



Evolution and Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 3 (57), март 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	5
1) Будущее филантропии начинается сегодня: оптимистические тенденции	5
<i>Учредитель и редактор американского интернет-издания Inside Philanthropy Дэвид Кэллахан (David Callahan) подготовил обзор тенденций, которые открывают перед сферой филантропии новые перспективы и создают благоприятные условия для развития общества.</i>	
2) Благотворительные намерения британцев не поспевают за повседневными запросами	6
<i>По сравнению с индексом потребительского оптимизма, показатель благотворительной активности граждан растет слишком медленно, и объем пожертвований в пользу НКО становится меньше. К такому выводу пришли консультанты британской организации nfrSynergy по итогам исследования, получившего название «Индекс уверенности доноров» (DCI - donor confidence index).</i>	
3) Традиции арабской филантропии в глобальном контексте	6
<i>Учредитель консалтинговой организации SAANED for Philanthropy Advisory (Иордания) Аталла Куттаб (Atallah Kuttab) считает, что дискуссия об истоках благотворительности, протекающая в мировом экспертном сообществе, зачастую сводится к анализу англо-саксонских традиций, несмотря на то что опыт других культур ни в чем не уступает лучшим практикам нового века. Желая восстановить «историческую справедливость», эксперт привел ряд примеров многовековой давности, отражающих глубину и мастерство филантропов арабского мира.</i>	
II. GR	7
1) НКО Соединенного Королевства становятся полноправными провайдерами социальных услуг	7
<i>Глава британского министерства по делам гражданского общества Роб Уилсон (Rob Wilson) озвучил пакет предложений по полномасштабной передаче социальных услуг НКО-сектору, и сообщил о намерении создать фонд, который поддержит подготовку социальных предприятий и некоммерческих организаций к работе в новом формате.</i>	
2) Правительственные гранты: любимчиков быть не должно	8
<i>Секретариат британского кабинета министров настаивал на поддержке фонда Society Network Foundation (SNF), несмотря на то что организация не справлялась с предыдущими проектами. Причины непонятной щедрости попытались установить Национальное аудиторское агентство (NAO - The National Audit Office).</i>	
III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	9
1) «B Corp» - достойное звание для компании любого размера	9
<i>Известная бразильская косметическая компания Natura получила сертификат «корпорации с общественно значимыми целями» (B Corp). Данное событие свидетельствует о том, что сообщество «B Corps», которое прежде объединяло малые и средние предприятия, стало привлекать в свои ряды представителей крупного бизнеса.</i>	
2) Мнение продвинутых граждан Азии: корпоративная гражданственность – стиль нового века	9
<i>Команда международного PR-агентства MSLGROUP провела масштабное исследование и выяснила, что представители «поколения Y» (1980-2000 г.р.), проживающие в азиатском регионе, ожидают от бизнеса (1) активного участия в решении социальных проблем, и (2) возможности работать на благо общества «без отрыва от производства».</i>	
3) Способы анализа данных для современного бизнеса	10
<i>Кризисные явления в экономике изменили представления инвесторов, потребителей и работников частного сектора о выгоде, которую бизнес генерирует в процессе своей деятельности. Чтобы компании научились измерять создаваемые ценности и достойно преподносить эту информацию своим стейкхолдерам, эксперт сообщества социально ответственных корпораций Sustainable Brands (США) Димитар Влахов (Dimitar Vlahov) подготовил краткий обзор новых методов и техник, предназначенных для анализа данных.</i>	
4) Социально ориентированный маркетинг: основные тенденции – 2014	11

Социально ориентированный маркетинг (СОМ) помогает компаниям совмещать интересы общества и бизнеса. Журнал Forbes проанализировал данную практику и пришел к выводу, что в 2014 году маркетинговые подразделения корпораций стремились воплотить в жизнь инновационные решения, позволяющие получать значительные социальные результаты.

IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ 12

1) Поезд прозрачности набирает ход – фондам придется открывать информацию..... 12
Глава Национального комитета ответственной филантропии (NCRP – The National Committee for Responsive Philanthropy; США) Аарон Дорфман (Aaron Dorfman) утверждает, что в современных условиях – когда возрастающие требования к открытости фондов удачно сочетаются с техническими возможностями потребителей информации – филантропические институты должны усиливать прозрачность по собственной воле, не дожидаясь серьезной конфронтации с обществом.

