



## **Дайджест публикаций международного филантропического сообщества**

**Выпуск № 7 (49), июль 2014 г.**

*Все выпуски и тематические подборки статей за всю историю Дайджеста можно найти в архиве по ссылке <http://goo.gl/Hs1SS6>, а чтобы подписаться на рассылку Дайджеста, напишите по адресу [toropovaei@uralsib.ru](mailto:toropovaei@uralsib.ru) или свяжитесь с нами на страничке в Фейсбук [www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy](http://www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy)*

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА .....</b>	<b>5</b>
<b>1) Филантропия состоятельных людей В РАЗНЫХ РЕГИОНАХ МИРА: рейтинг от известного банка .....</b>	<b>5</b>
<i>Основываясь на результатах опроса более 400 собственников крупных активов (свыше 5 млрд долларов), частный банк BNP Paribas Wealth Management составил Индекс индивидуальной филантропии - 2014 (The BNP Paribas Individual Philanthropy Index 2014), который оценивает благотворительную активность богатых людей в четырёх регионах планеты по нескольким ключевым параметрам: (1) размеры пожертвований, (2) использование инноваций для поддержки общественно значимых инициатив, и (3) пропаганда социальных преобразований.</i>	
<b>2) Бразильские фонды могут усилить влияние на развитие общества .....</b>	<b>5</b>
<i>Анализ истории и текущего состояния дел в сфере бразильской филантропии показал, что вклад данного сектора в развитие гражданского общества оказался незначительным. Тем не менее, эксперты уверены в том, что фонды смогут повлиять на ход событий, если проявят интерес к организациям, которые участвуют в публичных дебатах, вовлекают граждан в общественно значимую деятельность, и формируют инфраструктуру социальных преобразований.</i>	
<b>II. GR .....</b>	<b>6</b>
<b>1) Дискуссия в парламенте Соединённого Королевства: регулирование благотворительного сектора не соответствует духу времени .....</b>	<b>6</b>
<i>Британская Комиссия по делам благотворительности (The Charity Commission) оказалась под огнём критики: многие политики и некоммерческие организации считают, что ей «не хватает компетенций» для эффективного регулирования Третьего сектора, который неоднороден по своему составу и слишком многообразен по содержанию деятельности.</i>	
<b>III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ .....</b>	<b>7</b>
<b>1) Совместное творчество - польза для общества и бизнеса .....</b>	<b>7</b>
<i>На протяжении нескольких десятилетий многие компании предоставляли гранты некоммерческим организациям и в условленные сроки придирчиво изучали отчёты о результатах проектов. Однако для решения проблем современного мира такой бюрократический стиль общения не подходит. Бизнес, НКО-сектор и органы власти должны не только объединить усилия, но и освоить новую модель взаимовыгодного сотрудничества, которую эксперты называют «сотворчеством» (co-creation).</i>	
<b>2) Индия: становление новой экосистемы КСО .....</b>	<b>8</b>
<i>Согласно Закону о компаниях, индийский бизнес и действующие в стране зарубежные корпорации обязаны ежегодно расходовать на программы корпоративной социальной ответственности (КСО) не менее 2% от объёма чистой прибыли, формировать комитеты по делам КСО, утверждать соответствующие внутренние политики, и отчитываться о ходе выполнения и результатах социально значимых инициатив.</i>	
<b>3) Добровольчество сотрудников корпораций «дорогого стоит» .....</b>	<b>8</b>
<i>Так уж сложилось, что после работы люди хотят побыть с семьёй, и общественная работа уходит на второй план. Поэтому «волонтерство в рабочее время» является несомненным и ценным вкладом корпораций в развитие общества. О положительной отдаче от добровольческих программ рассказывают представители американского бизнеса.</i>	
<b>IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ .....</b>	<b>9</b>
<b>1) Наблюдательная организация подаёт пример подотчётности перед обществом .....</b>	<b>9</b>
<i>Призывая НКО-сектор к прозрачности и систематической отчётности, американское рейтинговое агентство GuideStar ежегодно публикует финансовые данные двух миллионов организаций с благотворительным статусом. Чтобы эти призывы не были голословными, агентство подготовило собственный отчёт на основе собственных требований.</i>	

- 2) «Вилка» коэффициентов оплаты труда – недостающий элемент в отчётности НКО** ..... 10  
Британский национальный совет добровольных объединений (NCVO – The National Council for Voluntary Organisations) настаивает на том, чтобы крупные НКО с годовыми доходами свыше 500 000 фунтов стерлингов публиковали сведения о разнице в зарплате руководства и непосредственных исполнителей благотворительных программ. Предполагается, что данное дополнение к отчётам поможет общественности и донорам формировать полноценное представление о каждой НКО и принимать объективные финансовые решения.
- 3) Практика фондов: как избежать политического давления** ..... 11  
Начиная с 2010 года, британские фонды работают под угрозой вмешательства со стороны правительства и с завидным постоянством выступают в роли «главных героев» критических публикаций. Эксперты международного объединения Philanthropy Impact разработали ряд предложений, которые помогут филантропическим институтам побороться за свою независимость и укрепить взаимопонимание с государством и обществом.

## V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ..... 11

- 1) Проект «Геном социального эффекта»: как оцифровать и предугадать изменения в обществе** ..... 11  
Чтобы сравнительный анализ информации о воздействии на общество (benchmarking) не стал для социального сектора несбыточной мечтой, эксперты американской организации Mission Measurement предложили разработать инструментарий, позволяющий принимать решения на основе «синтетических данных» (synthetic data), которые в других секторах давно используются для составления точных прогнозов.
- 2) Оценочная практика НКО: как определить стоимость социального результата** ..... 12  
Чтобы впечатлить доноров, НКО доказывают свою эффективность разными способами. По мнению экспертов, оценка/прогнозирование «затрат на получение социального результата / эффекта» (cost per outcome / impact) является одним из самых надёжных методов, который, во-первых, экономит время и деньги благотворительным организациям и, во-вторых, помогает фондам финансировать те программы, которые больше всего соответствуют их запросам.

## VI. СТРАТЕГИЯ ..... 13

- 1) НКО должны повлиять на развитие «экономики взаимопомощи»** ..... 13  
Экономика взаимопомощи/совместного потребления, вошедшая в нашу жизнь в 2010 году и представляющая собой коллективную систему взаимного обмена ресурсами (SE - sharing economy), согласуется с основополагающими принципами социального сектора. Некоторые НКО создают новые онлайн рынки, которые помогают множеству людей справляться с трудностями и улучшать условия жизни. Тем не менее, эксперты считают, что НКО-сектор пока не освоил потенциал «экономики будущего», и обозначили ряд перспективных возможностей.
- 2) Рекомендации для доноров: как определить «КПД» и усилить действие катализаторов рынка** ..... 14  
Многие фонды, агентства внешней помощи и социальные инвесторы приветствуют работу «рыночных новаторов», которые формируют положительные тенденции в масштабах сектора и способствуют освоению новых подходов к борьбе с бедностью. Однако найти подходящие форматы для поддержки такой «неосязаемой» деятельности и оценить её эффективность бывает непросто. Эксперты инвестиционной инициативы Accion Venture Lab (США) решили поделиться с донорами своими находками и подготовили несколько практических советов.
- 3) Стратегии распространения и внедрения передового опыта** ..... 14  
Консалтинговая организация Bridgespan Group (США) рекомендует участникам социальных преобразований активнее осваивать стратегии внедрения передовых практик, которые на протяжении многих лет отслеживает и пропагандирует инициатива Year Up, содействующая развитию «филантропии, основанной на доказательствах» (evidence-based philanthropy).

## VII. ФИНАНСЫ ..... 16

- 1) Результаты опроса: вопросы финансовой стабильности НКО вызывают озабоченность** ..... 16  
Американский фонд Nonprofit Finance Fund (NFF) опубликовал шестой годовой отчёт о состоянии дел в НКО-секторе, который свидетельствует о том, что финансовое положение организаций с благотворительным статусом продолжает ухудшаться.

