

СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ	1
I. ИТ-ТЕХНОЛОГИИ	3
ИНТЕРАКТИВНАЯ ДИАГРАММА ОТ ИНСТИТУТА «МОНИТОР» (MONITOR INSTITUTE)	3
Пара щелчков «мышью», и перед глазами пользователя появляется схема грантовой деятельности и текущих стратегий разных доноров. Это удобная и подробная информация об экосистеме (североамериканской) филантропии.....	3
http://www.monitorinstitute.com/strategylandscape/	3
АМЕРИКАНСКИЕ НКО В ЭПОХУ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	3
Опрос, проведенный Университетом Джона Хопкинса (Johns Hopkins University), свидетельствует о том, что при всем старании и стремлении американские НКО недостаточно используют доступные технологии.....	3
http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=318100013	3
II. ОБУЧЕНИЕ	4
УЧИТЬСЯ ДОЛЖНЫ ВСЕ	4
В мире растет число академических программ для руководителей и менеджеров НКО. А что происходит по другую сторону рынка? Пришла пора профессионализации остальных участников процесса.....	4
http://www.alliancemagazine.org/en/content/raising-bar-philanthropy	4
III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ	5
ЭЛЕКТРОННАЯ КНИГА ОБ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ	5
Появилась новая книга в электронном формате «Обзор правил интегрированной отчетности: размышления и следующие шаги» (The Landscape of Integrated Reporting: Reflections and Next Steps).....	5
http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/LatestNews/2010/HarvardE-bookOnIntegratedReporting.htm?dm_i=4J5,BFWR,2D9XBD,W65D,1	5
СЛОВО ОБ ОТЧЕТАХ	5
Традиционные годовые отчеты фондов ушли в прошлое? Или они все-таки нужны? Если так, то зачем? Можно ли как-то иначе рассказать о работе фонда? Пришло время поговорить о годовых отчетах.....	5
http://pndblog.typepad.com/pndblog/2010/11/before-you-do-another-annual-report.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+Philantopic+(PhilanTopic)&utm_content=Yahoo!+Mail	5
GUIDESTAR – ТЕПЕРЬ И В ИНДИИ	6
Почти для трех миллионов индийских НКО это, возможно, самый первый шаг к прозрачности и подотчетности.....	6
IV. ИССЛЕДОВАНИЯ	7
ВЕНЧУРНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ ДЛЯ ФОНДОВ	7
Недавнее исследование, проведенное Европейской ассоциацией венчурной филантропии (The European Venture Philanthropy Association, EVPA), обещает снять ненужные барьеры, разделяющие венчурную филантропию и фонды.....	7
БРИТАНСКОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО ХОЧЕТ ВИДЕТЬ БОЛЬШЕ ПОЖЕРТВОВАНИЙ	7
Лидеры трех секторов объединяются, чтобы в сложное экономическое время радикально повысить объем и изменить качество пожертвований.....	7
http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/7919/philanthropy_review_is_latest_sector_effort_to_boost_giving	7
ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ РЕЙТИНГОВ	8

Вышел в свет отчет о результатах второго этапа исследования, которое проводит известная экспертно-консалтинговая компания SustainAbility. Поможет ли это навести порядок в мире рейтингов?

http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/LatestNews/2010/RatetheRaters.htm?dm_i=4J5,AG9V,16HOQP,SMI1,1 8

v. ОЦЕНКА 9

ХРЕН РЕДЬКИ НЕ СЛАЩЕ (О ВРЕДЕ УПРОЩЕНИЯ) 9

В погоне за правильными критериями оценки НКО сообщество, похоже, наступает на одни и те же грабли. Накладные расходы. Затем - результативность. Ближе к цели мы не стали. [http://blogs.hbr.org/pallotta/2010/11/our-ineffectiveness-at-measuri.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+harvardbusiness/pallotta+\(Dan+Pallotta+o n+HBR.org\)](http://blogs.hbr.org/pallotta/2010/11/our-ineffectiveness-at-measuri.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+harvardbusiness/pallotta+(Dan+Pallotta+o n+HBR.org))..... 9

РУКОВОДСТВО ПО ПРОВЕДЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ НКО 11

Число потенциальных американских доноров, которые нуждаются в конкретных ориентирах для выбора достойного получателя, в сотни раз превосходит число так называемых «сторожевых псов». Некоммерческих порталов и служб, которые в числе своих услуг предлагают донорам оценку потенциальных благополучателей, ничтожно мало. Современный арсенал инструментов оценки расширяется..... 11

[http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/11/do-it-yourself-guide-how-to-evaluate-a-charity?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+TacticalPhilanthropy+\(Tactical+Philanthropy\)&utm_content=Yahoo!+Mail](http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/11/do-it-yourself-guide-how-to-evaluate-a-charity?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+TacticalPhilanthropy+(Tactical+Philanthropy)&utm_content=Yahoo!+Mail) 11

150 СПОСОБОВ СДЕЛАТЬ ЭТО 12

Новый ресурс Центра фондов (**the Foundation Center**) TRASI открывает доступ к проверенным методикам оценки эффективности социальных инвестиций. 12

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ СТАНДАРТЫ НЕ ЗА ГОРАМИ 12

Не умея измерять общий социальный эффект (impact), невозможно инвестировать средства в его достижение. \$6,5 млн. долларов на разработку нового стандарта. <http://philanthropy.com/article/Investment-Standards-Next-on-B/124687/>..... 12

vi. ФИНАНСЫ 13

НЕЭФФЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ ФИНАНСИРОВАНИЯ НКО И ФИЛАНТРОПИЧЕСКИЙ КАПИТАЛ 13

Старая модель поддержки большинства НКО была изначально неверным выбором. Она сдерживает развитие и препятствует созданию более эффективных моделей получения доходов. Новая модель перевернет сектор..... 13

<http://www.fastcompany.com/1698097/the-nonprofit-financial-model-never-worked-herersquos-a-new-model-that-does> 13

vii. ТРЕНДЫ 14

ФИЛАНТРОПИЯ 2020 14

Как изменится филантропия к 2020 году? Что из того, что является необычным сегодня, станет обыденным через десять лет? Люси Бернхольц (Lucy Bernholz) из Blueprint & Design делится своим видением будущего.

<http://philanthropy.blogspot.com/2010/12/ten-for-next-10-2010-2020.html> 14

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ 15

1. ПЯТЬ ЛУЧШИХ БЛОГОВ ДЛЯ ОБМЕНА МНЕНИЯМИ В 2010 ГОДУ 15

2. ЧТО ОЖИДАЕТ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ СЕКТОР ЕГИПТА В БУДУЩЕМ? 17

I. ИТ-ТЕХНОЛОГИИ

ИНТЕРАКТИВНАЯ ДИАГРАММА ОТ ИНСТИТУТА «МОНИТОР» (MONITOR INSTITUTE)

ПАРА ЩЕЛЧКОВ «МЫШЬЮ», И ПЕРЕД ГЛАЗАМИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ ПОЯВЛЯЕТСЯ СХЕМА ГРАНТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ТЕКУЩИХ СТРАТЕГИЙ РАЗНЫХ ДОНОРОВ. ЭТО УДОБНАЯ И ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ ЭКОСИСТЕМЕ (СЕВЕРОАМЕРИКАНСКОЙ) ФИЛАНТРОПИИ.