2) Мнение: прозрачность не должна быть безграничной..... 13
Общество и СМИ проявляют к вопросам распределения и применения благотворительных ресурсов повышенный интерес, и настаивают на прозрачности филантропических институтов. Тем не менее, директор европейской правозащитной сети «Ариадна» (Ariadne) Джо Эндрюс (Jo Andrews) считает, что в некоторых обстоятельствах прозрачность требует разумных ограничений.

3) Открытые данные в НКО-секторе: обзор практики и рекомендации экспертов 14
Команда американской организации Idealware провела интервью с профессионалами сферы цифровых технологий и обозначила преимущества, риски и возможности, возникающие у некоммерческих институтов благодаря созданию «открытых данных» (Open Data).

V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ..... 15

1) Стратегии развития оценочной практики в НКО-секторе 15
Чтобы правильно оценить свою эффективность и представить информацию в том виде, который необходим государству, частным фондам и другим инвесторам для принятия решений, благотворительным организациям нужны соответствующие компетенции, аналитические инструменты и материальные ресурсы. Специалисты Института города (Urban Institute; США) подготовили обзор стратегий, которые помогут донорам и НКО и ускорить развитие оценочной практики в социальной сфере.

2) Стремление к росту – условие распространения передовой практики 16
Некоммерческим организациям не хватает «воли к развитию», поэтому они постоянно жалуются на дефицит финансов и знаний, необходимых для широкого внедрения лучшего опыта. Такой вывод озвучен в документе, подготовленном консультантами британской организации «Капитал для новой филантропии» (NPC – New Philanthropy Capital).

VI. ФИНАНСЫ 17

1) Планирование финансовой устойчивости: профессиональные советы для НКО..... 17
Оценивая Образовательную инициативу (Education Initiative) Фонда Джима Джозефа (The Jim Joseph Foundation), Американский исследовательский институт (AIR - American Institutes for Research) изучил практику пяти еврейских учебных заведений (получивших по 15 млн долларов на шесть лет), нацеленную на повышение жизнеспособности программ после завершения грантов. По итогам оценки эксперты подготовили инструкции, которые помогут некоммерческим организациям сферы образования привлекать доходы и укреплять финансовое положение.

VII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ..... 18

1) Новый отчет: НКО объединяют усилия во имя лучших результатов 18
Эксперты консалтинговой организации Bridgespan Group (США) в сотрудничестве с фондом Lodestar Foundation изучили партнерскую практику в социальной сфере - которая поспособствовала повышению эффективности программ, экономии ограниченных ресурсов, распространению передового опыта и т.д. - и пришли к выводу, что НКО осознают преимущества совместной деятельности и стремятся к ее развитию.

2) Сотрудничество с НКО идет на пользу бизнесу 19

Британская коучинговая организация Pilotlight («Сигнальный огонь»), содействующая развитию партнерства между некоммерческим и частным секторами, провела опрос, в котором приняли участие 134 лидера сферы бизнеса. Основной вывод исследователей заключается в том, что общение с НКО развивает компетенции сотрудников корпораций и расширяет их представления о возможностях преобразования общества.

VIII. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 19

1) Опыт продвижения социальных инноваций в странах Европы и Азии 19

По итогам конференции Европейской ассоциации венчурной филантропии (*The European Venture Philanthropy Association conference*; г. Берлин, ноябрь 2014 г.) и серии последующих встреч с представителями евразийских стран, эксперт консалтинговой организации *The Bridgspan Group* (США) Пол Карптар (*Paul Carttar*) подготовил обзор тенденций и достижений, которые могут ускорить инновационные процессы в социальной сфере.

2) Цифровые инновации для гражданского общества: прогноз на 2015 год 20

Онлайн сервис американского филантропического сообщества *GrantCraft* в шестой раз опубликовал ежегодный прогноз, подготовленный авторитетным экспертом Люси Бернгольц (*Lucy Bernholz*). Документ посвящен «цифровой инфраструктуре» социальной сферы и перспективам использования современных технологий для создания общественных благ в 2015 году.

