Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 7 (61), июль 2015 г.

Все выпуски и тематические подборки статей из архивов Дайджеста можно найти на сайте **http://ep-digest.ru/**

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

© Составление, оформление.
Некоммерческая организация "Эволюшн энд Филантропи" (Великобритания), Филиал в Российской Федерации, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА 4

1) Новое исследование: объемы онлайн пожертвований возрастают 4
Американские организации M+R Strategic Services и Nonprofit Technology Network сообщают о том, что субъекты некоммерческого сектора Канады, США, Австралии и Южной Африки продолжают увеличивать доходы от виртуального фандрайзинга, несмотря на то что средний размер пожертвования снизился на 2 %.
2) Индекс общественного прогресса обретает новых сторонников 5
Известный американский экономист Майкл Портер (Michael Porter) призвал делегатов Всемирного форума Сколла - 2015 (The 2015 Skoll World Forum) «модернизировать» ВВП (который не учитывает такие важные аспекты развития, как «права собственности», «энергоснабжение», «религиозная терпимость» и многое другое) посредствам активного использования Индекса общественного прогресса (SPI - Social Progress Index), позволяющего формировать объективное представление о состоянии дел в той или иной стране.

II. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ 6

1) Индекс CCS – 2015: социально ответственных потребителей становится больше 6
По итогам опроса более 1000 американцев маркетинговое агентство Good.Must.Grow (GmG) составило Индекс расходов сознательных потребителей (CCS Index - Conscious Consumer Spending Index). Результаты исследования свидетельствуют о незначительном, но поступательном увеличении числа граждан США, готовых направлять личные средства на общее благо в формате повседневных расходов на товары и услуги.
2) Рыночные тенденции, влияющие на брендинг в 2015 году 7
Газета New York Times опубликовала обзор тенденций, каждая из которых существенно влияет на маркетинговую политику компаний; а вместе взятые, эти «важные обстоятельства» полностью меняют мировоззрение и подходы бизнеса к продвижению бренда.
3) Социально ориентированный маркетинг: аналитический обзор 8
Кампании социально ориентированного маркетинга (СОМ) являются продолжительными и трудоемкими мероприятиями, которые требуют от сотрудников корпораций и некоммерческих организаций тщательной подготовки и непосредственного участия. Зато в случае успеха СОМ не только повышает лояльность потребителей, но и способствуют увеличению продаж и объема пожертвований. О пользе и перспективах подобной практики свидетельствуют результаты многих исследований и опросов.

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ 9

1) Саморегулирование подотчетности в НКО-секторе: доводы «за» и «против» 9
Американская коалиция Independent Sector («Независимый сектор») обновила руководство по подотчетности, предлагающее некоммерческим организациям соблюдать принципы добросовестной практики «на добровольных началах». Появление новой редакции документа стало поводом для дискуссии между поборниками строгих законов и сторонниками саморегулирования.
2) Знания социальной сферы получили шанс на беспрепятственное распространение 10
Крупные американские фонды объявили о том, что отныне все материалы, созданные на средства грантов, будут доступны для публикации на условиях открытой лицензии. Эксперты сферы социальных преобразований рассчитывают на то, что со временем эта инициатива выйдет за рамки отдельного проекта и станет общепринятой практикой.

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 10
1) Итоги опроса: оценочная практика НКО-сектора нуждается в поддержке доноров 10
Фонды настаивают на том, чтобы некоммерческие организации подтверждали эффективность своих стратегий и программ, но практически не участвуют в обсуждении целей, задач и методик оценки. К такому выводу пришли эксперты Центра эффективной филантропии (CEP – The Center for Effective Philanthropy; США) по итогам опроса 138 НКО.

V. СТРАТЕГИЯ 11

1) Ребрендинг «зонтичной» организации Третьего сектора: побудительные мотивы и практические шаги 11
Британский Национальный совет добровольных объединений (NCVO - National Council for Voluntary Organizations) опубликовал новый логотип и приступил к реализации дальнейших этапов ребрендинга. Данные изменения вызваны слиянием NCVO с ассоциацией «Добровольческая Англия» (Volunteering England), которое существенно повлияло на миссию и дальнейшие жизненные планы организации.
2) Что такое «классный» фонд: мнение эксперта 12
Экс-директор американского Совета фондов (The Concil on Foundations) Джон Харви (John Harvey) проанализировал многолетнюю практику работы с филантропическими организациями и пришел к выводу, что «исключительное мастерство» фондов складывается из шести базовых компонентов.

VI. ПАРТНЕРСТВА и СЕТИ 13

1) Опыт построения межсекторных партнерств: информация из первых рук 13
За 15 лет активного сотрудничества американский венчурный фонд New Profit Inc. и консалтинговая компания Deloitte Consulting LLP помогли закрепиться на рынке и обрести устойчивость 40 предприятиям социальной сферы. Партнерские организации обобщили опыт совместной работы, и рассказали коллегам о принципах построения конструктивных отношений и способах преодоления трудностей, связанных с культурными особенностями разных секторов.

VII. КОММУНИКАЦИИ 14

1) Освоение цифровых технологий: советы для управленцев НКО-сектора 14
Цифровые коммуникации – это не только стратегии, планы и процессы, но также отношения между людьми. Соответственно, у благотворительных организаций - которые «человеко-ориентированы» по своей природе - есть значительные шансы на успех. Британские эксперты предлагают лидерам некоммерческого сообщества взять на заметку несколько правил, которые помогут изменить организационную культуру и перевести существующие возможности в практический формат.
2) Стратегическое использование социальных медиа: советы знатоков 15
В последние годы исследователи и аналитики все чаще говорят о том, что целевые аудитории некоммерческих организаций быстро перемещаются в виртуальное пространство. Чтобы в период «великого переселения» НКО не растеряли своих сторонников, специалисты института FrameWorks Institute (США) рассказали о практике работы в социальных медиа, позволяющей воплощать смелые коммуникационные стратегии и ускорять выполнение миссии.

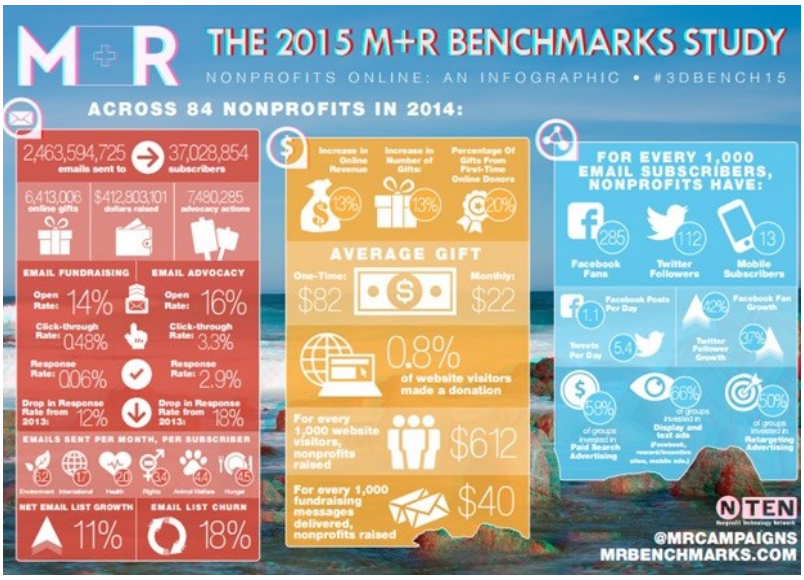
VIII. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 16

1) Социальные инновации: тенденции 2015 года 16
В ходе исследования и серии интервью с членами Совета лидеров международной премии CLASSY Awards специалисты американской НКО Plant With Purpose определили пять основных тенденций, формирующих контекст социально значимой инновационной деятельности на ближайшую перспективу.
2) Новый отчет о социальных инвестициях: критика и полезные советы 17
«Много шума – мало прозрачности», - так охарактеризовали обстановку на британском рынке социальных инвестиций авторы отчета «После золотой лихорадки» (After the Gold Rush), сопроводив свой вердикт списком из 50 рекомендаций по оздоровлению ситуации.
3) Рекомендации по развитию социального предпринимательства в Индии 18
Основываясь на результатах опроса ста социальных предприятий, Фонд Нанда и Джита Кемка (The Nand & Jeet Khemka Foundation; г. Нью-Дели) подготовил для индийских законотворцев список задач по усилению организаций, стремящихся совместить получение доходов с работой на благо общества.