<http://www.monitorinstitute.com/strategylandscape/>

Польза нового интерактивного онлайн инструмента заключается в следующем:

- Он объединяет и представляет в удобном формате информацию о грантовых и программных стратегиях многих доноров;
- Отражает характер распределения и масштабы грантовой деятельности отдельно взятых фондов, в сравнении с другими фондами и по регионам; предлагает примеры грантов, информацию о результатах и стратегиях. Картинка поиска меняется в зависимости от выбранных критериев.
- Сообщает группам доноров о том, каким образом (несмотря на различия в стратегиях) деятельность разных организаций приобретает общую ориентацию; где в целом по сектору стратегии существенно пересекаются либо, наоборот, возникает недостаток поддержки.
- Проясняет место и роль отдельных учреждений или групп доноров в экосистеме деятельности, что имеет практическую пользу для разработки стратегий и выбора новых возможностей для координации и сотрудничества.

Диаграмма – результат сотрудничества «Монитора» с Центром эффективной филантропии ([Center for Effective Philanthropy](#)) при поддержке Фонда Рокфеллера ([Rockefeller Foundation](#)). В ближайшее время проект получит дальнейшее развитие.

АМЕРИКАНСКИЕ НКО В ЭПОХУ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

ОПРОС, ПРОВЕДЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТОМ ДЖОНА ХОПКИНСА (JOHNS HOPKINS UNIVERSITY), СВИДЕТЕЛЬСТВУЕТ О ТОМ, ЧТО ПРИ ВСЕМ СТАРАНИИ И СТРЕМЛЕНИИ АМЕРИКАНСКИЕ НКО НЕДОСТАТОЧНО ИСПОЛЬЗУЮТ ДОСТУПНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ.

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=318100013>

Согласно отчету «Технологическая лагуна в практике НКО – миф или реальность?» (THE NONPROFIT TECHNOLOGY GAP — MYTH OR REALITY?)

- 88% от 433 опрошенных НКО интегрируют информационные технологии (ИТ) во «многие» или во «все» аспекты деятельности организации, включая бухгалтерский учет и финансовое управление (98%), внешние коммуникации (98%), фандрайзинг (91%), выполнение программ и предоставление услуг (91%);
- Практически все респонденты (97%) сообщили о том, что их организация имеет веб-сайт;
- 84% сообщили о том, что компьютеры организации объединены в единую сеть, которая открывает общий доступ к информации и документам.

В то же время:

- 92% менеджеров НКО считают, что использование технологий следует оптимизировать для повышения качества программ и услуг;
- Около трети респондентов сообщили, что им требуется больше компьютеров, в то время как приблизительно такой же процент опрошенных считает использование технологий в программной деятельности «ограниченным».

Среди причин, препятствующих полноценному использованию современных ИТ, были названы следующие:

- Недостаток средств, который 92% респондентов расценивают как «умеренное» или «существенное» препятствие; и
- Дефицит времени (85%), недостаток знаний (72%), отсутствие ИТ-специалистов в штате организации (59%) и оценки деятельности (54%).

II. ОБУЧЕНИЕ

УЧИТЬСЯ ДОЛЖНЫ ВСЕ

В МИРЕ РАСТЕТ ЧИСЛО АКАДЕМИЧЕСКИХ ПРОГРАММ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И МЕНЕДЖЕРОВ НКО. А ЧТО ПРОИСХОДИТ ПО ДРУГУЮ СТОРОНУ РЫНКА? ПРИШЛА ПОРА ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ ОСТАЛЬНЫХ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА.

<http://www.alliancemagazine.org/en/content/raising-bar-philanthropy>

Пол Шумейкер (Paul Shoemaker) - опытный ветеран венчурной филантропии из Сиэтла и бессменный руководитель сети [Social Venture Partners](#). Он не является сторонником жестких требований к профессии консультанта в сфере филантропии, но разумно предполагает, что тот, кто берётся давать советы о том, как тратить (чужие) благотворительные средства, должен заслужить такую привилегию. Профессиональные характеристики и соответствующее образование могло бы служить основанием для такой работы. Качество услуг повысится, если при выборе специалиста по управлению благотворительной (и не только финансовой) деятельностью состоятельные люди будут руководствоваться доступной информацией и «рыночными сигналами». Для многих ступенью к профессии может стать, например, образовательный курс «Сертифицированного советника по филантропии» ([Chartered Advisor in Philanthropy, CAP](#)) при Американском Колледже ([American College](#)).

С точки зрения НКО, благотворительный рынок неэффективен и в другом отношении. Профессии «филантроп» не существует, а пожертвования – совершенно добровольное дело, и сделать свой вклад способен каждый. Вот это и составляет проблему для НКО-сектора. Шагом вперед могла бы стать некоторая сертификация или стандарты, которые свидетельствовали бы об определенной подготовке благотворителя. НКО практически ничего не знают о доноре, который решил поддержать организацию. Знакомство происходит постепенно. Отсюда уязвимость НКО в смысле свободы развития собственных ресурсов и капитала. Получается, что «охота» на донора, каким бы перспективным он ни казался, больше похожа на поиск «кота в мешке», при этом НКО тратят время и ресурсы.

Образовательные курсы для доноров можно было бы организовать, например, на базе академического учреждения с прохождением практики в НКО, которая инкубирует другие некоммерческие организации (по аналогии с [Social Venture Partners](#)). Обучение можно выстроить по многоуровневому принципу в зависимости от опыта и образования. Это было бы началом эффективной и вдумчивой филантропической деятельности. Иными словами: если консультантам необходимы сертификаты, то почему бы их не предусмотреть и для других участников рынка?

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

ЭЛЕКТРОННАЯ КНИГА ОБ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ

ПОЯВИЛАСЬ НОВАЯ КНИГА В ЭЛЕКТРОННОМ ФОРМАТЕ «ОБЗОР ПРАВИЛ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ: РАЗМЫШЛЕНИЯ И СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ» (THE LANDSCAPE OF INTEGRATED REPORTING: REFLECTIONS AND NEXT STEPS).

http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/LatestNews/2010/HarvardE-bookOnIntegratedReporting.htm?dm_i=4J5,BFWR,2D9XBD,W65D,1

Будут ли актуальны отчеты в области устойчивого развития с появлением интегрированной отчетности? Ряд компаний уже публикуют отчеты, объединяющие финансовые показатели и данные о вкладе в устойчивое развитие, но подобных примеров пока немного. Основная задача сегодня состоит в широком распространении и внедрении принципов интегрированной отчетности (экологические показатели + социальные показатели + качество управления, ESG). Отчасти эта задача будет решена посредством создания более четкого и подробного руководства по ESG. Для этих целей Глобальная инициатива по отчетности ([Global Reporting Initiative, GRI](#)) планирует постоянно совершенствовать принципы отчетности и расширять сотрудничество с сообществом стейкхолдеров, представляющих разные сектора экономики. Помимо этого, будет организована работа Информационно-координационных центров GRI в Австралии, Бразилии, Индии, Китае, а также в США, где процесс внедрения интегрированной отчетности несколько запаздывает по сравнению с другими странами. Это связано с тем, что американские компании опасаются юридических последствий добровольного раскрытия информации.

