



Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 8 (15), Сентябрь 2011 г.

*Если Вы хотите получить
предыдущие выпуски Дайджеста
или тематические подборки статей
за 2010 - 2011 год*

*и/или получить Дайджест
в будущем, сообщите
об этом по адресу:*

evd_oa@uralsib.ru

СОДЕРЖАНИЕ

I. Исследования и аналитика.....	4
1) Хрупкое равновесие в экономике позволило американцам увеличить пожертвования	4
<i>В «Докладе о пожертвованиях в США» (Giving USA report) представлены данные за 2010 год, позволяющие взглянуть на благотворительность американцев с разных сторон...</i>	
http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=342700002	
http://philanthropy.com/article/How-Different-Causes-Fared-in/127949/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en	
2) Двигатель европейской благотворительности	5
<i>Новый опрос, проведенный брюссельским центром маркетинговых исследований GfK CR Academy по заказу влиятельной деловой газеты Wall Street Journal Europe, показал, что религиозные убеждения и философские взгляды являются основой европейской благотворительности.</i>	5
http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303936704576397371359557308.html	5
II. Оценка и эффективность.....	5
1) Постоянное совершенствование и накопление опыта	5
<i>Оценка результативности должна стать в арсенале НКО тем инструментом, который ориентируется на клиента и экономически оправдан... Особенно если организация стремится сделать больше с меньшими затратами. Да и можно ли говорить об улучшении услуг и подотчетности перед клиентами, не измеряя результаты деятельности?</i>	
http://www.pnnonline.org/performance-measurement-a-key-to-learning-and-improvement	5
2) Некоммерческий сектор пора переименовать в «недивидендный»	6
<i>Такого мнения придерживается Баронесса Стедман-Скотт (Baroness Stedman-Scott), руководитель британской благотворительной организации «Люди завтрашнего дня» (Tomorrow's People). Она не видит ничего плохого в том, что НКО получают доходы, и считает, что самые крупные организации следует оценивать с позиции создаваемой ими социальной стоимости.</i>	
http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/9835/baroness_proposes_ftse-style_league_table_of_best-value_charities	
http://www.civilsociety.co.uk/governance/blogs/content/9837/charity_league_tables_are_coming_whether_you_like_them_or_not	
III. Прозрачность и отчетность	7
1) Ответы на простые вопросы очень волнуют доноров	7
<i>Начиная с 2009 года, около 200 американских НКО участвуют в эксперименте – отчитываются о своих планах и достигнутых результатах в формате «Карты социального эффекта» (Charting Impact). Впечатления положительные: предложенная система развивает стратегическое мышление и помогает организациям развивать конструктивные взаимоотношения с ключевыми стейкхолдерами.</i>	
http://www.philanthropyuk.org/news/2011-06-20/can-impact-be-measured-five-questions	
2) Призрак «воздушного змея» бродит по сообществам.....	7
<i>Британский институт стандартизации BSI Group разрабатывает для организаций стандарты деятельности (и отчетности), а также присваивает за эффективность и качество «знак воздушного змея». В скором времени за эту награду смогут побороться целые сообщества, которые активно содействуют устойчивому развитию.</i>	
http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9913/new_standard_is_created_for_sustainable_community_development	
3) Великая тайна административных расходов	8
<i>Избегая непонимания, лидеры НКО предпочитают не распространяться на публике об административных расходах. Это давняя и общая проблема, и решать ее надо совместными усилиями. ..</i>	8
http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/9880/dont_be_shy_about_revealing_admin_costs_says_commission	
IV. Инициативы	8
1) GALA-благотворительность.....	8
<i>«Обет дарения» (Giving Pledge) Уоррена Баффета (Warren Buffett) и Билла Гейтса (Bill Gates) захватывает умы и сердца. Чтобы поддержать благотворительные организации, голливудские звезды теперь могут объединять своих поклонников в «созвездия».</i>	

<http://www.hollywoodpledge.com/>

2) Фонды подписываются под «Благотворительным намерением».....9

Более 60 больших и малых фондов США, которые ежегодно предоставляют гранты на общую сумму 2,5 млрд. долларов, официально пообещали использовать половину своих бюджетов для помощи социально незащищенным группам населения, и еще четверть – для программ мобилизации сообществ и лоббирования политик, способствующих искоренению причин социального неблагополучия.

<http://www.brigidslipka.com/2011/06/philanthropys-promise-unified-pledge-but-not-yet-collaborative-action/>

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=341800008>

V. Корпоративная благотворительность..... 9

1) Работодатель – надежный партнер в добрых делах9

Корпорация «Эли Лилли» (Eli Lilly and Company) готова профинансировать проекты, поддержанные своими сотрудниками.

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=347400016>

VI. Управление 10

1) Смена руководства в НКО: готовьте сани летом.....10

Многие руководители НКО старшего поколения отложили свой «выход из игры» из-за рецессии, и не только удержали организации на плаву, но даже обеспечили их развитие. Могут ли самоотверженные и талантливые лидеры рассчитывать на достойную смену?

