Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 12 (54), декабрь 2014 г.

Все выпуски и тематические подборки статей из архивов Дайджеста можно найти на сайте http://ep-digest.ru/ или в архиве http://goo.gl/Hs1SS6

а чтобы подписаться на рассылку Дайджеста, напишите по адресу toropovaei@uralsib.ru или свяжитесь с нами в Фейсбуке www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy

© Составление, оформление.
Некоммерческая организация "Эволюшн энд Филантропи" (Великобритания), Филиал в Российской Федерации, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

I. GR 5

1) Регулирование НКО-сектора: американским законодателям от дискуссии не уйти 5
Профессор права Бостонского колледжа (The Boston College) Рэй Мэдофф (Ray Madoff) отмечает, что Конгресс США замалчивает проблемы, связанные с определением статуса благотворительной организации, ограничением налоговых вычетов, и задержкой филантропических ресурсов в именных фондах и университетских эндаументах (целевых капиталах). Эксперт предложила провести конференцию, которая не позволит погасить дискуссию, способную повлиять на дальнейшую судьбу некоммерческого сектора.

II. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ 5

1) Становятся ли британские компании щедрее и мудрее? 5
Фонд Charities Aid Foundation (CAF) опубликовал отчет «Корпоративная благотворительность компаний, входящих в индекс FTSE 100» (Corporate Giving by the FTSE 100). Документ свидетельствует о том, что в период с 2007 по 2012 гг. крупный бизнес Соединенного Королевства увеличил объем пожертвований с 1,3 млрд до 2,5 млрд фунтов стерлингов, но информировать общество о своем вкладе в социальную сферу так и не научился.
2) «Демократический централизм» в корпоративном фонде 6
Фонд, созданный производителем мороженного Ben & Jerry's в 1985 году (The Ben & Jerry's Foundation), определяет свои приоритеты, руководствуясь мнениями сотрудников компании. О том, как формировалась и как работает эта система, рассказывает директор по программам фонда Ребекка Голден (Rebecca Golden).

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ 7

1) «Оцифруйте» годовой отчет 7
Соучредитель американской дизайнерской фирмы Elefint Designs Мэттью Шарпник (Matthew Scharpnick) считает, что печатные годовые отчеты некоммерческих организаций слишком старомодными, и предлагает участникам социальных преобразований переместить акцент на цифровые формы публикации данных.
2) Вопрос к регулятору: добавит ли прозрачности слишком усердное раскрытие информации? 8
Британская Комиссия по делам благотворительности (The Charity Commission) выяснила, что 96% граждан считают публикацию финансовой информации важным показателем подотчетности НКО перед обществом. Однако инструкции для организаций Третьего сектора оказались настолько подробными, что вместо желаемой ясности пользователи могут получить слишком много сведений.

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 8

1) Оценка социальной эффективности для малых и средних НКО 8
Эксперты американской фирмы-разработчика оценочных инструментов Measuring Success озвучили рекомендации, которые помогут небольшим НКО (со штатом от 1 до 20 человек) оценить «воздействие на общество» без дополнительной нагрузки на бюджеты организаций.
2) Инструмент для определения стоимости социального результата 9
Оценить положительную отдачу от строительства доступного жилья, центра по уходу за детьми или медицинского учреждения в экономически депрессивном городе или районе достаточно сложно. Но теперь участники общественных преобразований могут воспользоваться онлайн инструментом, который предназначен для определения денежного эквивалента социального эффекта, возникающего в процессе развития сообществ.
3) Перегруппировка сил в сообществе оценщиков социальной эффективности 10
Ассоциация аналитиков социальных результатов SIAA (The Social Impact Analysts Association; г. Лондон) и британская сеть The SROI Network, которая занимается проблематикой социальной эффективности инвестиций, сообщили о слиянии и появлении новой сети - Social Value International.

V. СТРАТЕГИЯ 10

1) Стратегическая филантропия: результаты дискуссии 10
Читатели журнала Alliance magazine обсудили статью «Стратегическая филантропия для сложного мира» (Strategic Philanthropy for a Complex World), подготовленную экспертами консалтинговой организации FSG (США). Авторы публикации проанализировали отклики коллег и озвучили итоговые комментарии практического характера.

VI. ФИНАНСЫ 11

1) Причина отрицания накладных расходов НКО 11
Пожертвования, предназначенные для покрытия «фиксированных» (или накладных) расходов, помогают благотворительным организациям экономить средства, развивать компетенции и укреплять материальную базу. Однако доноры считают, что подобные затраты оттягивают ресурсы от программ. Проблему анализирует Кимберли Шарф (Kimberley Scharf), профессор поведенческой экономики Университета Уорвика (The University of Warwick; Великобритания).

VII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ 12

1) Советы будущим партнерам: как преодолеть смысловые барьеры 12
Специалист по коммуникациям Национального центра по развитию партнерской практики юридических и медицинских учреждений (The National Center for Medical-Legal Partnership; США) Кейт Марпл (Kate Marple) подготовила рекомендации, которые помогут представителям разных отраслей найти общий язык с потенциальными партнерами и ускорить выполнение социально значимых целей.
2) Формирование сетей и общественных движений: опыт прогрессивного фонда 13
По мере развития технологий коммуникации, сотрудничество в сфере социальных преобразований становится не исключением, а требованием времени. Корпоративный фонд Levi Strauss Foundation (LSF) поделился с коллегами опытом выполнения программы, которая помогает лидерам правозащитных организаций г. Сан-Франциско (США) приобретать навыки построения сетей и модернизировать работу НКО.

VIII. ИНИЦИАТИВЫ 14

1) Новый образовательный курс для филантропов 14
Профессор филантропии Стэнфордского университета (The Stanford University; США) Лаура Арриладжа-Андерсен (Laura Arrillaga-Andreessen) отмечает, что в США основная часть годовых благотворительных взносов формируется за счет пожертвований граждан. Чтобы вовлечь в преобразование общества как можно больше людей, она разработала специальный курс, и пригласила всех желающих расширить представление о стратегической филантропии.

IX. КОММУНИКАЦИИ 15

1) Правила работы с контентом в виртуальном мире 15
Онлайн ресурс Nonprofit Tech for Good предлагает заглянуть в «Пособие по фандрайзингу для НКО: мобильные технологии на службе общества» (Mobile for Good: A How-To Fundraising Guide for Nonprofits) и обратить особое внимание на рекомендации, которые помогут благотворительным организациям наладить процесс распространения информации в социальных сетях.

X. ЛИДЕРСТВО и HR 16

1) Изменить мир непросто: руководителям фондов нужна обратная связь 16
Исполнительные директора фондов нередко жалуются на отсутствие конструктивной критики, которая необходима для корректировки стратегий и получения лучших социальных результатов. Эксперты с богатым управленческим опытом размышляют о превратностях судьбы своих коллег и озвучивают пожелания для высших руководящих органов и благополучателей филантропических организаций.
2) Создайте условия для достижения «высоких целей» 17
Чтобы ценные кадры НКО-сектора не уходили в бизнес, сотрудники благотворительных организаций должны иметь возможность для воплощения собственных представлений о служении обществу. Так считает Аарон Херст (Aaron Hurst), учредитель американского фонда Taproot Foundation, поставляющего социальной сфере профессионалов-добровольцев (pro bono).

3) Демографические характеристики филантропии: до равенства и братства еще далеко 17
Немногочисленные сведения о трудовых силах американского филантропического сектора позволяют предположить, что «личный состав» фондов на 2% состоит из латиноамериканцев и на 3% из афроамериканцев. Если вспомнить о том, что этнические группы представляют 37% от общей численности населения США, то картина получается не самая лучезарная. Чтобы повлиять на ситуацию, коалиция D5, выступающая за инклюзивность и равенство, акцентируют внимание на передовой практике фондов и лидеров других отраслей.

XI. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 18

1) Рецепт для фондов: как избавиться от боязни нового 18
Для проверки инновационных идей многие НКО ищут средства где угодно, только не в фондах – чтобы в случае неудачи не утратить стабильный источник доходов. Исполнительный директор фонда Arcus Foundation (США) Кевин Дженнингс (Kevin Jennings) отмечает, что неготовность филантропических организаций к риску становится препятствием для поддержки новых подходов к решению социальных проблем. По его просьбе лидеры благотворительных организаций озвучили несколько советов, которые, возможно, помогут фондам исправить ситуацию.
2) Предельная открытость – признак ориентации на социальные инновации 19
В современном мире прибыль больше не может служить мерилом успеха и водоразделом между «хорошим и плохим» - «коммерческим и некоммерческим». Британский социальный предприниматель Дом Поттер (Dom Potter) предлагает распознавать этические бизнес-модели (которые действительно ориентируются на развитие общества) по степени их открытости.
3) Обзор «преобразующих инвестиций» в мифологическом жанре 20
«Инвестиционная практика, содействующая преобразованию общества» (impact investing) возникла на пересечении филантропии и бизнеса, и со временем подверглась критике с обеих сторон. Чтобы поддержать развитие перспективного направления, междисциплинарная команда экспертов решила развеять мифы, которые формируют неверное представление о роли инвесторов и социальных предпринимателей, вовлеченных в решение глобальных проблем.

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ: КЕЙС 21

История из жизни крупного фонда: открытое обсуждение неудачного опыта или неискренняя открытость? 21
На протяжении последних десяти лет сторонники эффективной филантропии призывали частных американских доноров к рациональной благотворительности, предлагая брать пример с инвесторов, которые выбирают получателей финансирования, руководствуясь не эмоциями, а «доказательствами эффективности» (evidence) и результатами тщательной проверки информации (due-diligence). Однако в 2014 году это движение понесло большие потери, потому что его главный вдохновитель и финансист - Фонд Уильяма и Флоры Хьюлетт (The William & Flora Hewlett Foundation; США) – отказался от дальнейшей реализации Инициативы по развитию некоммерческого рынка NMI (The Nonprofit Marketplace Initiative), которая стартовала в 2006 году и была рассчитана на восемь лет. Руководство фонда обосновало свое решение неудовлетворительными результатами промежуточного оценочного исследования (2010 г.), которое показало, что вероятность достижения амбициозной цели программы (сделать массовую благотворительную практику более профессиональной) очень невелика. Однако многие представители филантропического сообщества сочли это заявление не самым искренним, связав отказ от инициативы NMI с появлением в Фонде Хьюлетт нового президента. Попытка фонда обсудить с коллегами неудачный опыт переросла в дискуссию о подлинной прозрачности и открытости.

I. GR

1) РЕГУЛИРОВАНИЕ НКО-СЕКТОРА: АМЕРИКАНСКИМ ЗАКОНОДАТЕЛЯМ ОТ ДИСКУССИИ НЕ УЙТИ

Профессор права Бостонского колледжа (The Boston College) Рэй Мэдофф (Ray Madoff) отмечает, что Конгресс США замалчивает проблемы, связанные с определением статуса благотворительной организации, ограничением налоговых вычетов, и задержкой филантропических ресурсов в именных фондах и университетских эндаументах (целевых капиталах). Эксперт предложила провести конференцию, которая не позволит погасить дискуссию, способную повлиять на дальнейшую судьбу некоммерческого сектора.