Книга подготовлена Гарвардской бизнес школой ([Harvard Business School, HBS](#)) при участии GRI. В нее вошли доклады участников конференции HBS «Разработка плана работы по внедрению интегрированной отчетности» (октябрь 2010 г.).

СЛОВО ОБ ОТЧЕТАХ

ТРАДИЦИОННЫЕ ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ ФОНДОВ УШЛИ В ПРОШЛОЕ? ИЛИ ОНИ ВСЕ-ТАКИ НУЖНЫ? ЕСЛИ ТАК, ТО ЗАЧЕМ? МОЖНО ЛИ КАК-ТО ИНАЧЕ РАССКАЗАТЬ О РАБОТЕ ФОНДА? ПРИШЛО ВРЕМЯ ПОГОВОРИТЬ О ГОДОВЫХ ОТЧЕТАХ...

[http://pndblog.typepad.com/pndblog/2010/11/before-you-do-another-annual-report.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+Philantopic+\(PhilanTopic\)&utm_content=Yahoo!+Mail](http://pndblog.typepad.com/pndblog/2010/11/before-you-do-another-annual-report.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+Philantopic+(PhilanTopic)&utm_content=Yahoo!+Mail)

Сегодня роль внешней коммуникации в жизни фондов важна как никогда раньше. Если у организации есть стратегия, то ресурсы будут использоваться оптимально, способствуя осуществлению программ, целей и миссии. Отчеты являются инструментом прозрачности. Но могут ли они служить каким-то более значительным коммуникационным целям? И можно ли задачи, которые выполняют сегодня отчеты, решать иными, более эффективными и менее затратными в смысле времени и усилий способами?

Эти важные вопросы поднимаются в докладе «Поговорим между собой? Критический взгляд на роль годовых отчетов в коммуникациях фонда» (TALKING TO OURSELVES? A CRITICAL LOOK AT ANNUAL REPORTS IN FOUNDATION COMMUNICATIONS), подготовленном [Communications Network](#). Выводы данной работы не отрицают годовых отчетов, а, скорее, открывают тему для широкого обсуждения и приглашают к чистосердечному обмену мнениями и опытом. Зачем нужен отчет – в печатном виде, цифровом или в каком-либо смешанном формате? Это повод узнать, что другие делают иначе, и что действительно приносит пользу.

Дискуссия открыта на отдельном сайте. Первые отклики на доклад показали (комментарии экспертов [здесь](#)), что единого мнения не существует:

- Отчет - это история организации, ее деятельности, людей, грантополучателей и т.д. Имеет ли значение эта история – вопрос открытый.
- Подготовка отчета требует времени на анализ самых разных вопросов: от содержания и стоимости самого отчета до смысла жизни.
- Изложенные в докладе выводы могут изменить стиль коммуникаций фондов, стратегию продвижения и подход к описанию истории организации.
- Когда-то годовой отчет служил признаком прозрачности и хорошей практики. Однако времена изменились.
- Основной вывод исследования следующий: в целях привлечения граждан и официальных лиц, ответственных за принятие решений, материалы годового отчета нужно публиковать на веб-сайте фонда. Однако как сделать так, чтобы эти целевые аудитории читали веб-сайты?

А как Вы считаете? Нужны годовые отчеты или нет? Поделитесь своими размышлениями на сайте [WhyAnnualReports](#).

GUIDESTAR – ТЕПЕРЬ И В ИНДИИ

ПОЧТИ ДЛЯ ТРЕХ МИЛЛИОНОВ ИНДИЙСКИХ НКО ЭТО, ВОЗМОЖНО, САМЫЙ ПЕРВЫЙ ШАГ К ПРОЗРАЧНОСТИ И ПОДОТЧЕТНОСТИ.

Из-за отсутствия единой национальной базы данных, сводного справочного ресурса, а также в силу сложной системы регистрационных органов, на агитацию среди индийских НКО и сбор информации у организаторов ушло практически 15 месяцев. Тем важнее инициатива GuideStar. В первоначальный перечень вошли 716 НКО, которые прошли процедуру проверки. Жизнь уже показала, что помимо информационно-справочной функции, GuideStar отлично справляется с задачами быстрой регистрации НКО в ходе различных мероприятий, оптимального распространения информации, оперативного вовлечения значительного числа НКО в фандрайзинговые кампании, проведения комплексной проверки организаций. Беспристрастность информации делает GuideStar привлекательным партнером для разных участников благотворительной деятельности и ускоряет процесс выбора подходящих НКО.

IV. ИССЛЕДОВАНИЯ

ВЕНЧУРНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ ДЛЯ ФОНДОВ

НЕДАВНЕЕ ИССЛЕДОВАНИЕ, ПРОВЕДЕННОЕ ЕВРОПЕЙСКОЙ АССОЦИАЦИЕЙ ВЕНЧУРНОЙ ФИЛАНТРОПИИ ([The European Venture Philanthropy Association, EVPA](#)), ОБЕЩАЕТ СНЯТЬ НЕНУЖНЫЕ БАРЬЕРЫ, РАЗДЕЛЯЮЩИЕ ВЕНЧУРНУЮ ФИЛАНТРОПИЮ И ФОНДЫ

На примере опыта четырех очень разных и успешных фондов, работающих в разных европейских странах, исследование «Стратегии для фондов. Когда, зачем и как обращаться к венчурной филантропии» (*Strategies for Foundations. When, Why and How to Use Venture Philanthropy*) раскрывает секрет показательной интеграции венчурной филантропии (ВП) в стратегию фондов. В трактовке EVPA, ВП - это всем известные и понятные «грантодающая деятельность» и «социальные инвестиции», которые соответствуют шести характеристикам:

- Тесное взаимодействие между руководством социального предприятия/НКО и венчурным филантропом;
- Индивидуальный подход к выбору модели финансирования, которая должна учитывать специфику и потребности получателя инвестиций, а также не противоречить миссии филантропической организации;
- Долгосрочная поддержка (3-5 лет), которая, как правило, завершается в связи с достижением финансовой устойчивости организации-получателя финансирования (что также может быть связано с появлением нового донора);
- Нефинансовая поддержка (ресурсы, консалтинг, сетевое взаимодействие, др.);
- Поддержка институционального развития (в т.ч., финансирование операционных/накладных расходов и развитие стратегий организации-получателя поддержки);
- Оценка эффективности работы организации-получателя финансирования.

Эксперты считают, что отчет о результатах исследования не претендует на революционные преобразования в сфере филантропии, но, тем не менее, предлагает хорошие модели для подражания. Так, британский пионер движения [Impetus Trust](#) сообщает о том, что доходы ее подопечных НКО увеличились на 33%, что в восемь раз превосходит средние показатели по всему сектору за 2009-2010 годы; что число лиц, которым эти НКО оказали реальную помощь (изменение жизненной ситуации подростков из неблагополучных семей; достойное трудоустройство бывших заключенных и профилактика рецидивной преступности) возросло на 40%.