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) НОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ: ОБЪЕМЫ ОНЛАЙН ПОЖЕРТВОВАНИЙ ВОЗРАСТАЮТ

Американские организации M+R Strategic Services и Nonprofit Technology Network сообщают о том, что субъекты некоммерческого сектора Канады, США, Австралии и Южной Африки продолжают увеличивать доходы от виртуального фандрайзинга, несмотря на то что средний размер пожертвования снизился на 2 %.



- *Общие показатели*. В отчете о результатах Сопоставительного исследования – 2015 (The 2015 M+R Benchmarks Study) говорится о том, что число пожертвований, переведенных с помощью электронных платежных систем и сервисов Всемирной паутины, возросло на 13%. При этом в роли получателей чаще всего выступали организации, которые работают в сфере здравоохранения (25%), прав человека (24%) и защиты окружающей среды (23%). Что касается международных институтов, то их онлайн доходы по сравнению с 2013 годом снизились на 18%: данный факт объясняется тем, что в 2014 году было меньше разрушительных стихийных бедствий и масштабных техногенных катастроф. Зато финансовые поступления некоммерческих организаций, которые борются с голодом и нищетой, повысились на 12% и 10% соответственно. Помимо этого, опрос 84 НКО показал, что в 2014 году ежемесячные благотворительные отчисления интернет-пользователей увеличились на 32% (средняя сумма взноса составила 23 доллара), в то время как объем одноразовых пожертвований возрос всего на 9% (104 доллара).
- *Электронные рассылки*. Медианное количество адресов электронной почты в списках доноров и сторонников увеличилось на 11%, а число открытых / прочитанных сообщений – всего на 5%. Можно сказать, что в 2014 году крупные НКО привлекали с каждой тысячи фандрайзинговых сообщений по 25,40 долларов, средние организации – по 52,95 долларов, а малые – по 124,12. Такой расклад свидетельствуют о том, что средние и малые НКО формируют со своими адресатами более прочные связи, чем крупные игроки социальной сферы. Также немаловажно, что некоммерческое сообщество стало чаще обращаться к инструментам Google, чтобы оценить эффективность взаимодействия со своими стейкхолдерами.
- *Социальные медиа*. Количество получателей рассылок пока превосходит число «друзей некоммерческих организаций» в Твиттере и Фейсбуке, но зато аудитории сторонников, обитающих в этих популярных сетях, расширились на 42% и 37%. Эксперты посоветовали фандрайзерам не снижать активности в социальных медиа, поскольку эти ресурсы являются полноценным источником единомышленников, которые со временем могут стать донорами. Однако следует понимать, что успех работы с разными целевыми группами всегда зависит от готовности и стремления организации постоянно «культивировать доноров», ориентируясь на долгосрочную перспективу.

Источники:
The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/nonprofits-online-revenue-up-13-percent-in-2014-study-finds?utm_campaign=news%7C2015-04-28
The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/Online-Revenue-Surges-13-for/229673?cid=pw
Nonprofit Quarterly, https://nonprofitquarterly.org/philanthropy/26013-in-2015-m-r-benchmarks-study-online-and-monthly-giving-are-up.html

2) ИНДЕКС ОБЩЕСТВЕННОГО ПРОГРЕССА ОБРЕТАЕТ НОВЫХ СТОРОННИКОВ

Известный американский экономист Майкл Портер (Michael Porter) призвал делегатов Всемирного форума Сколла - 2015 (The 2015 Skoll World Forum) «модернизировать» ВВП (который не учитывает такие важные аспекты развития, как «права собственности», «энергоснабжение», «религиозная терпимость» и многое другое) посредствам активного использования Индекса общественного прогресса (SPI - Social Progress Index), позволяющего формировать объективное представление о состоянии дел в той или иной стране.

- *Важные особенности SPI*:
  1. SPI изучает только реальные социальные изменения, а не попытки повлиять на ситуацию в обществе, и не денежные суммы, вложенные в реализацию этих благих намерений. Поэтому, измеряя общественный прогресс, не стоит увлекаться экономическими показателями.
  2. Идея SPI заключается в формировании универсальной концепции, которую можно применять в любой стране и на любом континенте, чтобы составить целостную картину общественных изменений.
  3. Заинтересованным субъектам следует измерять именно то, что действительно способствует изменениям на конкретном уровне.
- *Три вопроса, на которые отвечает SPI*:
  1. Получает ли население страны / региона надлежащий отклик на свои базовые запросы?
  2. Формируются ли условия для благополучной жизни граждан, в том числе - за счет доступа к знаниям, информации и компетенциям?
  3. Может ли каждый гражданин в полной мере реализовать свой индивидуальный потенциал?

В 2015 году рейтинг SPI возглавили Скандинавские страны - Норвегия и Швеция, а Великобритания и США заняли всего лишь 11 и 16 места. В нижней части списка оказались Афганистан и Республика Чад. В отчете - 2015 говорится о том, что совокупный показатель общественного прогресса во многом зависит от «увеличения доходов населения». Поэтому более богатые державы по данному параметру опережают страны с низкими доходами. Но зато показатели «защиты прав человека» и «толерантности» (которые никак не связаны с ВВП) нередко меняют общую картину. Например, в рейтинге «ВВП на душу населения» Коста-Рика заняла 28 место, показав всего лишь 13 400 долларов, а в индексе SPI обошла Италию (у которой ВВП составило 34 167 долларов) и Южную Корею (32 708 долларов). «Инклюзивный рост требует достижений по всем направлениям - как в экономике, так и в социальной сфере», - так охарактеризовал главную ценность SPI Майкл Портер, один из главных вдохновителей гибкого и по-настоящему прогрессивного индекса. Следует отметить, что ежегодный отчет SPI (который составляется с 2013 года[1]) стремительно расширяет аудиторию сторонников: инициативы, основанные на применении SPI, уже выполняются в 40 странах. Парагвай использует 52 показателя индекса (охватывающие широкий спектр параметров от «здравоохранения» и «ЖКХ» до «дискриминации» и «гражданских свобод») для разработки национального плана развития на период до 2030 года. Корпорация Coca-Cola и косметическая компания Natura подготовили к выпуску собственные обзоры SPI местного уровня, которые послужат источниками полезной информации для принятия решений о социальных инвестициях на территории Бразилии. А Главное управление Еврокомиссии по вопросам региональной и городской политики (The EC's directorate-general for regional and urban policy) планирует с помощью SPI перевести экономические успехи в формат социальных достижений. Размышляя о значении индекса, представитель Еврокомиссии Майкл Грин (Michael Green) отметил: «Страны не смогут занять более высокие позиции в рейтинге SPI, улучшив положение какой-либо одной группы

[1] О первых шагах инициативы SPI читайте в статье «**NEW! Индекс общественного прогресса**». Дайджест № 38 (8), август 2013 г. Архив: http://ep-digest.ru/?page_id=504

населения - процветающего меньшинства или менее благополучного большинства... Потому что индекс является объективным мерилом подлинной инклюзивности».