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=343400008>

http://philanthropy.com/article/How-to-Improve-Nonprofit/128017/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

2) Почему пролетариату и мелкой буржуазии не нашлось места в Советах директоров фондов?11

Об этом размышляет старший научный сотрудник Института публичной политики Джорджтауна (The Georgetown Public Policy Institute) Пабло Айзенберг (Pablo Eisenberg). Он настаивает на подлинной «недискриминации» (diversity) и демократизации фондов в США.

http://philanthropy.com/article/Foundation-Boards-Shouldnt-Be/127738/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

VII. IT-технологии 11

1) Возьмитесь за руки онлайн!.....11

В Великобритании появилась новая веб-платформа, которая помогает благотворительным организациям оперативно находить и привлекать добровольцев по всему миру.

<http://www.fundraising.co.uk/news/2011/06/30/bright-one-launches-brightworks-microvolunteering-app>

VIII. Инновации12

1) Оставим добывание прибыли миру коммерции

В известном блоге PhilanTopic Марк Розенман (Mark Rosentman), активный деятель НКО-сектора и человек науки, подвергает глубокому критическому анализу увлечение поиском возврата от социальных инвестиций и такое новое явление, как «облигации для достижения социального эффекта» (social impact bonds).

<http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/06/commercializing-the-public-good.html>

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) ХРУПКОЕ РАВНОВЕСИЕ В ЭКОНОМИКЕ ПОЗВОЛИЛО АМЕРИКАНЦАМ УВЕЛИЧИТЬ ПОЖЕРТВОВАНИЯ

В «Докладе о пожертвованиях в США» (*Giving USA report*) представлены данные за 2010 год, позволяющие взглянуть на благотворительность американцев с разных сторон...

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=342700002>

http://philanthropy.com/article/How-Different-Causes-Fared-in/127949/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

Доклад, опубликованный в 2011 году, основан на результатах исследования, проведенного Центром филантропии Университета штата Индиана ([Center on Philanthropy at Indiana University](#)).

Полученные данные свидетельствуют о том, что даже незначительная стабилизация экономики способствует активизации благотворительности. В 2010 году общая сумма пожертвований в США составила \$290,89 млрд. долларов, что на 3,8% больше (с учетом инфляции - на 2,1%) по сравнению с 2009-м (\$280,30 млрд.). В частности, увеличились объемы пожертвований по завещаниям (на 18,8%; с учетом инфляции -16,9%; \$22,83 млрд. долларов), корпоративных вкладов (10,6%; 8,8% с учетом инфляции; \$15,3 млрд.) и индивидуальных пожертвований (2,7%; 1,1% с учетом инфляции; \$211,77 млрд.). Незначительно сократились (на 0,2%; 1,8% с учетом инфляции) только пожертвования грантодающих фондов (частных, операционных и ФМС) и в общей сумме составили \$41 млрд. долларов. по сферам деятельности благотворительная помощь распределилась следующим образом:

- Международная деятельность – увеличение на 13,5%: Эта сфера во многом зависит от государственного финансирования, которое неуклонно сокращается; но интерес доноров к международным программам сохраняется. Значит, в 2011-м есть шанс увеличить объемы поддержки, но конкуренция между потенциальными получателями будет высокой.
- Влияние на политики/практики, лоббирование интересов и защита прав (advocacy) – увеличение на 4,5%: Организации данной сферы получают основную поддержку от представителей среднего класса, которые столкнулись с безработицей и другими экономическими трудностями. В 2011-м организациям (особенно правозащитным) придется посоревноваться за внимание доноров с политическими кампаниями.
- Искусство и культура – увеличение на 4,1%: Рецессия отрицательно сказалась на корпоративной поддержке, и некоторые организации ощутили нехватку средств. В 2011 году данная тенденция, по всей видимости, будет сохраняться.
- Образование – увеличение на 3,5%: В последние годы фондовый рынок несколько оживился; доноры стали щедрее, но не слишком. В 2011-м не самым привилегированным учебным заведениям и программам придется побороться за выживание.
- Здравоохранение – снижение на 0,3%: В период экономического спада общественность требует от медицинских учреждений увеличения объема безвозмездных услуг. Поэтому активизировалась работа с состоятельными «благодарными пациентами». Однако сокращение страховых выплат по программам Medicare и Medicaid не позволяет мечтать о благополучии.
- Религия – снижение на 0,8%: Экономическая ситуация отрицательно сказалась на доходах прихожан и доноров среднего класса. В 2011-м остается надеяться на молодых доноров.
- Гуманитарные службы – снижение на 1,5%: Сокращение государственной поддержки вынуждает организации искать новых доноров. В 2011 году ситуация вряд ли изменится. Молодежные НКО будут осваивать технологии фандрайзинга с помощью социальных сетей.

В 2008-м и 2009-м, названных годами Великой рецессии, снижение благотворительной поддержки оказалось самым значительным за последние 40 лет. Поэтому в 2010 году далеко не все НКО почувствовали увеличение объема пожертвований на \$10,59 млрд. долларов. Но зато можно надеяться на дальнейшую положительную динамику.