В зависимости от рекомендаций, которым последует НКО, знакомство с ВП будет либо «шапочным», либо приведет к существенным преобразованиям. При этом, с приходом ВП нет никакой необходимости отказываться от традиционных и привычных для фондов инструментов. Напротив, реально новых инструментов будет немного. Как флагманы открытости и новаторства, фонды могут взять из ВП хорошие практики, которые удачно дополняют привычный набор инструментов и повысят шансы достижения более значительного социального эффекта.

БРИТАНСКОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО ХОЧЕТ ВИДЕТЬ БОЛЬШЕ ПОЖЕРТВОВАНИЙ

ЛИДЕРЫ ТРЕХ СЕКТОРОВ ОБЪЕДИНЯЮТСЯ, ЧТОБЫ В СЛОЖНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВРЕМЯ РАДИКАЛЬНО ПОВЫСИТЬ ОБЪЕМ И ИЗМЕНИТЬ КАЧЕСТВО ПОЖЕРТВОВАНИЙ.

http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/7919/philanthropy_review_is_latest_sector_effort_to_boost_giving

Для проведения кропотливого «[Экспертного анализа филантропии](#)» (Philanthropy Review) и подготовки отчета приглашены авторитетные умы из мира науки, бизнеса, государственного и некоммерческого

секторов. Цель проекта – определить ключевые практические меры и необходимые изменения в законодательстве, которые вместо сокращения объема пожертвований в изменившемся экономическом контексте позволят сделать качественный и количественный рывок. Практику оказания благотворительной помощи проанализируют на всех уровнях и по всем направлениям, включая последние инициативы по стимулированию частных, корпоративных и иных пожертвований.

Результаты исследования (наряду с конкретными рекомендациями по стимулированию пожертвований) будут представлены Департаменту по вопросам гражданского общества ([Office for Civil Society](#)) для дальнейшего использования в рамках правительственных инициатив по развитию филантропии. Отчет планируется подготовить к весне 2011 года.

ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ РЕЙТИНГОВ

ВЫШЕЛ В СВЕТ ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ ВТОРОГО ЭТАПА ИССЛЕДОВАНИЯ, КОТОРОЕ ПРОВОДИТ ИЗВЕСТНАЯ ЭКСПЕРТНО-КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИИ SUSTAINABILITY. ПОМОЖЕТ ЛИ ЭТО НАВЕСТИ ПОРЯДОК В МИРЕ РЕЙТИНГОВ?

http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/LatestNews/2010/RatetheRaters.htm?dm_i=4J5,AG9V,16HOQP,SMI,1

Общее название исследования - «*Инвентаризация рейтингов*» (*Taking Inventory of the Ratings Universe*). Его цель – пролить свет на практику составления рейтингов устойчивости или ESG (экологические показатели + социальные показатели + качество управления), оценить и повысить качество и прозрачность каждой из таких систем. Второй этап данного проекта - «Рейтинг рейтингов» - представляет собой обзор и анализ действующих рейтинговых систем, которых оказалось более ста. Помимо этого, было опрошено солидное число экспертов из разных стран мира. В результате, исследователи сделали несколько выводов:

- Для составления рейтингов используется широкий спектр методологий; однако их описания нет в открытом доступе.
- Чаще всего используются так называемые «универсальные» методики, которые применяются к различным отраслям и/или регионам. Сложность, однако, состоит в том, что конструктивный подход к составлению рейтинга обеспечивается за счет обработки значительного количества показателей.
- Чем больше информации компания сообщает о себе, тем больше вероятность получения более высокой оценки.
- Большинство рейтинговых систем опирается на данные, которые компании публикуют в открытом доступе.

Исследования [SustainAbility](#) на третьем и четвертом этапах проекта предложат подробный анализ и оценку методологий некоторых рейтинговых агентств, а также сценарий дальнейшего развития данного направления.

V. ОЦЕНКА

ХРЕН РЕДЬКИ НЕ СЛАЩЕ (О ВРЕДЕ УПРОЩЕНИЯ)

В ПОГОНЕ ЗА ПРАВИЛЬНЫМИ КРИТЕРИЯМИ ОЦЕНКИ НКО СООБЩЕСТВО, ПОХОЖЕ, НАСТУПАЕТ НА ОДНИ И ТЕ ЖЕ ГРАБЛИ. НАКЛАДНЫЕ РАСХОДЫ. ЗАТЕМ - РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ. БЛИЖЕ К ЦЕЛИ МЫ НЕ СТАЛИ.

[http://blogs.hbr.org/pallotta/2010/11/our-ineffectiveness-at-measuri.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+harvardbusiness/pallotta+\(Dan+Pallotta+on+HBR.org\)](http://blogs.hbr.org/pallotta/2010/11/our-ineffectiveness-at-measuri.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+harvardbusiness/pallotta+(Dan+Pallotta+on+HBR.org))

Даже в самой богатой стране мира наиболее крупные организации, в компетенцию которых входит оценка НКО, испытывают острый дефицит в средствах, которые позволили бы им выполнить свою задачу добросовестно и полноценно. Это создает иллюзию возможности принятия донорами быстрого и (относительно) простого решения об адресате пожертвования. Совсем недавно потенциального получателя поддержки выбирали по соотношению накладных и программных расходов, что, если хорошенько подумать, не является надежным критерием. Теперь предлагается обращать внимание на результативность, а не на объем накладных расходов. Озвучивается много замечательных идей о том, как измерить результативность, но ничего не говорится о том, станут ли в итоге доступны новые средства, которые нужны, в том числе, для измерения тех же накладных расходов. Это похоже на замену одного упрощенного подхода другим, потому что оценка результативности относится к категории непрямых (накладных) расходов, которые мы и стремимся сократить. И мы выбираем более дешевый вариант. Получается, что подход, который мы пытаемся заменить, является тем, должно помочь найти новое «решение». Каковы же риски, связанные с «движением за результативность»?

- **Неверная постановка вопроса.** Измерять следует не результативность, а стремление к достижению результатов. Измерение результативности ведет к развитию рынка вокруг проблем, которые решаются простейшими способами (недостаток супа, например; а результативность будет измеряться количеством порций в бесплатной столовой). Сложнее решить проблему бездомности и оценить прогресс на пути к такому результату.
- **Разрозненная сеть.** Мы создаем множество структур со слабым ресурсным обеспечением и собственными стандартами. Это сбивает с толку общественность не меньше, чем история с накладными расходами.
- **Отсутствие значительных масштабов.** Даже крупные НКО (Charity Navigator и др.) не расширяют масштабы деятельности, потому что не могут разработать модель, которая приведет к радикальному росту доходов. НКО не могут позволить себе щедро оплачивать услуги, а последние разработки в сфере оценки и вовсе предлагаются бесплатно. Крупные инвестиции невозможны без перспектив больших доходов.
- **Неполноценные инструменты.** В силу дефицита средств, выбор делается в пользу бесплатных или недорогих и неадекватных инструментов. Источником данных для оценки, в том числе, должны стать получатели услуг, а не доноры, грантополучатели, коллеги и т.д.
- **Упрощенные показатели.** В силу нехватки средств без внимания остается целый пласт важной информации. Все сводится к цифрам, звездочкам, перечислениям и спискам, подменяющим динамичное и насыщенное содержание, которое должно вместить в себя и цифры, и факты, и историю. Это приводит к несправедливым решениям, таким как наказание хороших организаций и поощрение заурядных.

