роджер Макфарлейн (Rodger McFarlane) охарактеризовал вклад стратегии в достижение желаемого результата следующим образом: «В мире слишком много несправедливости и страданий, на которые мы не можем повлиять. Наши ресурсы ограничены, и мы должны распоряжаться ими очень осмотрительно. Поэтому мы должны делать только то, что решили, и формулировать свои цели с предельной ясностью. Потому что вокруг слишком много других актуальных и неотложных проблем».

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

2) РЕЙТИНГ НКО ОТ АМЕРИКАНСКИХ КОМПАНИЙ

Новостной портал GreenBiz.com опубликовал отчёт о результатах опроса, в ходе которого 200 американских компаний с годовыми доходами свыше 1 млрд долларов оценили эффективность, благонадёжность и влиятельность 30 крупнейших некоммерческих организаций.

Авторы отчёта GreenBiz NGO Report распределили НКО по четырём категориям:

1. *«Надёжные партнёры»* - организации с продолжительной историй успешного сотрудничества с бизнесом: НКО «Охрана природы» (The Nature Conservancy), Фонд дикой природы (World Wildlife Fund) и Фонд защиты окружающей среды (Environmental Defense Fund);
2. *«Полезные ресурсы»* - организации, которые вызывают доверие и предлагают программы и услуги, представляющие интерес для бизнеса: Гринпис (Greenpeace), Oxfam, Совет по защите естественных ресурсов (The Natural Resources Defense Council) и ряд других НКО;
3. *«Малоизвестные бренды»* - не особо влиятельные, но заслуживающие доверия НКО: Союз неравнодушных учёных (The Union of Concerned Scientists), Экологическая рабочая группа (The Environmental Working Group) и Сеть Базельской конвенции (The Basel Action Network);
4. *«Незваные деятели»* - малоизвестные и часто критикуемые организации: НКО «Юстиция Земли» (Earth Justice), Сеть по спасению тропических лесов (The Rainforest Action Network) и др.

Когда речь заходит о сотрудничестве с НКО, то корпорации чаще всего интересуются такими направлениями, как «противодействие климатическим изменениям», «вовлечение населения в управление территориями», и «энергетика» (возобновляемые источники и экономия ресурсов). Большинство компаний ориентируется на долгосрочное сотрудничество; менее половины респондентов поддерживают краткосрочные инициативы; и всего 4% совсем не общаются с НКО.

Кроме того, более половины участников опроса в течение последних пяти лет становились объектом разоблачительных кампаний НКО; и 6% компаний сообщили о том, что, добившись согласия на сотрудничество, НКО отказывались от своих угроз. При этом для 20% опрошенных корпораций публичные кампании послужили стимулом для изменения политики; и только 5% сочли, что действия НКО нанесли бизнесу урон. Основываясь на данной информации, авторы отчёта подготовили рекомендации для НКО, суть которых сводится к следующему:

- Вступая в переговоры с бизнесом, (a) изучите отраслевую специфику, особенности продукции и цепочку поставок конкретной корпорации, и (b) точно обозначьте проблему и варианты её решения в рамках партнёрства;
- Не обвиняйте всех подряд за безответственное отношение к окружающей среде, и не хвалите корпорации, которые озвучивают впечатляющие, но невыполнимые цели.

Источник: Triple Pundit, http://www.triplepundit.com/2014/02/c...

VI. ФИНАНСЫ

1) ОТНОШЕНИЯ «ДОНОР - НКО»: ОТКРЫТОЕ ОБСУЖДЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ ВОПРОСОВ

Если НКО не обсуждают с донорами свои реальные потребности, то у них никогда не будет инфраструктуры и капитала для выполнения социально значимых миссий. Основываясь на результатах опроса 6 000 американских НКО, эксперты фонда Nonprofit Finance Fund (NFF) разработали принципы конструктивного взаимодействия, которые помогут лидерам НКО и фондов заложить фундамент для долгосрочного и взаимовыгодного сотрудничества.