Источники:
Pioneer Post, http://www.pioneerspost.com/news-views/20150420/michael-porter-shakes-global-social-progress-measurement
The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/social-progress-index-calls-for-focus-on-inclusive-sustainable-growth?utm_campaign=news%7C2015-04-12
The Guardian, http://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/apr/09/social-progress-gdp-economic-growth-european-commission?CMP=new_1194

II. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1) ИНДЕКС CCS – 2015: СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ СТАНОВИТСЯ БОЛЬШЕ

По итогам опроса более 1000 американцев маркетинговое агентство Good.Must.Grow (GmG) составило Индекс расходов сознательных потребителей (CCS Index - Conscious Consumer Spending Index). Результаты исследования свидетельствуют о незначительном, но поступательном увеличении числа граждан США, готовых направлять личные средства на общее благо в формате повседневных расходов на товары и услуги.

Команда GmG публикует Индекс CCS с 2013 года при поддержке партнерских организаций Supportive Research Solutions, What They Think Research и Research Now. Последний (уже третий по счету) опрос, проведенный в феврале 2015 года, показал, что в течение ближайших 12 месяцев 32% американцев готовы активнее оплачивать товары и услуги тех компаний, которые демонстрируют ответственное отношение к природе и обществу. В 2014 году данный показатель составлял 30%, а в 2009-ом – 29%. Помимо этого, среди респондентов стало больше сторонников «зеленого стиля жизни», снижающих уровень потребления (в 2015 году – 84% опрошенных, в 2013-ом – 81%) и демонстрирующих заботу о переработке отходов и/или склонность к приобретению товаров многократного использования (в 2015 году – 87%, в 2013-ом – 83%). Некоммерческие организации тоже могут немного приободриться, потому что 24% участников опроса намерены увеличить размеры пожертвований. Это действительно хорошие новости, поскольку в 2013 году данный показатель составлял 21%, а в 2014-ом понизился до 18%. Тем не менее, несмотря на некоторый прогресс, исследователи обнаружили, что число людей, приобретающих продукцию у социально ответственных поставщиков (65%), по сравнению с предыдущим годом не возросло. Можно сказать, что на протяжении двух лет Индекс CCS держался на отметке в 68 баллов (по 100-бальной шкале). Незначительное изменение стало заметным лишь в сравнении с более скромным показателем 2013 года - 65 баллов. Как выяснилось, многие потребители (46%) не осведомлены о том, где именно ответственные компании продают свои товары или оказывают услуги. Эксперты полагают, что более энергичное распространение соответствующей информации может исправить ситуацию в короткие сроки. Что касается других наблюдений и выводов, то они тоже весьма полезны для бизнеса. Например, корпорациям стоит знать о том, что «социально ответственными товарами» участники опроса считают т.н. «+органические», «зеленые» или «благоприятные для экологии» продукты (82%), товары «местного производства» (79%), и «натуральные» продукты (74%). При этом «местные» товары являются самыми желанными – их готовы покупать восемь человек в каждой группе из десяти респондентов (всего 77%). А в двадцатку лучших «социально ответственных компаний» вошли такие организации, как TOMS Shoes, Whole Foods, Microsoft, Starbucks и ряд других корпораций. «Бизнес лучшего мира должен искать возможности для более тесного взаимодействия с людьми, которые хотят делать добрые дела. А граждане, которые заявляют о своей ответственности, должны активнее искать организации, которые стремятся оказать на общество положительное воздействие», - такими пожеланиями сопроводил результаты опроса учредитель GmG Хит Шеклфорд (Heath Shackleford).

Источник: CSRwire, http://www.csrwire.com/press_releases/37824-Socially-Responsible-Shopping-Crawls-Upward-While-Charitable-Giving-Makes-a-Comeback-in-Third-Annual-Conscious-Consumer-Spending-Index-CCSIndex-?tracking_source=rss

2) РЫНОЧНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА БРЕНДИНГ В 2015 ГОДУ

Газета New York Times опубликовала обзор тенденций, каждая из которых существенно влияет на маркетинговую политику компаний; а вместе взятые, эти «важные обстоятельства» полностью меняют мировоззрение и подходы бизнеса к продвижению бренда.

1. *Забота о соблюдении принципов устойчивого развития (SP – Sustainability Principles) становится для корпораций частью повседневной практики.* За последние десять лет ответственное отношение компаний к вопросам устойчивого развития переместилось из разряда конкурентных преимуществ в список обязательных условий, необходимых для формирования достойной репутации и доверия потребителей. Поэтому многие руководители решили внедрить SP в организационную культуру и упразднить отделы, отвечающие за данное направление. В связи с этим корпорациям придется внести изменения в маркетинговую политику и провести ревизию обязательств социального и экологического характера.
2. *Расширяется сотрудничество между конкурирующими компаниями.* Чтобы обеспечить «подотчетность на протяжении всей цепочки создания ценности» (ставшей обязательным атрибутом ответственного бизнеса), компаниям приходится покидать «зону комфорта» и пропагандировать социальные ценности в масштабах отрасли. Ярким примером подобной практики стал саммит, в ходе которого компании розничной торговли Walmart и Target призвали товаропроизводителей сферы «красоты и здоровья» отказаться от использования токсичных ингредиентов.
3. *«Смена курса» с учетом интересов общества оправдывает ожидания.* Поиск нестандартных подходов к укреплению бренда становится для «продвинутых» компаний задачей первостепенной важности. Например, американская торговая сеть CVS Health отказалась от продажи табачных изделий и на первых порах потеряла часть покупателей и доходов. Однако внимание прессы к этому событию быстро исправило ситуацию и помогло команде CVS завоевать доверие «поколения нового тысячелетия» (1980-2000 г.р.), которое придает вопросам социальной ответственности бизнеса большое значение. Краткосрочная потеря прибыли оказалась оправданной и помогла победить в долгосрочной игре.
4. *Принимая решения, корпорации все чаще руководствуются социально значимой миссией.* Современные бренды уделяют больше внимания «миссии, которую выполняет компания», а не «компании, выполняющей важную миссию». Именно такого подхода придерживается компания-производитель электромобилей Tesla, которая видит свое высокое предназначение в создании экологически безопасных транспортных средств.
5. *B2B (бизнес для бизнеса) превращается в B2C (бизнес для потребителя).* Сегодняшним потребителям небезразлично, что скрывается за красочной «вывеской» корпорации. В частности, они желают знать, с какими (ответственными или безответственными) поставщиками и производителями работает компания, предлагающая товары или услуги. Поэтому представители сектора B2C начинают требовать от организаций, входящих в цепочку поставок (B2B), соблюдения стандартов добросовестной практики.

В целом можно сказать, что данные тенденции (a) отражают готовность компаний продвигать свои бренды, демонстрируя подлинную ответственность перед обществом, и (b) свидетельствуют о расширении рынка социального бизнеса.

Источник: We First, http://wefirstbranding.com/advertising/five-emerging-marketing-trends-that-should-reshape-your-branding-in-2015/

3) СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ: АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Кампании социально ориентированного маркетинга (СОМ) являются продолжительными и трудоемкими мероприятиями, которые требуют от сотрудников корпораций и некоммерческих организаций тщательной подготовки и непосредственного участия. Зато в случае успеха СОМ не только повышает лояльность потребителей, но и способствуют увеличению продаж и объема пожертвований. О пользе и перспективах подобной практики свидетельствуют результаты многих исследований и опросов.