Г-жа Мэдофф пригласила ученых, специалистов сферы права, лидеров филантропии и других заинтересованных игроков, чтобы обсудить новые законы, которые могут улучшить положение американских благотворительных организаций. «Мы ждем от НКО-сектора более значительных результатов, но обеспечиваем ли при этом адекватное финансирование?» - так рассуждала главный вдохновитель Съезда сторонников содержательной реформы филантропии (Convention on Promoting Meaningful Reform in Philanthropy). Это мероприятие, прошедшее в Бостоне 18-20 сентября 2014 года, заложило фундамент для работы Форума по вопросам филантропии и общественного благополучия (The Forum on Philanthropy and the Public Good) – пятилетнего проекта, нацеленного на расширение взаимодействия между филантропическим сообществом и американским Конгрессом. Повестка дня съезда включала вопросы, обозначившие слабые места в законодательном регулировании НКО-сектора:

- Могут ли доноры претендовать на более значительные налоговые льготы, если они финансируют организации, которые оказывают помощь социально уязвимым категориям населения?
- Стоит ли присваивать статус «благотворительной организации» тем учреждениям (например, больницам), которые по характеру своей деятельности ничем не отличаются от своих коммерческих прототипов?
- Насколько целесообразным является предложение республиканцев об увеличении налога (до 20%) на те средства, которые именные фонды не успевают распределить в течение пяти лет?
- Стоит ли рассматривать административные расходы фондов и вклады в именные фонды в качестве затрат на благотворительные цели?
- И т.д.

Данное событие показало конгрессменам и некоторым НКО, которые стараются не привлекать к себе излишнего внимания, что некоммерческий сектор не замыкается на интересах отдельных институтов, но стремится к решению масштабных задач, представляющих интерес для широкого круга благополучателей. Инициативу поддержали пять фондов, среди которых представлены Фонд Барра (The Barr Foundation), Фонд Льюиса Б. и Дороти Куллман (The Lewis B. and Dorothy Cullman Foundation) и ряд других авторитетных организаций.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Conference-to-Debate-Whether/148637/?cid=pw

II. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1) СТАНОВЯТСЯ ЛИ БРИТАНСКИЕ КОМПАНИИ ЩЕДРЕЕ И МУДРЕЕ?

Фонд Charities Aid Foundation (CAF) опубликовал отчет «Корпоративная благотворительность компаний, входящих в индекс FTSE 100» (Corporate Giving by the FTSE 100). Документ свидетельствует о том, что в период с 2007 по 2012 гг. крупный бизнес Соединенного Королевства увеличил объем пожертвований с 1,3 млрд до 2,5 млрд фунтов стерлингов, но информировать общество о своем вкладе в социальную сферу так и не научился.

Отчет составлен специалистами фонда CAF по итогам (a) более 500 индивидуальных интервью со специалистами компаний (CAF Corporate Market Study - 2012); (b) анализа годовой корпоративной

отчетности (FTSE 100 analysis); и (с) опроса 2 066 британских граждан, проведенного маркетинговым агентством ComRes (Public Perceptions of Corporate Giving Survey - 2014)[1]. Авторы документа отмечают, что среди 100 крупнейших британских компаний более щедрыми стали только 36 организаций, а четвертая часть предприятий пожертвовала всего 1% от прибыли. При этом, оценивая нефинансовый вклад в развитие общества, некоторые компании не стали пользоваться специальной методикой Рабочей группы LBG, и явно завысили стоимость своей продукции, работ и услуг. Тем не менее, результаты изучения финансовых показателей корпораций указывают на то, что объемы поддержки благотворительных организаций возрастали более высокими темпами, чем прибыль бизнеса. Это очень важный, заслуживающий внимания положительный факт, однако опрос взрослого британского населения от агентства ComRes (по заказу CAF), показал, что почти три четверти (73%) респондентов сочли отчетность компаний о корпоративной социальной ответственности (КСО) недостаточно прозрачной, и были правы: доступная информация вводит людей в заблуждение. Так, более половины опрошенных (51%) убеждены в том, что самыми активными благотворителями являлись игроки потребительского рынка, хотя эксперты CAF выяснили, что на протяжении шести лет пальма первенства принадлежала сфере здравоохранения, предоставившей пожертвования на сумму 4,6 млрд фунтов стерлингов; на втором месте бессменно находилась сырьевая отрасль (2,3 млрд фунтов); а третья строка в этом рейтинге всегда принадлежала финансовому сектору и телекоммуникациям. Кроме того, значительная часть респондентов (61%) считает, что для большинства коммерческих предприятий отчетность о КСО является всего лишь «пиаром», за которым не стоит ничего существенного. Не пытаясь переубедить людей в обратном, бизнес допускает серьезную ошибку, потому что сегодня вступает в свои права поколение нового века – граждане в возрасте от 18 до 24 лет, отдающие предпочтение продуктам и услугам тех компаний, для которых КСО – не пустой звук. Об этом поведали 65% молодых респондентов, а также более половины (51%) представителей других возрастных сегментов. «Компании все чаще акцентируют внимание людей на своей этике и ценностях, и нередко добиваются значительных успехов, особенно в молодежной среде, - отмечает руководитель фонда CAF Джон Лоу (John Low) - Так почему бы в полный голос не заявить о том, что корпорации продолжают развивать благотворительную практику даже в сложных экономических условиях?! Для бизнеса это реальная возможность укрепить общественное доверие и преодолеть трудности, возникшие в отношениях с потребителями в прежние годы».

Источники: Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/17987/giving_by_top_companies_nearly_doubles_over_five_years_to_25bn?utm_source=14%20August%202014%20Governance#.VCQ24GIaySM&sref=https://delicious.com/evdokimova/9,favorite,digest
Charities Aid Foundation, https://www.cafonline.org/media-office/press-releases/2014/1408-corporate-giving-report.aspx

2) «ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ ЦЕНТРАЛИЗМ» В КОРПОРАТИВНОМ ФОНДЕ

Фонд, созданный производителем мороженного Ben & Jerry's в 1985 году (The Ben & Jerry's Foundation), определяет свои приоритеты, руководствуясь мнениями сотрудников компании. О том, как формировалась и как работает эта система, рассказывает директор по программам фонда Ребекка Голден (Rebecca Golden).

- *Истоки демократической системы принятия решений.* С момента своего создания фонд стремился поддерживать местные организации низового уровня, которые работают в непосредственном контакте с конечными благополучателями и ориентируются на потребности населения. В 1991 году фонд пригласил НКО-получателей грантов на ежегодную стратегическую сессию, чтобы расширить представление о возможностях повышения эффективности своих программ, и услышал интересное мнение: если фонд действительно приветствует «близость к народу», то сам должен стать примером для подражания. По итогам этой встречи была

[1] С кратким обзором данного документа также можно ознакомиться в статье «**Благотворительность бизнеса: публичная отчетность имеет значение**», опубликованной в выпуске Дайджеста № 53 (11), ноябрь 2014 г: http://ep-digest.ru/

создана Группа по изучению мнений сотрудников компании (The Employee Study Group), которая стала поставщиком рекомендаций для высших руководящих органов фонда и компании Ben & Jerry's.

- *Порядок участия сотрудников в принятии решений*. Фонд выполняет несколько программ, каждая из которых формирует комитет, объединяющий представителей производственных и административных подразделений компании в Вермонте. Участие в заседаниях учитывается как рабочее время. Члены комитета, как правило, работают в течение трех лет с возможностью переизбрания на второй срок. Для новичков проводятся регулярные тренинги.
- *Рабочий процесс*. Сотрудники фонда регистрируют заявки и передают их на рассмотрение в комитеты. Члены комитетов обсуждают проекты в ходе ежемесячных заседаний и формулируют рекомендации для совета директоров: поддержать или отклонить заявку, изменить сумму финансирования и т.п.
- *Трудности*. Чтобы построить такую систему, нужно было решить целый ряд непростых задач: заинтриговать сотрудников и заручиться поддержкой руководителей подразделений; придумать, как выбирать членов комитетов, и как их удерживать; и выделить время для полноценного участия людей в работе фонда. Все эти задачи решались постепенно и с переменным успехом.
- *Преимущества*. Члены комитетов говорят о том, что филантропическая практика изменила их жизнь. Вполне возможно, что они никогда бы не узнали о социальных проблемах своего региона и не смогли бы внести реальный вклад в их решение. Сотрудники компании гордятся своей организацией и считают участие в грантовых программах уникальной возможностью для выполнения гражданского долга перед обществом.

Источник: The National Committee for Responsive Philanthropy, http://www.ncrp.org/publications/responsive-pubs/rp-archive/responsive-philanthropy-summer-2014/the-ben-and-jerrys-foundation-maximizing-impact

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

1) «ОЦИФРУЙТЕ» ГОДОВОЙ ОТЧЕТ

Соучредитель американской дизайнерской фирмы Elefint Designs Мэттью Шарпник (Matthew Scharpnick) считает, что печатные годовые отчеты некоммерческих организаций слишком старомодными, и предлагает участникам социальных преобразований переместить акцент на цифровые формы публикации данных.

Цифровые годовые отчеты обладают целым рядом важных преимуществ. Во-первых, их изготовление обходится намного дешевле по сравнению с выпуском печатной документации; во-вторых, они допускают использование видео и многих других интерактивных «штучек», которые очень привлекают пользователей всемирной паутины; и, в-третьих, организации всегда могут выяснить, сколько людей открыли отчет, на каких страницах задержались дольше всего и т.д. А если НКО решит воспользоваться такой простой и удобной системой управления контентом, как WordPress, то улучшением внешнего вида и повышением привлекательности отчетов смогут заняться любые сотрудники организации, даже не имеющие глубоких познаний в области веб-дизайна. Чтобы прояснить секрет долгожительства скучных печатных отчетов, эксперт специально пообщался с представителями НКО и выяснил, что такой формат считается надежным способом поддержания контактов с постоянными донорами (особенно со старшим поколением американских граждан), несмотря на то что оценить отдачу от распространения документа, как правило, не удается. Многие организации уже задумываются об изменении подхода и даже изучают возможности визуализации данных, но все же опасаются того, что некоторые сторонники не смогут или не захотят изучать цифровую продукцию. Чтобы развеять сомнения, Мэттью Шарпник рекомендует провести «разведку боем» - разослать по почте краткую версию документа и уведомить получателей о том, что подробная информация содержится в цифровом отчете. Эксперт предполагает, что в ближайшее время современные технологии все-таки возьмут верх над устаревшим дизайном, и займут достойное место в практике некоммерческого сообщества. Этому во многом способствуют крупные фонды, которые всегда «задают тон» в социальной сфере. В частности, цифровые отчеты уже не в первый

год публикуют такие солидные организации, как Фонд Форда (The Ford Foundation's 2011 annual report), Фонд Рокфеллера (The Rockefeller Foundation's 2012 annual report) и целый ряд крупных международных инициатив.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/blogs/redesigning-good/2014/10/23/taking-annual-reports-digital/?cid=pw

2) ВОПРОС К РЕГУЛЯТОРУ: ДОБАВИТ ЛИ ПРОЗРАЧНОСТИ СЛИШКОМ УСЕРДНОЕ РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ?