<b>2) Результаты опроса: последствия кризиса для британского Третьего сектора.....</b>	<b>16</b>
<i>Авторитетная консалтинговая фирма PricewaterhouseCoopers провела опрос 467 специалистов благотворительных организаций и подготовила отчёт «Управление в новой обстановке» (Managing in the New Normal). Документ, посвящённый влиянию экономического спада на состояние дел в некоммерческом секторе, подготовлен по заказу британского Института фандрайзинга (The Institute of Fundraising) и объединения Charity Finance Group.</i>	
<b>VIII. ИНИЦИАТИВЫ .....</b>	<b>17</b>
<b>1) Обновление классификации социальных преобразований: преимущества и перспективы ..</b>	<b>17</b>
<i>Американский Центр фондов (The Foundation Center) публикует проект обновлённой Системы классификации общественно значимой деятельности (Philanthropy Classification System) и разъясняет преимущества, которые филантропическое сообщество и ключевые стейкхолдеры получают в результате её практического использования.</i>	
<b>IX. КОММУНИКАЦИИ .....</b>	<b>18</b>
<b>1) Ищите единомышленников во всемирной паутине .....</b>	<b>18</b>
<i>Интернет является уникальным глобальным ресурсом, с помощью которого люди могут объединяться для решения актуальных социальных проблем. Американские эксперты в сфере коммуникаций рассказывают о том, как привлекать онлайн добровольцев, и как формировать онлайн сообщества.</i>	
<b>X. УПРАВЛЕНИЕ.....</b>	<b>19</b>
<b>2) Эффективный совет директоров - гарант эффективности НКО .....</b>	<b>19</b>
<i>Многие некоммерческие советы директоров неэффективны, и данный факт воспринимается как неизбежность. Желая разрушить этот стереотип, эксперты Стэнфордского центра по изучению филантропии и гражданского общества (The Stanford Center on Philanthropy and Civil Society; ССША) проанализировали успешную практику получателей Премии Генри Р. Крэвиса за лидерство (The Henry R. Kravis Prize in Leadership) и подготовили для НКО несколько рекомендаций по «оживлению» высших руководящих органов.</i>	
<b>XI. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО .....</b>	<b>20</b>
<b>1) Волонтеры нужны обществу, но их становится меньше .....</b>	<b>20</b>
<i>В 2013 году добровольцев в США оказалось на 2 млн меньше, чем в 2012 году. Исследователи, политики, государственные агентства, корпорации и благотворительные организации пытаются понять, почему пропаганда идеи служения обществу не оправдала ожиданий.</i>	

## 1. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

### 1) ФИЛАНТРОПИЯ СОСТОЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ В РАЗНЫХ РЕГИОНАХ МИРА: РЕЙТИНГ ОТ ИЗВЕСТНОГО БАНКА

*Основываясь на результатах опроса более 400 собственников крупных активов (свыше 5 млрд долларов), частный банк BNP Paribas Wealth Management составил Индекс индивидуальной филантропии - 2014 (The BNP Paribas Individual Philanthropy Index 2014), который оценивает благотворительную активность богатых людей в четырёх регионах планеты по нескольким ключевым параметрам: (1) размеры пожертвований, (2) использование инноваций для поддержки общественно значимых инициатив, и (3) пропаганда социальных преобразований.*



**BNP PARIBAS**  
La banque d'un monde qui change

Согласно индексу-2014, США, Европа и Азия приблизились к идеалу филантропии более заметно, чем Ближний Восток, который в силу культурных особенностей менее активно обсуждал добрые дела в публичном пространстве. В итоге, из 100 возможных баллов США набрали 53,2, Европа – 46,3, Азия – 42,4, а Ближний Восток – 29,4. Чем выше балл региона, тем крупнее пожертвования, и тем заметнее прогресс в освоении инноваций, предназначенных для оценки результатов и эффективного управления благотворительными ресурсами. Также выяснилось, что в Европе, Азии и на Ближнем Востоке состоятельные люди охотно поддерживают экологические инициативы; в США и на Ближнем Востоке - уделяют повышенное внимание социальной сфере и проблемам дискриминации; а в Европе - активно заботятся о культурном наследии. Что касается мотивации, то американцы и представители Ближнего Востока выбирают получателей помощи, руководствуясь «собственными впечатлениями» и «личными (тематическими) предпочтениями» (22% и 29% респондентов соответственно), азиатские благотворители «выполняют долг перед обществом» (19%), а европейцы чаще других говорят об «альтруизме» (22%). Немаловажно, что филантропы ориентируются на долгосрочную и среднесрочную перспективу. Самыми терпеливыми оказались богатые люди Ближнего Востока – они готовы ждать устойчивых общественных изменений более 25 лет, а доноры Азии, США и Европы в основном ограничиваются периодом в 10 лет. Размышляя о природе филантропии, руководитель Сингапурского фонда местных сообществ (The Community Foundation of Singapore) Лоренс Лиен (Laurence Lien) акцентирует внимание на морально-этической стороне вопроса: «Филантропия – это не только деньги. Речь идёт о развитии гражданского общества, в котором люди поддерживают тех, кто немного отстаёт». А Шарлот Дофин (Charlotte Dauphin), глава штаб-квартиры торговой компании Trafiqua Beheer BV в Нидерландах отмечает: «Филантропия актуальна всегда. Чем дольше мы закрываем глаза на острые социальные проблемы, тем больше усилий потребуется для их решения».

*Источники:*

Cityphilanthropy, <http://www.cityphilanthropy.org/ne...>

Philanthropy Impact, <http://www.philanthropy-impact.org/ar...>

### 2) БРАЗИЛЬСКИЕ ФОНДЫ МОГУТ УСИЛИТЬ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА

*Анализ истории и текущего состояния дел в сфере бразильской филантропии показал, что вклад данного сектора в развитие гражданского общества оказался незначительным. Тем не менее, эксперты уверены в том, что фонды смогут повлиять на ход событий, если проявят интерес к организациям, которые участвуют в публичных дебатах, вовлекают граждан в общественно значимую деятельность, и формируют инфраструктуру социальных преобразований.*

- **Становление сектора.** Зарождение бразильской институциональной филантропии началось в 1990-х годах одновременно с усилением движения за корпоративную социальную ответственность (КСО) и бурным развитием НКО-сектора. В стране стали появляться общественные объединения и фонды, и к 2006 году их численность достигла 270 000. В 2006-2010 гг. процесс создания новых организаций стабилизировался, и прирост не превысил 9%. В настоящий момент сфера филантропии на 70% представлена корпоративными фондами, и на 30% - семейными фондами и фондами местных сообществ. Действующие институты, как



правило, не имеют эндаументов и нередко полагаются на благотворительные взносы корпораций/частных лиц или на доходы от коммерческой деятельности (оказание услуг и т.п.). Корпоративные фонды не слишком доверяют организациям гражданского общества (ОГО), и предпочитают выполнять собственные программы, которые способствуют развитию образования, культуры и сохранению/восстановлению природной среды. Что касается правозащитных организаций и иных гражданских инициатив, то на протяжении 20 лет они опирались на поддержку международных доноров, но доверительных отношений с отечественным бизнесом так и не построили.

- **Проблемы мобилизации частных ресурсов для поддержки ОГО:**
  - Компании (и, соответственно, корпоративные фонды) сомневаются в том, что компетенции ОГО достаточны для выполнения заявленных миссий.
  - Чтобы продемонстрировать обществу свою эффективность, фонды всех видов активно развивают системы оценки социальных результатов и усложняют требования к отчётности.
  - Корпорации не видят перспектив для бизнеса и вероятной пользы от сотрудничества с ОГО.
  - Формирование экосистемы социальных инвестиций перемещает интересы частного сектора в сферу социальных услуг.
- **Возможности создания независимого и активного гражданского общества.** Представители частной филантропии могли бы проявить инициативу и воспользоваться своей «свободой риска» для проверки и внедрения инновационных подходов к решению социальных проблем. При этом фонды должны признать, что темпы общественного развития зависят не только от качества социальных услуг, но также от условий, которые способствуют (либо препятствуют) участию граждан в принятии решений, затрагивающих вопросы качества их собственной жизни.

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

## II. GR

### **1) ДИСКУССИЯ В ПАРЛАМЕНТЕ СОЕДИНЁННОГО КОРОЛЕВСТВА: РЕГУЛИРОВАНИЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО СЕКТОРА НЕ СООТВЕТСТВУЕТ ДУХУ ВРЕМЕНИ**

*Британская Комиссия по делам благотворительности (The Charity Commission) оказалась под огнём критики: многие политики и некоммерческие организации считают, что ей «не хватает компетенций» для эффективного регулирования Третьего сектора, который неоднороден по своему составу и слишком многообразен по содержанию деятельности.*



В ходе выступления на заседании Межпартийной парламентской группы по делам гражданского общества и добровольчества (**All Party Parliamentary Group on Civil Society and Volunteering**) глава Британского кардиологического фонда (**The British Heart Foundation**) Саймон Джиллспай (**Simon Gillespie**) заявил о том, что Комиссия по делам благотворительности слишком увлекается «индивидуальным» контролем деятельности организаций с льготным налоговым статусом, забывая о потребностях всего сектора. Он также отмечает, что регулирующий орган требует от советов

директоров НКО повышенной ответственности за состояние дел в организациях, в то время как весь мир говорит об усилении подотчётности НКО конечному благополучателю. Кроме того, Комиссия предъявляет равные требования всем организациям, не уделяя внимания особенностям малых и крупных НКО, которые несопоставимы ни по своим возможностям, ни по объёму доступных ресурсов. Отсутствие гибкого подхода вынуждает небольшие организации отказываться от благотворительного статуса и осваивать модели социальных предприятий или иных форм социально ориентированного бизнеса. Участники встречи согласились с этими справедливыми замечаниями, но также вспомнили о том, что долгое время годовой бюджет Комиссии сохранялся на уровне 20 млн фунтов стерлингов, а начиная с 2008 года сократился на 40%. В этот же период (с 1992 по 2013 гг.) годовой оборот «подопечного» НКО-сектора увеличился с 17 млн до 60 млн фунтов стерлингов. Если бы этот процесс сопровождался адекватным увеличением бюджета Комиссии, то её работа, вероятнее всего, была бы более совершенной. Однако события потекли по иному руслу, и на сегодняшний день расходы регулирующего органа оказались эквивалентными 0,033% от общей суммы доходов Третьего сектора. Стоит ли удивляться, что компетенции Комиссии оставляют желать лучшего?! Правительство начинает осознавать и обсуждать эту проблему, но

бюрократическая машина работает слишком медленно. Поэтому Комиссия продолжает существовать «между молотом и наковальней», отражая критику некоммерческих организаций, желающих оградить себя от чрезмерного вмешательства, и пытаясь соответствовать приоритетам концепции государственного уровня «Большое общество» (Big Society), которая требует усиления контроля.