2) ДВИГАТЕЛЬ ЕВРОПЕЙСКОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

Новый опрос, проведенный брюссельским центром маркетинговых исследований GfK CR Academy по заказу влиятельной деловой газеты Wall Street Journal Europe, показал, что религиозные убеждения и философские взгляды являются основой европейской благотворительности.

<http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303936704576397371359557308.html>

В опросе приняли участие 17 256 человек из 14 стран. Согласно полученным данным, 44% респондентов ежегодно жертвуют на благотворительные цели от €1 до €200 евро. Список возглавили Нидерланды (77%), Швеция и Соединенное Королевство. А вот Турция (9%) оказалась на последнем месте. Но когда участникам опроса предложили задуматься о пожертвованиях более €1001 евро, то картина изменилась. Первыми вновь оказались Нидерланды (4,7%) и Великобритания (3,5%); а средиземноморские страны, такие как Испания (0,2%) и Португалия (0,3%), заняли последние строки.

Также выяснилось, что в 2011 году благотворительность европейцев будет зависеть от их религиозных и философских взглядов (Испания -72% опрошенных, Португалия - 71%, Бельгия - 64%). Экономические причины не могут взять верх над тем, что глубоко укоренилось в традициях европейского общества. По четыре респондента в каждой десятке участников опроса наиболее активно поддерживают программы помощи детям. Такая практика наиболее распространена в странах Центральной и Восточной Европы (75%) и особенно в Польше (81%). На втором месте оказались программы борьбы с бедностью и гуманитарная помощь. Они наиболее популярны среди доноров Португалии (67%) и Испании (53%). Также опрос показал, что четверо из каждых десяти респондентов предпочитают ежегодно поддерживать одну и ту же организацию (Испания - 57%, Франция - 45%, Италия - 44%); по три человека в каждой десятке - одну и ту же группу НКО (лидирует Швеция – 47%); и только один человек из пяти ежегодно выбирает новую организацию.

II. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) ПОСТОЯННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И НАКОПЛЕНИЕ ОПЫТА

Оценка результативности должна стать в арсенале НКО тем инструментом, который ориентируется на клиента и экономически оправдан... Особенно если организация стремится сделать больше с меньшими затратами. Да и можно ли говорить об улучшении услуг и подотчетности перед клиентами, не измеряя результаты деятельности?

<http://www.pnnonline.org/performance-measurement-a-key-to-learning-and-improvement>

Польза от оценки результатов деятельности даже на беглый взгляд очевидна: повышается качество услуг для благополучателей; организации узнают что-то о себе, при этом расходы на процесс минимальные; быстрее происходят положительные изменения; ресурсы распределяются более обосновано; программные расходы снижаются¹. Однако для многих организаций одна лишь мысль об оценке результатов является обескураживающей. Один из авторов статьи Джери Экхарт Квинан (Jeri Eckhart Queenan) из американской консалтинговой организации Bridgesapn Group рекомендует таким организациям относиться к обучению и совершенствованию как к постоянному циклическому процессу, а к измерению результатов – как вспомогательному инструменту в этом процессе. Чтобы продемонстрировать очевидные преимущества оценки, авторы изучили опыт американских институтов разных типов – начиная с корпоративных фондов и глобальных НКО, и заканчивая НКО местного значения, которые предлагают различные услуги населению. Затем они предложили пять основных, готовых к применению уроков по организации продуктивного процесса оценки:

- Урок 1: Приступайте к работе, сформировав конечные ожидания;

¹ [Measurement as Learning: What Nonprofit CEOs, Board Members, and Philanthropists Need to Know to Keep Improving](#). Джери Экхарт Квинан (Jeri Eckhart Queenan), Matt Forti (Мэтт Форти); The Bridgesapn Group. 25 апреля 2011 г.

- Урок 2: Сделайте оценку неотъемлемой частью своей теории изменений;
- Урок 3: Формируйте культуру оценки;
- Урок 4: Убедитесь в том, что оценка учитывает интересы всех причастных сторон;
- Урок 5: Постоянно совершенствуйте процесс измерения и оценки.

Статья также дает описание последовательных шагов по осуществлению оценки и сопровождает их краткими пояснениями:

1. Определение предмета оценки: лидеры организации четко представляет себе конечные результаты, и что требуется для их достижения;
2. Измерение и оценка: лидеры знают, какая именно информация им необходима, чтобы понять, насколько организация справляется с поставленными задачами;
3. Обучение и извлечение уроков: лидеры понимают, что именно приносит результат, и что оказалось неэффективным;
4. Совершенствование деятельности: лидеры руководствуются извлеченными уроками/выводами и последовательно применяют на практике полученные знания;

Если следовать предложенной схеме, то можно понять, что стоит оценивать, а что не стоит, чтобы не превращать оценку в бесполезное и ненужное занятие.