1. *Инициативы СОМ привлекают значительные средства, и эта тенденция будет усиливаться*. Согласно прогнозу американской консалтинговой организации IEG, совокупный объем спонсорских взносов, предназначенных для поддержки социально значимых инициатив, в 2015 году составит 1,92 млрд долларов, что на 3,7% больше, чем в 2014 году.
2. *Потребители приобретают товары у компаний, предлагающих участие в социальных преобразованиях*. Исследование, проведенное в 2013 году известной PR-компанией Edelman (США), показало, что 92% респондентов желают взаимодействовать с бизнесом, который разделяет их убеждения, и еще 40% опрошенных считают, что корпорации обязаны «возвращать долги» обществу.
3. *Объемы онлайн пожертвований возрастают, общественная активность усиливается*. В отчете о результатах изучения «цифровой активности» американцев (The 2014 Digital Activism Study) маркетинговое агентство Cone Communications сообщает о том, что четыре человека в каждой группе из десяти респондентов используют для перевода благотворительных средств цифровые каналы – онлайн сервисы (27%) и мобильные устройства (11%). Усилению активности в открытом пространстве во многом способствуют социальные медиа: об этом свидетельствует возрастающая популярность кампании #GivingTuesday[2], незабываемый успех акции Ice Bucket Challenge («Ведро ледяной воды»)[3], и результаты многих других проектов.
4. *Методики и тактики СОМ демонстрируют отличные результаты на протяжении многих лет*. Форум социально ориентированного маркетинга (Cause Marketing Forum) проанализировал показатели 63 самых успешных кампаний СОМ, собравших в пользу НКО более миллиона долларов, и выяснил, что в 2012 году данные проекты привлекли 358 млн долларов, а за 29 лет – 2,3 млрд. На первом месте оказалось партнерство торговой фирмы Kmart и Детской клинической больницы Святого Джуда (St. Jude Children's Research Hospital), которое за 8 лет привлекло около 60 млн долларов[4].
5. *Сотрудничество с НКО в рамках проектов СОМ укрепляет бренды и доверие потребителей*. В отчете агентства Cone Communications за 2013 год говорится о том, что в ходе опроса большинство американцев (93%) отметили, что поддержка добрых дел создает компаниям положительный имидж, и еще 90% респондентов выразили признательность за участие бизнеса в жизни общества.

Источник: For Momentum, http://www.formomentum.com/Blog/tabid/87/PostID/240/Build-Your-Case-for-Partnerships-with-These-Five-Key-Stats.aspx

---

[2] Успешный опыт инициативы #GivingTuesday подробно рассматривается в статье «**Как правильно организовать кампанию в социальных медиа**». Дайджест № 36 (6), июнь 2013 г.

[3] Данная акция упоминается в статье «**Тенденции в НКО-секторе и в сфере филантропии**». Дайджест № 58 (4), апрель 2015 г. Архив: http://ep-digest.ru/?page_id=504

[4] Опыту данной организации посвящен кейс «**Машина фандрайзинга Детской клинической больницы Святого Джуда**», с которым можно ознакомиться на сайте Дайджеста в разделе «Переводы и кейсы»: http://ep-digest.ru/?cat=362

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

1) САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ ПОДОТЧЕТНОСТИ В НКО-СЕКТОРЕ: ДОВОДЫ «ЗА» И «ПРОТИВ»

Американская коалиция Independent Sector («Независимый сектор») обновила руководство по подотчетности, предлагающее некоммерческим организациям соблюдать принципы добросовестной практики «на добровольных началах». Появление новой редакции документа стало поводом для дискуссии между поборниками строгих законов и сторонниками саморегулирования.

Старший научный сотрудник Университета Джорджтауна (The Georgetown University) Пабло Айзенберг (Pablo Eisenberg) отмечает, что обновления к Руководству (впервые вышедшему в 2007 году) отражают более гибкий подход к толкованию и учету административных / накладных расходов; озвучивают серию полезных советов по созданию эффективной системы хранения и защиты информации; и подробно разъясняют преимущества прозрачности и подотчетности НКО перед ключевыми стейкхоледрами. На этом, по мнению эксперта, положительные моменты заканчиваются, поскольку документ не принимает в расчет целый ряд существенных обстоятельств. Г-н Айзенберг, в частности, утверждает, что попытка усилить подотчетность «по доброй воле субъектов НКО-сектора» уже не удалась: нередки случаи, когда члены высших руководящих органов НКО получают внушительные гонорары за оказание юридических, бухгалтерских и фандрайзинговых услуг; зарплата лидеров благотворительных организаций зачастую не уступает доходам топ-менеджеров делового мира; а публичные скандалы с участием НКО становятся привычным явлением. Принимая во внимание все эти проблемы, эксперт рекомендует улучшить Руководство следующим образом: (1) заявить о том, что выплаты членам советов директоров противоречат традиции НКО-сектора; (2) продемонстрировать отрицательное отношение к слишком высоким зарплатам управленцев и определить пределы / критерии «разумной» оплаты труда; и (3) заострить особое внимание на требованиях к подотчетности фондов, которые вновь оказались на особом положении – возможно потому, что коалиция IS тоже зависит от настроения крупных доноров (достаточно вспомнить о том, что на создание данного Руководства было затрачено 2 млн долларов). Однако главная идея, озвученная Айзенбергом, заключается в том, что объединения, подобные IS, должны (a) активнее лоббировать разработку законодательства, способствующего усилению подотчетности НКО, и (b) настаивать на укреплении государственных структур, осуществляющих контроль за участниками благотворительной деятельности. Такой категоричный взгляд на ситуацию вызвал бурную реакцию со стороны некоторых представителей экспертного сообщества. Майкл Пиригрин (Michael Peregrine), партнер юридической фирмы McDermott Will & Emery из Чикаго, даже выступил с ответной статьей, в которой раскритиковал позицию г-на Айзенберга, отметив, что требования Налоговой службы США (Internal Revenue Services) и так пестрят запретами, ограничениями и штрафами. А Департамент юстиции (The Department of Justice) уже который год не спускает глаз с НКО-сектора, не говоря уже о бесконечных проверках и жестких заявлениях Финансового комитета Сената (The Senate Finance Committee) и Бюджетного комитета Палаты представителей Конгресса (The Ways and Means Committee). А что касается высоких зарплат для лидеров НКО, то без них невозможно привлекать лучшие кадры в конкурентной среде. Г-н Перегрин согласен с тем, что Руководство, подготовленное коалицией IS, не идеально, однако он настоятельно рекомендует не перегружать сектор дополнительными обязательствами, принимая в расчет тот факт, что саморегулирование всегда являлось достойным дополнением к уже существующим законам и правилам.

Источники: The Chronicle of Philanthropy,
https://philanthropy.com/article/Opinion-Independent-Sector/228239?cid=pw
https://philanthropy.com/article/Letter-Nonprofits-Don-t/228415?cid=pw

2) ЗНАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ ПОЛУЧИЛИ ШАНС НА БЕСПРЕПЯТСТВЕННОЕ РАСПРОСТРАНЕНИЕ

Крупные американские фонды объявили о том, что отныне все материалы, созданные на средства грантов, будут доступны для публикации на условиях открытой лицензии. Эксперты сферы социальных преобразований рассчитывают на то, что со временем эта инициатива выйдет за рамки отдельного проекта и станет общепринятой практикой.