Источники: Civil Society Media Ltd  
[http://www.civilsociety.co.uk/governance...](http://www.civilsociety.co.uk/governance)  
<http://www.civilsociety.co.uk/governance...>

### III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

#### 1) СОВМЕСТНОЕ ТВОРЧЕСТВО - ПОЛЬЗА ДЛЯ ОБЩЕСТВА И БИЗНЕСА

*На протяжении нескольких десятилетий многие компании предоставляли гранты некоммерческим организациям и в условленные сроки придирчиво изучали отчёты о результатах проектов. Однако для решения проблем современного мира такой бюрократический стиль общения не подходит. Бизнес, НКО-сектор и органы власти должны не только объединить усилия, но и освоить новую модель взаимовыгодного сотрудничества, которую эксперты называют «сотворчеством» (co-creation).*



- *Что такое сотворчество?* Социальные предприниматели и организации социального сектора стремятся усилить глубину и масштабы общественных преобразований посредством идентификации и распространения передового опыта; бизнес заинтересован в новых рынках и конкурентных преимуществах; а государству нужны экономичные способы удовлетворения

потребностей населения. У всех этих игроков разные интересы, но они, тем не менее, могут выполнять партнёрские программы и добиваться значительных социально-экономических результатов, опираясь на сильные стороны, компетенции, активы и знания друг друга.

- *Пример сотворчества.* Фармацевтическая компания ВІ (Boehringer Ingelheim / Берингер Ингельхайм) и всемирная сеть предпринимателей Ashoka с 2011 года реализуют инициативу «За улучшение здоровья» (Making More Health), которая повышает эффективность здравоохранения в 30 странах. Опираясь на экспертные знания и уникальный опыт каждого из партнёров, организации разработали эффективную бизнес-стратегию, нацеленную на развитие социальных предприятий, ориентированных на пропаганду и внедрение новых подходов к охране здоровья.
- *Что нужно знать участникам совместного творчества:*
  - Постановка процесса занимает много времени. В случае инициативы «За улучшение здоровья», ВІ и Ashoka «закладывали фундамент» в региональных офисах примерно год.
  - Участники должны инвестировать в общее дело знания и капитал.
  - Вовлечённым субъектам следует стремиться к взаимному усилению и развитию компетенций. ВІ и Ashoka, например, учредили для своих управленцев из разных регионов Международную программу развития талантов (Global Talent Development Program).
  - Трудности неизбежны! С ними помогает справиться систематический анализ ошибок и своевременная корректировка курса.

ВІ и Ashoka за три года привлекали 50 социальных предпринимателей, которые действуют в разных странах мира и воплощают в жизнь инновационные идеи и решения в рамках таких направлений, как первая медицинская помощь, обеспечение надлежащих санитарно-гигиенических условий для населения, уход за людьми с хроническими заболеваниями и т.д. Общая численность прямых благополучателей составляет 6 млн человек. Помимо этого, к инициативе подключились 3 000 сотрудников ВІ, которые поддерживают социальные предприятия на условиях pro bono.

Сегодня многие компании считают сотворчество слишком рискованным, а представители социальной сферы нередко критикуют корпорации за излишнюю медлительность и бюрократию.

Ситуация может измениться, если такие первопроходцы как VI и Ashoka будут активно делиться опытом, раскрывая информацию о неудачах и трудностях, и акцентируя внимание на положительных социальных результатах и преимуществах для бизнеса.

Источник: CSRwire, <http://www.philanthropy-impact.org/ar...>

## **2) ИНДИЯ: СТАНОВЛЕНИЕ НОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ КСО**

Согласно Закону о компаниях, индийский бизнес и действующие в стране зарубежные корпорации обязаны ежегодно расходовать на программы корпоративной социальной ответственности (КСО) не менее 2% от объёма чистой прибыли, формировать комитеты по делам КСО, утверждать соответствующие внутренние политики, и отчитываться о ходе выполнения и результатах социально значимых инициатив.

### • Основные положения закона:

- Компании обязаны разделять расходы на КСО и затраты на основной бизнес.
- Бюджеты КСО разрешается тратить на борьбу с голодом и нищетой; на развитие образования; укрепление положения женщин в обществе; сохранение экологического баланса; развитие искусства и культуры; на оказание помощи ветеранам; развитие аграрных территорий, а также на поддержку исследований и государственных бизнес-инкубаторов.
- Государство не будет проводить аудит КСО и рассчитывает на то, что за раскрытием соответствующей информации будут следить СМИ и общественность. Для проведения проверок компании будут приглашать внешних оценщиков и финансовых специалистов, руководствуясь собственным выбором.
- Для совместного решения социальных проблем компании могут создавать некоммерческие организации, трастовые фонды или иные виды объединённых ресурсных пулов.
- Доходы, полученные в рамках программ КСО, разрешается использовать только для выполнения общественно полезной деятельности.



- **Значение закона.** Документ открывает возможности для интеграции индийских компаний в мировое сообщество социально ответственных корпораций. Очень важно, чтобы положения закона послужили реальному преобразованию общества.
- **Недостаток специалистов** является существенным препятствием для реализации долгосрочных стратегий в сфере КСО. Поэтому индийским корпорациям следует задуматься о развитии компетенций действующих сотрудников и подготовке/найме новых специалистов.
- **Создание посреднических структур** расценивается как один из вариантов решения кадровой проблемы. Предполагается, что данные агентства будут заниматься подготовкой специалистов, распределением ресурсов между благополучателями, координировать распространение передового опыта, и проводить аудиторские проверки.
- **Отчётность и раскрытие информации.** КСО – это деятельность, которая требует последующей отчётности о конкретном социальном результате. Помимо этого, стейкхолдеры никогда не забывают о том, что КСО способствует продвижению бренда и укреплению авторитета корпорации. Поэтому экспертов очень волнует качество, объективность и достоверность отчётности компаний о вкладе в развитие общества. Велика вероятность развития событий по сценарию США, где требования к отчётности о КСО поспособствовали созданию консалтинговых фирм, которые взяли на себя сбор/обработку информации и подготовку отчётов о социально значимой деятельности бизнеса.

Предполагается, что с принятием закона 16 000 индийских компаний будут вкладывать в развитие общества не менее 3 млрд долларов в год.

Источник: CSRwire, <http://www.csrwire.com/blog/posts/129...>

## **3) ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ КОРПОРАЦИЙ «ДОРОГОГО СТОИТ»**



*Так уж сложилось, что после работы люди хотят побыть с семьёй, и общественная работа уходит на второй план. Поэтому «волонтерство в рабочее время» является несомненным и ценным вкладом корпораций в развитие общества. О положительной отдаче от добровольческих программ рассказывают представители американского бизнеса.*

- **Культура сострадания объединяет людей.** Директор маркетингового агентства MARS (штат Мичиган) Роб Ривенбург (Rob Rivenburgh) поведал о том, что выезд корпоративных волонтеров в Перу для оказания услуг беднейшим слоям населения заметно сплотил коллектив и повысил моральный дух сотрудников. Такие «творческие отпуска» являются частью инициативы, в рамках которой агентство намерено инвестировать в местные сообщества время и иные ресурсы, эквивалентные 1 млн долларов.
- **Активная гражданская позиция сотрудников создаёт преимущества для всех причастных сторон.** По данным американского Комитета содействия корпоративной филантропии (CECP - The Committee Encouraging Corporate Philanthropy), в 2012 году добровольческие программы выполняли 70% из 240 опрошенных компаний, входящих в индекс Fortune 500. Авторы отчёта «Благотворительность в цифрах» (Giving in Numbers) отмечают, что подобные инициативы снижают текучесть кадров, способствуют увеличению продаж и повышают производительность труда. Помимо этого, волонтерство улучшает здоровье людей. Об этом говорится в отчёте «Вам помогут добрые дела» (Doing Good is Good for You) за 2013 год, который опубликовала компания UnitedHealth Group из штата Миннесота. Документ, в частности, сообщает о том, что 78% участников опроса с добровольческим опытом стали реже жаловаться на стресс, и 76% респондентов рассказали об улучшении самочувствия.