2) НЕКОММЕРЧЕСКИЙ СЕКТОР ПОРА ПЕРЕИМЕНОВАТЬ В «НЕДИВИДЕНДНЫЙ»

Такого мнения придерживается Баронесса Стедман-Скотт (Baroness Stedman-Scott), руководитель британской благотворительной организации «Люди завтрашнего дня» (Tomorrow's People). Она не видит ничего плохого в том, что НКО получают доходы, и считает, что самые крупные организации следует оценивать с позиции создаваемой ими социальной стоимости.

http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/9835/baroness_proposes_ftse-style_league_table_of_best-value_charities

http://www.civilsociety.co.uk/governance/blogs/content/9837/charity_league_tables_are_coming_whether_you_like_them_or_not

Дебра Стедман-Скотт (Deborah Stedman-Scott) считает, что для привлечения новых доноров следует дополнить финансовые колонки газет информацией о «социальном» индексе FTSE², где должны быть представлены данные 100 лучших организаций «недивидендного сектора».

Независимый анализ деятельности «Людей завтрашнего дня» (за пять лет) показал, что каждый инвестированный британский фунт оправдал свое предназначение либо позволил создать дополнительную социальную стоимость, эквивалентную (как минимум) £2,40 фунтам стерлингов. Филиппо Кардини (Filippo Cardini), руководитель компании Towerbrook Capital Partners и один из постоянных инвесторов Tomorrow's People считает, что полученные «социальные дивиденды» свидетельствуют о высокой эффективности организации.

Дебра призывает благотворительные организации быть более прозрачными в отношении социального эффекта, которого они добиваются для общества, и не опасаться сравнений с работой коллег в том же сегменте НКО-сектора. Она считает, что государство обязательно должно сравнивать результаты деятельности благотворительных организаций в ходе тендеров, руководствуясь не только стоимостью услуг НКО, но, прежде всего, данными о достигнутом ими социальном эффекте. Безусловно, в этом тоже есть свои плюсы и минусы. Многие НКО считают, что социальные результаты, порой, не столь очевидны и осязаемы; и в силу данного обстоятельства ими можно манипулировать в ущерб тем, кто нуждается в помощи. Однако после многих лет сопротивления «таблицам лиги чемпионов», НКО постепенно приходят к тому, что бенчмаркинг должен стать нормой жизни в некоммерческом секторе. Чтобы повысить мотивацию НКО к измерению и оценке своих результатов, Стедман-Скотт предлагает привлечь такие уважаемые организации, как Европейская региональная научная ассоциация (ERSA) и ассоциация руководителей организаций Третьего сектора ACEVO. Баронесса настаивает на том, что доноры

² **FTSE 100 Index** (Financial Times Stock Exchange Index, *рус.* - Футси 100) — **фондовый индекс**, который рассчитывает агентство **Financial Times**. Индекс основывается на курсах акций 100 компаний с наибольшей капитализацией, входящих в список **Лондонской фондовой биржи** (LSE). (*Прим. авт.*)

имеют право знать, какие организации добиваются лучших результатов, а какие НКО менее успешно справляются со своими задачами.

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

1) ОТВЕТЫ НА ПРОСТЫЕ ВОПРОСЫ ОЧЕНЬ ВОЛНУЮТ ДОНОРОВ

Начиная с 2009 года, около 200 американских НКО участвуют в эксперименте – отчитываются о своих планах и достигнутых результатах в формате «Карты социального эффекта» (Charting Impact). Впечатления положительные: предложенная система развивает стратегическое мышление и помогает организациям развивать конструктивные взаимоотношения с ключевыми стейкхолдерами.

<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-06-20/can-impact-be-measured-five-questions>

Инициаторами проекта «Карта социального эффекта» являются три организации - коалиция «Независимый сектор» (Independent Sector), стратегический Альянс «За разумную благотворительность» (BBB Wise Giving Alliance) и НКО «Гайдстар-США» (GuideStar).

Некоммерческим организациям предлагается на сайте www.chartingimpact.org ответить на пять вопросов: (1) Какие цели ставит перед собой организация? (2) Какие стратегии используются для их достижения? (3) Какие возможности и компетенции организация использует для осуществления целей? (4) Каким образом организация сможет убедиться в наличии прогресса и результатов? (5) Что выполнено, и что не выполнено на сегодняшний день? В результате на веб-сайте появляется отчет, который в дальнейшем может публиковаться на других веб-ресурсах. Иными словами, такая форма отчетности предлагает экономически оправданный подход, который позволит донорам и стейкхолдерам проводить параллели и сравнивать НКО, действующие в одном сегменте НКО-сектора.

Руководитель «Гайдстар-США» Боб Оттенхофф (Bob Ottenhoff) убежден в том, что «Карта» - это не только способ отчитаться о социальном эффекте; это - новый единый формат, который может использовать любая организация, независимо от ее размера, миссии и сферы деятельности. Его мнение полностью разделяет глава исследовательской и консалтинговой организации [New Philanthropy Capital](#) (NPC) Трис Ламли (Tris Lumley), который занимается разработкой концепции отчетности для британского НКО-сектора. Он считает, что «Карта» поможет донорам ускорить поиск информации; благотворительным организациям – поразмышлять над содержанием годовых отчетов; а учредителям и Советам директоров НКО – ежеквартально отслеживать и оценивать промежуточные результаты с позиции намеченных целей.