Рекомендации для НКО:

1. *Рассказывая о своей миссии, оперируйте цифрами.* Продемонстрируйте связь между доходами / расходами и выполнением миссии. Сопровождайте цифры информацией об основных источниках поступлений, практике фандрайзинга и управления ресурсами, а также о резервных фондах и возможностях для развития потенциала организации. И обязательно сообщите о том, каким образом все эти факторы и обстоятельства отражаются на процессе реализации программ, на их эффективности, и на прогрессе в достижении миссии.
2. *Формируя пакет информации, учитывайте интересы донора.* Из бюджетов, отчётов и иных сведений складывается полноценное представление о состоянии финансов НКО. Тем не менее, эксперты советуют направлять донору только те документы, которые имеют непосредственное отношение к «предмету дискуссии».

Рекомендации для доноров:

1. *Сделайте изучение финансовых данных обязательным компонентом процесса проверки информации (due diligence).* Отчёты аудиторов и Формы налоговой отчётности № 990 поведают специалистам фонда об истории становления организации; бюджеты и сметы расскажут о перспективах; а балансы и сведения о доходах и расходах помогут разглядеть сильные и слабые стороны НКО. Чтобы сравнить полученные данные с показателями других организаций, можно воспользоваться инструментом Financial SCAN («Финансовый сканер»).
2. *Создайте атмосферу взаимопонимания.* Как правило, НКО опасаются информировать доноров о своих финансовых трудностях. Поэтому представителям фонда следует проявить к соискателям грантов неподдельный интерес и продемонстрировать свою объективность.

Авторы отчёта «Состояние сектора – 2013» (2013 State of the Sector)[3] сформировали список вопросов, которые НКО обсуждают со своими донорами, и выяснили, что наиболее охотно соискатели грантов (60% опрошенных) делятся информацией о расширении масштабов программ или спектра услуг. Далее следуют «проблемы развития материально-технической базы» (34% респондентов) и «создание финансовых резервов» (30%). А 17% участников опроса вообще не откровенничают с фондами. Эти сведения указывают на то, что для повышения эффективности грантовых программ

[3] Содержание данного отчёта также обсуждается в статье «**Финансовая стабильность НКО – дело тонкое**», опубликованной в Дайджесте № 42 (12), декабрь 2013 г.: https://docs.google.com/file/d/0B-ph8...

доноры должны интересоваться финансовым здоровьем НКО и поддерживать начинания, которые помогают организациям укреплять позиции и добиваться лучших результатов.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/blogs/money-a...

VII. ПАРТНЁРСТВА И СЕТИ

1) ИНИЦИАТИВЫ КОЛЛЕКТИВНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: АНАЛИЗ ПРАКТИКИ

Один из лидеров коллективной инициативы «Фонд за наше экономическое будущее» (Fund for Our Economic Future; штат Огайо, США) Крис Томпсон (Chris Thompson) проанализировал трёхлетний опыт формирования межсекторных партнёрских отношений и вынес три важных урока.