Основываясь на примерах из практики и результатах исследований, эксперты советуют всем субъектам частного сектора всерьёз задуматься об официальном утверждении программ корпоративной социальной ответственности, которые повысят удовлетворённость сотрудников и помогут укрепить позиции компаний на местах. Инвестиции подобного рода особенно нужны для привлечения требовательных представителей «поколения тысячелетия» (millennials), для которых интересы общества и бизнеса неразделимы. Не скупитесь на добрые дела, и ваш вклад окупится сторицей.

Источник: Fast Company, <http://www.fastcompany.com/3027465/di...>

## IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ

### 1) НАБЛЮДАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДАЁТ ПРИМЕР ПОДОТЧЁТНОСТИ ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ

*Призывая НКО-сектор к прозрачности и систематической отчётности, американское рейтинговое агентство GuideStar ежегодно публикует финансовые данные двух миллионов организаций с благотворительным статусом. Чтобы эти призывы не были голословными, агентство подготовило собственный отчёт на основе собственных требований.*



Оценив своё влияние на сферу социальных преобразований, команда GuideStar сообщила о том, что благодаря её деятельности доступный массив налоговой документации НКО-сектора увеличился в объёме на 7%; количество консультаций по вопросам отчётности, оказанных благотворительным организациям, возросло на 11%; и на 26% возросла численность НКО, которые воспользовались программным обеспечением GuideStar для создания веб-сайтов с удобной навигацией. Помимо этого, агентство GuideStar отметило усиление интереса интернет-пользователей к своим ресурсам и увеличение числа сторонников в социальных сетях. «Мы не хотим лицемерить, - пояснил президент организации Джейкоб

Харольд (Jacob Harold). – Если мы предлагаем людям систематически делиться информацией с широкой аудиторией, то мы обязаны соблюдать это правило. Мы должны сами проделать этот путь». Он также выразил надежду на то, что рецессия станет для НКО убедительным аргументом в пользу строгой отчётности перед донорами об использовании благотворительных ресурсов. «Очевидно, что сфера социальных преобразований начинает уделять больше внимания сбору данных, однако практика размещения информации в открытом пространстве и презентация

сведений в публичном формате пока не стала повседневным явлением, - поддержала позицию г-на Харольда вице-президент Фонда поддержки НКО (Nonprofit Finance Fund) Ребекка Томас (Rebecca Thomas). – Очень важно, чтобы благотворительные организации научились разъяснять, каким образом связаны между собой стратегические цели, финансовые результаты и социальные изменения / эффекты». Примеру GuideStar готовы последовать многие НКО. Например, организация Root Capital, предоставляющая займы малому и среднему бизнесу Африки, публикует ежеквартальные отчёты, в которых оповещает доноров и иных стейкхолдеров о текущем состоянии дел, достижениях и проблемах. Такой подход помогает укреплять общественное доверие и формирует конструктивные отношения со всеми причастными сторонами. Чтобы эти преимущества стали доступны широкому кругу НКО, GuideStar будет заниматься пропагандой открытости на постоянной основе.

Источник: Washington Post, <http://www.washingtonpost.com/business...>

## **2) «ВИЛКА» КОЭФФИЦИЕНТОВ ОПЛАТЫ ТРУДА – НЕДОСТАЮЩИЙ ЭЛЕМЕНТ В ОТЧЁТНОСТИ НКО**

*Британский национальный совет добровольных объединений (NCVO – The National Council for Voluntary Organisations) настаивает на том, чтобы крупные НКО с годовыми доходами свыше 500 000 фунтов стерлингов публиковали сведения о разнице в зарплате руководства и непосредственных исполнителей благотворительных программ. Предполагается, что данное дополнение к отчётам поможет общественности и донорам формировать полноценное представление о каждой НКО и принимать объективные финансовые решения.*



Отчёт о проверке практики оплаты труда руководителей благотворительных организаций (The Report of the Inquiry into Charity Senior Executive Pay) является реакцией на критические публикации о чрезмерных заработках высшего управленческого состава НКО. Чтобы оценить масштабы проблемы и усовершенствовать подходы к раскрытию информации, группа экспертов изучила более 400 комментариев и нареканий, поступивших от разных стейкхолдеров; более 100 мнений представителей Третьего сектора; и результаты опроса 227 сотрудников некоммерческих организаций. Справедливости ради

следует отметить, что в сфере бизнеса «приличное вознаграждение» (в данном случае - более 60 000 фунтов стерлингов) получают 6% управленцев высшего звена, в государственных организациях – 4,5%, а в НКО-секторе - всего 1,9% работников. При этом половина респондентов в последней группе представлена штатными сотрудниками солидных муниципальных учреждений, объединений собственников жилья, а также школ и больниц с благотворительным статусом.

Исполняя требования законодательства, британские НКО включают в отчёты сведения о количестве высокооплачиваемых сотрудников, однако практика показала, что искренность и открытость некоммерческого сообщества остаётся под сомнением. Эксперты предлагают благотворительным организациям расширить зону ответственности и действовать следующим образом: (а) публиковать поимённые списки «самых дорогих» специалистов; (б) сопровождать эти списки (для сравнения) сведениями о зарплате тех, кто непосредственно занимается оказанием услуг (frontline workers); (с) пояснять, каким образом внутренняя политика оплаты труда согласуется с целями и ценностями НКО; и (d) следить за тем, чтобы данная информация находилась «на глубине двух кликов» от основного меню веб-сайта. Международные гуманитарные организации **Christian Aid** и **CAFOD** (The Catholic Agency for Overseas Development) уже воспользовались этими советами, а НКО **CFG** (Charity Finance Group), напротив, не готова публиковать поимённые списки. Авторы отчёта приветствуют любые мнения, но считают, что озвученные предложения не могут ухудшить положение НКО. «Мы стремимся к тому, чтобы никто и никогда не упрекнул НКО в сокрытии сведений о заработной плате. Мы надеемся, что наши рекомендации будут восприняты как возможность по иному преподнести информацию о работе благотворительных организаций, и помогут сектору укрепить доверие доноров и общества в целом», - так разъяснил цели проведённой проверки председатель Совета NCVO Мартин Льюис (Martyn Lewis).

Источники:

Civil Society Media Ltd, <http://www.civilsociety.co.uk/governance...>, <http://www.civilsociety.co.uk/governance...>  
The National Council for Voluntary Organisations, <http://www.ncvo.org.uk/about-us/media...>

### **3) ПРАКТИКА ФОНДОВ: КАК ИЗБЕЖАТЬ ПОЛИТИЧЕСКОГО ДАВЛЕНИЯ**

*Начиная с 2010 года, британские фонды работают под угрозой вмешательства со стороны правительства и с завидным постоянством выступают в роли «главных героев» критических публикаций. Эксперты международного объединения *Philanthropy Impact* разработали ряд предложений, которые помогут филантропическим институтам побороться за свою независимость и укрепить взаимопонимание с государством и обществом.*



- **Подотчётность.** В Соединённом Королевстве официальные требования к отчётности фондов (и иных учреждений с благотворительным статусом) достаточно строгие. Организации сообщают регулирующим органам финансовую информацию и (с 2006 года) предоставляют отчёты о создании общественных благ. Чтобы снабдить филантропические учреждения необходимыми инструкциями, Комиссия по делам благотворительности (*The Charity Commission*) опубликовала на своём сайте пример отчёта условного фонда - *The Rosanna Grant Trust*, однако эта мера оказалась недостаточной, и документы фондов вызывают у парламента, правительства и СМИ множество вопросов. Чтобы ситуация изменилась, необходимо провести исследования, определить недостатки и оптимизировать подотчётность фондов.
- **Прозрачность.** Граждане стран-получателей международной помощи и государств-доноров желают знать, каким образом органы власти распоряжаются благотворительными ресурсами. Чтобы расширить доступ к таким сведениям, Международная инициатива по прозрачности в сфере внешней помощи (*IATI – The International Aid Transparency Initiative*) разработала специальные стандарты раскрытия данных, а британское правительство опубликовало их одним из первых. Этими требованиями в основном руководствуются фонды, действующие на международной арене, однако среди них много организаций, которые успешно сочетают работу за рубежом с программами на территории Великобритании. По их инициативе стандарты *IATI* активно внедряются в практику филантропических институтов внутри страны.
- **Саморегулирование.** Развитые системы саморегулирования, как правило, включают несколько компонентов и процессов: это утверждённые стандарты; контроль соблюдения согласованных норм; порядок работы с жалобами; и корректировка деятельности/санкции за нарушения. В британском сообществе фондов пока нет органа, выполняющего функцию опоры и «мотора» такой системы. Ассоциация благотворительных фондов (*ACF - The Association of Charitable Foundations*), объединяющая более 300 организаций, требует от своих членов «улучшения практики управления ресурсами», но не предлагает стандартов или кодекса добросовестной практики. Примерно так же действуют другие объединения. Важным событием последних лет стала инициатива *Inspiring Impact*, в рамках которой были определены «Движущие силы и принципы добросовестной практики содействия социальным изменениям для финансирующих организаций» (*The Funders' Principles and Drivers of Good Impact Practice*). Появление данного документа является реальным шагом к подлинной открытости, однако следует признать, что в настоящий момент фонды находятся в начале большого пути.