Автор статьи считает, что необходим единый консолидированный аппарат национального уровня, который занимался бы вопросами оценки и объединял команды независимых наблюдателей. Этот своеобразный

«корпус добровольцев оценки» мог бы ежегодно собирать объективные данные о каждой действующей в США НКО и представлять результаты на онлайн ресурсах в удобном для пользователя формате. Помимо показателей, данная система также должна предусматривать повествовательную часть:

1. Профессиональное документальное видео о сотрудниках и клиентах НКО;
2. Описание целевых групп/клиентов;
3. Декларации видения и надежд, связанных с будущим;
4. Результаты и выводы оценки НКО, которые должны быть изложены в доступной форме и отредактированы профессиональным «райтером»;
5. Новации, идеи и предложения ведущих НКО, которые отталкиваются не от возможностей, но выражают мечту;
6. Показатели, которые свидетельствуют о стремлении и намерении добиться устойчивых социальных изменений/социального эффекта (impact).

Все это следует опубликовать в Интернете и сделать информацию о социальных изменениях очень привлекательной и интересной для пользователей.

Такой проект обойдется в несколько сотен миллионов долларов. Дорого? - Относительно. \$500млн. долларов составляют всего 0,22% от годового объема пожертвований. Это небольшие инвестиции, когда на кону \$225 миллиардов.

Кто оплатит такой проект? Возможно, это сделает государство. Общество, НКО, филантропы или инвесторы не станут плательщиками в силу существующих рыночных стимулов. Крупные НКО вполне довольны высоким признанием, которое они получают за низкий уровень накладных расходов. У них нет мотивации оплачивать создание подобной структуры. К тому же будущий эффект/отдача от такого проекта сложно поддается количественному выражению, что создает определенные трудности для презентации идеи потенциальным инвесторам. Общество желает, чтобы вся информация и онлайн ресурсы были бесплатными, и не готово использовать частные пожертвования для оценки НКО. Однако если поработать с этой целевой аудиторией, то можно одним выстрелом убить двух зайцев: добиться финансирования и просветить широкую общественность. Инвесторов можно будет заинтересовать неким аналогом дохода от продаж. В частности, НКО [Charity Navigator](#) доказала, что общество все-таки готово платить за информацию небольшие суммы.

Что можно считать возвратом от инвестиций в данном случае? Во-первых, мы получим рынок, функционирующий на основе объективной информации (неверная информация означает впустую потраченные деньги). Адекватно работающий рынок – это бесценное достижение. Во-вторых, мы укрепим доверие общества к НКО и добьемся большего понимания их реалий и трудностей.

Сегодня мы ежегодно тратим на оценку каждой НКО около \$4 долларов. Это недопустимо. Это то, что должно измениться в первую очередь.

Автор статьи Дэн Паллотта (Dan Pallotta) - признанный эксперт по вопросам инноваций в НКО-секторе, пионер социального предпринимательства и основатель [Pallotta TeamWorks](#), которая известна разработкой успешных кампаний по сбору средств на борьбу с ВИЧ и раком груди; президент [Springboard](#) и автор книги «Неблагодарительность: как существующие ограничения подрывают потенциал НКО» ([UNCHARITABLE: HOW RESTRAINTS ON NONPROFITS UNDERMINE THEIR POTENTIAL](#)).

РУКОВОДСТВО ПО ПРОВЕДЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ НКО

ЧИСЛО ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ АМЕРИКАНСКИХ ДОНОРОВ, КОТОРЫЕ НУЖДАЮТСЯ В КОНКРЕТНЫХ ОРИЕНТИРАХ ДЛЯ ВЫБОРА ДОСТОЙНОГО ПОЛУЧАТЕЛЯ, В СОТНИ РАЗ ПРЕВОСХОДИТ ЧИСЛО ТАК НАЗЫВАЕМЫХ «СТОРОЖЕВЫХ ПСОВ». НЕКОММЕРЧЕСКИХ ПОРТАЛОВ И СЛУЖБ, КОТОРЫЕ В ЧИСЛЕ СВОИХ УСЛУГ ПРЕДЛАГАЮТ ДОНОРАМ ОЦЕНКУ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ, НИЧТОЖНО МАЛО. СОВРЕМЕННЫЙ АРСЕНАЛ ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ РАСШИРЯЕТСЯ...

[http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/11/do-it-yourself-guide-how-to-evaluate-a-charity?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+TacticalPhilanthropy+\(Tactical+Philanthropy\)&utm_content=Yahoo!+Mail](http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/11/do-it-yourself-guide-how-to-evaluate-a-charity?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+TacticalPhilanthropy+(Tactical+Philanthropy)&utm_content=Yahoo!+Mail)

Известный портал [GiveWell](#), который посвящен вопросам благотворительных пожертвований, разработал в помощь обычным (массовым) жертвователям некий усредненный [перечень важнейших вопросов](#), ответы на которые помогут им сориентироваться в сотне актуальных направлений и информации об американских НКО, которых уже больше миллиона. Приведем несколько примеров подобных вопросов, которые можно задать НКО, работающей, допустим, в сфере образования:

- Что предпринимает Ваша организация для совершенствования образования K-12¹? Каковы Ваши взаимоотношения со школой? Вы работаете непосредственно со школой или используете «внешний» подход?
- Какая научная литература (и в частности, результаты рандомизированных контролируемых исследований) посвящена социальным преобразованиям, осуществляемым Вашей организацией?
- На кого рассчитана Ваша деятельность? Каковы условия участия в программе? Каковы критерии отбора в случае большого количества желающих?
- Проводились ли в рамках Вашей программы рандомизированные контролируемые исследования? Если нет, то почему; и планируется ли такая работа в дальнейшем?
- Предпринимаются ли шаги по регулярному сбору данных, позволяющих оценить степень удовлетворенности учащихся? Что они хотели бы улучшить? Как часто они бросают занятия и почему?
- Насколько активно Ваша организация взаимодействует с учащимися? Осуществляете ли Вы систематический сбор данных об успеваемости учеников (таких как результаты тестирования) и завершении обучения? Делитесь ли Вы данной информацией с коллегами из других организаций?
- Предпринимали ли Вы попытку оценить эффект (impact) программы с точки зрения дальнейшей самореализации выпускников в сравнении с жизненными сценариями без участия в Вашей программе?
- Сколько средств было затрачено на программу? Сколько учащихся получили услуги?
- Что бы Вы изменили в случае увеличения (или уменьшения) объема поступлений? Считаете ли Вы, что увеличение финансирования означает увеличение количества участников программы (и до каких пределов)?