1. *Инициатива коллективного воздействия (collective impact) – это долгая и сложная работа.* «Участникам необходимо регулярно встречаться на протяжении нескольких лет, чтобы получить достаточный опыт и осознать, что разная деятельность организаций имеет общую мотивацию», - так писали эксперты консалтинговой организации FSG (США) Джон Канья (John Kania) и Марк Крамер (Mark Kramer) ещё в 2011 году (Collective Impact). И были правы! Доверительные отношения не формируются за один день, и требуют терпения, которого зачастую не хватает. Именно поэтому коллективные инициативы пока не стали распространённым явлением.
2. *Сотрудничество требует опорной структуры и новых компетенций.* Практика показала, что для успешной реализации коллективной инициативы необходимы (a) опорная организация, имеющая собственный штат компетентных сотрудников, и (b) структурированный процесс, способный обеспечить принятие эффективных решений. Объяснить донорам и партнёрам ценность такой инфраструктуры бывает непросто, но эту задачу надо решать. Надежда на то, что сотрудничество может состояться без такого фундамента – самая частая причина неудач.
3. *Коллективные инициативы требуют изменения мировоззрения частных и государственных доноров.* Инновационная идея или программа отдельной НКО не может заметно повлиять на преобразование общественных систем. Поэтому донорам следует активнее стимулировать коллективные процессы; инвестировать ресурсы в развитие систем измерения, оценки и отчётности; и финансировать программы подготовки местных лидеров, способных создавать и поддерживать деятельность межсекторных коалиций. Однако изменить взгляды и политику финансирующих сторон не так уж просто, потому что им неведома конкуренция, которая нередко является движущей силой прогресса. В подобной ситуации сторонникам коллективных подходов к решению комплексных социальных и экологических проблем не остаётся иных вариантов, кроме старых проверенных методов воздействия – просвещения, пропаганды и постоянной разъяснительной работы. Именно так намерены действовать участники специализированного онлайн форума Collective Impact Forum, который стартовал в 2014 году по инициативе FSG и Института Аспена (The Aspen Institute).

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

VIII. КОММУНИКАЦИИ

1) СОЦИАЛЬНЫЕ МЕДИА И ВЫПОЛНЕНИЕ МИССИИ: СОВЕТЫ ПРОФЕССИОНАЛА НА 2014 ГОД

Эксперт по коммуникациям в виртуальном мире Дебра Эскенази (Debra Askanase) отмечает, что в 2013 году произошёл очередной всплеск популярности социальных медиа, и предлагает лидерам НКО воспользоваться рекомендациями по развитию данного направления.

1. *«Социализация» организаций.* В 2013 году многие НКО осознали, что работа в социальных медиа открывает широкий спектр возможностей для общения с разными группами стейкхолдеров и участия в сетевой работе коллег и единомышленников. Г-жа Эскенази советует не задвигать специалистов по соцсетям в отдельный департамент, и акцентирует внимание на создании внутренних политик,

которые должны задавать единые (для всех сотрудников) стандарты взаимодействия с целевыми аудиториями в открытом пространстве.

2. *Эффективность работы в соцсетях.* Чтобы оценить отдачу от общения с пользователями интернет, многие НКО занялись поиском соответствующих показателей. В 2014-ом они смогут пользоваться такими ресурсами, как Measuring The Networked Nonprofit («Оценка сетевой НКО»), а также изучать результаты исследований, и участвовать в тематических вебинарах.
3. *Онлайн пожертвования и краудфандинг.* Канадские и американские исследователи выяснили, что показатели сбора средств во всемирной паутине возрастают. Эта информация вдохновила многие НКО на проведение фандрайзинговых кампаний в режиме онлайн. Новички могут воспользоваться предложениями для НКО от платформы IndieGoGo.
4. *Визуализация.* Некоммерческим организациям, которые желают усовершенствовать «подачу» информации, стоит изучить различные варианты презентаций, удачные примеры инфографики, и сведения о ресурсах визуализации данных.
5. *Стирание грани между персональным и профессиональным общением.* В последние годы многие руководители благотворительных организаций пытались ограничить доступ в социальные сети в рабочее время, однако преимущества распространения информации об НКО по индивидуальным каналам оказались слишком очевидными. И эти возможности стоит «узаконить» во внутренних политиках.
6. *Планирование затрат на коммуникации в соцсетях.* В отчёте американской сети Nonprofit Technology Network (NTEN) говорится о том, что в 2013 году 43% опрошенных НКО разработали бюджеты для направления «Социальные медиа». И этому примеру в 2014 году последуют даже самые маленькие организации. А что касается средних НКО, то им пора сделать шаг вперёд, и, в частности, приобрести приложения для мобильных устройств, которыми активно пользуются доноры нового поколения.