В условиях сокращения бюджета социальной сферы филантропические ресурсы оказались в эпицентре общественного внимания. Поэтому все фонды, которые до сих пор не определили стратегию использования доходов от эндаументов, рано или поздно попадут в поле зрения критически настроенных стейкхолдеров. Это значит, что прозрачность и готовность институтов филантропии раскрывать информацию обществу становится не пожеланием, но важнейшим фактором устойчивости и гарантией стабильности на долгие годы.

Источник: *Philanthropy Impact*, <http://www.philanthropy-impact.org/ar...>

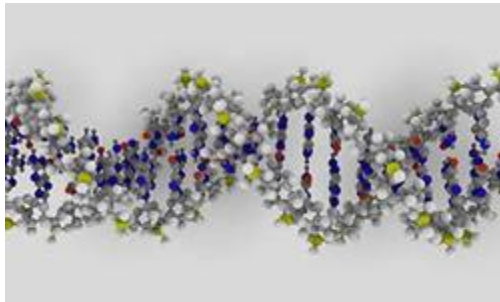
## **V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

### **1) ПРОЕКТ «ГЕНОМ СОЦИАЛЬНОГО ЭФФЕКТА»: КАК ОЦИФРОВАТЬ И ПРЕДУГАДАТЬ ИЗМЕНЕНИЯ В ОБЩЕСТВЕ**

*Чтобы сравнительный анализ информации о воздействии на общество (*benchmarking*) не стал для социального сектора несбыточной мечтой, эксперты американской организации*



*Mission Measurement* предложили разработать инструментарий, позволяющий принимать решения на основе «синтетических данных» (*synthetic data*), которые в других секторах давно используются для составления точных прогнозов.



В 1990 году американский Департамент по энергетике (The Department of Energy) в сотрудничестве с Национальным институтом здравоохранения (The National Institutes of Health) запустил проект «Геном человека» ([The Human Genome Project](#)), который впоследствии улучшил прогнозы, касающиеся воздействия различных программ и разработок на здоровье людей. А в 2014 году похожая инициатива ([The Impact Genome Project](#)) стартовала в социальной сфере. Авторы проекта утверждают, что для любой программы можно

определить параметры и факторы, позволяющие определить, насколько та или иная деятельность способна привести к получению желаемого общественного блага. Успешным примером подобной работы является анализ инициатив в сфере развития «научно-технического / инженерно-математического образования» (STEM – Science, Technology, Engineering, Mathematics). Наблюдаемые программы заметно отличаются по масштабам и содержанию деятельности (например, повышение квалификации преподавателей; разнообразные конкурсы и ярмарки идей; мобильные музеи; разработка новых курсов и т.д.), но их можно сравнивать по самому главному параметру – по вкладу в улучшение показателя, отражающего способность благополучателей усваивать STEM-дисциплины и применять на практике новые знания и навыки. Таким образом, «геном социального эффекта» значительно обогащает и усиливает аналитическую модель, которая для получения необходимых сведений опирается на информацию о подтверждённых факторах успеха. Подобная оценочная практика может включать изучение планов реализации программ, Теорий изменений (*theory of change*), целевых аудиторий, а также вероятных результатов, показателей успеха и иных существенных индикаторов (таких, например, как «объём затрат на создание единицы общественного блага» / *cost per 'unit' of intended outcome*). Разработка «генома STEM» - это начало продолжительной и масштабной деятельности, которая постепенно распространится на другие направления и сегменты социальных преобразований.

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

## **2) ОЦЕНОЧНАЯ ПРАКТИКА НКО: КАК ОПРЕДЕЛИТЬ СТОИМОСТЬ СОЦИАЛЬНОГО РЕЗУЛЬТАТА**

*Чтобы впечатлеть доноров, НКО доказывают свою эффективность разными способами. По мнению экспертов, оценка/прогнозирование «затрат на получение социального результата / эффекта» (*cost per outcome / impact*) является одним из самых надёжных методов, который, во-первых, экономит время и деньги благотворительным организациям и, во-вторых, помогает фондам финансировать те программы, которые больше всего соответствуют их запросам.*

Представьте некоммерческую организацию, которая планирует повысить уровень знаний учащихся по конкретному предмету. Эта НКО заблаговременно просчитывает свои затраты (помещение, зарплата преподавателей, проведение мероприятий для родителей и т.п.) и предлагает два варианта отдачи от инвестиций в программу: (1) охват широкой аудитории (10 000 школьников) со средним образовательным результатом, либо (2) меньший охват (5 000 человек), но с более значительным результатом обучения. Руководствуясь своей миссией и целью, фонд выбирает подходящий сценарий. Такой метод прогнозирования затрат и достижений не распространяется на экспериментальные программы (потому что их не с чем сравнивать), но зато подходит для подавляющего большинства инициатив в сфере образования, здравоохранения, культуры, экономического развития и т.д. Преимущества метода заключаются в следующем:

- **Оперативность.** Другие оценочные практики основаны на том, что для измерения среднесрочных результатов (*outcomes*) после завершения программы должно пройти не менее шести месяцев, а для оценки воздействия на общество (*impact*) – от одного года до трёх лет. Для сравнения: определение стоимости социального результата / эффекта занимает 3-4 недели.
- **Выполнение измерений до начала программы.** Данная возможность связана с тем, что метод основан на использовании сведений и опыта множества похожих инициатив.



- **Вклад в формирование массива сопоставимых данных.** Если сведения о стоимости социального результата начнут публиковать все программы с одинаковым «сухим остатком», то сравнительный анализ станет для доноров повседневной практикой, позволяющей выбирать самые перспективные инициативы с оптимальными бюджетами.
- **Экономия средств.** Расходы на проведение «традиционной» оценки обычно составляют 5%-10% от бюджета программы (это примерно 7 500 - 15 000 долларов от небольшого бюджета в 150 000), а для измерения стоимости социального результата в рамках одной инициативы требуется не более 5 000 долларов.

Таким образом, расчёт затрат на получение социального результата позволяет снижать косвенные расходы и увеличивать вклад в развитие общества.

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

## VI. СТРАТЕГИЯ

### 1) НКО ДОЛЖНЫ ПОВЛИЯТЬ НА РАЗВИТИЕ «ЭКОНОМИКИ ВЗАИМОПОМОЩИ»

*Экономика взаимопомощи/совместного потребления, вошедшая в нашу жизнь в 2010 году и представляющая собой коллективную систему взаимного обмена ресурсами (SE - sharing economy), согласуется с основополагающими принципами социального сектора. Некоторые НКО создают новые онлайн рынки, которые помогают множеству людей справиться с трудностями и улучшить условия жизни. Тем не менее, эксперты считают, что НКО-сектор пока не освоил потенциал «экономики будущего», и обозначили ряд перспективных возможностей.*



- **Использование SE для развития социально значимой деятельности и повышения её эффективности.** Общая проблема, на которую жалуются практически все НКО, заключается в нехватке ресурсов для повседневной работы и организационного роста. Действуя в духе экономики совместного потребления, участники социальных преобразований могут привлекать «фрилансеров» для выполнения отдельных заданий, предлагая в качестве оплаты собственные услуги, продукты или ресурсы; создавать онлайн библиотеки или иные массивы данных, предназначенные для

бартерного обмена знаниями либо широкого распространения актуальной информации с минимальными затратами; и т.д. Хорошей иллюстрацией потенциала SE является платформа [Indiegogo](http://Indiegogo.com), с помощью которой НКО привлекают средства пользователей интернет.

- **Расширение аудитории потребителей.** Для удовлетворения потребностей беднейших слоёв населения благотворительные организации могут включать в свои программы сервисы SE, обеспечивающие совместное использование широкого спектра ресурсов. Благодаря такому подходу НКО снижают стоимость своих услуг и могут использовать сэкономленные средства для охвата более значительного числа получателей помощи.
- **Подготовка благополучателей к участию в процессах SE.** НКО могут посодействовать вовлечению малоимущих граждан в SE посредством пропаганды и развития микропредпринимательства, которое помогает людям осваиваться и конкурировать на современном рынке труда. В частности, некоторые провайдеры социальных услуг рекомендуют своим клиентам такие ресурсы, как [HomeJoy](http://HomeJoy.com), где можно разместить резюме и получить заказ на уборку помещения с почасовой оплатой, или [TaskRabbit](http://TaskRabbit.com), где можно пройти тренинг по сборке мебели и получить заказ от Икеа. Работа с подобными интернет-сервисами – это возможность приобрести необходимые навыки и включиться в экономические процессы.

Жители виртуального мира утверждают, что экономика взаимопомощи не нуждается в государственном регулировании и иных видах вмешательства. Однако НКО-сектору следует настаивать на том, чтобы новые виды экономического взаимодействия учитывали интересы малоимущих граждан. Если данное требование будет выполнено, то SE действительно положит конец экономическому неравенству, как этого ожидают вдохновители данной практики.