3) Преобразующие инвестиции способствуют получению существенных результатов 21

Команда исследователей американского института *Aspen* и Глобальной инициативы по развитию социального предпринимательства (*Global Social Enterprise Initiative*; Университет Джорджтауна, США) изучила опыт «инвестиций, содействующих преобразованию общества» (*impact investments*) и пришла к выводу, что финансовая и социальная эффективность данной стратегии превосходит официальные прогнозы.

IX. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО 21

1) Новый отчет: показатели гражданского энтузиазма американцев стали чуть ниже 21

Две американские некоммерческие организации - Корпорация служения нации и обществу (*CNCS - the Corporation for National and Community Service*) и Национальная конференция по гражданственности (*NCoC - The National Conference on Citizenship*) - провели опрос и выяснили, что в 2013 году добровольческая и гражданская активность населения США оказалась ниже, чем в предыдущие годы.

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ 23

Кейс: ценность общественного транспорта в жизни людей 23

Интернет-ресурс *GVE (The Global Value Exchange / «Всемирный обмен ценностями»)* в сотрудничестве с экспертами и заинтересованными пользователями формирует знания о социально-экономической ценности различных отраслей и видов деятельности, и публикует сведения о желаемых изменениях / результатах, показателях эффективности и ключевых стейкхолдерах. Одним из сегментов рынка, представленных в этой уникальной базе данных, является общественный транспорт, который всегда играл важную роль в жизни любого сообщества и привлекал значительное внимание инвесторов, общественных деятелей и рядовых граждан.

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) БУДУЩЕЕ ФИЛАНТРОПИИ НАЧИНАЕТСЯ СЕГОДНЯ: ОПТИМИСТИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ
Учредитель и редактор американского интернет-издания *Inside Philanthropy* Дэвид Кэллахан (David Callahan) подготовил обзор тенденций, которые открывают перед сферой филантропии новые перспективы и создают благоприятные условия для развития общества.



1. *Богачи нового поколения вливаются в ряды благотворителей, не дожидаясь «возраста элегантности».* Успешные бизнесмены нового века не откладывают филантропию на потом. Например, Ник Вудман (Nick Woodman; 38 лет), учредитель корпорации GoPro (которая занимается производством видеокамер высокого класса) пожертвовал на благотворительность **500 млн долларов** сразу после выхода компании на публичный рынок (июнь 2014 г.), а другой представитель «ранних и щедрых» предпринимателей - основатель Фейсбука (Facebook) Марк Цукерберг (**Mark**

Zuckerberg) - в течение нескольких лет пожертвовал на социально значимые дела 200 млн долларов. Список новых имен в филантропии можно продолжать очень долго...

1. *Реакция доноров на кризисные ситуации становится более оперативной.* Самым ярким проявлением данной тенденции стала стремительная мобилизация филантропических ресурсов для поиска вакцины против лихорадки Эбола: Фонд Гейтсов (The Gates Foundation) вложил в данное направление 50 млн долларов, Марк Цукерберг - **25 млн**, а соучредитель компании Microsoft Пол Аллен (Paul Allen) - **100 млн**.
2. *Филантропы уделяют расовым проблемам должное внимание.* Доноры не остались равнодушными к событиям 2014 года, которые показали, что расовые проблемы в США гораздо глубже и масштабнее, чем может показаться на первый взгляд. Фонд Роберта Вуда Джонсона (RWJF - The Robert Wood Johnson Foundation) недавно объявил о запуске инициативы, расширяющей **возможности для успешной самореализации** молодых представителей цветного населения США, а филантропический конгломерат Atlantic Philanthropies вложил значительную сумму в **программу профилактики молодежной преступности**.
3. *Усиливается желание изменить подходы к охране здоровья.* Благотворители решили повлиять на подходы к питанию и привить населению новые полезные привычки: фонд RWJF активно вкладывает ресурсы в формирование новой «**культуры здоровья**», и в сотрудничестве с другими донорами активно борется с диабетом, который становится «большой бедой» XXI века.
4. *Наследники крупных состояний формулируют для себя социально значимые миссии.* Натаниэль Саймонс (Nathaniel Simons) - сын известного математика и создателя инвестиционной компании **Renaissance Technologies** Джеймса Х. Саймонса (James H. Simons) - учредил фонд Sea Change Foundation, который стремится предотвратить климатические изменения; а Дейв Пири (**Dave Peery**) совершенствует работу семейного фонда Peery Foundation, поддерживающего инициативы в сфере социального предпринимательства.
5. *Крупные фонды становятся прозрачнее.* Первопроходцем и активным поборником прозрачности филантропических организаций по праву считается Фонд Хьюлетт (The Hewlett Foundation), который публикует несколько видов отчетных документов, ведет блог «Текущая работа» (**Work in Progress**), и обсуждает вопросы подотчетности фондов на страницах СМИ.
6. *Развитие «инвестиционной практики, содействующей преобразованию общества» (impact investing).* Выдающимся представителем данного направления является Фонд Ф.Б. Хирона (The F.B. Heron Foundation), применяющий инструменты инвестиций нового типа ко всем своим активам, а Фонд Макнайтов (The McKnight Foundation) посвятил «преобразующим инвестициям» (ПИ) десятую часть своего внушительного двухмиллиардного эндаумента.