Источник: Community organizer 2.0, http://communityorganizer20.com/2013/...

IX. УПРАВЛЕНИЕ

1) ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ И УПРАВЛЕНИЕ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В ЭКСТРННЫХ СИТУАЦИЯХ

Руководители высшего звена могут неожиданно заболеть, уйти в отпуск, отправиться в длительную командировку или просто уволиться. Чтобы непредвиденные обстоятельства не угрожали устойчивости НКО, консультанты американской организации CompassPoint советуют поработать над Планом подготовки дублирующего управленческого состава.

- Составьте описание обязанностей исполнительного директора, которые имеют ключевое значения для поддержания в организации нормального рабочего режима;
- Подберите дублёра для выполнения всех ключевых функций в период отсутствия руководителя (в крупных НКО они нередко распределяются между несколькими администраторами);
- На роль заместителя директора выберите конкретного сотрудника;
- Разработайте для данного работника план ориентации и обучения;
- Предложите совету директоров (СД) порядок утверждения Плана и варианты поддержки заместителя в отсутствие руководителя;
- Передайте План совету директоров на рассмотрение, корректировку и утверждение.

Кандидатуру заместителя и план внутреннего и/или внешнего обучения должен утвердить СД, потому что обеспечение управленческой преемственности и жизнеспособности организации в экстренных ситуациях является ответственностью высшего руководящего органа. После экспериментальной «обкатки» плана и проверки компетенций заместителя в реальных условиях можно назначить дублёров (и разработать аналогичные регламенты) для других управленческих позиций. Данная деятельность является хорошим началом для создания продуманной Политики преемственности (Succession Policy), отражающей широкий спектр вопросов, касающихся не только временной замены ключевых управленцев, но также передачи полномочий новым руководителям,

привлечения и удержания талантливых кадров, развития лидерства и повышения квалификации сотрудников. Если СД поддержит и возглавит этот процесс, то политика и практика развития лидерства и обеспечения стабильной работы НКО достаточно быстро войдёт в жизнь организации и станет неотъемлемой частью её культуры.

Источник: The Nonprofit Quarterly, https://nonprofitquarterly.org/manage...

2) СМИ И ПАРЛАМЕНТАРИИ СПРАШИВАЮТ: ЗАСЛУЖИВАЮТ ЛИ ДИРЕКТОРА НКО ВЫСОКОЙ ЗАРПЛАТЫ?

В 2013 году популярные национальные газеты Соединённого Королевства активно критиковали высокие зарплаты руководителей НКО. Чтобы прояснить ситуацию Надзорный комитет британского парламента (Public Administration Select Committee / PASC) провёл расследование, в ходе которого лидеры НКО рассказали о подходах своих организаций к оплате труда.

Международная НКО Mary's Meals обеспечивает бесплатным питанием школьников из малоимущих семей. В ходе разбирательства её руководитель Магнус Макфарлейн-Бэрроу (Magnus MacFarlane-Barrow) сообщил о том, что его работа оплачивается в соответствии с внутренней политикой организации и не превышает скромную (по британским меркам) сумму в 32 000 фунтов стерлингов. В силу того что Mary's Meals оказывает помощь беднейшим людям, у которых порой нет денег даже на пропитание, совет директоров НКО (СД) воспринимает любые излишества как нарушение профессиональной этики. Тем не менее, Макфарлейн-Бэрроу подчеркнул, что его организация не относится к категории типичных представителей НКО-сектора, и многие провайдеры социальных услуг нуждаются в ином подходе. В частности, председатель СД психиатрической клиники St Andrew's Healthcare Чайльз Уэйк (Charles Wake) утверждает, что «компенсационный пакет» директора его организации, составляющий 653 000 фунтов, является вполне обоснованным. Потому что глава НКО д-р Филип Шугармэн (Dr Philip Sugarman), во-первых, управляет штатом в 4 000 (!) человек; во-вторых, обладает не только уникальными профессиональными знаниями, но и превосходными управленческими компетенциями (и это просто находка!); и, наконец, постоянно получает привлекательные предложения от частных медицинских учреждений. Эти столь непохожие примеры из практики свидетельствуют о том, что НКО работают в самых разных сферах деятельности и не могут пользоваться общим алгоритмом, определяя зарплату управленцев высшего звена. Поэтому представители Третьего сектора не видят особого смысла в критических публикациях. Более того, они считают, что действия СМИ наносят урон репутации НКО, а также отвлекают внимание общественности от результатов работы благотворительных организаций.