Следуя примеру фондов-первопроходцев (Wellcome Trust, The Shuttleworth Foundation и The Gordon and Betty Moore Foundation), три крупнейших филантропических института - Фонд Уильяма и Флоры Хьюлетт (The William and Flora Hewlett Foundation), Фонд Билла и Мелинды Гейтс (The Bill & Melinda Gates Foundation) и Фонд Форда (The Ford Foundation) - решили сделать более доступными информационные продукты, которые жизненно необходимы для обучения некоммерческого сообщества и распространения опыта, подтвердившего свою эффективность. Такими материалами, в частности, являются результаты оценки программ, исследовательские отчеты и кейсы (примеры из практики), которые зачастую воспринимаются как «пограничные публикации коммуникационного характера», не имеющие отношения к серьезной литературе. Они появляются в процессе формирования и накопления знаний о проблемах общества и способах их решения. Игроки социальной сферы обычно размещают их на веб-сайтах в разделе «Новинки» и со временем перемещают в архивы, куда практически никто не заглядывает. С появлением открытой лицензии организации и специалисты, генерирующие «пограничные материалы», будут изначально ориентироваться на будущих читателей и предъявлять к своей работе более высокие требования. А фонды, в свою очередь, изучат современный опыт создания информационных массивов, оснащенных удобными поисковыми системами, которые предотвратят погружение публикаций на недосягаемую архивную глубину. Иными словами, работа над воплощением концепции «открытого доступа» поможет участникам социально значимой деятельности устранить препятствия на пути к формированию «коллективного разума». Чтобы положить начало обсуждению принципов открытой издательской практики, фонды озвучили манифест, отражающий единые цели и побудительные мотивы всех вовлеченных субъектов:

1. Мы осознаем значение и ценность коллективного знания.
2. Мы признаем, что подготовка публикаций является ключевым направлением деятельности для многих фондов и некоммерческих организаций.
3. Наша издательская работа может и должна ориентироваться на изучение и развитие практики социальных преобразований.
4. Мы намерены отказаться от однократного распространения материалов и готовы включиться в общую систему открытых публикаций.
5. Мы стремимся к изучению и применению опыта, накопленного в других секторах и сферах деятельности.

Источник: GlassPockets, http://blog.glasspockets.org/2015/04/brooks_fitz-20042015.html?utm_source=feedburner

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) ИТОГИ ОПРОСА: ОЦЕНОЧНАЯ ПРАКТИКА НКО-СЕКТОРА НУЖДАЕТСЯ В ПОДДЕРЖКЕ ДОНОРОВ

Фонды настаивают на том, чтобы некоммерческие организации подтверждали эффективность своих стратегий и программ, но практически не участвуют в обсуждении целей, задач и методик оценки. К такому выводу пришли эксперты Центра эффективной филантропии (CEP – The Center for Effective Philanthropy; США) по итогам опроса 138 НКО.

Подавляющее большинство опрошенных НКО (99%) занимаются сбором данных, необходимых для оценки деятельности и социальных результатов, но при этом более 40% организаций нуждаются в более точных показателях эффективности. В отчете «Оценка с целью повышения эффективности: что делают НКО и чем могут помочь фонды» (Assessing to Achieve High Performance: What Nonprofits are Doing and How Foundations Can Help) говорится о том, что самыми полезными сведениями респонденты считают отчеты об оценке программ и/или доказательства происходящих изменений (об этом сообщили 56% НКО); информацию о благополучателях и оказанных услугах (43%); и финансовые показатели (29%). Эти данные чаще всего используются для улучшения

программ и услуг (83%), выбора стратегий (68%) и оповещения стейкхолдеров о прогрессе в достижении долгосрочных целей (70%). Более половины организаций (55%) используют для проведения оценки не более 2% от общей суммы годового бюджета, и почти 60% НКО приглашают внешних оценщиков и/или нанимают специалистов на полную ставку. К сожалению, о получении финансовой и ресурсной поддержки со стороны доноров рассказали всего лишь 36% участников опроса; и еще 64% респондентов пожаловались на то, что фонды не озвучивают никаких предложений относительно дальнейшего использования накопленных данных. По мнению 58% НКО, требования фондов к отчетности являются «в некоторой степени полезными», а четверть респондентов (25%) считает участие доноров «незначительным». «Такие отзывы оказались для Центра CEP неожиданными, потому что в ходе опроса, проведенного в 2013 году, три четверти руководителей фондов говорили о том, что их сотрудники прилежно консультируют всех получателей грантов, - отмечает автор отчета Элли Буто (Ellie Buteau). – Некоммерческие организации действительно пытаются сделать оценку продуктивной, но без помощи фондов - и не только денежной! – эта задача им не по плечу». В 2015 году исследователям все-таки удалось найти два фонда, чьи инструкции оказались для НКО «очень ценными». Это Фонд Мэри Рейнольдс Бэбкок (The Mary Reynolds Babcock Foundation), а также Фонд Ассини в Мемфисе (The Assisi Foundation of Memphis), предлагающий соискателям грантов специальный 12-недельный курс Before You Ask («Прежде, чем обратиться за поддержкой…»). «Мы помогаем потенциальным грантополучателям ставить реалистичные цели и разрабатывать показатели успеха. Помимо этого, наши специалисты проводят бесплатные семинары, посвященные оценке социальных программ, - пояснила Джейн Янг (Jan Young), исполнительный директор Фонда Ассини. – Однако следует признать, что фонд очень редко финансирует работы, связанные с проведением оценочных мероприятий. Причина кроется в том, что у донора и его благополучателей до сих пор нет единого представления о методах измерения эффективности… Так же как и другим фондам, нам очень сложно поддерживать данное направление, поскольку затраты на качественную оценку порой превышают расходы на сам проект или программу». Вот такая дилемма: оценка нужна всем, а к инвестициям никто не готов. Исследователи рассчитывают на то, что результаты опроса помогут фондам (a) лучше осознать потребности НКО, и (b) найти гармоничные сценарии, которые устроят по цене и качеству всех заинтересованных субъектов.

Источники:
The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/nonprofits-need-funder-support-for-performance-assessment-study-finds?utm_campaign=news%7C2015-04-15
The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/Foundations-Fall-Short-in/229307?cid=pw

V. СТРАТЕГИЯ

1) РЕБРЕНДИНГ «ЗОНТИЧНОЙ» ОРГАНИЗАЦИИ ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА: ПОБУДИТЕЛЬНЫЕ МОТИВЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ

Британский Национальный совет добровольных объединений (NCVO - National Council for Voluntary Organizations) опубликовал новый логотип и приступил к реализации дальнейших этапов ребрендинга. Данные изменения вызваны слиянием NCVO с ассоциацией «Добровольческая Англия» (Volunteering England), которое существенно повлияло на миссию и дальнейшие жизненные планы организации.

За последние десять лет Совет NCVO принял под свое крыло целый ряд некоммерческих учреждений, таких как Служба оценки для благотворительных организаций (Charities Evaluation Services), Институт по изучению волонтерства (The Institute for Volunteering Research) и виртуальный информационно-образовательный ресурс KnowHow NonProfit («Ноу-хау НКО-сектора»). В 2013 году этот список пополнила ассоциация Volunteering England (VE)[5]. Создание нового бренда стало для NCVO естественной попыткой свести воедино широкий спектр направлений

[5] Об этом событии читайте в статье «**Слияние НКО: пример спасения организаций в очень сложной ситуации**», опубликованной в Дайджесте 33 (3) за март 2013 года. Архив: http://ep-digest.ru/?page_id=504

деятельности и разработать новую стратегию. Глава отдела цифровых технологий и коммуникаций NCVO Меган Гриффин Грей (Megan Griffith Gray) опубликовала блог-пост с краткой предысторией: «Два года назад, после слияния с VE, организация сохранила прежнее название - NCVO, хотя изменения оказались значительными. В силу воссоединения двух направлений [Поддержка Третьего сектора (NCVO) + Добровольчество (VE)], миссия новой НКО заметно расширилась. С тех пор обновленная организация прошла через длительный процесс стратегического планирования и обсуждения новой миссии». Если раньше Совет NCVO «совершенствовал практику гражданского общества и волонтеров», то теперь он «выводит на новые рубежи добровольную деятельность на благо общества». Новые веяния уже нашли отражение в содержании и оформлении веб-сайта организации, а также во всех информационных материалах и публикациях. Значительную часть работ в рамках данного проекта выполняет агентство MultiAdaptor, получившее заказ по итогам строгого конкурсного отбора. За услуги агентства Совет NCVO заплатил 30 000 фунтов стерлингов, и эти затраты оправдали себя в полной мере. «Новая идентичность обеспечила нас инструментарием для подготовки публикаций о членах NCVO и пользе наших услуг для Третьего сектора, - пояснила Гриффин Грей. – Бренд помогает транслировать наши ценности и добиваться лучших результатов».