В целом можно сказать, что сегодня сфера филантропии привлекает энергичных людей, которые иначе смотрят на практику социальных преобразований и стремятся к тому, чтобы их представления о лучшем мире нашли реальное воплощение в обозримом будущем. Это значит, что в ближайшие десять лет сторонникам общественного прогресса предстоит проделать большую работу и освоить множество прогрессивных идей.

Источник: Inside Philanthropy, <http://www.insidephilanthropy.com/home/2014/11/25/now-the-good-news-seven-trends-in-philanthropy-to-be-thankfu.html>

2) БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ НАМЕРЕНИЯ БРИТАНЦЕВ НЕ ПОСПЕВАЮТ ЗА ПОВСЕДНЕВНЫМИ ЗАПРОСАМИ

По сравнению с индексом потребительского оптимизма, показатель благотворительной активности граждан растет слишком медленно, и объем пожертвований в пользу НКО становится меньше. К такому выводу пришли консультанты британской организации *nfpSynergy* по итогам исследования, получившего название «Индекс уверенности доноров» (DCI - donor confidence index).



Согласно индексу DCI, в прошлом году энтузиазм населения в отношении пожертвований несколько поубавился. Данное заключение является результатом анализа множества параметров, включающих сведения о количестве доноров, суммах благотворительных взносов, получателях помощи, разновидностях благотворительной практики и т.д., которые команда *nfpSynergy* отныне будет обновлять каждые три месяца. Глава аналитического подразделения организации Киан Мерфи (Cian Murphy) отмечает, что степень готовности людей к оказанию безвозмездной финансовой помощи, как правило, рассматривается в сравнении с индексом потребительского оптимизма (CCI - consumer confidence index), который с января 2011 года повысился на 11 пунктов. А что касается индекса DCI, то он поднялся только на 2%. Такое существенное расхождение может означать, что устоявшееся представление о повышенном стремлении британцев поддерживать общественно полезные дела оказалось завышенным. Вместе с тем, г-н Мерфи признает, что информация о потребительской активности всегда поступает с некоторым запозданием, и сравнение индексов CCI и DCI может оказаться некорректным. Зато можно не сомневаться в том, что настроение доноров чутко реагирует на изменения в экономике. «В трудные времена люди могут следить за тем, чтобы их благотворительные взносы сохранялись на должном уровне, а когда ситуация исправляется, возникает желание потратить деньги на роскошь и развлечения, - поясняет эксперт. - НКО не должны надеяться на то, что если у людей появилось в карманах несколько дополнительных фунтов, то они обязательно отправят их в ящик для пожертвований». В целом исследователи считают, что индекс DCI является полезной информацией, с помощью которой можно прогнозировать поведение доноров на краткосрочную перспективу.