Источник: Stanford Social Innovation Review, <http://www.ssireview.org/blog/entry/n...>

## **2) РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ДОНОРОВ: КАК ОПРЕДЕЛИТЬ «КПД» И УСИЛИТЬ ДЕЙСТВИЕ КАТАЛИЗАТОРОВ РЫНКА**

*Многие фонды, агентства внешней помощи и социальные инвесторы приветствуют работу «рыночных новаторов», которые формируют положительные тенденции в масштабах сектора и способствуют освоению новых подходов к борьбе с бедностью. Однако найти подходящие форматы для поддержки такой «неосязаемой» деятельности и оценить её эффективность бывает непросто. Эксперты инвестиционной инициативы Accion Venture Lab (США) решили поделиться с донорами своими находками и подготовили несколько практических советов.*



- *Продумайте несколько сценариев распространения и внедрения передового опыта.* Организации, которые запускают инновационные проекты с нуля, редко просчитывают варианты распространения полученного опыта «на случай успеха». Тиражирование практик, прошедших экспериментальную проверку, как правило, больше волнует других заинтересованных субъектов и партнёров. В силу данного обстоятельства успешный пилотный проект не всегда получает развитие на базе той же организации, которая

проверяла эффективность новой разработки. Поэтому донорам стоит следить за прогрессом «стартапов» и держать наготове несколько сценариев раскрутки инноваций.

- *Ориентируйтесь на достижения сектора, не ограничиваясь показателями отдельной организации.* Чтобы получить полноценное представление о социальной эффективности инвестиций, необходимо получить от провайдера конкретной услуги сведения о количестве благополучателей, а также выяснить, какую аудиторию потребителей обслуживает весь сектор. Безусловно, связь между результатами сектора и отдельной инициативы установить очень сложно, однако запросы доноров всегда являлись надёжными стимулами для развития оценочных инструментов.
- *«Раскручивайте» передовые практики и следите за узнаваемостью.* Если о стартапах никто не знает, то их достижения останутся за кадром. Публикуйте обзоры, факты, истории успехов и неудач; следите за упоминаниями в СМИ; и наблюдайте за ходом дискуссии внутри отрасли.
- *На каждом этапе жизненного цикла инноваций пользуйтесь уникальными показателями.* Бытует мнение, что на более поздних стадиях внедрения инноваций социальный эффект всегда выше, чем на начальном этапе. Однако стартапы уже много раз удивляли доноров, демонстрируя первичный охват от 0 до 1 000 потребителей, и обеспечивая стремительный рост с дальнейшим выходом на миллионные аудитории. Поэтому показатели оценки результатов должны отражать специфику каждого этапа и учитывать особенности каждого проекта.
- *Запаситесь терпением.* По мере эволюции организаций-катализаторов рынка косвенное воздействие их деятельности на весь сектор становятся более заметным: активизируются конкуренты и подражатели; увеличиваются объёмы инвестиций в рамках отдельных направлений; организации, внедряющие передовой опыт, быстрее достигают порога рентабельности; и меняются макроэкономические показатели.

Команда [Accion Venture Lab](#) надеется на то, что со временем доноры будут уделять должное внимание не только очевидным результатам отдельных проектов, но также косвенному (менее заметному, но не менее важному) влиянию рыночных новаторов на весь сектор или отрасль. Потому что «пионеры и первопроходцы» являются движущей силой общественного прогресса и заслуживают соответствующего признания и поддержки.

Источник: Stanford Social Innovation Review, <http://www.ssireview.org/blog/entry/m...>

## **3) СТРАТЕГИИ РАСПРОСТРАНЕНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА**

*Консалтинговая организация Bridgespan Group (США) рекомендует участникам социальных преобразований активнее осваивать стратегии внедрения передовых практик, которые на протяжении многих лет отслеживает и пропагандирует инициатива Year Up, содействующая развитию «филантропии, основанной на доказательствах» (evidence-based philanthropy).*



- *Использование действующих площадок и сетевых объединений, способных распространять передовой опыт в сотнях населенных пунктов.* Примером такой площадки является Юношеская христианская ассоциация (YMCA – Young Men’s Christian Association), которая на базе своих региональных отделений выполняет программу профилактики диабета, разработанную и апробированную Национальным институтом здравоохранения (The National Institutes of Health). Благодаря данной деятельности количество случаев заболевания диабетом второго типа в группе риска снизилось на 58%. А если привлечь сразу несколько сетей, подобных YMCA, то аудитория благополучателей существенно расширится. Однако лидеры таких инициатив должны помнить о том, что обучение будущих провайдеров услуг и работа по воспроизведению эффективной модели – это два разных процесса, которые требуют специальных компетенций.
- *Использование современных технологий для охвата широкой аудитории.* Например, национальная НКО College Summit разработала 20 приложений для Фейсбука, с помощью которых учащиеся из малоимущих семей своевременно подают документы в университеты и успешно адаптируются к новому стилю жизни в кампусах.
- *Усиление всего сектора, а не только отдельных программ.* Доноры и НКО, которые стремятся к масштабным социальным преобразованиям, осознают, что их миссии невозможно выполнить с помощью одной или даже нескольких эффективных программ. Поэтому они вовлекают в решение проблем широкий спектр причастных сторон, представленных благотворительными организациями и социальными предприятиями, фондами и социальными инвесторами, участниками законодательного процесса и правозащитными объединениями.
- *Преобразование систем.* Чтобы подступиться к таким крупным системам, как образование, ювенальная юстиция, сфера охраны семьи и детства, следует действовать сразу в нескольких направлениях: (а) заниматься реформированием ключевого компонента системы, (б) содействовать изменениям посредством разъяснительной работы; и (с) совершенствовать управленческую практику и/или формировать новый корпус современных лидеров.
- *Обоснование потребности в изменении социально-экономической политики.* Пользуясь данной стратегией, в 2010 году партнёрство NFP (The Nurse-Family Partnership) добилось принятия закона, который обеспечил внедрение практик, ориентированных на поддержку матерей из малоимущих семей (1,5 млрд долларов на 5 лет). Согласованные программы успешно выполняются в 43 штатах и экономят бюджету по 5,7 доллара с каждого вложенного доллара.
- *Воздействие на мнения, убеждения и модели поведения.* Особого внимания заслуживают два достижения в сферах здравоохранения и защиты интересов граждан. Первое заключается в распространении передовой практики посредством обмена опытом и взаимного обучения вовлечённых субъектов. Например, благодаря кропотливой разъяснительной работе и проведению дискуссий (от села к селу) правозащитная НКО Tostan добилась того, что в течение жизни одного поколения (примерно 20 лет) в Сенегале было отменено женское обрезание. А второе достижение – это использование знаний в сфере поведенческой экономики и психологии для влияния на выбор граждан, от которого зависит внедрение и укоренение новых социальных норм. Например, в ответ на стандартные письма, напоминающие жителям Великобритании о необходимости оплатить транспортный налог, контролирующие органы увеличили сборы задолженностей на 11%. После замены привычного официального текста на фразу «Оплати налог или потеряешь машину» показатель сборов удвоился, а после экспериментальной проверки ещё одного варианта – фотографии машины собственника рядом с большим знаком вопроса – утроился.

Чтобы эти стратегии стали повседневной практикой, эксперты Bridgespan Group рекомендуют организациям социальной сферы (а) точно формулировать цели программ и концентрировать усилия на достижении конкретных результатов; (б) осваивать новые формы привлечения доходов и развивать компетенции, необходимые для построения более сложных систем управления финансами; (с) стимулировать поиск инновационных решений, позволяющих экономить ограниченные ресурсы; и (д) менять правила игры посредством влияния на спрос и предложение в ходе взаимодействия с местными сообществами.



## VII. ФИНАНСЫ

### 1) РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА: ВОПРОСЫ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ НКО ВЫЗЫВАЮТ ОЗАБОЧЕННОСТЬ

Американский фонд Nonprofit Finance Fund (NFF) опубликовал шестой годовой отчёт о состоянии дел в НКО-секторе, который свидетельствует о том, что финансовое положение организаций с благотворительным статусом продолжает ухудшаться.



- **Опасные тенденции.** Более половины (56%) из 5 000 опрошенных лидеров НКО, представляющих разные регионы США, сообщили о том, что в 2013 году их организации не смогли полностью удовлетворить возрастающий спрос на социальные услуги. И причиной тому оказался не экономический спад, а сложившаяся практика финансирования социальной сферы. Для 41% НКО «достижение финансовой стабильности в долгосрочной перспективе» оказалось одной из самых сложных задач. Организации хотели бы снизить зависимость от

государственных контрактов и грантов, однако вероятность успешного освоения новых финансовых моделей пока незначительна. Потому что 55% респондентов располагают средствами, которые можно «растянуть» всего на три месяца, а 28% опрошенных вступили в 2014 год с финансовым дефицитом. В подобных условиях о развитии можно только мечтать.