[GiveWell](#) в основном стремится оценить то, что свидетельствует об устойчивых изменениях (impact) – получить информацию, указывающую на высокое качество и эффективность программы. Однако автор заметки больше заинтересован в оценке эффективности организации - получении убедительной информации о профессионализме и качестве работы НКО. Он считает, что вопросы GiveWell будут наиболее полезны, если будут использоваться для оценки НКО с двух указанных позиций, и предупреждает, что если донор не разбирается в специфике выбранной сферы деятельности, то вопросы помогут выстроить отношения с получателями помощи, но не откроют всех нюансов и «подводных камней».

¹ K-12 – образование с 4-6 лет (возраст детского сада) до 16-19 лет (возраст 12-ой/последней ступени бесплатного образования в США). (Прим. авт.)

Новый инструмент может оказаться полезным не только для доноров, но и для НКО. Руководителям и членам Советов директоров НКО следует знать ответы на подобные вопросы, так как они касаются не столько статистических показателей, сколько динамики работы организации.

150 СПОСОБОВ СДЕЛАТЬ ЭТО

НОВЫЙ РЕСУРС ЦЕНТРА ФОНДОВ ([the Foundation Center](#)) TRASI ОТКРЫВАЕТ ДОСТУП К ПРОВЕРЕННЫМ МЕТОДИКАМ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ.

Разработанная в партнерстве с McKinsey & Company база данных TRASI (Tools and Resources for Assessing Social Impact, «Инструменты и ресурсы для оценки социального эффекта») предлагает пользователям широкий спектр инструментов, конкретных методологий и обобщенных лучших практик, которые позволяют откликнуться практически на любой индивидуализированный запрос. Оснащенная мультимедийными опциями и имеющая выход в социальные сети база данных также открывает возможности для общения с экспертами в сфере филантропии и с теми, кто заинтересован в оценке социальных изменений. Актуальность базы определяется растущими требованиями к прозрачности, оценке общего социального эффекта и «социального возврата от инвестиций».

Напомним, что в недавнем прошлом Центр запустил «справочную одно окно» [Grantspace](#) для соискателей грантов, где предоставлена наиболее полная информация о сообществах, экспертных ресурсах, существующих возможностях, т.д.

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ СТАНДАРТЫ НЕ ЗА ГОРАМИ

НЕ УМЕЯ ИЗМЕРЯТЬ ОБЩИЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ (ИМПАКТ), НЕВОЗМОЖНО ИНВЕСТИРОВАТЬ СРЕДСТВА В ЕГО ДОСТИЖЕНИЕ. \$6,5 МЛН. ДОЛЛАРОВ НА РАЗРАБОТКУ НОВОГО СТАНДАРТА.

<http://philanthropy.com/article/Investment-Standards-Next-on-B/124687/>

Фонд Рокфеллера ([Rockefeller Foundation](#)), консалтинговые компании [Deloitte](#) и [Prudential Financial](#) в сотрудничестве с Агентством США по международному развитию ([USAID](#)) поддержали новую инициативу некоммерческой [B Lab](#). Основная цель последней – увеличение объема капитала, доступного для компаний и инвестиционных фондов, заинтересованных одновременно в социальном и финансовом эффекте. Одним из основных направлений работы B Lab является создание «Рейтинга воздействия глобальных инвестиций» - стандарта, который позволит инвесторам оценивать и сравнивать социальные и экологические показатели деятельности социально-ориентированных компаний и различных инвестиционных каналов. Ожидается, что новый стандарт будет использоваться на разных уровнях и станет откликом на запросы разных сторон. Так, для консультантов он станет помощником в работе с клиентами, а фондам, заинтересованным в социальном эффекте, будут важны данные рейтинга.

B Lab стала известна благодаря своей сертификационной программе «Би рейтинг» - системе, оценивающей социально/экологически-ответственный бизнес. Она в основном ориентировалась на США, и позднее была адаптирована для оценки компаний и инвестиционных фондов развивающихся стран.

VI. ФИНАНСЫ

НЕЭФФЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ ФИНАНСИРОВАНИЯ НКО И ФИЛАНТРОПИЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

СТАРАЯ МОДЕЛЬ ПОДДЕРЖКИ БОЛЬШИНСТВА НКО БЫЛА ИЗНАЧАЛЬНО НЕВЕРНЫМ ВЫБОРОМ. ОНА СДЕРЖИВАЕТ РАЗВИТИЕ И ПРЕПЯТСТВУЕТ СОЗДАНИЮ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ МОДЕЛЕЙ ПОЛУЧЕНИЯ ДОХОДОВ. НОВАЯ МОДЕЛЬ ПЕРЕВЕРНЕТ СЕКТОР.

<http://www.fastcompany.com/1698097/the-nonprofit-financial-model-never-worked-heresquos-a-new-model-that-does>

Фонд некоммерческого финансирования ([Nonprofit Finance Fund, NFF](#)) в 2006 году создал [NFF Capital Partners](#), которая использует новаторский подход к формированию капитала для развития НКО. Новая финансовая практика получила название «филантропический капитал» (ФК; philanthropic equity). Для разъяснения её специфики организация вводит два новых термина. Это «покупатели» - те, кто финансирует программы, но не финансирует развитие и не готов платить за ошибки, изменение деятельности и стратегии организации; и «строители» - те, кто вкладывает средства в формирование базиса для организационного роста, имеющего большое значение для общей стабильности, устойчивости и развития НКО-сектора. За четыре года, в партнерстве с NEF Capital Partners adeptам ФК удалось привлечь для роста и развития \$300 млн. долларов. Важнее то, что данный капитал позволил каждой из этих организаций оперативно переориентировать модели получения доходов на достижение долгосрочной финансовой устойчивости. Раньше НКО зависели от грантов и пожертвований, а теперь у них появилось время для диверсификации источников дохода (например, за счет оказания платных услуг). Помимо этого, NEF Capital Partners разработала новую методологию² бухгалтерского учета в НКО, которая позволяет вести учет ФК отдельно от основных доходов. Доходы, полученные в результате инвестиций в развитие организации, учитываются вместе с основными доходами. Таким образом, НКО четко отслеживает средства, которые идут на формирование и развитие ресурсной базы организации.

Конкретные примеры финансовых результатов и структурных изменений в каждой из 11 НКО, которых [NFF Capital Partners](#) поддержала в кампаниях по привлечению ФК, приведены в отчете [NFF Capital Partners 2010 Performance Report](#).

² Sustainable Enhancement Grant methodologies (SEGUE) - методологии управления грантами, учитывающие потребности устойчивого развития организации.

VII. ТРЕНДЫ

ФИЛАНТРОПИЯ 2020

КАК ИЗМЕНИТСЯ ФИЛАНТРОПИЯ К 2020 ГОДУ? ЧТО ИЗ ТОГО, ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ НЕОБЫЧНЫМ СЕГОДНЯ, СТАНЕТ ОБЫДЕННЫМ ЧЕРЕЗ ДЕСЯТЬ ЛЕТ? ЛЮСИ БЕРНХОЛЬЦ (LUCY BERNHOLZ) ИЗ BLUEPRINT & DESIGN ДЕЛИТСЯ СВОИМ ВИДЕНИЕМ БУДУЩЕГО.