Британская Комиссия по делам благотворительности (The Charity Commission) выяснила, что 96% граждан считают публикацию финансовой информации важным показателем подотчетности НКО перед обществом. Однако инструкции для организаций Третьего сектора оказались настолько подробными, что вместо желаемой ясности пользователи могут получить слишком много сведений.

Национальный совет добровольных объединений (NCVO - The National Council for Voluntary Organisations) разработал для некоммерческих организаций рекомендации по раскрытию информации о расходах, однако Комиссия внесла в этот документ существенные дополнения. Прежде всего, регулятор решил прояснить информацию о затратах на «проведение «кампаний» - обширного направления деятельности, которое может охватывать политическое лоббирование, разъяснительную работу, просвещение населения, и проведение некоторых фандрайзинговых и маркетинговых мероприятий. С трудом верится, что детальная расшифровка расходов по всем возможным разделам и пунктам станет залогом доверия и взаимопонимания между НКО-сектором и обществом. Однако на этом «список обновлений», вызывающих иронию некоммерческого сообщества, не заканчивается. В частности, Комиссия желает знать суммы доходов от «оказания государственных услуг» и привлечения «частных пожертвований». Эти требования выходят за рамки еще одного пакета Инструкций по финансовой отчетности НКО (SORP – Statements of Recommended Practice), которому регулирующий орган в недавнем прошлом устроил самый теплый прием: «Документ точно обозначил правила отчетности, которые помогут благотворительным организациям действовать более прозрачно, соответствовать высоким ожиданиям общественности, и поддерживать уровень доверия к сектору на высоком уровне». Организациям Третьего сектора несложно взять цифры из своих файлов и отразить их в годовом отчете, который будет понятен внешним стейкхолдерам. Но аппетиты Комиссии наводят на мысль о том, что для выполнения всех рекомендаций (разработка которых, видимо, встала на поток) придется формировать новые разновидности данных, которых нет в стандартных бухгалтерских программах. Может в погоне за прозрачностью стоит сделать паузу, и поразмышлять о балансе между «необходимым» и «достаточным»?!

Источник: Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/governance/blogs/content/17946/does_disclosure_of_information_inevitably_mean_greater_transparency?utm_source=4%20August%202014%20Finance#.U-KDS2IaySM&sref=https://delicious.com/evdokimova/9,favorite,digest

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ МАЛЫХ И СРЕДНИХ НКО

Эксперты американской фирмы-разработчика оценочных инструментов Measuring Success озвучили рекомендации, которые помогут небольшим НКО (со штатом от 1 до 20 человек) оценить «воздействие на общество» без дополнительной нагрузки на бюджеты организаций.

1. *Посмотрите, какие сведения, касающиеся деятельности небольшого и среднего масштаба, уже имеются в вашем распоряжении.* Приобретение дорогостоящих данных не по силам малым НКО, но в архивах каждой организации всегда хранится информация о собственных программах: о посещаемости семинаров, стоимости и количестве проданных билетов на ключевое мероприятие, подписчиках на электронный бюллетень, о статистике просмотров веб-сайта и т.д. А если сведений недостаточно, то можно провести блиц-опросы из 5-10 вопросов с использованием таких простых и понятных инструментов, как, например, Шкала Лайкерта

(The Likert Scale) или бесплатная программа SurveyMonkey. «Несмотря на то что в нашей организации работают всего 5 человек, с помощью опросов мы постоянно устанавливаем обратную связь с целевыми аудиториями, - рассказывает Эндрю Футе (Andrew Foote), учредитель НКО Sanivation, которая стремится улучшить санитарно-гигиенические условия жизни кенийского населения. – Так мы выясняем, какие благополучатели нуждаются в дополнительных тренингах и новых услугах».

2. *Воспользуйтесь внешними информационными массивами*. Сначала определите, какие данные действительно нужны вашей организации, иначе вы потонете в океане сведений, которые сегодня публикуются в открытых официальных источниках. Как правило, участники социальных преобразований обращаются к базе данных Data.gov, которая аккумулирует информацию федеральных агентств США; к веб-сайту Всемирного банка, который отражает показатели международных инициатив; а также к ресурсам рейтинговых агентств – таких как Guidestar, или отраслевых объединений - таких как Центр фондов (The Foundation Center) или «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (Grantmakers for Effective Organisations). Помимо этого, можно изучить материалы инфраструктурных организаций, представляющих интересы НКО в вашей сфере деятельности.
3. *Создайте дэшборд (dashboard)*. Полученную и обработанную информацию представьте в формате дэшборда, который в дальнейшем будет регулярно обновляться по мере ввода данных. Вполне возможно, что этот отчет будет отражать не более трех показателей, но это будут самые важные сведения, позволяющие следить за прогрессом в достижении целей организации.
4. *Действуйте*. Используйте результаты своих изысканий для принятия решений и корректировки стратегии. Без практического применения информации вся предыдущая работа по сбору и анализу данных будет пустой тратой времени. Оценка – это процесс, который начинается с малого и постоянно совершенствуется с течением времени. Убедите членов команды в том, что имея отчетливое представление об эффективности своей работы, вы ускорите выполнение социально значимой миссии и сможете рассчитывать на доверие доноров, партнеров и других заинтересованных сторон.

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

2) ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТОИМОСТИ СОЦИАЛЬНОГО РЕЗУЛЬТАТА

Оценить положительную отдачу от строительства доступного жилья, центра по уходу за детьми или медицинского учреждения в экономически депрессивном городе или районе достаточно сложно. Но теперь участники общественных преобразований могут воспользоваться онлайн инструментом, который предназначен для определения денежного эквивалента социального эффекта, возникающего в процессе развития сообществ.

Инвестиционный фонд по поддержке территорий с низкими доходами (IIF - Income Investment Fund; США) разработал «Калькулятор социальной эффективности» (The Social Impact Calculator) для оценки собственной деятельности. «Организация пригласила специалистов высокого класса, которые провели профессиональное исследование и определили стоимость результатов, которые были достигнуты благодаря инвестициям в строительство жилья, школ и клиник, - рассказывает исполнительный директор фонда Нэнси О. Эндрюс (Nancy O. Andrews). – Руководил выполнением этого проекта известный экономист Джеймс Хекман (James Heckman), лауреат Нобелевской премии». Теперь фонд IIF готов поделиться ценным инструментом с другими организациями, инвесторами, фондами и банками, которые выполняют или финансируют строительные проекты и пытаются оценить эффективность поддержанных инициатив. Калькулятор находится в открытом доступе, и каждая заинтересованная сторона может модифицировать его с учетом специфики своих проектов. «Мы не пытаемся убедить окружающих в том, что наша методика является идеальной, - поясняет г-жа Эндрюс. - Мы просто предлагаем Калькулятор в качестве одного из возможных вариантов, и приглашаем коллег к диалогу. Если кто-то предложит лучший способ измерения социального эффекта, то фонд IIF сочтет такое развитие событий большим успехом».

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/New-Tool-Puts-Dollar-Value-on/148581/?cid=pw

3) ПЕРЕГРУППИРОВКА СИЛ В СООБЩЕСТВЕ ОЦЕНЩИКОВ СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Ассоциация аналитиков социальных результатов SIAA (The Social Impact Analysts Association; г. Лондон) и британская сеть The SROI Network, которая занимается проблематикой социальной эффективности инвестиций, сообщили о слиянии и появлении новой сети - Social Value International.

Отныне сеть The SROI Network будет называться Social Value UK («Социальная ценность – Великобритания»), а SIAA трансформируется в международное сетевое объединение Social Value International. Эти изменения не помешают организациям продолжать работу по расширению состава членов и выполнению программ аккредитации и обучения специалистов в области измерения и оценки социального эффекта / воздействия на общество (impact). Международную сеть возглавит председатель совета директоров SIAA Джереми Николлс (Jeremy Nicholls), который также сохранит руководящую должность в Social Value UK. Он прокомментировал структурные подвижки следующим образом: «Создавая сеть Social Value International, мы формируем преобразующую силу международного уровня, способную ускорить поставку знаний и ресурсов нашим членам и другим игрокам, которые хотят жить в обществе, где практика принятия решений, методы работы и механизмы распределения ресурсов будут воплощать идею равенства, повышать уровень благосостояния людей, и предотвращать деградацию окружающей среды». В настоящий момент в разных секторах экономики происходит серьезное изменение представлений о ценности социальных преобразований и эффективном производстве общественных благ. «Я очень рад, что на данном этапе две важнейшие сетевые структуры решили объединить усилия, чтобы выступить единым фронтом, - размышляет директор по развитию авторитетной благотворительной организации New Philanthropy Capital («Капитал новой филантропии») Трис Ламли (Tris Lumley). – Сообществу оценщиков нужны единые принципы, ясность в отношении подходов к измерению социальной эффективности, и возможности для взаимного обучения. Благодаря оптимизации нашей инфраструктуры мы сможем двигаться вперед гораздо быстрее».

Источники: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/blog/social-value-networks-join-up-to-create-international-force-for-change/

V. СТРАТЕГИЯ

1) СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ФИЛАНТРОПИЯ: РЕЗУЛЬТАТЫ ДИСКУССИИ

Читатели журнала Alliance magazine обсудили статью «Стратегическая филантропия для сложного мира» (Strategic Philanthropy for a Complex World), подготовленную экспертами консалтинговой организации FSG (США). Авторы публикации проанализировали отклики коллег и озвучили итоговые комментарии практического характера.

- *Если социальная проблема рассматривается с учетом контекста, то она никогда не будет простой.* Об этом говорят представители науки сложных систем - авторы книги «Приближаясь к вероятности» (Getting to Maybe) и многие специалисты сферы социальных преобразований. Любая комплексная проблема вбирает в себя целый ряд простых и сложных проблем, и каждое простое решение может превратиться в сложное в зависимости от условий его внедрения. Поэтому следует понимать, что обсуждая перспективы инвестиций, финансирующие стороны могут делать разные выводы, руководствуясь собственными знаниями о контексте и самой проблеме.
- *Вопрос о подходах к филантропической практике актуален в любых политических контекстах.* Авторы некоторых статей-комментариев не согласны с тем, что фонды не испытывают политического давления и могут активно продвигать решения, способствующие достижению их целей. Безусловно, в условиях ограниченной демократии филантропические организации вынуждены двигаться в русле политических настроений. Однако данное обстоятельство лишь усиливает значение практики, включающей в себя (а) обсуждение подходов

к решению проблемы с причастными сторонами, и (b) адаптацию предлагаемых подходов к местным условиям.

- *«Развивающаяся филантропия» (emergent philanthropy) – стиль работы в условиях повышенной сложности*. Непредсказуемая природа социальных изменений требует гибкого подхода к выполнению миссий. Это означает, что работая в сложном, динамичном и непредсказуемом контексте, фонды не могут проводить исследования и разрабатывать стратегии, закрывшись от внешнего мира в зале заседаний. Они должны сотрудничать с ключевыми стейкхолдерами и создавать условия для согласованных действий с гражданскими организациями, корпорациями и представителями власти. Чтобы подготовиться к реализации таких сценариев, филантропическим организациям следует тщательно проработать несколько важных вопросов:
  - *Совместное творчество*. Каким образом можно привлечь широкий круг причастных сторон к разработке стратегии (помимо рабочих встреч с получателями грантов)?
  - *Системные изменения*. Кто является ключевыми игроками в той системе, на которую стремится повлиять организация? Каким образом и в какой мере инвестиции в развитие системы способны повысить эффективность отдельных грантов и программ?
  - *Расширение взаимодействия*. Каким образом организация участвует в жизни сообщества (в своем сегменте деятельности) и «держит руку на пульсе», например – влияет на законодательство или социально-экономическую политику, имеющую значение для достижения целей фонда? Какой вклад вносит в данную работу совет директоров?
  - *Организационная динамика*. Каким образом команда фонда учится на своих ошибках? Как относится к обучению и вопросам подотчетности совет директоров?