Источник: Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/19420/ncvo_launches_new_brand_design_with_focus_on_volunteering?utm_source=8%20April%202015%20Finance#.VSZDVRg1GrU&sref=https://delicious.com/evdokimova/4,favorite,digest

2) ЧТО ТАКОЕ «КЛАССНЫЙ» ФОНД: МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Экс-директор американского Совета фондов (The Concil on Foundations) Джон Харви (John Harvey) проанализировал многолетнюю практику работы с филантропическими организациями и пришел к выводу, что «исключительное мастерство» фондов складывается из шести базовых компонентов.

1. *Готовность заниматься самыми сложными проблемами*. Миссия «самых лучших» фондов, как правило, заключается в решении наиболее актуальных проблем общества, требующих от организации смелости и риска.
2. *Содействие системным изменениям*. Программы «классных» фондов ориентируются на преобразование систем посредством устранения глубинных причин, порождающих социальные проблемы. Подобная практика требует от команды кропотливой работы и терпения, необходимых для реализации долгосрочных инициатив.
3. *Гибкие финансовые стратегии*. Для выполнения сложных миссий нужны разные финансовые схемы: (1) гранты, которые помогают некоммерческим организациям и объединениям граждан местного уровня воплощать в жизнь определенные компоненты программной стратегии фонда; (2) «займы, содействующие изменению общества», которые также называют «преобразующими инвестициями» (impact investing); (3) различные механизмы венчурной филантропии, которые заключаются в оказании технической и финансовой поддержки, содействующей укреплению организационного потенциала; и, в редких случаях, (4) собственные, т.н. «операционные» программы фондов. В каждом случае решения, касающиеся разработки или модификации финансовой политики, принимаются по итогам тщательного анализа достоверной информации.
4. *Использование всех имеющихся активов*. Для реализации смелых планов лучшие институты филантропии используют свои ресурсы «по максимуму», насколько позволяет действующее законодательство конкретной страны. В США, например, фонды инвестируют в социально значимые инициативы значительные суммы, которые намного превышают установленный ежегодный минимум в размере 5% от общей стоимости активов.
5. *Подотчетность перед ключевыми стейкхолдерами*. Деятельность субъектов сферы социальных преобразований способна влиять на жизни людей – как положительно, так и отрицательно. Поэтому информирование целевых аудиторий об успехах и неудачах имеет для фондов огромное значение. А самые лучшие фонды не только отчитываются перед причастными сторонами, но и получают обратную связь, которая служит источником ценных сведений для повышения эффективности программ и обновления стратегий.

6. *Высокий уровень профессионализма*. Чтобы справиться с решением сложнейших задач, которые ставит перед собой человечество в XXI веке, необходимо постоянно изучать передовой опыт разных секторов, привлекать и удерживать талантливых и способных людей, и внедрять стандарты добросовестной практики в организационную культуру. Самые «классные» фонды удерживают в поле зрения все эти направления и постоянно развивают свои компетенции и техническую базу. Этому способствует «проактивная» позиция совета директоров и управленцев высшего звена.

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/blog/what-makes-a-foundation-great-six-steps-to-brilliance-and-impact/

VI. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

1) ОПЫТ ПОСТРОЕНИЯ МЕЖСЕКТОРНЫХ ПАРТНЕРСТВ: ИНФОРМАЦИЯ ИЗ ПЕРВЫХ РУК

За 15 лет активного сотрудничества американский венчурный фонд New Profit Inc. и консалтинговая компания Deloitte Consulting LLP помогли закрепиться на рынке и обрести устойчивость 40 предприятиям социальной сферы. Партнерские организации обобщили опыт совместной работы, и рассказали коллегам о принципах построения конструктивных отношений и способах преодоления трудностей, связанных с культурными особенностями разных секторов.

В последние годы появилось множество публикаций, которые настоятельно рекомендуют будущим партнерам искать «точки соприкосновения»; добиваться содействия со стороны руководства; формулировать общие цели; и учитывать ожидания и ценности друг друга. Все эти советы верны для каждого партнерства, однако эксперты New Profit и Deloitte решили озвучить несколько дополнительных принципов, которые помогут лучше осознать специфику межсекторного взаимодействия:

1. *Планируя партнерство, не бойтесь менять его параметры*. Не пытайтесь установить правила совместной работы «раз и навсегда». Гибкость и готовность к изменениям укрепляет доверие и создает простор для творчества и поиска новых форм работы. Например, на начальном этапе специалисты Deloitte проводили тренинги и оказывали соискателями финансирования профессиональные консультации (на условиях pro bono), однако со временем с этими функциями стали неплохо справляться менеджеры New Profit. И тогда организации решили отказаться от модели обучения, заменив ее инициативой, в рамках которой компания Deloitte стала использовать свою клиентскую базу для поиска людей, способных укрепить советы директоров социальных предприятий за счет новых компетенций и деловых связей.
2. *Вовлекайте в партнерскую работу сотрудников организаций*. Зафиксируйте процессы и процедуры во внутренних документах, чтобы обеспечить преемственность и создать условия для оперативной передачи дел в случае кадровых перестановок. Наличие инструкций повышает осведомленность сотрудников и помогает им включаться в совместную работу.
3. *Не замалчивайте проблемы*. В рамках межсекторных партнерств нередко возникают вопросы, которые обсуждать очень сложно. Тем не менее, опыт New Profit и Deloitte показал, что лучшим способом сохранения доверия и добрых отношений является открытая дискуссия. Например, когда проект pro bono вошел в кризисную фазу (социальных предпринимателей перестали удовлетворять результаты тренингов; консультанты не видели возможностей для приобретения положительного профессионального опыта; а менеджеры портфелей жаловались на разногласия между консалтингом / обучением и выбранной стратегией) выходом из непростой ситуации стал диалог между лидерами организаций, положивший начало новому этапу сотрудничества. Такой подход к делу также согласуется с первым принципом, который призывает к открытому восприятию новых идей и постоянному обновлению и развитию практики. Умелое управление конфликтами преобразует отрицательные импульсы в положительные, и ускоряет эволюцию партнерства.

Источник: The Stanford Innovation Review,
http://www.ssireview.org/blog/entry/relationship_advice_for_cross_sector_collaborators

VII. КОММУНИКАЦИИ

1) ОСВОЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ: СОВЕТЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦЕВ НКО-СЕКТОРА

Цифровые коммуникации – это не только стратегии, планы и процессы, но также отношения между людьми. Соответственно, у благотворительных организаций - которые «человеко-ориентированы» по своей природе - есть значительные шансы на успех. Британские эксперты предлагают лидерам некоммерческого сообщества взять на заметку несколько правил, которые помогут изменить организационную культуру и перевести существующие возможности в практический формат.