Источники: Civil Society Media Ltd,

http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/18736/public_enthusiasm_for_giving_down_according_to_new_donor_confidence_index?utm_source=11%20December%202014%20Finance

3) ТРАДИЦИИ АРАБСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ В ГЛОБАЛЬНОМ КОНТЕКСТЕ

Учредитель консалтинговой организации *SAANED for Philanthropy Advisory* (Иордания) Аталла Куттаб (*Atallah Kuttab*) считает, что дискуссия об истоках благотворительности, протекающая в мировом экспертном сообществе, зачастую сводится к анализу англо-саксонских традиций, несмотря на то что опыт других культур ни в чем не уступает лучшим практикам нового века. Желая восстановить «историческую справедливость», эксперт привел ряд примеров многовековой давности, отражающих глубину и мастерство филантропов арабского мира.

Меценаты стран Ближнего Востока всегда славились своими щедрыми дарами в пользу учебных и медицинских учреждений. Эта традиция пережила тысячелетия, но достоверные исторические документы, надежно подтверждающие ее существование, появились только в 1200 году. В них, в частности, говорится о том, что состоятельные люди вкладывали значительные средства в вакфы (фонды), которые особенно активно поддерживали школы, больницы и приюты в таких городах как Иерусалим или Каир. Одним из ярких примеров подобной деятельности является вакф Хасеки Султан, учрежденный в 1552 году для оказания помощи беднякам Иерусалима. Его создатель – супруга правителя Османской империи Сулеймана Великолепного – передавала фонду не только денежные средства, но и сельскохозяйственные земли, имущество и торговые площади, которые использовались в качестве источника стабильных доходов, обеспечивающих выполнение миссии. В сегодняшней экономической ситуации, когда многие организации социальной сферы пытаются «диверсифицировать» источники поступлений, такой опыт заслуживает самого внимательного изучения и последовательного освоения. Д-р Куттаб также отмечает, что среди древних

благотворительных традиций присутствует пример столь модных ныне сетевых структур: это не что иное, как сложная экосистема цеховых объединений, рынков, складов и разветвленных торговых связей Шелкового пути. В наши дни сфера социальных преобразований тоже создает похожие организации и ресурсы, и при этом руководствуется прогрессивными идеями социальной справедливости и устойчивого развития. Международное филантропическое сообщество должно признать, что для решения проблем, с которыми столкнулось человечество в XXI веке, необходимо объединять усилия, отдавая предпочтение междисциплинарному подходу, и уделять больше внимания особенностям местных культур и ценностям разных народов. Арабская весна уже показала всему миру, что «добросовестность», «подотчетность» и «прозрачность» - это не просто слова, а понятия, наполненные глубоким политическим и практическим смыслом. Поэтому будет правильно, если лидеры филантропии в Европе, Азии, Африке и Латинской Америке будут строить свою работу, ориентируясь на исторический опыт разных стран и обогащая достижения прошлых лет стратегическими решениями.

Источник: Alliance magazine, <http://www.alliancemagazine.org/blog/local-traditions-and-global-context-understanding-arab-philanthropy>

II. GR

1) НКО СОЕДИНЕННОГО КОРОЛЕВСТВА СТАНОВЯТСЯ ПОЛНОПРАВНЫМИ ПРОВАЙДЕРАМИ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ

Глава британского министерства по делам гражданского общества Роб Уилсон (Rob Wilson) озвучил пакет предложений по полномасштабной передаче социальных услуг НКО-сектору, и сообщил о намерении создать фонд, который поддержит подготовку социальных предприятий и некоммерческих организаций к работе в новом формате.