«Тремя китами» стратегической филантропии, нацеленной на достижение лучших социальных результатов, по-прежнему являются: (1) точная постановка целей, (2) стратегии, основанные на достоверных данных, и (3) организационное обучение по итогам оценки. Однако жизнь не стоит на месте, и концепция должна обновляться. В частности, передовой опыт фондов свидетельствует о том, что еще одним «стратегическим ингредиентом», способным усилить отдачу от использования благотворительных ресурсов, является конструктивное взаимодействие с разными группами заинтересованных субъектов, включая благополучателей и представителей разных секторов.

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/blog/emerging-from-the-swimming-pool-authors-reflections-on-the-strategic-philanthropy-for-a-complex-world-blog-series/

VI. ФИНАНСЫ

1) ПРИЧИНА ОТРИЦАНИЯ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ НКО

Пожертвования, предназначенные для покрытия «фиксированных» (или накладных) расходов, помогают благотворительным организациям экономить средства, развивать компетенции и укреплять материальную базу. Однако доноры считают, что подобные затраты оттягивают ресурсы от программ. Проблему анализирует Кимберли Шарф (Kimberley Scharf), профессор поведенческой экономики Университета Уорвика (The University of Warwick; Великобритания).

Фиксированные (или тж. «административные») расходы – это затраты, размеры которых не зависят от масштабов и/или численности целевых аудиторий благотворительных программ. Например, если ваша НКО решила провести кампанию по вакцинации населения в удаленном аграрном районе развивающейся страны, то ей потребуется вакцина и хороший внедорожник. В отличие от вакцины, рассчитанной на конкретное число людей, стоимость автомобиля не зависит от количества потенциальных благополучателей. При этом, транспортное средство может служить организации (и, значит, обществу) на протяжении продолжительного периода времени - в рамках многих последующих кампаний. В силу того что благотворители предпочитают не замечать очевидную выгоду от вложений в «основные активы», НКО стараются удерживать объемы административных и программных расходов в соотношении 20% к 80%. Данная пропорция не соответствует реальным потребностям участников социальных

преобразований и вызывает их заметное отставание от игроков коммерческого сектора, которые за счет развития ресурсной базы постоянно снижают цены на продукты и услуги. Соприкасаясь с некоммерческими инициативами, доноры поддаются эмоциям - непреодолимому желанию использовать каждый фунт для оказания помощи конкретному человеку (например, посредством приобретения вакцины). Складывается парадоксальная ситуация: стоимость социальных услуг возрастает, а доноры игнорируют возможности для ее снижения. Кимберли Шарф считает, что рациональный подход со временем возобладает, но только при условии, если некоммерческие организации будут целенаправленно разъяснять стейкхолдерам пользу от инвестиций в «основные средства», без которых невозможно повысить качество и эффективность благотворительных программ.

Источник: JustGiving, http://blog.justgiving.com/how-donors-perceive-fixed-costs-and-what-your-charity-can-do-about-it/

VII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

1) СОВЕТЫ БУДУЩИМ ПАРТНЕРАМ: КАК ПРЕОДОЛЕТЬ СМЫСЛОВЫЕ БАРЬЕРЫ

Специалист по коммуникациям Национального центра по развитию партнерской практики юридических и медицинских учреждений (The National Center for Medical-Legal Partnership; США) Кейт Марпл (Kate Marple) подготовила рекомендации, которые помогут представителям разных отраслей найти общий язык с потенциальными партнерами и ускорить выполнение социально значимых целей.

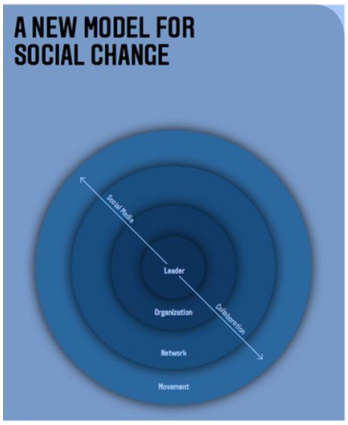
1. *Не обсуждайте, «какую работу» выполняют организации, выясняйте «почему» они это делают*. Так вы быстрее обнаружите точки соприкосновения и сходство взглядов и целей. Например, специалисты сферы здравоохранения и юристы в своей повседневной практике пользуются разными подходами и опираются на разную ресурсную базу. Но и те, и другие, оказывают услуги людям с невысокими доходами, руководствуясь тем, что каждый человек имеет право на достойную жизнь. Спрашивайте партнеров о миссии и ценностях, ищите возможности для взаимного обучения, и определяйте для каждого участника подходящую роль.
2. *Выясните, каким образом ваша работа может поспособствовать выполнению миссии партнерской организации*. Например, юристы составили список проблем, угрожающих здоровью малоимущих граждан, на которые можно влиять правовыми методами (обострение астмы в неблагоприятных жилищных условиях, развитие диабета вследствие неправильного питания и т.д.), и переформатировали свои услуги таким образом, чтобы они повышали производительность труда медицинских работников и экономили бюджетные средства. За 20 лет 262 учреждения сферы здравоохранения в 36 штатах США включили юридическое обслуживание пациентов в своих рабочие процессы, и со временем убедились в том, что неэффективных региональных программ и законов стало меньше.
3. *Обсуждая проблемы и желаемые результаты, ориентируйтесь на потребности людей, и не злоупотребляйте отраслевой терминологией*. Введите запрет на профессиональный жаргон, и обсуждайте показатели успеха, акцентируя внимание партнеров на общих целях. Например, оценивая свои успехи, юристы подсчитывают количество выигранных дел и поправок к законам, а медики стремятся снизить число обращений за неотложной помощью. Эти отраслевые критерии никогда не пересекутся друг с другом, если не появятся «ценностные» показатели более высокого порядка, отражающие «улучшение жилищных условий населения» и «повышение качества питания».

Таким образом, человеческие ценности и общий язык, являются отправными точками, которые помогают будущим партнерам сформулировать ожидаемую пользу для общества и разглядеть возможности для получения лучших результатов в процессе совместных действий.

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

2) ФОРМИРОВАНИЕ СЕТЕЙ И ОБЩЕСТВЕННЫХ ДВИЖЕНИЙ: ОПЫТ ПРОГРЕССИВНОГО ФОНДА

По мере развития технологий коммуникации, сотрудничество в сфере социальных преобразований становится не исключением, а требованием времени. Корпоративный фонд Levi Strauss Foundation (LSF) поделился с коллегами опытом выполнения программы, которая помогает лидерам правозащитных организаций г. Сан-Франциско (США) приобретать навыки построения сетей и модернизировать работу НКО.



В рамках программы «Первопроходцы сферы социальной справедливости» (Pioneers in Justice), рассчитанной на пять лет, правозащитные организации (ПЗО) получают несколько видов помощи:

- Гранты на укрепление организационного потенциала посредством развития технологической инфраструктуры, коммуникационных стратегий и компетенций, необходимых для применения социальных медиа на постоянной основе.
- Гранты на выполнение экспериментальных партнерских проектов, ориентированных на сектор, сегмент деятельности или сообщество организаций и людей, заинтересованных в решении конкретной социальной проблемы.
- Форумы, предназначенные для обучения и обмена опытом по укреплению сетей и движений.

В течение первых трех лет фонд LSF инвестировал в программу почти 2,9 млн долларов, включая 1,72 млн долларов на развитие потенциала ПЗО (capacity building) и 580 000 – на проекты, которые стимулируют развитие партнерской практики. В отчете, отражающем промежуточные результаты и выводы, говорится о том, что организации изменили свою деятельность следующим образом:

- *Воспользовались преимуществами социальных медиа*. Например, в начале программы команда НКО «Защитники равных прав» (Equal Rights Advocates) работала на устаревших компьютерах и практически не обновляла веб-сайт, а через два года забыла, что такое факс, освоила современные формы коммуникации, и значительно расширила аудиторию сторонников.
- *Отказались от традиционных, иерархических методов управления*. Организация «Американцы азиатского происхождения за справедливость» (Asian Americans Advancing Justice) распределила обязанности исполнительного директора между двумя лидерами и распространила такой же подход на все ключевые управленческие позиции, обеспечив преемственность и стабильность в периоды кадровых перестановок.
- *Ускорили организационные реформы за счет осознания ценности сетевых подходов и сотрудничества с другими игроками*. Глава «Комитета адвокатов за гражданские права» (The Lawyer's Committee for Civil Rights) Кимберли Томас-Рэпп (Kimberly Thomas-Rapp) смогла заручиться поддержкой совета директоров, состоящего исключительно из юристов, и приступила к реформе организационной культуры, нацеленной на усиление прозрачности и активизацию взаимодействия с разными группами стейкхолдеров.
- *Сформировали сети единомышленников из разных сфер деятельности*. По инициативе НКО «Китайцы за конструктивные действия» (Chinese for Affirmative Action) была создана сеть «Американцы азиатского происхождения за гражданские права и равенство» (Asian Americans for Civil Rights and Equality), в которую вошли восемь местных объединений. Участники создали общую ресурсную базу (бэк-офис) и значительно повысили эффективность своей деятельности.
- *Положили начало движению, пропагандирующему ценности социальной справедливости*. Отделение Американского союза гражданских свобод в Северной Калифорнии (The Northern California ACLU), которое традиционно объединяло представителей белой расы, возглавило пропаганду иммиграционной реформы и привлекло в качестве сторонников множество граждан и организаций, представляющих интересы людей с разными этническими корнями. Это движение в значительной мере поспособствовало принятию закона штата Калифорния «О доверии» (Trust Act), ограничивающего сотрудничество региональных органов власти с федеральной программой депортации и задержания нелегальных мигрантов.

Программа фонда LSF еще не завершилась, и впереди еще два года, но уже ясно, что сотрудничество, основанное на применении современных технологий, в полной мере оправдывает лучшие ожидания.

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

VIII. ИНИЦИАТИВЫ

1) НОВЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КУРС ДЛЯ ФИЛАНТРОПОВ

Профессор филантропии Стэнфордского университета (The Stanford University; США) Лаура Арриладжа-Андерсен (Laura Arrillaga-Andreessen) отмечает, что в США основная часть годовых благотворительных взносов формируется за счет пожертвований граждан. Чтобы вовлечь в преобразование общества как можно больше людей, она разработала специальный курс, и пригласила всех желающих расширить представление о стратегической филантропии.