1. *Не перекладывайте ответственность за успех «культурных модификаций» на новых людей*. Чтобы получить пользу от информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), некоторые НКО приглашают в совет директоров специалиста с необходимыми навыками либо нанимают директора по ИКТ. Однако следует понимать, что новое действующее лицо не сможет существенно повлиять на ситуацию, не имея отчетливого представления о целях своей будущей деятельности, ожидаемых результатах и должностных обязанностях. Иными словами, намереваясь привлечь «мэтра», высший руководящий состав НКО должен проделать большую подготовительную работу.

1. *Изучайте потребности внутренних и внешних аудиторий*. Чтобы ваш бренд стал «своим» для множества организаций и людей, с которыми взаимодействует НКО, необходимо прояснить ожидания стейкхолдеров и добиваться их доверия в ходе открытой коммуникации, требующей активности не только от фандрайзеров и «пиарщиков», но и от первых лиц организации.
2. *Оцените компетенции сотрудников*. Даже в тех НКО, которые делают на ниве ИКТ первые шаги, всегда найдутся «сведущие» или «достаточно продвинутые» люди. Как правило, такие сотрудники действуют на всех организационных уровнях. Сделайте их проводниками новой культуры и главными помощниками для своих коллег.
3. *Уделяйте особое внимание внутренним коммуникациям*. Чтобы ускорить освоение ИКТ, британская благотворительная организация Parkinson's UK (которая помогает людям, страдающим от болезни Паркинсона) решила разработать специальную «дорожную карту», и вовлекла в этот процесс весь персонал. Недавно сотрудники отдела ИКТ провели внутренний опрос, который помог сформировать комплекс сравнительных показателей для оценки эффективности различных каналов коммуникации и форм работы с ключевыми аудиториями. В дальнейшем планируется организовать серию собеседований, которые позволят получить обратную связь и скорректировать стратегию модернизации подходов к общению с окружением.
4. *«Проактивная» позиция руководителя – залог успеха*. Если лидер организации взаимодействует с целевыми аудиториями в социальных сетях, то он может лично продемонстрировать столь необходимый, но хрупкий баланс между общим и частным, который является важным условием конструктивного общения с виртуальной аудиторией. «Это то, что вызывает у сотрудников самые большие трудности», - поясняет Клэр Рейнольдс (Claire Reynolds), директор по ИКТ Parkinson's UK. Г-жа Рейнольдс призывает руководителей НКО равняться на своего босса Стива Форда (Steve Ford), который не только регулярно пишет статьи для тематических блогов, но и отвечает на вопросы читателей и сторонников в Твиттере и Фейсбуке. Вне всякого сомнения - пример достойный подражания!

Источник: JustGiving, http://blog.justgiving.com/why-your-charitys-culture-is-critical-for-digital-success/

2) СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА: СОВЕТЫ ЗНАТОКОВ

В последние годы исследователи и аналитики все чаще говорят о том, что целевые аудитории некоммерческих организаций быстро перемещаются в виртуальное пространство. Чтобы в период «великого переселения» НКО не растеряли своих сторонников, специалисты института FrameWorks Institute (США) рассказали о практике работы в социальных медиа, позволяющей воплощать смелые коммуникационные стратегии и ускорять выполнение миссии.

Организация, выступающая за здоровый образ жизни, «переформатировала» проблему потребления табака, представив ее не как «вопрос индивидуального выбора» (Вредить иль не вредить своему здоровью? – решайте сами…), а как «вопрос производства и распространения недопустимых / вредных продуктов», стимулирующий дискуссию о необходимости ограничительных мер и ответственности корпораций. Так выглядит удачный пример «рефрейминга» (новой подачи) информации о социальной проблеме. Этой «хитрой» технике надо учиться, поскольку от историй, которые НКО транслируют разборчивым обитателям социальных сетей, зависит конечный результат – масштабы желаемых изменений и степень воздействия на общество. Команда FrameWorks предлагает взять на заметку три вопроса», которые помогут составить реалистичное представление о будущих результатах коммуникации:

1. *Не усилит ли ваша публикация вселенскую «усталость от сострадания»?* Если ваш будущий блог-пост выглядит так, как будто его написал несчастный Цыпленок Цыпа[6], то его следует немедленно переписать в духе американской детской сказки про Паровозик, который верил в себя (The Little Engine That Could). Авторитетные ученые предупреждают о том, что нескончаемый поток сентенций «кризисного» содержания подавляют желание и способность людей участвовать в решении социальных проблем.
2. *Не увлекаетесь ли вы жизнеописанием отдельной личности, оставляя за кадром вопросы системного характера?* Если рассматривать проблему структурно, то люди будут размышлять о возможности ее решения «всем миром», а если сконцентрироваться на примере из жизни одного человека, то ответственность за происходящее автоматически переместится на отдельную личность. Поэтому «истории людей» следует предлагать в широком социальном контексте.
3. *Не забываете ли вы об интересах аудитории, занимаясь продвижением своей организации?* Стремясь рассказать как можно больше об особенностях работы и достижениях НКО, не перегибайте палку. Людям больше нравятся «полезные» публикации, которые содержат новую информацию (например, об истоках социальной проблемы) и/или рекомендации практического характера (как защитить свои права, как стать добровольцем и т.п.).
4. *Уверены ли вы в том, что значительная часть виртуальной аудитории имеет хотя бы отдаленное представление о проблеме?* Изучая степень понимания проблем, касающихся состояния планеты, эксперты FrameWorks выяснили, что многие рядовые американцы не отличают двуокись углерода (углексилый газ - CO_2) от окиси углерода (угарного газа - CO) и, соответственно, полагают, что изменение климата может привести к массовому удушью. Просвещайте свою аудиторию последовательно и терпеливо!

Мир массовых коммуникаций уходит все дальше и дальше от «модели вещания» (broadcasting model), перемещая акцент на «модель участия в жизни общества» (social engagement model). Поэтому организациям, выступающим за социальную справедливость, следует наращивать свои компетенции и постоянно совершенствовать практику работы в социальных медиа.

Источник: Nonprofit Quarterly, https://nonprofitquarterly.org/management/24746-reframing-issues-in-the-digital-age-using-social-media-strategically.html?utm_source=hs_email

---

[6] **Chicken Little** (Цыпленок Цыпа) – басня / мультфильм про цыпленка, вопящего о том, что небеса падают на землю: так происходит всякий раз, когда ему на голову приземляется желудь.

VIII. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ: ТЕНДЕНЦИИ 2015 ГОДА

В ходе исследования и серии интервью с членами Совета лидеров международной премии CLASSY Awards специалисты американской НКО Plant With Purpose определили пять основных тенденций, формирующих контекст социально значимой инновационной деятельности на ближайшую перспективу.