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

X. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) О РОЛИ ФОНДОВ В РАЗВИТИИ РЫНКА СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

В последние годы сторонники социальных инвестиций проводили активную разъяснительную работу среди потенциальных инвесторов, и практически не уделяли внимания развитию посреднических организаций и формированию аудитории компетентных получателей заёмного капитала. Эксперты американской организации Pacific Community Ventures предлагают фондам возглавить процесс решения этой проблемы, и озвучивают несколько перспективных сценариев.

- *Сценарий 1.* Многие предприятия, которые могли бы претендовать на получение «инвестиций, содействующих социальным изменениям» (impact investments), нуждаются в долгосрочной поддержке, необходимой для становления и развития организаций. Шансов укрепить позиции на рынке у этих предприятий пока немного, потому что традиционные инвесторы, как правило, отдают предпочтение краткосрочным вложениям и стремятся к получению доходов по самым высоким ставкам. Источником «каталитического» (венчурного / рискового) капитала в данной ситуации могли бы стать фонды. Помимо этого, они могли бы выполнять специальные

программы, обеспечивающие предпринимателям выход на аудиторию социальных инвесторов, рыночных посредников и профессиональных советников. Примером такой деятельности, в частности, является программа Business Advising, а также ряд других подобных инициатив.

- *Сценарий 2*. В силу экономических трудностей, законодательных ограничений, политических рисков и ряда других обстоятельств, некоторые рынки не приспособлены для традиционных схем финансирования общественно полезной деятельности. В таких условиях фонды могли бы (a) взять на себя роль провайдеров «гибких» финансов для развития посреднических организаций, таких как Nonprofit Finance Fund или Root Capital, и (b) предоставлять гарантии и вспомогательные инвестиции для создания финансовых механизмов, подобных фонду New York City Housing Acquisition Fund, который предоставляет социальным инвесторам «транши» для реализации программ доступного жилья.
- *Сценарий 3*. Фонды могли бы использовать традиционные гранты для поддержки обучающих мероприятий, исследований и программ, нацеленных на развитие законодательства и распространение передовой практики в сфере социальных инвестиций. Подобную деятельность уже финансируют такие организации, как Сеть Омидьяра (Omidyar Network), Фонд Рокфеллера (The Rockefeller Foundation), Фонд Форда (The Ford Foundation), Фонд Сурдна (The Surdna Foundation) и ряд других авторитетных институтов филантропии.

Фонды могут по праву гордиться продолжительной историей поддержки инновационных подходов к решению сложнейших проблем общества. Почему бы не пополнить перечень заслуг ещё одним важным достижением – вкладом в развитие социальных инвестиций?!

Источник: Latest from Alliance, http://philanthropynews.alliancemagaz...

XI. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1) СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ – НОВАЯ СТРАНИЦА В РАЗВИТИИ ПАРТНЁРСКИХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ БИЗНЕСОМ И НКО

Являясь сертифицированным консультантом по вопросам «создания общей ценности» (Creating Shared Value / CSV), канадская организация JS Daw & Associates утверждает, что расширение практики CSV открывает перед НКО-сектором новые перспективы сотрудничества с корпоративным сообществом.