<http://philanthropy.blogspot.com/2010/12/ten-for-next-10-2010-2020.html>

1. **Кардинально изменятся правила:** налоговый кодекс и налоговые льготы, законодательство об НКО и авторских правах, представления о социально-ответственном бизнесе и стандарты управления социальными инвестициями.
2. **Увеличится число фондов с заданным сроком существования,** так как все больше состоятельных людей начнут заниматься филантропией в более молодом возрасте.
3. **Деловая игра и игровая педагогика будут встроены в процесс решения проблем** фактически в любой сфере: начиная с профилактики лишнего веса, и заканчивая искусством, общественными слушаниями и энергосбережением.
4. **Пожертвования для поддержки работ по ликвидации последствий катастроф будут более структурированными и спланированными** благодаря точным научным прогнозам и новым механизмам оказания индивидуальной благотворительной помощи.
5. **Инвестиции в устойчивые социальные результаты³ (Impact Investments) превзойдут объемы благотворительных пожертвований.** Согласно прогнозам, к 2020 году объем пожертвований может достичь \$450 млрд. долларов; а объем инвестиций достигнет отметки в \$1 триллион.
6. **Укрепление сотрудничества между организациями-участниками филантропической деятельности.** Фонды будут целенаправленно работать в сети, через синдикаты, и объединять финансовые ресурсы.
7. **Анализ данных и визуальная презентация информации станут основными навыками филантропов.** За прошедшую декаду фонды овладели серьезными факультативными навыками коммуникации, оценки и самообучения. Будущее за программными специалистами, умеющими обращаться с данными и отражать их в наглядных форматах.
8. **По-прежнему будут существовать фонды и НКО.** Несмотря на то что возможностей для благотворительности станет гораздо больше, будут создаваться частные фонды. Многие фонды и НКО, которые существуют сегодня, будут работать и в 2020 году.
9. **Мобильные телефоны придут на смену пожертвованиям по кредиткам.** Мобильный телефон (ручной компьютер) станет каналом связи с Интернетом, социальными сетями, коммуникационными системами, а также инструментом для добровольчества и кошелеком.
10. **Масштаб обретет сетевое значение:** на место ложного представления о том, что «масштаб = большой» придет «масштаб = связанный в сеть».
11. **На смену «общественному сектору» (social sector) придет новый термин - «экономика влияния на общество» (impact economy).**
12. **Состав руководителей и высших управляющих органов фондов не будет отражать расовый, этнический или гендерный состав населения.**
13. **Представители Китая и Индии возглавят рейтинги глобальных лидеров филантропии.**
14. **Будет создана многонациональная надзорная организация** в сфере филантропии или социального инвестирования.

³ Термин Impact Investments - «Инвестиции в устойчивые социальные результаты/социальный эффект» - предложен в исследовании, проведенном при поддержке Джей Пи Морган (J.P. Morgan) и Фонда Рокфеллера (Rockefeller Foundation). Термин означает «создание положительного социального или экологического эффекта, превосходящего по своей ценности финансовый возврат». В отчете говорится о возникновении нового класса активов, который завоевывает популярность среди широкого круга инвесторов.

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

Sanford SOCIAL INNOVATION REVIEW

1. ПЯТЬ ЛУЧШИХ БЛОГОВ ДЛЯ ОБМЕНА МНЕНИЯМИ В 2010 ГОДУ

Накануне Нового года Sanford Social Innovation Review (SSIR) оценивает популярность своих рубрик и предлагает информацию о пяти лучших блогах 2010 года (которые стали хитами нашего веб-сайта). Мы указали их в порядке убывания по степени популярности.

<http://view.exacttarget.com/?j=fe52167572660d757211&m=fefe1570716d07&ls=fdee11797062027c71167771&l=fec41576736d0478&s=fdfc1572726d057c74117370&jb=ffcf14&ju=fe2716797367027a771071>

Don't Give Money to Haiti Now (Не спешите жертвовать средства для Гаити)

ПЕРЛА НАЙ (PERLA NI)

Если существуют какие-либо уроки относительно поддержки в случае катастроф международного масштаба, то один из них такой: не жертвуйте свои средства сразу после первых телевизионных сообщений. Чтобы восстановительные работы имели эффект в долгосрочной перспективе, донорам нет смысла использовать сразу все средства. Напротив, им следует предусмотреть поэтапное расходование с расчетом на много лет вперед. Да, в тот момент, когда вам трудно видеть в новостях смерть и страдания, подумайте о том, что именно сейчас доставка помощи на Гаити зависит не от Ваших денег. Для проведения спасательных операций, организации снабжения, транспорта и обеспечения безопасности гаитянам необходима поддержка военных и спасателей.

[Radical Transparency Will Change the World](#) (Тотальная прозрачность изменит мир)

РЕДЖИНА РАЙДЛИ (REGINA RIDLEY)

«Тотальная прозрачность, к которой движется общество – это то, что способно уравновесить корпоративную власть», – считает Алекс Богусски (Alex Bogusky), признанный гуру в этом вопросе. Богусски убежден в том, что прозрачность в режиме реального времени, которая порождена сегодняшним перераспределением власти и новейшими технологиями, является бесприкрытым вариантом. Тотальная прозрачность может быть полезна корпорациям и всему миру. Это способ, с помощью которого человечество может перехватить у корпораций и вернуть себе рычаги управления и контроля.

[Nine Tips to Better Nonprofit Pricing](#) (Девять советов о ценообразовании в НКО)

РАФИ МОХАММЕД (RAFI MOHAMMED)

Ценообразование заботит НКО не меньше, чем организации коммерческого сектора. В связи с тем что некоммерческие организации, как правило, стремятся обслужить как можно больше клиентов, их цены должны привлекать как можно больше людей. Однако желанию удержать цены на низком уровне противопоставляется потребность в получении дохода для совершенствования услуг. Предлагаю девять советов относительно ценообразования, которые позволят одновременно получать более высокие доходы и привлекать больше клиентов. Прежде всего, эти советы подчеркивают важность повышения качества услуг за счет нескольких видов обслуживания по разной цене, на выбор клиента.

[A Different Kind of Philanthropy](#) (Другая благотворительность)

ШОН СТЭННАРД-СТОКТОН (SEAN STANNARD-STOCKTON)

Что было бы, если бы фонды в основном предоставляли неограниченное финансирование вместо того чтобы диктовать грантополучателям условия использования грантов? Что было бы, если бы фонды продолжали поддерживать грантополучателей, которые уже выполнили свою работу, вместо того чтобы прекратить финансирование из-за того, что «период гранта» завершился? Что было бы, если бы фонды полностью отказались от системы работы с заявками по принципу «открытых дверей» и посвятили себя

активному поиску лучших грантополучателей? Что было бы, если бы фонды, прежде всего, ожидали увидеть в отчетах информацию, которую НКО собирают в рамках повседневной работы, а не ответ на конкретный запрос, который оттягивает ресурсы грантополучателей?