- **Приоритеты.** Министр отметил, что цели предлагаемых нововведений заключаются в том, чтобы (1) расширить спектр услуг, которые организации гражданского общества (ОГО) будут оказывать различным группам населения, (2) помочь субъектам Третьего сектора приобрести новые компетенции, и (3) увеличить численность благополучателей. «Я уверен в том, что времена, когда государство считалось лучшим провайдером услуг для общества, ушли в прошлое. Люди, которые находятся ближе к сообществам, могут действовать намного лучше правительства, управляющего сферой социальных услуг из Уайт-холла», - такие аргументы привел г-н Уилсон в пользу изменений, которые будут происходить на протяжении пяти лет и сопровождаться перемещением финансовых ресурсов из центра на места.
- **Анализ опыта Программы занятости (Work Programme), нацеленной на возврат безработных к трудовой деятельности.** Для реализации этой программы в свое время был подписан один из самых крупных госконтрактов, но его ключевые исполнители столкнулись с тем, что некоммерческие организации не готовы к роли суб-подрядчиков, и во многом уступают коммерческим структурам. Это означает, что подготовке будущих провайдеров услуг следует уделять особое внимание. Таков основной урок, извлеченный из прежнего опыта.
- **Повышение готовности ОГО к работе по контрактам.** Чтобы субъекты Третьего сектора смогли приобрести навыки, необходимые для участия в тендерах и работы по контрактам, предполагается создать так называемый «социальный инкубатор» (social incubator) и/или «фонд, обеспечивающий подготовку организаций к инвестициям и контрактам» (Investment and Contract-Readiness Fund). К решению этой задачи подключатся частные доноры, а также крупный инвестиционный банк «Капитал Большого общества» (Big Society Capital), действующий через рыночных посредников. Предполагается, что новый фонд будет работать на протяжении 10-15 лет, пока НКО-сектор не «встанет на ноги» и не сможет выполнять поставленные задачи на должном уровне. «Я вижу, что люди в некоммерческом секторе очень хотят сделать шаг вперед. При этом они уже выполняют огромную работу в местных сообществах. Так почему бы им не расширить свои возможности и не перейти к региональной

модели или чему-то еще более масштабному?!», - так оценил настроения и перспективы некоммерческих провайдеров министр Роб Уилсон.

Источник: Civil Society Media Ltd,

http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/18713/minister_outlines_plans_for_massive_transfer_of_services_to_voluntary_sector?utm_source=8%20December%202014%20Finance

2) ПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫЕ ГРАНТЫ: ЛЮБИМЧИКОВ БЫТЬ НЕ ДОЛЖНО

Секретариат британского кабинета министров настаивал на поддержке фонда Society Network Foundation (SNF), несмотря на то что организация не справлялась с предыдущими проектами. Причины непонятной щедрости попытались установить Национальное аудиторское агентство (NAO - The National Audit Office).



Фонд SNF является благотворительной структурой сети Big Society Network (BSN), созданной в рамках инициативы «Большое общество». За последние два года эти организации получили от правительства 500 000 фунтов стерлингов на проведение конкурса и вручение наград / премий за выдающиеся заслуги перед обществом (Big Society Awards). Экс-глава министерства по делам гражданского общества Ник Херд (Nick Hurd) неоднократно предупреждал секретариат кабинета министров (Cabinet Office) о неудовлетворительной работе SNF, а также сообщил о том, что фонд задержал финансовую отчетность за 2012 год. Тем не менее, эта тревожная информация не помешала кабинету министров утвердить очередной грант в размере 150 000 фунтов (апрель 2014 г.). Специалисты NAO сочли, что острой потребности в этих

средствах не было, потому что сеть BSN с завидным постоянством получала значительные ресурсы из других источников: 480 000 фунтов от фонда поддержки инноваций Nesta на запуск сети BSN и выполнение программ «Весна» (Spring), «Новое поколение» (Nexters), «Наше сообщество» (It's Our Community) и «Твой местный бюджет» (Your Local Budget); а также 830 000 и 997 960 фунтов от Фонда Большой лотереи (Big Lottery Fund) на проведение акций «Твоя квадратная миля» (Your Square Mile)¹ и «Личные достижения британцев» (Britain's Personal Best). По мнению auditors, цели и задачи поддержанных программ и проектов были сформулированы слишком «широко», а кабинет министров подробной отчетности так и не потребовал. Но иных, более серьезных нарушений «системного характера» проверка не обнаружила. Секретариат кабинета министров облегченно вздохнул - публично поблагодарил NAO за проделанную работу, и напомнил о том, что правительство стремится финансировать организации, которые побуждают людей к добровольческой деятельности и применению талантов на благо общества. Руководство SNF, в свою очередь, тоже выступил с ответным заявлением, в котором говорится о том, что проверка выявила задержки и нарушения графиков работы по проектам, но каких-либо серьезных недостатков в деятельности финансового отдела фонда аудиторы не нашли. Казалось бы, об истории можно забыть и распределять гранты как прежде, ничего не меняя. Однако Лиза Нэнди (Lisa Nandy), министр по делам гражданского общества британского теневого кабинета от партии лейбористов, все же высказала мнение, которое выводит эту историю за рамки рядовой аудиторской проверки в отдельно взятой организации: «Правительственная инициатива 'Большое общество' (Big Society) растеряла остатки общественного доверия. Читая этот отчет, тысячи НКО, пострадавших от сокращения бюджета социальной сферы, будут весьма разочарованы тем, что сеть BSN, поддерживающая контакты с премьер-министром, позволяет себе тратить миллионы государственных фунтов на своих любимчиков... В сегодняшней ситуации подобное поведение производит слишком сильное впечатление...».