- *Углубление стратегических партнёрских отношений*. НКО часто именуют корпорации своими партнёрами, но в большинстве случаев это отношения получателей поддержки и доноров. Практика CSV, представляющая собой новую форму участия бизнеса в преобразовании общества, открывает возможности для развития подлинного, взаимовыгодного сотрудничества, основанного на общности целей. В частности, в процессе создания общей ценности компании генерируют (для себя) экономическую ценность / стоимость и одновременно формируют ценность для общества посредством решения социальных или экологических проблем. Бизнесу, который решил освоить концепцию CSV, необходимы партнёры в местном сообществе, которые помогут по-новому взглянуть на рынки и услуги, укрепить кластеры и сократить расходы в цепочке формирования стоимости / ценности. Знания некоммерческих организаций об особенностях местного контекста, а также опыт работы с конкретными группами населения становится в данных условиях важным вкладом в совместную работу.
- *Появление новых способов и ресурсов поддержки местных сообществ (в дополнение к традиционной и стратегической филантропии корпораций)*. Участие компаний в создании общих ценностей сопровождается открытием новых рынков, потребностей в новых продуктах и услугах, и появлением конкурентных преимуществ. Чтобы освоить новые возможности и откликнуться на потребности населения, бизнес будет вкладывать в сообщества новые ресурсы.
- *Ускорение общественного прогресса*. CSV активно вовлекает бизнес и НКО в совместный поиск подходов к решению социальных проблем. НКО обладают опытом общественно значимой деятельности, а корпорации способны внедрять новые модели и практики, обеспечивая выход на миллионные аудитории потребителей (в том числе – труднодоступные).

Иными словами, CSV – это управленческая стратегия, позволяющая компаниям осуществлять деловую активность на пересечении интересов граждан и потребностей бизнеса. Она способствует объединению усилий частного и некоммерческого секторов, и создаёт условия для использования рыночных механизмов в интересах развития территорий. Компании становятся неотъемлемой частью экосистемы производства общественных благ, и участники социальных преобразований должны быть готовы к новым форматам взаимодействия и разработке встречных предложений.

Источник: JS Daw & Associates, http://www.jsdaw.com/creating-shared-...

2) ПРОГНОЗ: ОСОБЕННОСТИ ОБЩЕНИЯ МЕЖДУ КОРПОРАЦИЯМИ И НКО В 2014 ГОДУ

Основываясь на выводах, озвученных в последнем выпуске «Барометра доверия» от международной организации Edelman (The Edelman Trust Barometer), эксперты сферы социальных преобразований обозначили ряд тенденций, которые в ближайшем будущем будут определять характер взаимоотношений между бизнесом и НКО в разных регионах планеты.

США:

1. *Корпорации усилят влияние на социальный сектор*. Такое развитие событий соответствует не только ожиданиям общества, но и собственным целям компаний. Кроме того, бюджетное финансирование социальных услуг продолжает сокращаться, и местные органы власти возлагают большие надежды на частный сектор. Например, штат Вашингтон испытывает острую нехватку специалистов с «научно-техническим / инженерно-математическим образованием» (STEM – Science, Technology, Engineering, Mathematics). Чтобы откликнуться на эту потребность, местные компании активно поддерживают программы STEM-образования.
2. *«Здоровье» станет приоритетом многих целевых корпоративных программ*. Интерес к данной тематике является следствием принятия Закона о доступных медицинских услугах (Affordable Care Act), идея которого заключается в том, что пропаганда здорового образа жизни улучшит состояние здоровья американцев и снизит нагрузку на систему здравоохранения.