Рассчитанный на семь недель «массовый открытый онлайн курс» (МООК), который автор назвала Giving 2.0 («Благотворительность 2.0»), рассматривает возможности для добровольчества; преимущества применения современных технологий для финансирования социальных преобразований; различные варианты работы с информацией о социально значимых инициативах; и терминологию современной филантропии. Оценивая перспективы дистанционного курса, эксперты обозначили несколько сильных сторон:

- *Известность и авторитет автора*. Являясь представительницей состоятельной американской семьи и соучредителем Венчурного фонда Кремниевой долины SV2 (The Silicon Valley Social Venture Fund), Лаура Арриладжа-Андрессен хорошо известна публике как экстравагантная светская персона с прекрасной репутацией щедрого донора и опытного преподавателя солидного образовательного учреждения. Осенью 2014 года она дважды появлялась на разворотах журналов Vogue и Wall Street Journal, а также ряда других популярных изданий. Поучиться филантропии у такой интересной личности, вероятнее всего, пожелают люди разных возрастов.
- *Бесплатный доступ к экспертным знаниям*. В этом году Лаура учредила собственный операционный фонд – The Laura Arrillaga-Andreessen Foundation – который работает как лаборатория благотворительных практик и представляет результаты экспериментов в виде образовательных продуктов. Такой подход очень важен для представителей «поколения нового тысячелетия» (millennials), которые не задаются вопросом о том, «быть иль не быть филантропом?», но желают знать, «как добиться лучших результатов?». Определяя кандидатов на получение благотворительной поддержки, участники МООК будут излагать свои аргументы в пользу той или иной НКО в письменном виде, изучать заключения других студентов, и выбирать лучшие организации по итогам голосования. «Всякий раз, принимая решение о финансировании какого-либо проекта, мы одновременно отказываем в пожертвованиях множеству других организаций, - поясняет г-жа Арриладжа-Андрессен. – Поэтому очень важно, чтобы доступ к филантропическим курсам был предельно открытым и безвозмездным».
- *Участие практикующих специалистов*. Чтобы усилить свой курс, Лаура пригласила коллег из фонда Giving Foundation, созданного Дорис Баффет (Diris Buffet) и ее внуком Александером Баффетом Розеком (Alexander Buffett Rozek), а также лекторов из венчурного фонда SV2. Глава совета директоров SV2 Нэнси Хайнен (Nancy Heinen) считает себя удачным прообразом будущих выпускников МООК. Она отработала в корпоративном секторе 20 лет, из которых более 12 лет занимала должность юрисконсульта и вице-президента компании Apple. В свое время - после прохождения интенсивного курса у г-жи Арриладжа-Андрессен - Нэнси избавилась от ошибочных представлений о работе эффективной НКО и стала мастером целевых пожертвований. «Теперь я знаю, что такое интеллектуальный грант-мейкинг, - поясняет г-жа Хайнен. – Раньше я лишь подсчитывала, какую сумму стоит пожертвовать, а сегодня могу рассказать о действенных способах поддержки социальных инициатив, выявленных нашими экспертами в процессе консультирования благотворительных организаций».

Лаура Арриладжа-Андрессен надеется на то, что благодаря МООК численность стратегических филантропов будет неуклонно расти: «Высокоэффективных филантропов, высокоэффективных преподавателей филантропии, и высокоэффективных студентов никогда не будет слишком много».

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Laura-Arrillaga-Andreessen/149071/?cid=pw

IX. КОММУНИКАЦИИ

1) ПРАВИЛА РАБОТЫ С КОНТЕНТОМ В ВИРТУАЛЬНОМ МИРЕ

Онлайн ресурс Nonprofit Tech for Good предлагает заглянуть в «Пособие по фандрайзингу для НКО: мобильные технологии на службе общества» (Mobile for Good: A How-To Fundraising Guide for Nonprofits) и обратить особое внимание на рекомендации, которые помогут благотворительным организациям наладить процесс распространения информации в социальных сетях.

- *Уделяйте больше внимания историям – не увлекайтесь маркетингом*. Среди каждых пяти обновлений или твитов четыре должны быть посвящены историям из жизни организации, получателей помощи, партнеров, доноров и единомышленников. Это могут быть статьи в блогах, фотографии, видео, публикации на веб-сайте и т.д. Через некоторое время виртуальное сообщество начнет ассоциировать ваш бренд с теми делами и событиями, о которых вы сообщаете.
- *Чтобы активизировать взаимодействие, используйте визуальные средства*. Фотографии и видео, выложенные в Фейсбуке или в Твиттере, воздействуют на аудиторию интенсивнее и быстрее, чем ссылки на те же материалы на других ресурсах. А такие сети, как Instagram и Pinterest, с каждым годом набирают популярность, знаменуя собой переход от текстового контента к визуальному.
- *Публикуйте достоверную информацию*. Позиционируя свою организацию, не забывайте о том, что люди должны воспринимать ее как экспертный ресурс. Уделяйте как можно больше внимания правдивым историям, точной статистике и фактам.
- *Оперативно реагируйте на последние новости, но не рассылайте один и тот же контент по всем сетям*. Многие люди регистрируются сразу в нескольких сетях и устают от одних и тех рассылок. Если события затрагивают сферу интересов вашей НКО, то не упускайте возможностей для демонстрации экспертных знаний с помощью публикаций разного содержания.
- *Адаптируйте контент к формату мобильных устройств*. Пользователи интернета чаще всего просматривают рассылки и обновления на смартфонах и планшетах. Позаботьтесь о том, чтобы ваша информация была представлена в удобном виде.
- *Согласуйте частоту обновлений с вашими возможностями*. Не стремитесь публиковать информацию ежедневно (или несколько раз в день). Выходите в сети по мере появления интересных сведений, которые заслуживают внимания вашего сообщества и укрепляют экспертную позицию организации.
- *Помните о том, что профессиональный графический дизайн – обязательное условие успешной раскрутки бренда*. В сетях, как правило, обитают продвинутые пользователи, которые нередко считают некоммерческое сообщество передовыми людьми современности. Это «высокое звание» всегда ассоциируется с профессионализмом. Поэтому убедитесь в том, что аватар, фон страницы и баннеры выглядят достойно и представляют вашу НКО надлежащим образом.

В 2015 году социальные сети станут для взрослого населения планеты наиболее популярным способом получения внешней информации. Это значит, что для общения со сторонниками и донорами некоммерческим организациям придется переместить значительную часть своего фандрайзинга в открытое пространство. Таким образом, чем скорее НКО освоят правила современной коммуникации, тем стабильнее будет их положение в будущем.

Источник: Nonprofit Tech for Good, http://www.nptechforgood.com/2014/09/14/9-must-know-best-practices-for-distributing-your-nonprofits-content-on-social-networks/

X. ЛИДЕРСТВО И HR

1) ИЗМЕНИТЬ МИР НЕПРОСТО: РУКОВОДИТЕЛЯМ ФОНДОВ НУЖНА ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Исполнительные директора фондов нередко жалуются на отсутствие конструктивной критики, которая необходима для корректировки стратегий и получения лучших социальных результатов. Эксперты с богатым управленческим опытом размышляют о превратностях судьбы своих коллег и озвучивают пожелания для высших руководящих органов и благополучателей филантропических организаций.

В последние годы общественность и представители СМИ стали активно интересоваться вопросами эффективного использования благотворительных ресурсов и заставили советы директоров фондов всерьез задуматься о требованиях к руководителям, которые воплощают в жизнь амбициозные стратегии социальных изменений. Научный сотрудник Университета им. Джорджа Мейсона (The George Mason University; штат Вирджиния, США) Бенджамин Соскис (Benjamin Soskis) считает пристальное внимание к филантропическому сектору полезным мобилизующим фактором, который вызвал настоящий «переворот в залах заседаний» и помог высшим руководящим органам фондов осознать глубину своей ответственности за выполнение обязательств перед обществом. Однако это осознание пока не привело к улучшению кадровой политики. Фонд Джона Д. и Кэтрин Т. Макартуров (The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation), например, уволил своего президента и обосновал это тем, что «организация нуждается в новом стиле руководства, способном ускорить темпы социальных преобразований и обеспечить использование новых инструментов с целью решения более масштабных задач». И похожие сценарии с незначительными вариациями разворачиваются в крупных фондах с завидным постоянством. Эти события свидетельствуют о том, что советы директоров (СД) хотят в кратчайшие сроки продемонстрировать стейкхолдерам существенные результаты, и нередко пытаются ускорить процессы самым привычным, но не слишком действенным способом – с помощью кадровых перестановок. Хотя суть проблемы сводится к тому, что высшие руководящие органы во многих случаях не способны сформулировать задание как для действующего, так и для нового директора. Чтобы составить обдуманный запрос, они должны постоянно изучать природу социальных явлений и иметь отчетливое представление о трудностях, связанных с оценкой эффективности фонда. Парадокс заключается в том, что информирование и обучение членов СД является одной из ключевых задач руководителя организации. Круг замкнулся: директор фонда и СД должны активно взаимодействовать между собой и работать в тесной связке! Эксперт Фонда Хьюлетт (The Hewlett Foundation) Фэй Тверски (Fay Twersky) отмечает, что с обучением членов СД хорошо справляются те директора, которые имеют достаточный опыт работы в сфере филантропии. В отличие от «пришельцев» из коммерческого сектора им не надо «погружаться в контекст» и адаптироваться к новым условиям. Глава Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy) Фил Бьюкенен (Phil Buchanan) полностью разделяет такое мнение и в качестве примера упоминает Даррена Уолкера (Darren Walker), который недавно отметил годовщину работы в должности президента Фонда Форда (The Ford Foundation). Г-н Уолкер опубликовал открытое письмо, в котором поведал о том, что для успешного выполнения обязанностей ему не хватает конструктивной критики, без которой очень сложно корректировать курс и обеспечивать полноценный отклик на потребности стейкхолдеров и сообществ: «Когда ты несешь ответственность за управление значительными благотворительными активами, то тебя окружают люди, которые заинтересованы в получении части этих активов. Они редко озвучивают критические идеи, и твоя жизнь проходит в пузыре, который психологи называют ‘позитивными иллюзиями’». Следует отметить, что Даррен Уолкер является уникальным специалистом, который прежде работал не только в фондах, но также в НКО – в качестве грантополучателя. Он отлично понимает заботы и чаяния обеих сторон, и призывает руководящие органы фондов и получателей финансирования открыто обсуждать все вопросы, от которых зависит качество филантропических стратегий и результаты инициатив по развитию общества.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Foundation-CEOs-Need-Candid/148573/

2) СОЗДАЙТЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ «ВЫСОКИХ ЦЕЛЕЙ»

Чтобы ценные кадры НКО-сектора не уходили в бизнес, сотрудники благотворительных организаций должны иметь возможность для воплощения собственных представлений о служении обществу. Так считает Аарон Херст (Aaron Hurst), учредитель американского фонда Taproot Foundation, поставляющего социальной сфере профессионалов-добровольцев (pro bono).