- **Доноры не готовы платить за проведение оценки.** В большинстве случаев доноры требуют подтверждения эффективности поддержанных программ, но средства на сбор и анализ данных не предоставляют. Об этом сообщили более 70% респондентов.
- **Диалог с донорами не складывается.** Опрос показал, что финансирующие организации не имеют отчётливого представления о реальной стоимости социальных преобразований (об этом поведали 53% лидеров НКО), и ничего удивительного в этом нет. Потому что чаще всего НКО предлагают донорам расширить программы (53%), и намного реже обсуждают вопросы «поддержки общего характера» (general operating support) и варианты многолетних грантов (32% и 20% респондентов соответственно). А вопросы создания резервных фондов или формирования «капитала роста» вообще являются эксклюзивным поводом для дискуссии (всего 9%).
- **Долгосрочное планирование - роскошь для провайдеров социальных услуг.** Планировать меры по обеспечению устойчивости, собирать сведения о прогрессе и корректировать стратегию в рамках госконтрактов практически невозможно, потому что государственные агентства постоянно сокращают долю накладных расходов. В частности, средний показатель разрешённых затрат на административные нужды составил всего 9% от бюджета программы.

Авторы отчёта считают, что механизмы финансирования социального сектора должны измениться, и озвучивают ряд предложений:

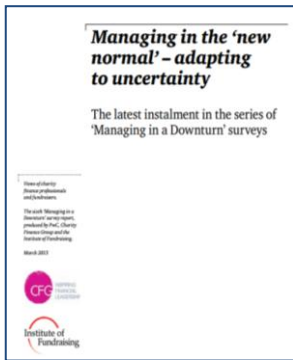
- Государство должно изменить отношение к оплате административных / накладных расходов;
- Донорам всех типов следует активнее инвестировать ресурсы в развитие оценочной практики;
- Благотворительным организациям и донорам пора открыто обсуждать проблемы, которые препятствуют конструктивному взаимодействию и выполнению миссий;
- Лидерам НКО следует изучить различные финансовые модели и вкладывать ресурсы в развитие новых компетенций.

Источники: Social Velocity, <http://www.socialvelocity.net/2014/04...>  
Stanford Social Innovation Review, <http://philanthropy.com/article/Many-...>

### 2) РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА: ПОСЛЕДСТВИЯ КРИЗИСА ДЛЯ БРИТАНСКОГО ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА

Авторитетная консалтинговая фирма PricewaterhouseCoopers провела опрос 467 специалистов благотворительных организаций и подготовила отчёт «Управление в новой обстановке» (Managing in the New Normal). Документ, посвящённый влиянию экономического спада на состояние дел в некоммерческом секторе, подготовлен по заказу британского Института фандрайзинга (The Institute of Fundraising) и объединения Charity Finance Group.





Авторы отчёта и вдохновители ежегодного опроса, который проводится с 2008 года, отмечают, что 2013 год оказался для 89% некоммерческих фандрайзеров достаточно сложным. Отсутствие уверенности в завтрашнем дне заставляет людей отказываться от благотворительной практики, и численность доноров неуклонно снижается. Чтобы удержать своих сторонников, НКО запрашивают небольшие пожертвования и допускают ошибку. «Все чувствуют себя невероятно щедрыми, даже если средства поступают нерегулярно и в небольшом объёме», - так охарактеризовал ситуацию главный фандрайзер Британского общества Красного креста (The British Red Cross) Марк Астарита (Mark Astarita). Чтобы диверсифицировать источники поступлений и получить от меньшего числа благотворителей

прежние доходы, НКО создают специализированные фандрайзинговые подразделения и начинают конкурировать друг с другом. В итоге затраты на привлечение средств возрастают, а инфляция «съедает» незначительные достижения. Тем не менее, есть и некоторые обнадеживающие новости: оживление на фондовом рынке и рост цен на недвижимость будут увеличивать стоимость пожертвований по завещаниям, которые охотно оформляют представители поколения «беби-бумеров». Большинство участников опроса (90%) также сообщило об усилении критики в адрес Третьего сектора со стороны СМИ, но этот неприятный факт был воспринят положительно - как сигнал к усилению прозрачности: в 2013 году 49% НКО стали активнее раскрывать финансовую информацию, 45% - опубликовали сведения об административных и управленческих расходах, и 43% - включили в годовые отчёты данные о стоимости фандрайзинга. В целом благотворительные организации не падают духом и рассматривают возможности для использования прежнего объёма ресурсов для оказания более значительного объёма услуг. Об этом поведали 2/3 респондентов, а ещё 16% НКО решили сократить часть работ, чтобы переместить ресурсы в самые востребованные программы. Конструктивный настрой НКО-сектора позволяет воспринимать ситуацию «со сдержанным оптимизмом» и вселяет надежду на лучшее будущее.

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

## VIII. ИНИЦИАТИВЫ

### 1) ОБНОВЛЕНИЕ КЛАССИФИКАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ: ПРЕИМУЩЕСТВА И ПЕРСПЕКТИВЫ

*Американский Центр фондов (The Foundation Center) публикует проект обновлённой Системы классификации общественно значимой деятельности (Philanthropy Classification System) и разъясняет преимущества, которые филантропическое сообщество и ключевые стейкхолдеры получают в результате её практического использования.*

- *Почему американской филантропии необходима функциональная классификация? Потому что Налоговая служба США (Internal Revenue Service), Национальный центр статистики в сфере благотворительности (National Center for Charitable Statistics), а также многие наблюдательные, научные, финансирующие и некоммерческие организации обращаются к ней в процессе оценки положения дел в социальном секторе, поиска потенциальных получателей помощи и/или партнёров, в ходе исследований, и для решения других важных задач.*
- *Каким образом ревизия существующей Национальной таксономии организаций с льготным налоговым статусом (NTEE – The National Taxonomy of Exempt Entities) может расширить аудиторию пользователей классификации? Многие социально значимые инициативы нацелены на решение глобальных проблем, связанных с изменением климата, дефицитом пресной воды, нарушениями прав человека и т.д. Новая классификация (The Taxonomy Draft) учитывает данную особенность и распространяет зону своего действия за пределы США.*
- *Каким образом обновлённая классификация согласуется с потребностями взаимосвязанного современного мира? Команда Центра фондов (ЦФ) добавила в классификацию новые разделы, посвящённые «информации / медиа» и ряду новых форм благотворительной деятельности. Данное изменение отражает нюансы и особенности, которые не учитывала действующая таксономия. В частности, в ходе сотрудничества ЦФ с Китайским центром фондов (The China*

Foundation Center)<sup>1</sup> стали слишком очевидны различия в определении статуса участников социальных преобразований, действующих в разных правовых системах. Благодаря нововведениям расхождения были сведены к минимуму, а совпадения превысили 90%. Помимо этого, специалисты ЦФ учли стандарты, разработанные Международной группой доноров в сфере прав человека ([The International Human Rights Funders Group](#)), европейской правозащитной сетью «Ариадна» ([Ariadne](#)) и Международной сетью женских фондов ([The International Network of Women's Funds](#)).

- Существует ли связь между новой версией таксономии и Хартией о всемирном массиве данных филантропического сектора ([The Global Philanthropy Data Charter](#)), разработанной Всемирной инициативой по поддержке грант-мейкеров ([The Worldwide Initiatives for Grantmaking Support](#))? Данный документ представляет собой руководство к действию для организаций, вовлечённых в развитие информационных массивов филантропии с учётом особенностей окружающего контекста, многообразия культур и правовых систем, в которых действуют субъекты данной сферы. Новая классификация формирует единую терминологию и становится средством пропаганды и практического воплощения принципов Хартии.

Источник: Worldwide Initiatives for Grantmaker Support, <http://wingsweblog.wordpress.com/2014...>

## IX. КОММУНИКАЦИИ

### 1) ИЩИТЕ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ ВО ВСЕМИРНОЙ ПАУТИНЕ

Интернет является уникальным глобальным ресурсом, с помощью которого люди могут объединяться для решения актуальных социальных проблем. Американские эксперты в сфере коммуникаций рассказывают о том, как привлекать онлайн добровольцев, и как формировать онлайн сообщества.