Азия:

1. *Корпорации будут размещать инвестиции за пределами внутреннего рынка*. Психология азиатских многонациональных корпораций (МНК) изменилась: отныне они (Samsung, Tencent, Uniqlo и др.) считают себя не региональными, а глобальными лидерами, и, соответственно, расширяют социально значимую деятельность в странах своего присутствия. Хорошей иллюстрацией подобных настроений являются инвестиции корейской МНК Samsung в экологическую кампанию в Гонконге «Решение проблем во имя будущего» (Solve for Tomorrow).
2. *НКО-сектор усилит свои позиции*. Благотворительные организации азиатского региона повышают свой профессиональный уровень и укрепляют доверие власти и общества. Однако в каждой стране есть свои нюансы. Правительство Индонезии, например, распределяет через НКО часть бюджетных средств, а самые строгие (преимущественно европейские) доноры продолжают требовать от НКО большей прозрачности и управленческой компетентности.

Европа:

1. *«Старый континент» будет обсуждать концепцию «инклюзивного капитализма» (inclusive capitalism)*. Авторитетные общественные деятели и политики европейских стран требуют переосмысления деловой практики, и многие лидеры крупных компаний согласны с тем, что задачи получения прибыли не должны быть важнее корпоративных и человеческих ценностей.
2. *Потребители будут настаивать на внимании к запросам местных сообществ*. В период рецессии проблема безработицы стала самой актуальной. Чтобы завоевать сердца испанских граждан, концерны Renault (Франциz) и Nissan (Япония) создали в Басконии 2 500 рабочих мест.

Латинская Америка:

1. *Социальные и экологические цели станут частью бизнес-стратегий многих компаний*. Изменятся не только внутренние организационные процессы, но также мировоззрение сотрудников, которые будут осваивать роль пропагандистов социальных ценностей.
2. *Взаимоотношения между инвесторами, донорами и НКО будут приобретать профессиональный характер*. Компании / инвесторы будут (а) вкладывать больше ресурсов в

подготовку лидеров, способных возглавить целевые социально значимые программы, и (b) внимательнее прислушиваться к мнениям стейкхолдеров и партнёров в социальном секторе.

14-й выпуск «Барометра» отражает результаты опроса 33 000 респондентов (рядовых граждан и экспертов) из 27 стран. Этот уникальный документ показывает, что в современном мире доверие является особой категорией, которая составляет основу конструктивного взаимодействия, сотрудничества и прогресса.

Источник: Stanford Social Innovation Review, http://www.csrwire.com/blog/posts/120...

3) ПЕРЕДОВОЙ ОПЫТ НКО ПОЛЕЗЕН БИЗНЕСУ

Советник колледжа для раввинов Reconstructionist Rabbinical College (США) Дэн Эренкранц (Dan Ehrenkrantz) рекомендует бизнесу изучать опыт эффективных НКО, уделяя особое внимание практике определения и последовательного выполнения социально значимой миссии, формирования сплочённой команды, и расширения аудитории лояльных потребителей.

- *Переместите акцент с получения прибыли на выполнение миссии.* Для организаций социального сектора миссия всегда первична, а деньги – всего лишь один из ресурсов, необходимых для её выполнения. Поэтому деятельность НКО вызывает у людей доверие и желание оказать посильное содействие. Например, американская НКО Kiva помогает людям вырваться из нищеты, развивая услуги микрофинансирования в беднейших странах. С момента своего создания (2005 г.) организация привлекала свыше 1 млн сторонников и более 500 млн долларов для малых займов. «Некоммерческое» отношение к деньгам и миссии постепенно приживается во многих корпорациях, которые озвучивают обществу свои «ценностные предложения». Так, датская фармацевтическая фирма Novo Nordisk заявляет о том, что основой её системы принятия решений является принцип «финансовой, социальной и экологической ответственности». Такая философия поддерживает лояльность потребителей на высоком уровне, и объём продаж корпорации неуклонно растёт с 2000 года.
- *Следуя опыту лучших НКО, относитесь к работникам как к волонтёрам.* Исследование, проведённое международной компанией Gallup, показало, что корпорации, в которых 90% сотрудников чувствуют себя «причастными» к жизни организации, в 2010 и 2011 гг. по доходности акций намного обошли своих конкурентов. Чтобы сохранить работников и повысить их удовлетворённость, автор бестселлера Drive («Движущая сила») Дэниэл Пинк (Daniel Pink) рекомендует бизнесу культивировать «мотивацию добровольчества», которая складывается из (a) «автономии» - относительной свободы действий; (b) «полномочий», позволяющих влиять на решение конкретных задач; и (c) «объединяющей цели», которая цементирует сообщество неравнодушных людей.
- *Относитесь к потребителям как к донорам.* Подобно бизнесу, некоммерческие организации тоже занимаются раскруткой брендов. Разница заключатся лишь в том, что НКО (1) не имеют солидных бюджетов, и (2) предлагают людям расстаться с деньгами, не получая взамен ничего, кроме возможности посодействовать решению социальной проблемы. Чтобы добиться положительного результата, НКО действуют следующим образом:
  - Выбирают целевые аудитории и предлагают людям выполнить конкретные действия, определяющие степень причастности донора к социально значимой инициативе;
  - Благодарят своих сторонников по телефону, в электронных сообщениях и в письмах;
  - Акцентируют внимание доноров не на своей деятельности, а на её результатах.