У сотрудников крупных благотворительных институтов нередко возникает ощущение того, что их активность не влияет на официальную политику, и что шансов улучшить положение тех, кому они мечтали помочь, практически нет. Такая «демотивация» чаще всего происходит в солидных НКО, для которых бурные дискуссии и творческие поиски давно остались в прошлом, а внутренние процессы стабилизировались и постепенно утратили гибкость. Молодые люди (и, прежде всего, представители «поколения нового тысячелетия» / millennials), стремящиеся совместить профессию с общественным служением, в такой среде не приживаются. Как правило, они находят пристанище в компаниях, которые четко понимают, что цели их основного бизнеса не имеют прямого отношения к преобразованию общества, и запускают специальные программы, позволяющие работникам проявлять свою гражданственность разными способами (корпоративное добровольчество, благотворительные отчисления с зарплаты, софинансирование пожертвований и т.д.). Что касается НКО, то они находятся в эпицентре общественных событий и не всегда осознают, что их сотрудники страдают от рутины, бюрократии и нереализованных представлений об участии в создании лучшего мира. Аарон Херст проанализировал практику некоммерческого сообщества и посоветовал лидерам организаций придерживаться трех правил:

1. *Продолжайте сражаться с великанами*. Если организация или проект руководствуется великой идеей, то люди считают свою работу вкладом в большое дело. Зрелые организации стараются конкретизировать цели и задачи своих программ, и такой подход тоже во многом оправдан и целесообразен. Однако показатель удовлетворенности сотрудников заметно снижается.
2. *Выясняйте, что вдохновляет ваших работников больше всего*. Сегодня существует множество инструментов, которыми можно воспользоваться для изучения мнений сотрудников. Применяйте необходимую информацию, и используйте ее для постановки индивидуальных задач и определения возможностей для профессионального роста каждого работника.
3. *Обучайте менеджеров и кадровиков формированию сообществ* – искусству повышения активности и ответственности граждан, управления поиском возможностей для социальных изменений, и объединения усилий разных субъектов для решения конкретных задач. Подобные методы работы часто используются в рамках правозащитных кампаний, но не находят применения внутри организаций. И это большое упущение, потому что сегодняшние участники социально значимой деятельности должны видеть широкие горизонты, верить в собственные силы, и доверять людям, которые готовы вместе с ними воплощать масштабные иди.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Nonprofits-Will-Lose-Workers/145725/?cid=pw

3) ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФИЛАНТРОПИИ: ДО РАВЕНСТВА И БРАТСТВА ЕЩЕ ДАЛЕКО

Немногочисленные сведения о трудовых силах американского филантропического сектора позволяют предположить, что «личный состав» фондов на 2% состоит из латиноамериканцев и на 3% из афроамериканцев. Если вспомнить о том, что этнические группы представляют 37% от общей численности населения США, то картина получается не самая лучезарная. Чтобы повлиять на ситуацию, коалиция D5, выступающая за инклюзивность и равенство, акцентируют внимание на передовой практике фондов и лидеров других отраслей.

Крупные компании, действующие в сфере информационно-коммуникационных технологий - Yahoo, Google и LinkedIn - тоже не справляются с выполнением принципа многообразия / недискриминации (diversity), но они продемонстрировали готовность к открытому обсуждению и

решению проблемы. В частности, данные корпорации опубликовали демографические данные, на которые намерены ориентироваться в будущем, оценивая свой прогресс. В сфере филантропии таких показателей пока нет, и никто не знает, в какой мере фонды опережают или отстают от других секторов экономики и сегментов деятельности. Многие финансирующие организации не только не анализируют свои подходы к формированию трудовых ресурсов, но и не требуют такой информации от получателей благотворительной помощи. Желая активизировать процессы сбора данных и обмена информацией, некоторые фонды решили изменить свою работу и обновили внутренние процессы. Так, Фонд Кремниевой долины (The Silicon Valley Community Foundation) начал публиковать на веб-сайте обзоры гендерного, расового и этнического состава своих команд и совета директоров. С помощью этих сведений организация оперативно корректирует кадровую политику и формирует тщательно продуманные заказы для агентств по найму персонала. Помимо этого, программные специалисты фонда контролируют процесс поступления благотворительных средств конкретным группам населения. Для решения этой задачи они фиксируют в базе данных целевые аудитории каждой заявки / проекта («семьи иммигрантов», «бездомные», «национальные меньшинства» и т.д.) и оценивают отчеты грантполучателей по соответствующим критериям. Фонд Рокфеллера (The Rockefeller Foundation) тоже уделяет вопросам инклюзивности большое внимание, считая раскрытие информации о своих человеческих ресурсах вкладом в усиление прозрачности и повышение эффективности благотворительных институтов. И еще один положительный пример подал своим коллегам Трастовый фонд памяти Мейера (The Meyer Memorial Trust; штат Орегон). Его команда приступила к сбору данных о расово-этническом составе руководящих органов и штатного персонала организаций-благополучателей. Создавая такие информационные массивы и культивируя в профессиональном сообществе культуру открытости, фонды укрепляют человеческий потенциал социальной сферы и способствуют появлению программ, отражающих ожидания потенциальных потребителей услуг.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Sharing-Data-on-Diversity/147615/

XI. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) РЕЦЕПТ ДЛЯ ФОНДОВ: КАК ИЗБАВИТЬСЯ ОТ БОЯЗНИ НОВОГО

Для проверки инновационных идей многие НКО ищут средства где угодно, только не в фондах – чтобы в случае неудачи не утратить стабильный источник доходов. Исполнительный директор фонда Arcus Foundation (США) Кевин Дженнингс (Kevin Jennings) отмечает, что неготовность филантропических организаций к риску становится препятствием для поддержки новых подходов к решению социальных проблем. По его просьбе лидеры благотворительных организаций озвучили несколько советов, которые, возможно, помогут фондам исправить ситуацию.

- *Заявляйте о намерении учиться на ошибках, пока НКО не начнут делиться с вами сомнениями и причинами неудач.* Оказавшись на конференции венчурных организаций, один из лидеров НКО с завистью слушал аналитический обзор неудачных проектов и бурные аплодисменты инвесторов. Такое отношение к проверке новых идей пока недоступно грант-мейкерам, и некоммерческие организации будут предлагать им «старые добрые практики», пока риск не станет для фондов неотъемлемым элементом культуры и повседневной практики.
- *Изучите процесс появления и развития инноваций.* Многие перспективные идеи поступают не только от грантополучателей, но также от людей / инициатив, которые находятся за пределами традиционной аудитории финансирующих организаций. Поэтому фондам стоит зарезервировать средства и разработать процедуры, позволяющие поддерживать не только организации, но и новаторов-индивидуалов.
- *Прекратите подсчитывать внешние эффекты.* Желание многих фондов продемонстрировать яркие результаты за короткий срок «перекрывает кислород» инновационным идеям, которые требуют тщательной проработки, проверки и обкатки. Грант-мейкерам стоит пересмотреть свои требования к отчетности, и установить для социальных изменений долгосрочного характера (impacts) более значительные временные горизонты.

Безусловно, практически все филантропические организации мечтают расширить возможности для реализации новых проектов, способных ускорить развитие общества. И для многих из них информация о закрепившейся за фондами репутации консерваторов и ретроградов станет неприятной новостью. Но что поделать: заявления о содействии инновациям, к сожалению, пока расходятся с делом. Тем не менее, фонды могут изменить свои подходы в любой момент, и участники социальных преобразований не оставят этот факт без внимания.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/How-Foundations-Can-Be-the/147059/

2) ПРЕДЕЛЬНАЯ ОТКРЫТОСТЬ – ПРИЗНАК ОРИЕНТАЦИИ НА СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

В современном мире прибыль больше не может служить мерилом успеха и водоразделом между «хорошим и плохим» - «коммерческим и некоммерческим». Британский социальный предприниматель Дом Поттер (Dom Potter) предлагает распознавать этические бизнес-модели (которые действительно ориентируются на развитие общества) по степени их открытости.

Чтобы лучше сориентировать читателя в многообразии существующих практик, эксперт предлагает рассмотреть примеры «открытых бизнес-моделей» (open business models) и признаки «открытых операционных моделей» (open operating models).
Итак, как могут выглядеть открытые бизнес-модели?

- *Они становятся «открытыми источниками»*, обеспечивая доступ к интеллектуальной собственности, которую можно использовать для разработки новых продуктов, услуг и рынков (например, операционная система Linux, концепция доступного качественного жилья Wiki House и т.д.); и/или
- *Они раскрывают потенциал рынка*, действуя по принципу «подрывных технологий», вытесняющих прежние продукты за счет изменения на рынке соотношения ценностей (например, iTunes и MySpace в сфере музыки, Amazon в сфере продажи / публикации книг, и бренды Toms и Zappos на рынке обуви).

Каждая из этих моделей предполагает формирование ценностей, которые впоследствии обеспечивают получение доходов.

Что касается открытых операционных моделей, то они базируются на внутренних организационных процессах, обладающих следующими характеристиками:

- *Прозрачность* - регулярное раскрытие информации о том, с кем работает организация, каким образом она действует, и какой результат (социальный эффект) имеет для нее решающее значение. Именно так, например, действуют «корпорации с общественно значимыми целями», известные как «B Corporations».
- *Публикация информации в доступной и понятной форме*. Многие корпорации представляют сведения о себе и результатах своей деятельности в таком виде, который непонятен большинству пользователей. И тогда читатели начинают искать единственное знакомое слово – «прибыль»! Если мы хотим изменить ситуацию, то подход к оформлению данных тоже должен измениться. Чтобы лучше разобраться в том, какой должна быть открытая модель, следует выяснить, как выглядит закрытая организация. Для этого достаточно взглянуть на описание сложнейшей корпоративной структуры и сетевую карту компании Goldman Sachs.

Общим признаком открытой бизнес-модели и открытой операционной модели является реализация так называемого *«совещательного принципа» (participatory principle)*, предполагающего вовлечение причастных сторон в разработку продуктов / услуг и в проведение «бережливых экспериментов» (lean startups).

Оценивая перспективы парадигмы открытости, г-н Поттер с оптимизмом отмечает ее универсальный характер и возможность ее применения в сложных рыночных системах в качестве этического ориентира для новых моделей деловой практики.

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

3) ОБЗОР «ПРЕОБРАЗУЮЩИХ ИНВЕСТИЦИЙ» В МИФОЛОГИЧЕСКОМ ЖАНРЕ

«Инвестиционная практика, содействующая преобразованию общества» (impact investing) возникла на пересечении филантропии и бизнеса, и со временем подверглась критике с обеих сторон. Чтобы поддержать развитие перспективного направления, междисциплинарная команда экспертов решила развеять мифы, которые формируют неверное представление о роли инвесторов и социальных предпринимателей, вовлеченных в решение глобальных проблем.