1. *Увеличивается объем капитала, предназначенного для запуска инновационных проектов*. Эта тенденция усиливается за счет таких факторов, как влияние активного и технически подкованного «поколения нового тысячелетия» (Millennials; (1980-2000 г.р.); ускоренное развитие платформ для краудфандинга[7] (Kickstarter, Indiegogo, GoFundMe и т.п.); и расширение аудитории институциональных доноров, поддерживающих инновационную практику (Фонд Роберта Вуда Джонсона / The Robert Wood Johnson Foundation, Фонд Гейтсов / The Gates Foundation и ряд других солидных организаций).
2. *Мобильные технологии усиливают влияние граждан*. Приложения, повышающие качество работы учреждений здравоохранения (такие как MedicMobile); мобильный банкинг, открывающий населению удаленных регионов доступ к финансовым услугам; платежная система M-Pesa, обслуживающая систему микрофинансирования – все эти разработки меняют правила игры и повышают качество жизни множества людей. И это только начало: к 2020 году собственниками мобильных устройств станут 90% жителей планеты.
3. *Инновации становятся приоритетом для крупных НКО и других участников социальных преобразований*. В 2014 году лидеры организаций Oxfam America, CARE USA и Фонд Клинтона (The Clinton Foundation) обсудили варианты совместных действий, направленных на поддержку новаторов и доведение разработок до конечного потребителя. А Комитет по развитию сельского хозяйства Бангладеш (BRAC), Фонд Рокфеллера (The Rockefeller Foundation), Всемирный банк (World Bank) и Детский фонд ООН (UNICEF) уже не первый год финансируют инновационные стартапы и вкладывают ресурсы в создание лабораторий, ориентированных на поиск новых подходов к решению сложных социальных проблем.
4. *Современные методы анализа данных улучшают дизайн социальных решений*. В последние годы стали появляться аналитические организации (Bayes Impact, Social Cops, Palantir и др.), выступающие в роли поставщиков актуальных сведений, которые используются для разработки эффективных стратегий и новых сценариев развития общества.
5. *Корпорации становятся полноправными участниками социально значимой деятельности*. Руководители крупных компаний – таких как Salesforce, Facebook и Apple – утверждают, что бизнес XXI века должен не только получать прибыль, но и всеми доступными средствами совершенствовать окружающий мир, руководствуясь ценностями потребителей и других стейкхолдеров. Активная гражданская позиция лидеров вдохновляет на добрые дела «внутрикорпоративных социальных предпринимателей» (intrapreneurs), которые становятся движущей силой прогресса и меняют роль бизнеса в обществе.

Источник: Classy Aawards, http://www.classyawards.org/exchange/5-trends-defining-social-innovation-in-2015/

[7] **Crowdfunding** (англ.) – сбор / получение средств от широкой аудитории.

2) НОВЫЙ ОТЧЕТ О СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЯХ: КРИТИКА И ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ

«Много шума – мало прозрачности», - так охарактеризовали обстановку на британском рынке социальных инвестиций авторы отчета «После золотой лихорадки» (After the Gold Rush), сопроводив свой вердикт списком из 50 рекомендаций по оздоровлению ситуации.

Альтернативная комиссия по социальным инвестициям (The Alternative Commission on Social Investment), созданная на средства Фонда им. Эсме Фэрбэрн (The Esmée Fairbairn Foundation), провела проверку и пришла к выводу, что инвесторам следует меньше шуметь о своих добрых делах и более внимательно относиться к потребностям благотворительных организаций и социальных предприятий (СП). «В силу того, что инвестиции в социальную сферу должны помогать некоммерческому сообществу и СП повышать качество жизни людей, в процессе разработки политики, рыночной концепции и финансовых продуктов мнение этих организаций должно учитываться в первую очередь», - разъяснила суть замечания глава фонда Кэролайн Мейсон (Caroline Mason). Авторы отчета считают, что новому сегменту рынка жизненно необходим инструмент, подобный ресурсам Compare the Market или Trip Advisor, с помощью которых потребители делятся впечатлениями от взаимодействия с разными провайдерами услуг и формируют рейтинги. Также, проверяющие внимательно изучили и прокомментировали практику самого солидного инвестиционного фонда BSC (Big Society Capital / «Капитал Большого общества»), учрежденного правительством Соединенного Королевства в 2012 году для развития рынка социальных финансов. Изначально предполагалось, что фонд BSC будет действовать в течение «неограниченного периода времени» (exist in perpetuity), предоставляя займы таким образом, чтобы у него всегда оставалась достаточная сумма для покрытия собственных расходов и защиты активов в условиях высокой инфляции. Однако Комиссия считает, что настало время для перехода на более современную модель, которая (a) допускает полное распределение ресурсов с последующим закрытием организации (spend out), и (b) выдвигает на передний план социальную эффективность инвестиций, а не «вечную жизнь» фонда. Помимо этого, команде BSC следует более ответственно подходить к публикации сведений о своей работе и, в частности, подробно рассказывать о социальных аспектах и результатах поддержанных инициатив. Глава Комиссии Дэвид Флойд (David Floyd) считает, что концепция рынка социальных инвестиций, которую в свое время озвучило британское правительство, было продиктована «лучшими, но ошибочными ожиданиями»: «Идея о том, что социально мотивированные держатели капитала смогут откликнуться на запросы организаций, не имеющих доступа к финансовым услугам основного рынка, слишком хороша, чтобы быть правдой… Хотя бы потому, что получатели финансирования должны быть достаточно прибыльными субъектами, способными, как минимум, платить за услуги рыночных посредников». Однако столь категоричное мнение разделяют не все. Глава фирмы-посредника Social Investment Business Джонатан Дженкинс (Jonathan Jenkins), например, высказался более дипломатично: «Если социальные инвестиции не соответствуют лучезарным представлениям, которые бытовали несколько лет назад, это не значит, что успех невозможен… Рынок пока формируется, и многие проблемы, обозначенные в отчете, уже решаются совместными усилиями таких фондов, как Access Foundation и Big Potential Fund».

Источник: Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/19345/social_investment_is_too_much_hype_and_hubris_and_not_enough_transparency?utm_source=27%20March%202015%20Finance#.VRWq2hg1GrU&sref=https://delicious.com/evdokimova/4,favorite,digest

3) РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ИНДИИ

Основываясь на результатах опроса ста социальных предприятий, Фонд Нанда и Джита Кемка (The Nand & Jeet Khemka Foundation; г. Нью-Дели) подготовил для индийских законотворцев список задач по усилению организаций, стремящихся совместить получение доходов с работой на благо общества.

1. *Укрепление финансового базиса*. В силу отсутствия адекватной поддержки на этапе становления социальных предприятий (СП), многие организации так и не выходят на самоокупаемость. Чтобы обеспечить стартапы оборотным капиталом, необходимо расширить спектр финансовых услуг (в том числе, за счет формирования государственных фондов), создать благоприятные условия для экспериментальной проверки новых разработок (посредством сочетания грантов и заемных средств), и тщательно продумать систему стимулов для индивидуальных и институциональных инвесторов.
2. *Разработка рекомендаций по укреплению партнерских отношений с государством*. Конструктивное взаимодействие с органами власти способно усилить позиции СП в таких важнейших сегментах рынка, как образование, здравоохранение и социальное обеспечение населения. Создание методических пособий по построению государственно-частных партнерств ускорит процессы межсекторной интеграции и активизирует сотрудничество в социальной сфере.
3. *Прояснение роли корпораций*. СП, так же как и многие некоммерческие организации, работают с группами населения в нижней части пирамиды потребностей, но до сих пор не могут претендовать на получение грантов, которые порой жизненно необходимы. Поэтому законодатели должны четко обозначить круг организаций, имеющих право на получение «невозвратных» средств, а корпорации - активнее предлагать не только капитал, но и другие, не менее важные ресурсы, такие как ноу-хау и сети распространения продукции.
4. *Создание стимулов для получения существенных социальных результатов*. Чтобы добиться массового стремления СП к усилению положительной отдачи от своих услуг и разработок, необходима официальная политика стимулов, охватывающая аспекты измерения эффективности и перевода «общественной пользы» в денежные эквиваленты и финансовые показатели. Для этого стоит изучить практику «социальных облигаций» (social impact bonds) и иных современных подходов к финансированию общественно значимой деятельности.
5. *Развитие инфраструктуры саморегулирования*. Создание органа, который будет направлять энергию СП на достижение лучших социальных результатов, имеет решающее значение. Инициатором может выступить государство или частный сектор, но без такой структуры сектор СП еще долго не сложится как сообщество социально ответственных организаций, не будет обмениваться знаниями и опытом, и не сможет приносить обществу максимальную пользу.

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/blog/a-5-point-list-of-policy-recommendations-for-robust-social-enterprise-development-in-india/