Проект «Карты» активно обсуждался на популярном веб-сайте «Тактическая филантропия» ([Tactical Philanthropy](#)). Его создатель и идеолог Шон Станнارد Стоктон (Sean Stannard Stockton) говорит о том, что подобные отчеты вполне могут стать общим стандартом для НКО, информация которых отражена в базе данных «Гайдстар». Он считает, что для эффективных организаций предлагаемый формат достаточно прост. А те НКО, которые столкнутся с трудностями, пройдут через процесс, позволяющий повысить эффективность деятельности. Но самое главное, по мнению Стоктона, заключается в том, что «Карта социального эффекта» поможет развеять миф о том, что однажды появится простая система рейтинга эффективности на основе количественных показателей.

2) ПРИЗРАК «ВОЗДУШНОГО ЗМЕЯ» БРОДИТ ПО СООБЩЕСТВАМ

Британский институт стандартизации BSI Group разрабатывает для организаций стандарты деятельности (и отчетности), а также присваивает за эффективность и качество «знак воздушного змея». В скором времени за эту награду смогут побороться целые сообщества, которые активно содействуют устойчивому развитию.

http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9913/new_standard_is_created_for_sustainable_community_development

Кэтрин Хантрен (Katherine Hunter), руководитель отдела маркетинга BSI Group, считает, что если отчетности корпораций о вкладе в устойчивое развитие уделяется пристальное внимание, то почему

бы не предоставить такие же возможности местным сообществам, которые являются первоосновой и отправной точкой устойчивого развития общества?!

Стандарт BS 8904 является результатом продолжительной работы, в которой приняли участие университеты, департаменты здравоохранения и образования, Аудиторская комиссия (Audit Commission), которая осуществляет надзор за использованием государственных финансов, и многие другие агентства. В настоящий момент стандарт дорабатывается в ходе консультаций с теми, для кого он собственно предназначен – с представителями сообществ, местной власти, благотворительных организаций, социальных предприятий и местных объединений граждан. Наряду с введением нового норматива BSI Group обещает выпустить «Руководство по устойчивому развитию сообществ» ([Guide to the Sustainable Development of Communities](#)), которое поможет местным коллективным инициативам проводить оценку происходящих изменений и отчитываться о результатах перед обществом. На новый стандарт возлагаются и другие ожидания – он должен помочь воплотить в жизнь «Билль об изменении полномочий местных органов власти» (Localism Bill 2010-11) и обеспечить общественный контроль принятия и исполнения решений, касающихся доступа к образованию и работы местного транспорта. Иными словами, стандарт BS 8904 создается в интересах общества, а не отдельной организации или сектора.

3) ВЕЛИКАЯ ТАЙНА АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ

Избегая непонимания, лидеры НКО предпочитают не распространяться на публике об административных расходах. Это давняя и общая проблема, и решать ее надо совместными усилиями.

<http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/9880/dont-be-shy-about-revealing-admin-costs-says-commission>

Опрос общественного мнения, проведенный британской Комиссией по делам благотворительных организаций (Charity Commission), показал, что «уверенность в том, что на основную деятельность благотворительной организации идет достаточная часть дохода» является единственным и самым важным фактором формирования доверия. Несмотря на то что вопросы, касающиеся административных расходов НКО, сегодня не встречаются понимания в обществе, глава Комиссии Сэм Янгер (Sam Younger) настаивает на открытости и проведении широкой разъяснительной работы. «Необходима щедрая доза честности в отношении того, что обеспечивает повседневную работу профессиональной благотворительной организации», - считает он и рекомендует активнее использовать возможности так называемых «зонтичных» организаций, в задачи которых входит разработка управленческих стандартов; помощь отдельным НКО; сотрудничество с Комиссией (регулирующим органом) и развитие связей с общественностью. В эпоху жесткой экономии и сокращения бюджета, вопрос укрепления общественного доверия коллективными усилиями становится особенно актуальным. Если люди будут лучше понимать особенности работы НКО, структуру их расходов, то у них будет больше оснований поддержать их деятельность.

IV. ИНИЦИАТИВЫ

1) GALA-БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

«Обет дарения» (Giving Pledge) Уоррена Баффета (Warren Buffett) и Билла Гейтса (Bill Gates) захватывает умы и сердца. Чтобы поддержать благотворительные организации, голливудские звезды теперь могут объединять своих поклонников в «созвездия».

<http://www.hollywoodpledge.com/>

Веб-ресурс «Благотворительное намерение Голливуда» (The Hollywood Pledge) – это специальный проект фонда Give Back Hollywood Foundation, который помогает известным людям выполнить свой долг перед обществом – привлечь средства и внимание людей к деятельности НКО. Звезды спорта, мира музыки, моды и сферы развлечений, подписавшие «благотворительный обет», будут информировать своих поклонников о некоммерческих организациях, деятельность которых наиболее близка их сердцу. Цель - расширить круг посетителей веб-сайтов НКО, потенциальных добровольцев или доноров. Если известная личность пока не сделала выбор в пользу конкретной

НКО, то представитель Hollywood Pledge поможет сориентироваться в океане информации и составить план публичных мероприятий. Самое главное – желание участвовать в благородном деле!