- *Миф 1: Инвестиции, стимулирующие социальные изменения (далее «преобразующие инвестиции»), ничем не отличаются от обычных инвестиций.* Обитатели Wall Street знают о способности финансов перетекать туда, где существует потенциальная возможность извлечь прибыль. Именно поэтому коммерческий капитал в свое время наводнил микрофинансовые институты (МФИ), заявившие о намерении бороться с бедностью посредством малых займов. Однако со временем все встало на свои места: истинные цели многих МФИ заключались в получении максимальной прибыли (30%-40%). В итоге финансовое положение миллионов малоимущих граждан в развивающихся странах заметно ухудшилось, а филантропическое сообщество и многие инвесторы стали осторожно относиться к декларациям опытных дельцов.
- *Миф 2: Wall Street и благотворительные намерения – две вещи несовместные.* Это одно из самых больших заблуждений, потому что сфера филантропии всегда получала поддержку от корпораций старой формации, движимых высокими идеалами предпринимательства. А в настоящий момент, когда общество обсуждает целесообразность преобразующих инвестиций, особую ценность приобретают такие ресурсы и возможности, как доступ к капиталу и инфраструктура первичного размещения / предложения акций (которую, например, банк BRAC Bank Ltd, действующий в Бангладеш, уже поставил на службу общественному прогрессу).
- *Миф 3: Все некоммерческие инициативы необходимо адаптировать к условиям рынка.* Компания Tom's Shoes использует выручку от продажи каждой пары обуви для бесплатного обеспечения обувью одного ребенка в развивающейся стране, а корпорация Alex's Lemonade Stand продает лимонад, чтобы финансировать исследования детских онкологических заболеваний. Подобные примеры наводят на мысль о том, что корпоративная модель способна решить все мировые проблемы, а некоммерческие организации, которым приходится заниматься фандрайзингом, должны покинуть общественную арену. Однако следует учитывать, что на каждый успешный бизнес приходятся сотни неудачных коммерческих проектов.
- *Миф 4: Филантропическая модель «более нравственна».* Статистика гласит, что в 1990 году в мире было 43% людей, оказавшихся за чертой бедности, а к 2010 году этот показатель снизился до 21%. На первый взгляд – отличные новости, но на деле все не так однозначно. Всемирная организация здравоохранения (The World Health Organization), например, сообщает о том, что потребители медицинских услуг в развивающихся странах не ценят то, что предоставляется бесплатно. А многие эксперты давно говорят о том, что внешняя помощь порождает коррупцию и зависимость африканских стран от зарубежной поддержки.

Иными словами, социальные предприятия не являются конкурентами традиционным НКО, потому что существует множество ситуаций, когда без грантов невозможно приобрести новые компетенции или помочь нуждающимся. Но всегда стоит помнить о том, что раздавая бесплатные футболки, мы тормозим развитие местной швейной отрасли. Это тот самый случай, когда преобразующие инвестиции являются лучшим вариантом. Сфера социальных преобразований является транзитной зоной между благотворительностью и миром коммерции, и в ней найдется место для финансовых механизмов, которые способны привести к созданию лучшего общества.

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

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ: КЕЙС

ИСТОРИЯ ИЗ ЖИЗНИ КРУПНОГО ФОНДА: ОТКРЫТОЕ ОБСУЖДЕНИЕ НЕУДАЧНОГО ОПЫТА ИЛИ НЕИСКРЕННЯЯ ОТКРЫТОСТЬ?

На протяжении последних десяти лет сторонники эффективной филантропии призывали частных американских доноров к рациональной благотворительности, предлагая брать пример с инвесторов, которые выбирают получателей финансирования, руководствуясь не эмоциями, а «доказательствами эффективности» (evidence) и результатами тщательной проверки информации (due-diligence). Однако в 2014 году это движение понесло большие потери, потому что его главный вдохновитель и финансист - Фонд Уильяма и Флоры Хьюлетт (The William & Flora Hewlett Foundation; США) – отказался от дальнейшей реализации Инициативы по развитию некоммерческого рынка NMI (The Nonprofit Marketplace Initiative), которая стартовала в 2006 году и была рассчитана на восемь лет. Руководство фонда обосновало свое решение неудовлетворительными результатами промежуточного оценочного исследования (2010 г.), которое показало, что вероятность достижения амбициозной цели программы (сделать массовую благотворительную практику более профессиональной) очень невелика. Однако многие представители филантропического сообщества сочли это заявление не самым искренним, связав отказ от инициативы NMI с появлением в Фонде Хьюлетт нового президента. Попытка фонда обсудить с коллегами неудачный опыт переросла в дискуссию о подлинной прозрачности и открытости.

Программа NMI с бюджетом в 12 млн долларов возникла по инициативе прежнего руководителя фонда Пола Бреста (Paul Brest), который отмечал, что «индивидуальная благотворительность порой бывает настолько эмоциональной, что становится неуязвимой для рационального анализа». Чтобы общество смогло увеличить положительную отдачу от пожертвований, он предложил Фонду Хьюлетт направить часть ресурсов на поддержку двух направлений - на формирование массивов доступных, качественных и достоверных сведений об эффективности некоммерческих организаций (НКО); и на распространение среди доноров практики принятия решений о поддержке НКО по итогам изучения информации о социальных результатах (как это обычно делают специалисты фондов или инвесторы, содействующие общественным изменениям). Команда NMI стремилась к тому, чтобы до 2015 года результаты исследований и рейтинги НКО, предлагаемые информационно-аналитическими агентствами, стали важнейшими источниками сведений для принятия решений о предоставлении не менее 10% от общей суммы индивидуальных пожертвований, ежегодно составляющей примерно 200 млрд долларов. С решением первой задачи неплохо справились энергичные и готовые к переменам грантополучатели фонда - рейтинговые агентства Charity Navigator, GuideStar, GiveWell и ряд других организаций. А со второй задачей вышла неувязка. Оценка, проведенная консалтинговой компанией Hope Consulting, показала, что агитация за эффективную филантропию не увенчалась особым успехом, и большинство доноров по-прежнему выбирают получателей поддержки сердцем, а не разумом.

Первым попытался оценить реакцию профессионального сообщества на закрытие яркой и смелой программы обозреватель газеты The Chronicle of Philanthropy и мастер расследовательской журналистики Дуг Донован (Doug Donovan). Весной 2014 года он изучил комментарии и мнения многих авторитетных экспертов и обобщил полученные впечатления следующим образом:

- **Резкая смена курса**. Некоторые эксперты сферы социальных преобразований отметили, что движение за эффективную благотворительность явно утратило прежний блеск. Уильям Шамбра (William Schambra), директор Центра Брэдли по изучению филантропии и процессов гражданского обновления, действующего на базе Института Хадсона (Bradley Center for Philanthropy and Civic Renewal, Hudson Institute; США), считает, что еще на начальном этапе каждый фандрайзер знал о том, что попытка распространить «грант-мейкерский подход к филантропии» на простых граждан обречена на провал. Тем не менее, завершение инициативы стало настоящим ударом «для тех, кто рассчитывал переориентировать американскую благотворительность на базовые показатели эффективности».

- **Эмоциональные пожертвования**. Рейтинги эффективных НКО становятся привычным явлением, однако доноры преимущественно поддерживают те организации, которые им хорошо известны (школы,

университеты), либо те программы, которые в свое время оказали помощь их семьям или близким друзьям. Принимая решение о закрытии инициативы NMI, Фонд Хьюлетт опирался на результаты собственного исследования (2012 г.), а также на сведения, полученные специалистами Hope Consulting в ходе опроса (2010 г.), который показал, что 85% частных доноров считают эффективность важной характеристикой работы НКО; 35% респондентов изучают соответствующую информацию; и всего 2% учитывают эти данные, принимая решения о финансировании благотворительных организаций.

- **Кому-то не повезло**. Кен Бергер (Ken Berger), исполнительный директор агентства Charity Navigator (CN), получившего от Фонда Хьюлетт гранты на сумму 575 000 долларов, обеспокоен тем, что прекращение инициативы NMI снизит заинтересованность фондов в поддержке оценочной практики НКО-сектора, которая и так не пользуется особым вниманием доноров: «Это действительно удар для всех нас, кто пытается делать подобную работу, потому что программы, нацеленные на коренное изменение некоммерческой парадигмы, финансируются слишком скромно». Г-н Бергер отмечает, что рейтинговая стратегия его организации охватывает значительный сегмент американской филантропии и в полной мере оправдывает свое существование: 7 300 НКО, входящих в рейтинг CN – это 55 млрд пожертвований или более половины от общего объема индивидуального вклада американских граждан в благотворительный сектор. Однако данное заявление главы CN некоторым экспертам показалось субъективным.

- **Нужны ли рейтинги?** В ходе аналитической работы, проведенной по заказу Фонда Хьюлетт, представитель Стэнфордского университета Люси Бернхольц (Lucy Bernholz) установила, что рейтинги агентства г-на Бергера и ряда других организаций отражают информацию всего 10 000 НКО, что является слишком незначительным по сравнению с миллионной аудиторией некоммерческого сектора США. «Данная деятельность не может привести к появлению полезного ресурса для доноров, - утверждает Бернхольц. – Тем более, что большинство филантропов делают пожертвования, даже не пытаясь найти высококачественные сведения об НКО». Экс-президент Фонда братьев Рокфеллеров (The Rockefeller Brothers Fund) Уильям Дитель (William Dietel) настроен менее категорично. Он отмечает, что такие организации, как Charity Navigator и GuideStar помогли донорам «заглянуть в темные закоулки филантропии 21 века», и что новый президент Фонда Хьюлетт Лэрри Крамер (Larry Kramer), вступивший в должность в 2012 году, мог бы продолжить дело своего предшественника Пола Бреста. А отчет о результатах оценки от Hope Consulting мог бы послужить предупреждением о том, что финансовые данные и показатели эффективности являются не единственными ориентирами, способными продемонстрировать истинную ценность благотворительной организации. Но при этом г-н Дитель считает, что рейтинги вынуждают НКО проводить дорогостоящие оценочные исследования, изымая финансы из бюджетов социально значимых программ: «Организации не нуждаются в дополнительных оценках и советах – им нужна поддержка для выполнения работы». И еще один эксперт - Джефф Рейкс (Jeff Raikes), руководитель Фонда Билла и Мелинды Гейтс (The Bill & Melinda Gates Foundation) – полностью разделяет позицию активных сторонников эффективной филантропии. Он убежден в том, что использование доказательной информации для принятия решений о поддержке НКО - это реальная возможность ускорить общественный прогресс.

- **Продолжение следует**. Фонд Хьюлетт будет сокращать финансирование рейтинговых агентств и постепенно переместит средства в исследовательские проекты, способствующие выявлению эффективных моделей и практик. Это означает, что гранты теперь будут получать такие организации, как Центр высокоэффективной филантропии Университета Пенсильвании (The University of Pennsylvania's Center for High Impact Philanthropy), журнал Стэнфордского университета The Stanford Social Innovation Review, Центр фондов (The Foundation Center), консалтинговая организация Bridgespan Group и другие. Новым направлением в обновленной программе станет «повышение открытости фондов в отношении эффективных и неэффективных практик». Г-н Рейкс считает, что стремление Фонда Хьюлетт активизировать обмен информацией и опытом в сообществе филантропических институтов получит положительный отклик со стороны нового поколения состоятельных благотворителей, которым как раз небезразличны показатели эффективности социальных программ и вопросы качества информации. И многие организации учитывают особенности перспективной аудитории доноров в своих фандрайзинговых стратегиях. Например, чтобы укрепить свое финансовое положение, агентство GiveWell, получившее в рамках инициативы NMI 500 000 долларов, уже устанавливает конструктивные отношения с молодыми гражданами США (в возрасте от 20 до 30 лет), которые ежегодно переводят некоммерческим организациям не менее 2 000 долларов и в основном работают в сфере информационно-коммуникационных технологий, программирования и финансов.