Онлайн волонтер – это гражданин виртуального мира, который безвозмездно делится профессиональными знаниями со своими визави и/или выполняет общественно полезную работу, например: помогает любимым НКО разрабатывать и поддерживать веб-сайты в актуальном состоянии, координирует проведение онлайн кампаний, участвует в распространении информации, либо вносит личный вклад в создание электронных новостей, блогов и иных разновидностей контента. Менеджерам НКО, которые стремятся получить от сотрудничества с такими современными активистами

максимальную пользу, стоит воспользоваться советами опытных специалистов:

- Расширяйте аудиторию потенциальных добровольцев: (а) ищите профессионалов на форумах или в блогах, и устанавливайте личный контакт; (б) точно ставьте задачу, подробно разясняя параметры заказа и квалификацию исполнителей, (с) размещайте заявку в открытом пространстве; и (д) не ждите, что новички сразу заявят о безграничной преданности делу - проводите разъяснительную работу, создавая условия для формирования долгосрочных связей.
- Рассказывайте волонтерам о своей организации, и обеспечивайте их необходимыми инструментами для выполнения заказа.
- Организуйте мониторинг деятельности добровольных помощников, чтобы они чувствовали свою причастность к работе НКО, и стремились создавать продукты высокого качества.
- Обязательно благодарите людей за безвозмездную помощь и вклад в выполнение миссии НКО. При таком подходе к делу волонтеры захотят присоединиться к вашему *онлайн сообществу* – группе людей, находящихся за пределами организации, но разделяющих её цели, идеи, ценности, а также представление о лучшем будущем и способах решения конкретных социальных проблем. Чтобы создать подобную общность, действуйте следующим образом:

<sup>1</sup> Об этой инициативе читайте в статье «**Чьи фонды прозрачнее: китайские или американские?**», опубликованной в выпуске Дайджеста № 30 (12), декабрь 2012 г: <https://docs.google.com/file/d/oB-ph8...>  
Архив: <http://goo.gl/Hs1SS6>

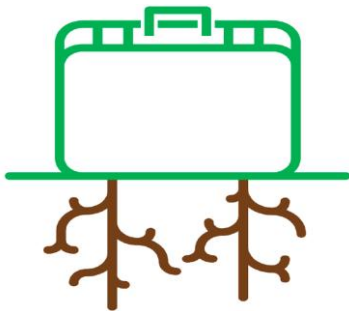
- Не придумывайте условий, затрудняющих доступ в сообщество – не требуйте от людей подробных анкет (имя пользователя и адрес электронной почты – это всё, что вам нужно) и создайте специальную кнопку на странице организации в Фейсбуке или в Твиттере.
  - Чтобы закрепить основные идеи и принципы сообщества, составьте правила или устав.
  - Чтобы сделать группу более узнаваемой, придумайте эмблему и другую внешнюю атрибутику.
  - Стремитесь к тому, чтобы члены сообщества постоянно узнавали для себя что-то новое.
  - Следите за регулярным обновлением и качеством контента.
  - Вовлекайте членов сообщества в поиск вариантов решения социальной проблемы.
- Эти простые рекомендации помогут вашей организации найти сторонников, мобилизовать их интеллектуальный потенциал, и направить их энергию на построение лучшего общества.

Источники: Nonprofit Technology Network,  
<http://www.nten.org/articles/2014/onl...>  
<http://www.nten.org/articles/2014/5-t...>

## Х. УПРАВЛЕНИЕ

### 2) ЭФФЕКТИВНЫЙ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ - ГАРАНТ ЭФФЕКТИВНОСТИ НКО

Многие некоммерческие советы директоров неэффективны, и данный факт воспринимается как неизбежность. Желая разрушить этот стереотип, эксперты Стэнфордского центра по изучению филантропии и гражданского общества (*The Stanford Center on Philanthropy and Civil Society*; США) проанализировали успешную практику получателей Премии Генри Р. Крэвиса за лидерство (*The Henry R. Kravis Prize in Leadership*) и подготовили для НКО несколько рекомендаций по «оживлению» высших руководящих органов.



- **Преданность делу и осведомлённость.** Совет директоров (СД) должен полностью разделять миссию НКО и иметь полноценное представление о состоянии дел в организации. При ином подходе решения СД будут поверхностными. Кэти Спэн (Kathy Spahn), глава международной благотворительной организации [Helen Keller International](#) (НКИ), получившей Премии Генри Р. Крэвиса - 2014, рассказывает о том, что её совет директоров (1) периодически выезжает в Африку и Азию, чтобы на месте посмотреть, как работают программы борьбы с недоеданием и глазными заболеваниями; (2) в рамках стратегического планирования проводит ревизию миссии НКИ; (3) оценивает собственную работу и вовлекает коллектив в оценку эффективности НКИ, в постановку задач на будущее и в разработку соответствующих показателей. Накануне заседаний члены СД изучают отчёты комитетов (которые готовятся заблаговременно) и формулируют вопросы для повестки дня. Благодаря такой практике встречи никогда не проходят по заданному сценарию, сопровождаются дискуссиями, и помогают определить позиции по ключевым вопросам.
- **Оценка эффективности руководителя НКО.** Исполнительный директор НКО Right to Play («Право на игру») Йоханн Косс (Johann Coss) активно взаимодействует со своим СД на протяжении всего года: в первом квартале члены совета оценивают его работу в предыдущем году, во втором квартале - участвуют в создании плана преемственности и управления талантами, в третьем – обсуждают готовый план и отзывы стейкхолдеров, и в четвёртом – занимаются постановкой целей на следующий год. Этот (на первый взгляд сложный) процесс помогает г-ну Коссу устранять недочёты и концентрировать внимание на самых важных задачах.
- **Оптимальный состав совета.** Желательно, чтобы члены СД обладали компетенциями, которые представляют ценность для конкретной НКО, а также поддерживали связи с донорами или могли предложить собственные ресурсы. При этом очень важно, чтобы в совет входили люди с опытом работы в разных секторах, с разными мнениями, и с разным отношением к риску. Данные ожидания прекрасно сочетаются в совете директоров НКО INJAZ al-Arab, которая решает проблему молодёжной безработицы на Ближнем Востоке, пропагандируя культуру предпринимательства. Члены СД являются представителями разных сфер бизнеса и действуют как «послы» организации. Ежегодно каждый член совета поддерживает НКО на сумму не менее 50 000 долларов и привлекает пожертвования от других доноров.

Практика показала, что неэффективные СД заметно снижают «КПД» организаций, которые изначально создавались для решения актуальных социальных проблем. Однако у каждой НКО всегда есть шанс привлечь новых людей и вдохнуть жизнь в бюрократическую надстройку, которая почти смирилась со скучной ролью подписи и печати.

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

## ХІ. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

### 1) ВОЛОНТЁРЫ НУЖНЫ ОБЩЕСТВУ, НО ИХ СТАНОВИТСЯ МЕНЬШЕ

*В 2013 году добровольцев в США оказалось на 2 млн меньше, чем в 2012 году. Исследователи, политики, государственные агентства, корпорации и благотворительные организации пытаются понять, почему пропаганда идеи служения обществу не оправдала ожиданий.*

США: официальная статистика волонтерства	
2003:	63,8 млн или 28,8%
2004:	64,5 млн или 28,8%
2005:	65,4 млн или 28,8%
2006:	61,2 млн или 26,7%
2007:	60,8 млн или 26,2%
2008:	61,8 млн или 26,4%
2009:	63,4 млн или 26,8%
2010:	62,8 млн или 26,3%
2011:	64,3 млн или 26,8%
2012:	64,5 млн или 26,5%
2013:	62,6 млн или 25,4%

- *Статичные показатели.* До 2003 года численность американских добровольцев составляла 26%-27% от общей численности дееспособных граждан в возрасте 16 лет и старше; в 2003-2005 гг. произошёл подъём до 28,8%; а начиная с 2006 года показатель «медленно, но верно» снижался, несмотря на все усилия федеральных и местных пропагандистов в интернете и в реальном мире.
- *Нужны деньги.* В 2013 году сайт VolunteerMatch посетили 11,6 млн человек, а приглашений к сотрудничеству от НКО оказалось всего 140 000. Эксперт Крэг Болдвин (Greg Baldwin) объясняет такое положение дел последствиями кризиса, которые подрывают финансовое положение НКО: «Работа с волонтерами характеризует состояние дел в организациях, отражая их способность привлекать, обучать и управлять деятельностью добровольных помощников». Если НКО не найдут достаточных средств, ситуация лучше не станет.
- *Нужна помощь фондов.* Объединение филантропических организаций, выступающих за гражданскую активность (Philanthropy for Active Civic Engagement), возглавило движение грант-мейкеров за развитие добровольчества. Однако для большинства фондов данное направление осталось второстепенным.
- *Грандиозные планы не выполняются.* В 2009 году был принят Закон о служении Америке (The Serve America Act), согласно которому НКО должны получать финансирование на проведение тренингов и управление работой волонтеров. Однако соответствующие бюджетные расходы были утверждены только в 2014 году, и всего на 3,8 млн долларов. Эксперты считают, что США должны изучить прогрессивный опыт других стран, которые финансируют исследования и вкладывают средства в национальные центры, координирующие развитие добровольчества.
- *Неучтённые волонтеры.* Некоторые специалисты отмечают, что сегодня многие добровольцы работают в дистанционном режиме (например, редактируют разделы Википедии, распространяют призывы и обращения правозащитников и т.п.) и не попадают на официальные радары. Президент института Points of Light Трейси Хувер (Tracy Hoover) верит в то, что дух добровольчества силён как никогда, и рекомендует специалистам Бюро трудовой статистики (The Bureau of Labor Statistics) обновить методики сбора данных.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, <http://philanthropy.com/article/Despi...>