2) ФОНДЫ ПОДПИСЫВАЮТСЯ ПОД «БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫМ НАМЕРЕНИЕМ»

Более 60 больших и малых фондов США, которые ежегодно предоставляют гранты на общую сумму 2,5 млрд. долларов, официально пообещали использовать половину своих бюджетов для помощи социально незащищенным группам населения, и еще четверть – для программ мобилизации сообществ и лоббирования политик, способствующих искоренению причин социального неблагополучия.

<http://www.brigidslipka.com/2011/06/philanthropys-promise-unified-pledge-but-not-yet-collaborative-action/>
<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=34180008>

Инициатива «Национального комитета ответственной филантропии» ([National Committee for Responsive Philanthropy](#) – NCRF, Вашингтон) стартовала через несколько дней после «Благотворительного намерения Голливуда» (The Hollywood Pledge) и пополнила копилку акций, вдохновленных «Обедом дарения» Баффета (Buffett) и Гейтса (Gates).

Так уж исторически сложилось, что фонды предпочитают работать обособленно и стремятся к достижению собственного, уникального социального эффекта. Поэтому «Благотворительное намерение фондов» ([Philanthropy Promise](#)) может стать значительным шагом к укреплению сотрудничества. Комитет NCRF рассматривает несколько вариантов, которые могут быть выгодны всем участникам инициативы. В частности, предлагается обмениваться информацией о поступающих заявках на финансирование проектов; разработать единую форму заявки; и объединять усилия для лоббирования изменений в законодательстве и политике в целях решения социальных проблем. Совместная работа позволит учредителям, членам Советов директоров и сотрудникам фондов стратегически взглянуть на свою деятельность и добиваться более значительных результатов. Данная цель будет достигнута за счет концентрации ограниченных ресурсов фондов в рамках двух стратегических направлений:

1. Помощь социально незащищенным группам населения (50% бюджетов); и
2. Содействие развитию законодательства, политик и практик, которые способствуют искоренению причин социального неравенства (25% бюджетов).

В рамках инициативы будут собраны и изучены примеры работы фондов разного типа в сфере развития социально-экономических политик и вовлечения сообществ в данные процессы. Опыт коллег поможет фондам реализовать новые стратегии в формате собственной деятельности.

Для реализации инициативы Комитет NCRP открыл специализированный веб-портал (<http://www.ncrp.org/philanthropys-promise>), где размещена форма для заполнения и полный список фондов, которые уже подписались под «Благотворительным намерением». Среди тех, кто поддержал инициативу, можно увидеть такие известные и уважаемые организации, как Фонд Форда (Ford Foundation), Фонд Келлога (The W.K. Kellogg Foundation) и Фонд Роберта Вуда Джонсона (The Robert Wood Johnson Foundation). Успешный старт позволяет надеяться на то, что «Благотворительное намерение» положит начало движению фондов за эффективность.

V. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

1) РАБОТОДАТЕЛЬ – НАДЕЖНЫЙ ПАРТНЕР В ДОБРЫХ ДЕЛАХ

Корпорация «Эли Лилли» (Eli Lilly and Company) готова софинансировать проекты, поддержанные своими сотрудниками.

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=347400016>

Корпорация «Эли Лилли» (Индианаполис, США), крупнейший мировой производитель высокотехнологичных лекарственных средств, в сотрудничестве с фондом [GlobalGiving Foundation](#) разработала веб-сайт, где размещена информация о местных инициативах, которые выполняются в разных странах в целях развития здравоохранения, образования, предотвращения голода и охраны окружающей среды. Сотрудники компании могут сделать выбор из более 800 проектов и пожертвовать средства в режиме онлайн.

Чтобы поддержать добрые намерения людей, Фонд Эли Лилли ([Eli Lilly and Company Foundation](#)) будет ежегодно выделять из своего бюджета \$1 млн. долларов для софинансирования

пожертвований «от \$25 долларов и выше». Но и это еще не всё! Фонд предлагает каждому заинтересованному сотруднику открыть кредит в размере \$50 долларов, который можно использовать для оказания безвозмездной помощи через сайт. Также, участники благотворительной акции будут регулярно получать информацию о том, какие изменения происходят благодаря выполнению каждого поддержанного проекта.

Исполнительный директор корпорации Джон С. Лехлейтер (John C. Lechleiter) считает, что главная идея софинансирования заключается не в том, чтобы удвоить пожертвования, а в том, чтобы сотрудники могли участвовать в процессе распределения ресурсов Фонда Эли Лилли.

VI. УПРАВЛЕНИЕ

1) СМЕНА РУКОВОДСТВА В НКО: ГОТОВЬТЕ САНИ ЛЕТОМ

Многие руководители НКО старшего поколения отложили свой «выход из игры» из-за рецессии, и не только удержали организации на плаву, но даже обеспечили их развитие. Могут ли самоотверженные и талантливые лидеры рассчитывать на достойную смену?