Учредитель GiveWell Эли Хассенфельд (Elie Hassenfeld) реалистично оценивает последствия изменений в политике Фонда Хьюлетт, и готовит свою организацию к важному эксперименту: «Для нас завершение финансирования в рамках NMI является рыночным тестом. Скоро мы узнаем, будут ли доноры платить за нашу информацию, или она их интересовала только бесплатно». Вполне возможно, что информационные продукты GiveWell и других агентств подтвердят свою ценность и сформируют постоянные группы лояльных потребителей. Дуг Донован признает, что эти надежды имеют под собой некоторую почву. В частности, глава ассоциации малых филантропов Exponent Philanthropy («Филантропия для всех») Генри Берман (Henry Berman) сообщил о том, что члены его организации – как институты, так и частные лица - уделяют повышенное внимание рейтингам, достоверным данным и показателям, хотя стараются не впадать в крайности: «Если мы будем всегда включать разум, то никогда не предоставим ни одного гранта. А если будем выбирать только сердцем, то скоро окажемся вне игры».

Комментарии некоторых экспертов не порадовали действующего президента Фонда Хьюлетт Лэрри Крамера, и он решил сказать ответное слово, сообщив коллегам о том, что, следуя принципу прозрачности, его организация открыто озвучила причины прекращения финансирования NMI, основанные исключительно на результатах независимых исследований. Чтобы с ними ознакомиться, можно просмотреть видео, прочитать статью в блоге или изучить информацию на веб-сайте фонда. Г-н Крамер подчеркивает, что закрытие программы свидетельствует о том, что Фонд Хьюлетт является подлинным пропагандистом эффективной филантропии, которая предполагает использование ресурсов для решения конкретных задач и требует от доноров точной постановки целей и поддержки организаций, которые способны их выполнить. Эти цели могут быть краткосрочными или долгосрочными, но если они невыполнимы, то ресурсы следует переместить в другие программы или проекты. Именно так произошло с инициативой NMI, которая изначально была многообещающей, но рискованной. Ожидания себя не оправдали, и фонд принял вполне разумное решение. При этом, речь идет только о стратегии фонда, а не о тех проектах, которые были успешно реализованы или до сих пор выполняются грантополучателями (Charity Navigator, GiveWell, GuideStar и другими агентствами) на высоком профессиональном уровне. Это очень важный момент, потому что фонд не исключает возможности дальнейшего сотрудничества с данными НКО в рамках обновленной стратегии. Другие крупные игроки сферы филантропии тоже стремятся повысить эффективность благотворительных практик и реализуют такие стратегии, как «формирование сообщества доноров» (giving circles) или «форумы доноров» (donor forums). Все эти инициативы заслуживают внимания, изучения и развития. Поэтому очень важно, чтобы фонды открыто делились опытом со своими коллегами и не повторяли одних и тех же ошибок.

Ответ обоснованный, но Джейкоб Харольд (Jacob Harold) - который в свое время стоял у истоков программы NMI, а ныне возглавляет агентство GuideStar, получившее от Фонда Хьюлетт 3,6 млн долларов – обнаружил в логике Лэрри Крамера и представителей организации пять спорных моментов, касающихся эффективной благотворительности:

1. Исследователи и сотрудники фонда утверждают, что спрос на достоверную и качественную информацию о некоммерческих организациях минимален. Однако факты свидетельствуют об обратном: в 2013 году агентство GuideStar зафиксировало 6,7 млн уникальных пользователей своего веб-сайта. Кроме того, опубликованные организацией сведения цитировались на других ресурсах более 22,4 миллионов раз. Базы данных других агентств – Charity Navigator, GiveWell и Альянса «За разумную благотворительность», действующего на базе Бюро безупречного бизнеса (BBB Wise Giving Alliance) – в среднем насчитывают по 10 млн пользователей. Статистка впечатляющая, но даже она не отражает реальных масштабов спроса на информацию об эффективности и результатах работы НКО.

2. Фонд постоянно напоминает о том, что показатели эффективности благотворительных организаций не интересны донорам. Однако в ходе второго исследования «Деньги на благо общества» (Money for Good II research) компания Hope Consulting воспользовалась своими филигранными техниками опроса и выяснила, что 71% индивидуальных доноров, 68% советников и консультантов, и 90% сотрудников фондов занимаются поиском сведений об эффективности субъектов социальной сферы. Всего в опросе приняли участие 6 000 респондентов.

3. Не совсем понятно, почему фонд считает, что сведения об НКО должны ориентироваться только на доноров. Практика показывает, что активными потребителями таких данных являются сами некоммерческие организации, а также их стейкхолдеры – благополучатели, исследователи, журналисты и представители власти. Поэтому GuideStar стремится построить прозрачную систему, которая могла бы обеспечить беспрепятственную циркуляцию информации между разными группами причастных субъектов.

4. В интерпретации представителей фонда «эффективная филантропия» выглядит как возможность ускорения социальных преобразований. Впечатляющие результаты за короткий срок – это мечта многих институциональных и индивидуальных доноров. Однако не следует забывать о том, что создание лучшего мира является долгосрочным процессом, требующим терпения и внимательного отношения к оценке устойчивых социальных изменений (impacts).
5. И самое большое беспокойство вызывает тот факт, что многие участники дискуссии постоянно говорят о том, что эмоциональность доноров несовместима с изучением достоверных сведений. Все мы знаем, что эмоции и рациональный подход в большинстве случаев неразделимы. Это то, что делает нас людьми, и находит отражение в любой социальной практике.

Представитель Института Хадсона Уильям Шамбра, который никогда не был убежденным сторонником программы NMI и не счел ее закрытие великой потерей, тем не менее, тоже отметил, что Фонд Хьюлетта слишком активно пытается убедить общественность в своем стремлении к прозрачности, и слишком часто акцентирует внимание на отрицательных результатах оценки. Однако все грант-мейкеры знают о том, что отказ от программы является очень редкой и даже исключительной мерой, а допущенные ошибки, как правило, считаются поводом для корректировки стратегии. Складывается впечатление, что фонд старательно обходит главную причину, которая заключается в том, что прежний руководитель и новый президент придерживаются разных взглядов на филантропию. И если организация действительно прозрачна, то она должна обсуждать не только выводы исследований, но и проблему преемственности. Некоммерческому сообществу известно о том, что своим появлением инициатива NMI обязана энтузиазму Пола Бреста, который (так же как и многие другие представители фондов) искренне верил в перспективы стратегической филантропии с ее «логическими моделями» и «теориями изменений», и одновременно понимал, что не изменив поведения 70% американских индивидуальных доноров, на существенное улучшение социальных результатов можно не рассчитывать. В отчете «Деньги на благо общества», который был опубликован в 2010 году, исследователи хорошо объяснили, что идея профессионального (или рационального) подхода к поддержке НКО не пошла в массы в силу разной мотивации доноров, влияющей на выбор той или иной организации. Данное заключение позволяет предположить, что программа NMI могла бы привести к существенным изменениям, но только в долгосрочной перспективе – потому что поведенческие модели и культура меняются очень долго. Однако в более поздней презентации отчета (Money for Good II. 2012) автор документа Хоуп Нейбор (Hope Neighbor) преподнес те же самые результаты в более жесткой форме, отметив, что NMI изначально строилась на ошибочных предпосылках. И даже Пол Брест вынужден был признать, что проделанная работа «не привела к измеримым результатам» и явно «опередила развитие рынка», несмотря на то что в первой версии отчета именно этот факт характеризовал инициативу как «смелую» и «имеющую особое значение для укрепления позиций стратегической филантропии». Чтобы ярче проиллюстрировать эти противоречия, г-н Шамбра напомнил о том, что в 2011 году фонд оказал финансовую поддержку агентству Charity Navigator, которое решило усовершенствовать оценочную методику и рейтинговую систему, переместив акцент с финансовых показателей НКО на социальные результаты. Пол Брест назвал этот проект «самой важной работой для некоммерческого сектора», но не прошло и года, как Фонд Хьюлетт признал инициативу NMI «не оправдавшей ожидания». Поэтому не стоит удивляться, что окружающие связывают закрытие программы со сменой власти. Зато стоит задуматься о том, что организация, которая действительно ориентируется на долгосрочные результаты, не должна радикально менять курс с появлением нового имени на двери президентского кабинета. Теперь грантополучатели программы NMI с большим волнением ждут «перетряски» приоритетов фонда. Каждой из этих организаций уже доводилось слышать роковые слова: «Вы демонстрируете замечательные результаты, но в настоящий момент мы меняем направление деятельности». Судя по всему, за фасадом эффективной филантропии Фонд Хьюлетт скрывает именно такой сценарий. Хочется надеяться, что новый президент помнит о том, что от действий крупного фонда зависит выживание и существование «маленьких островков» американского гражданского общества. Являясь знатоком конституционного права, г-н Крамер всегда стремился воссоздать условия, при которых рядовые граждане могли бы толковать Конституцию самостоятельно, без помощи юристов, которые незаметно «приватизировали» эту важнейшую функцию. Этой проблеме Ларри Крамер в свое время посвятил книгу «Люди самостоятельны: популярный конституционализм и юридическая экспертиза» (The People Themselves: Popular Constitutionalism and Judicial Review. 2005). Вполне возможно, что в экспертном подходе к оценке эффективности НКО он увидел такую же навязчивую подмену понятий, но только в другой сфере деятельности. Если дело обстоит именно так, то фонд и его президент просто обязаны озвучить другие, настоящие причины прекращения инициативы, и пригласить коллег к дискуссии. При таком подходе прозрачность авторитетного института филантропии не вызовет у профессионального сообщества никаких сомнений.

Г-ну Шамбре в наблюдательности не откажешь, и возможностей для маневра он практически не оставил. Однако Фей Тверски (Fay Twersky), возглавляющая в Фонде Хьюлетт группу «Эффективная филантропия» (The Effective Philanthropy Group), все-таки попыталась привести аргументы в защиту своей организации. Во-первых, она отметила, что никто не делал тайны из кадровых перестановок: сменился не только руководитель, но и вся команда, которой было поручено сформировать новый взгляд на инициативу NMI. Во-вторых, отчеты Hope Consulting были не единственными источниками информации, повлиявшими на позицию Фонда Хьюлетт. Была проведена еще одна независимая внешняя оценка, с которой отлично справилась компания Arabella Advisors. Руководствуясь всеобъемлющими данными, новая команда пришла к заключению, что NMI в ее прежнем виде не приведет к получению результатов, на которые фонд возлагал большие надежды. Выводы исследования были представлены совету директоров, который распорядился завершить программу и опубликовать соответствующее обоснование. Оставшиеся в бюджете инициативы NMI средства по-прежнему находятся в распоряжении группы «Эффективная филантропия» и ждут достойного применения. И, наконец, в настоящий момент организация обсуждает новую стратегию, в создании которой принимают активное участие все ключевые стейкхолдеры. Основной идеей стратегии, как уже было сказано, станет пропаганда открытости филантропического сектора, имеющая для Фонда Хьюлетт особое значение.

Источники:

The Chronicle of Philanthropy
http://philanthropy.com/article/Philanthropy-s-Results/145691/
http://philanthropy.com/article/End-of-Program-Doesnt-Mean/145771/
http://philanthropy.com/article/PassionData-Arent/146049/
http://philanthropy.com/article/Hewlett-Foundation-Should-Be/146447/
http://philanthropy.com/article/Change-of-CEO-Not-the-Reason/146509/