[The Heartache of the Failed Hail Mary](#) (Боязнь упустить последний шанс)

ДЖОН БРАЗЕРС (JOHN BROTHERS)

Во время своих выступлений я часто рассказываю о повышении активности в Миннеаполисе и о том, что уже более сотни НКО стремятся оказать помощь моим землякам и искоренить бедность. А также о том, что чем больше организаций создается для оказания помощи моему сообществу, тем чаще я замечаю, что очереди за бесплатной одеждой в магазине для бедных на Николлет Авеню или за продуктами в Sabathani Food Pantry на 38-й улице становятся все длиннее. И тогда у меня возникает естественный вопрос: Если все больше и больше людей готовы, засучив рукава, помогать другим, то тогда почему в эти очереди встает все больше и больше людей?

2. ЧТО ОЖИДАЕТ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ СЕКТОР ЕГИПТА В БУДУЩЕМ?

[Ник Скотт (Nick Scott), помощник редактора Philanthropy News Digest. Это его первый блог-пост на PhilanTopic.]

Несмотря на то что надежды на полное воплощение идеи открытого и демократичного Египта остаются под вопросом, [повод для оптимизма](#) все-таки есть. Оценивая положительные изменения, можно предположить, что правовой климат для фондов и некоммерческих организаций (НКО) в ближайшие годы может стать более благоприятным. В течение последних десяти лет даже политические ограничения, введенные режимом Мубарака, не смогли помешать развитию филантропии в Египте. Это означает, что, возможно, настало время выяснить: что происходит в египетском благотворительном секторе, что препятствует его дальнейшему развитию, и во что это может вылиться в будущем.

Истории успеха...

В течение долгого времени Египет считался лидером арабского мира, а сейчас также становится лидером арабской филантропии. Именно здесь на базе Американского университета (Каир) был создан Центр филантропии и гражданского участия имени Джона Д. Герхарта ([Gerhart Center for Philanthropy and Civic Engagement](#)). Также Египет может гордиться долгой и эффективной работой фондов. Первопроходцем в данной сфере, в частности, является Фонд Сауирис ([Sawiris Foundation](#)), который был учрежден в 2000 году после Саммита тысячелетия ООН семьей Сауирис для решения уникальных задач развития страны. Несмотря на то, что такие нефтяные державы, как ОАЭ, способны предоставить более значительные средства, в течение последних лет египетская филантропия добилась существенного прогресса. Благотворительность не является для Египта новой концепцией. Страна, которая в полном смысле является центром исламского мира, имеет давние традиции благотворительности, основанной на религиозных убеждениях. Частные пожертвования в форме *закят* ([zakat](#); разновидность религиозного социального взноса/подавания), объем которых в Египте ежегодно составляет [около \\$1 млрд. долларов \(USD\)](#), становятся основным и наиболее значительным источником благотворительной помощи в стране. Благотворительные фонды являются менее устоявшейся традицией, хотя сектор стремительно развивается. В настоящее время в Египте зарегистрировано более четырехсот фондов, и число таких организаций продолжает расти. Однако, несмотря на то что данное направление является достаточно новым и многие египетские фонды переживают период поисков, большая открытость политической системы могла бы устранить ограничения, препятствующие полной реализации их потенциала.

[Средний возраст](#) в Египте - двадцать четыре года. Это не удивляет тех, кто наблюдал, как сотни тысяч молодых египтян стекались на площадь Тахрир, чтобы выразить протест диктаторской власти президента Мубарака. Поэтому значительное увеличение числа египетских молодежных объединений, которые занимаются оказанием социальных услуг, тоже является вполне закономерным фактом. Вполне возможно, что традиционная благотворительность осуществлялась людьми более зрелого возраста с достаточным управленческим опытом и не предполагала активного участия молодых лидеров. Однако сегодня египетская молодежь не желает оставаться в стороне. Участие в работе таких организаций, как [Resala](#) (которая предоставляет социальные услуги), становится популярным способом самореализации молодых людей Египта, которые стремятся делать добрые дела для своих сообществ и испытывают чувство социального единения. Resala может гордиться тем, что количество ее членов насчитывает более ста тысяч человек, а также программами,

направленными на снижение уровня бедности, просвещение и оказание помощи/услуг для людей с особыми потребностями.

Барьеры...

Несмотря на положительные перспективы, министерство социальной солидарности, тем не менее, продолжает жестко регулировать и контролировать филантропию и некоммерческий сектор Египта. НКО работают в жестких правовых условиях, которые ограничивают сбор членских взносов, а также возможности получения доходов и привлечения средств населения. Министерство также имеет право осуществлять контроль и надзор за финансами некоммерческих организаций, и обязано утверждать любые средства, поступающие в египетские НКО из иностранных источников. В результате, чтобы обойти ограничения и избежать чрезмерного и порой слишком жесткого контроля, действующие на территории Египта фонды иногда вынуждены открывать основные офисы за пределами страны.

В действительности, фонды зачастую отказываются от амбициозных планов в таких сферах, как реформа образования или здравоохранения, по той причине, что чиновники могут создавать препятствия для реализации таких инициатив. Еще одна проблема заключается в том, что зарубежные агентства международного развития иногда вытесняют египетские организации и не дают простора для развития местных НКО.

Например, в ходе [интервью](#) со специалистами египетского НКО-сектора по вопросам перспектив развития местной благотворительности (2009 г.) Молли Шульц Хафид (Molly Schultz Hafid) услышала приблизительно такие мнения: «Я не вижу перспектив для филантропии [которая осуществляется под эгидой сообщества] из-за равнодушия. Для этого нужно воспитывать гражданственность». Несмотря на такие настроения, не все чувствуют себя настолько удрученно. Успех таких организаций, как Фонд местного сообщества Маади ([Maadi Community Foundation](#)), свидетельствует о заинтересованности в местной филантропии даже при наличии ограничений со стороны государства. Египет, где граждане во многом полагаются на правительство, вполне может стать Египтом, где стремительно развиваются фонды местных сообществ, потому что молодежь начинает верить в гражданское общество и возможность изменений.

В заключение...

Филантропический сектор Египта пока не достиг зрелости. Поэтому существует простор для совершенствования практики, усиления прозрачности и повышения эффективности. В отчете о результатах исследования «*Новые тенденции в сфере филантропии социальной справедливости в Египте*» (Emerging Trends in Social Justice Philanthropy in Egypt; 2009) Шульц Хафид (Schultz-Hafid) предлагает [пять полезных рекомендаций](#). Однако, воспользоваться этими рекомендациями в полной мере и ускорить развитие данной сферы можно будет только после продолжительной работы по снижению государственного контроля и устранения правовых ограничений. Еще одним надежным источником справочной информации может послужить документ «*От благотворительности к изменениям: Тенденции в сфере арабской филантропии*» ([From Charity to Change: Trends in Arab Philanthropy](#)), подготовленный Барбарой Ибрахим (Barbara Ibrahim), директором-учредителем Центра им. Джона Д. Герхарта (Gerhart Center).

Если сегодня многое пока зависит от политики, то нам остается отметить и приветствовать тот факт, что египетская филантропия становится более организованной и стратегической – и эти тенденции, вероятнее всего, в дальнейшем будут только усиливаться.

--*Ник Скотт (Nick Scott)*