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=343400008>

http://philanthropy.com/article/How-to-Improve-Nonprofit/128017/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

Некоммерческая служба CompassPoint (США) в содружестве с Фондом Майера (Meyer Foundation) провела онлайн опрос, в котором приняли участие три тысячи руководителей НКО. Отчет «Смелость быть руководителем-2011» ([Daring to Lead 2011](#)) показывает, что в НКО-секторе не привыкли заботиться о преемственности руководства; вкладывать средства в развитие управленческого состава: и уделять должное внимание конструктивному взаимодействию между исполнительным директором и Советом директоров. Комментирует отчет, Том Адамс (Tom Adams) - эксперт, который много лет помогает НКО решать подобные задачи. Он рассказывает, как можно предотвратить управленческое фиаско:

- Планируйте и обеспечивайте бюджетом процесс передачи полномочий новому исполнительному директору/ председателю Совета директоров/ ключевому менеджеру: Высокоэффективные организации запускают данный процесс, как минимум, за два года до смены руководителя.
- Уделяйте должное внимание эффективности и развитию управленческого состава: Стратегический план и система управления эффективностью кадров должны быть тесно взаимосвязаны с планом профессионального развития персонала, чтобы своевременно формировать компетенции, которые необходимы для достижения намеченных результатов.
- Соблюдайте принцип «недискриминации» (diversity - «многообразие культур и способов самовыражения индивидуальности»): Если в управлении участвуют представители разных культур и сообществ, то организация способна чутко реагировать на потребности разных целевых групп и стейкхолдеров.
- Поддержите нового руководителя: Две трети исполнительных директоров являются «новобранцами», учатся управлять организацией в процессе работы, и нуждаются в поддержке Совета директоров. Однако 45% участников опроса отметили, что в течение последнего года Советы не оценивали их работу; и только 18% среди тех, чью работу все-таки оценили, считают, что обратная связь была полезной. Настало время осознать, что конструктивное взаимодействие с руководителем является важнейшей задачей Советов.

Результаты опроса заставляют о многом задуматься. Управленческий корпус НКО продемонстрировал преданность делу и подлинные таланты в самые трудные времена: 84% респондентов сообщили о том, что рецессия отрицательно повлияла на деятельность их организаций; а 20% считают, что отрицательное влияние оказалось очень значительным. Авторы отчета высоко оценили работу лидеров и предложили Советам директоров и донорам уделять больше внимания работе руководителей НКО и позаботиться о финансовой устойчивости организаций. Остается надеяться, что рекомендации исследователей и экспертов помогут сохранить ценные кадры сектора и обеспечить непрерывный процесс подготовки новых лидеров.

2) ПОЧЕМУ ПРОЛЕТАРИАТУ И МЕЛКОЙ БУРЖУАЗИИ НЕ НАШЛОСЬ МЕСТА В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ ФОНДОВ?

Об этом размышляет старший научный сотрудник Института публичной политики Джорджтауна (The Georgetown Public Policy Institute) Пабло Айзенберг (Pablo Eisenberg). Он настаивает на подлинной «недискриминации» (diversity) и демократизации фондов в США.

http://philanthropy.com/article/Foundation-Boards-Shouldnt-Be/127738/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

Пабло Айзенберг отмечает, что в последние годы в США резко обозначились классовые различия. Особенно хорошо это явление просматривается в самых элитных американских институтах и... в благотворительных фондах, причем не только частных или корпоративных, но и в фондах местных сообществ, которые представляют интересы и заботятся о жизни населения – школьных учителей, социальных работников, собственников малого бизнеса, «голубых воротничков» и т.д. Советы директоров фондов формируются из самых богатых и высокооплачиваемых представителей общества, определяющих экономику, политику и ценности страны. Как правило, это руководители корпораций, учебных заведений, известные адвокаты, банкиры и т.д.

Пабло отмечает, что в последнее время выполняется много проектов, призванных обеспечить соблюдение принципа «недискриминации» (diversity - «многообразие культур и способов самовыражения индивидуальности»). Например, в настоящий момент такие инициативы реализуют Совет фондов (Council on Foundations), Фонд Келлога (The W.K. Kellogg Foundation) и коалиция фондов D5 Coalition. Однако в рамках подобных программ обсуждаются вопросы расовой принадлежности и гендерные аспекты, но никогда не учитываются классовые различия и уровень доходов.

Безусловно, в высших управляющих органах фондов стало больше женщин и представителей меньшинств, но это не привело к существенным улучшениям в работе организаций. Айзенберг считает, что составы Советов не отражают срез американского общества и, следовательно, не способны понять реальные потребности людей. Представители мира филантропии в частном порядке поделились с Полом своими наблюдениями и рассказали о том, что учредителям и руководителям фондов более комфортно общаться с людьми своего круга. Кроме того, они хотят видеть в своих Советах влиятельных людей, присутствие которых позволит укрепить статус организации. Поэтому рекрутинговые компании при подборе новых членов для Советов директоров никогда не предлагают фондам кандидатуры средних американцев.

Г-н Айзенберг настаивает на проведении исследования и призывает организации, которые объединяют и/или представляют интересы грант-мейкеров, обратить внимание на проблему классовых различий и сделать ее решение ключевой задачей инициатив, которые занимаются вопросами «недискриминации». Объединения НКО тоже должны оказать поддержку подобным начинаниям. Если Советы директоров не изменятся, то фонды останутся такими же, как и 50 лет назад: солидными, не готовыми к риску, не особо инновационными и недемократичными.