  Благодаря такому подходу многие НКО сферы образования на протяжении 20 лет в среднем увеличивали годовые доходы на 5,8%, а крупнейшей финансовой компании American Express удалось улучшить аналогичный показатель только на 4,3%.

Дэн Эренкранц отмечает, что в некоммерческой практике так много интересного и полезного, что разглядеть и освоить все варианты бизнес просто не сможет. Поэтому он предлагает воспользоваться вышеупомянутыми рекомендациями и сконцентрировать внимание на изучении базовых

принципов деятельности на благо общества, которые способны изменить облик делового сообщества и направить ресурсы корпораций на решение самых сложных проблем современности.

Источник: The Nonprofit Quarterly, https://nonprofitquarterly.org/manage...

4) СОТРУДНИКИ С ДОБРОВОЛЬЧЕСКИМ ОПЫТОМ – ЛУЧШИЕ РАБОТНИКИ

Эксперт Бизнес-колледжа Терри Университета Джорджии (The University of Georgia's Terry College of Business) Джессика Роделл (Jessica Rodell) опросила более 170 работников компаний, которые занимаются добровольчеством, а также выяснила, что думают об этих людях их коллеги. В итоге выяснилось, что сотрудников с волонтёрским опытом отличает высокая степень ответственности и умение оптимально распоряжаться рабочим временем.

Сегодня 27% американских граждан безвозмездно работают для НКО, а 90% компаний, входящих в индекс *Fortune* 500, предоставляют своим работникам возможности для добровольчества и взаимодействия с местными организациями. Опрос показал, что «сотрудникам-волонтёрам» не свойственно поведение, которое может причинить компании большой или малый ущерб. Например, они не засиживаются за обедом и не бороздят просторы интернета в офисные часы. Иными словами, добровольчество не только не мешает основной работе, но и заметно улучшает её результаты. Тем не менее, многие менеджеры по-прежнему считают деятельность на благо общества причиной дефицита рабочего времени, который возникает из-за желания волонтёров успеть везде и всюду. Необходима разъяснительная работа, которая поможет управленцам осознать простую, но пока скрытую истину: когда жизнь людей наполняется смыслом, они начинают искать единомышленников, разделяющих их идеи. И если таким единомышленником становится основной работодатель, то автоматически усиливается лояльность сотрудников по отношению к компании, повышается показатель удовлетворённости работников, и возрастает эффективность их деятельности. Джессика Роделл надеется на то, что её исследование поможет корпорациям и некоммерческим организациям увидеть взаимную выгоду и объединить усилия: «Лидеры НКО должны понять, что поддержка и помощь в виде человеческих ресурсов исходит не только от компаний. НКО тоже 'отдают должное' корпорациям, содействуя профессиональному росту их специалистов. Это взаимовыгодные и встречные отношения».

Источник: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/articles/ent...