VII. ИТ-ТЕХНОЛОГИИ

1) ВОЗЬМИТЕСЬ ЗА РУКИ ОНЛАЙН!

В Великобритании появилась новая веб-платформа, которая помогает благотворительным организациям оперативно находить и привлекать добровольцев по всему миру.

<http://www.fundraising.co.uk/news/2011/06/30/bright-one-launches-brightworks-microvolunteering-app>

Новое веб-приложение BrightWorks разработано компанией Dharmafly (которая специализируется на социальном дизайне веб-ресурсов) по заказу добровольческого агентства Bright One. BrightWorks на безвозмездной основе поможет НКО решить задачи, связанные с маркетингом, взаимодействием в социальных медиа и привлечением волонтеров в те проекты, где их знания, опыт и участие наиболее востребованы. Сейчас действует бета-версия веб-сайта, и услугами пока могут воспользоваться только клиенты агентства. Но после «обкатки» платформа будет открыта для благотворительных организаций, НКО и социальных предприятий, действующих по всему миру. Учредитель Bright One Бен Мэттьюс (Ben Matthews) считает, что создание ресурса, способствующего

самоорганизации и повышению мобильности людей доброй воли, позволит агентству добиться более значительных результатов и принесет больше пользы обществу.

VIII. ИННОВАЦИИ

1) ОСТАВИМ ДОБЫВАНИЕ ПРИБЫЛИ МИРУ КОММЕРЦИИ

В известном блоге PhilanTopic Марк Розенман (Mark Rosenman), активный деятель НКО-сектора и человек науки, подвергает глубокому критическому анализу увлечение поиском возврата от социальных инвестиций и такое новое явление, как «облигации для достижения социального эффекта» (social impact bonds).

<http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/06/commercializing-the-public-good.html>

Марк Розенман обеспокоен тем, что в течение последних двадцати лет (с тех пор как объем ресурсов в НКО-секторе достиг отметки 5% от ВВП) рынок настойчиво ищет возможности и преуспевает в создании «благотворительного бизнеса». Первым поддалось натиску капитала здравоохранение, уступив программам страхования и частным клиникам; за ним последовало образование, которое все больше попадает под крыло корпораций. Долго ли продержатся программы борьбы с бедностью и гуманитарные организации?! – вопрос риторический.

Марк считает, что подмена подлинной филантропии экономическими ценностями началась с маркетинга, который осуществлялся в привязке к социально ориентированным программам и позволял компаниям продвигать брэнды с помощью не особо значительных затрат на благотворительность. Исследования показали, что подобные схемы негативно сказываются на готовности людей безвозмездно помогать нуждающимся: благотворительность как таковая больше не нужна – достаточно сделать покупку и внести свой вклад в добрые дела корпорации.

Дальнейшее наступление капитала ознаменовалось появлением малоприбыльных компаний с ограниченной ответственностью (ЛСЗ) и «Би корпораций» (B Corps: «возможности бизнеса для социального блага»), обеспечивших налоговые преференции компаниям-инвесторам, которые отчитываются о принесенной обществу пользе, руководствуясь двойным или тройным критерием (triple bottom line)³. Однако практика показала: когда на одной чаше весов оказываются приоритеты общества, а на другой – возможности получения выгоды, то решение всегда принимается в пользу акционеров.

И, наконец, процесс увенчался «облигациями для достижения социального эффекта» (social impact bonds), которые начали свой путь в Великобритании и в слегка модифицированном виде предстали в экспериментальных программах президента Обамы. Модель основана на том, что государство оплачивает благотворительным организациям работу в случае достижения социального эффекта, измеренного экономическими показателями, а инвесторы получают свои проценты. Облигации находят применение в программах начального образования, профессионального обучения и предотвращения рецидивной преступности – там, где государственное финансирование необходимо, прежде всего, для реализации профилактических мер. Однако политики, видимо, не хотят помогать не самым лучшим представителям общества, забывая о том, что социальное неблагополучие является результатом ошибок институтов, а не отдельных людей. И что произойдет, если облигации в данных сферах действительно начнут приносить прибыль?! Безусловно, программы помощи нуждающимся должны получать финансовую поддержку, но не на условиях извлечения прибыли. Иначе что будут делать НКО, которые посвящают себя служению обществу, и при этом не очень заботятся об увеличении возврата от инвестиций? Или те, кто не может воспользоваться готовыми показателями эффективности (которые, в частности, уже сложились в сфере образования и трудоустройства)? И самый главный вопрос: где потом искать политическую волю и ресурсы, чтобы откликнуться на проблемы общества, возникшие в результате масштабных институциональных провалов? Марк Розенман призывает прекратить коммерциализацию добрых

³ **Triple bottom line** – «тройной» критерий или концепция, согласно которой предприниматели и корпорации должны принимать в расчет не только финансовые показатели, но также социальные и экологические результаты деловой активности. (Прим. авт.)

дел и хлопоты о прибыли в мире филантропии. Это та сфера, где государство и общество должны со всей ответственностью проявить заботу об общем благе.

Облигации новой формации пока не достигли российских просторов. Значит, пока есть время, чтобы проанализировать и обдумать чужой опыт.