Источник: Civil Society Media Ltd,

http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/18666/no_10_told_hurd_to_keep_funding_big_society_network_despite_poor_performance?utm_source=28%20November%202014%20Finance#.VHjIomIaySM&sref=https://delicious.com/evdokimova/12.favorite.digest

¹ Square Mile – разговорное название Лондонского сити.

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1) «B CORP» - ДОСТОЙНОЕ ЗВАНИЕ ДЛЯ КОМПАНИИ ЛЮБОГО РАЗМЕРА

Известная бразильская косметическая компания Natura получила сертификат «корпорации с общественно значимыми целями» (B Corp). Данное событие свидетельствует о том, что сообщество «B Corps», которое прежде объединяло малые и средние предприятия, стало привлекать в свои ряды представителей крупного бизнеса.



Программа сертификации компаний, сочетающих получение прибыли с вкладом в устойчивое развитие общества (B Corp sustainability certification program), выполняемая американской некоммерческой организацией B Lab, до сегодняшнего дня считалась экспериментом, который преимущественно поддерживали **небольшие частные предприятия**: на сегодняшний день это 1 170 организаций из 37 стран мира. Торжественное вручение сертификата руководству публично торгуемой компанией Natura стало переломным моментом, обозначившим выход

программы на крупных игроков мировой экономики. В подразделениях Natura, действующих на территории Латинской Америки, заняты по меньшей мере 7 000 работников, а общая сумма чистых продаж компании в 2013 году составила 2,65 млрд долларов. При этом Natura является собственником 65% акций австралийского производителя косметики Aesop, имеющего региональные отделения в Азии, Европе и Северной Америке. Месяцем ранее к программе «B Corp» присоединилась корпорация **Green Mountain Power**, обеспечивающая электроэнергией 68% жилого массива города Вермонта (США), а также платформа для краудфандинга² **Kickstarter**, которая по объему привлеченных средств в марте 2014 года вышла на исторический рубеж в 1 млрд долларов. «В течение последних двух лет мы наблюдаем увеличение числа крупных компаний, готовых присоединиться к движению социально ответственных корпораций», - так оценила происходящие события Кэти Керр (Katie Kerr), директор по коммуникациям НКО B Lab. Что касается причин, побуждающих бизнес пропагандировать идеи общественного служения и прозрачности, то они, как правило, сводятся к трем позициям – это возможность привлекать талантливых сотрудников с активной гражданской позицией, желание демонстрировать уважение к законам, и стремление укрепить репутацию бренда. Последний случай имеет непосредственное отношение к интересам компании Natura, которая лидирует по экологическим и социальным показателям среди бизнеса Латинской Америки на протяжении 40 лет. Присоединение к программе стало для организации вполне логичным и закономерным сценарием. Другими, не менее именитыми обладателями сертификата «B Corp» уже являются такие корпорации, как производитель мороженого Ben & Jerry's, бренд стильных и практичных очков Warby Parker, и калифорнийский «молочный» кооператив Cabot Creamery. Команду программы «B Corp» и ее многочисленных сторонников очень радует тот факт, что забота об окружающей среде и общественном прогрессе становится «модной», как для малых компаний, так и для крупных экономических субъектов национального, регионального и глобального уровня.

Источник: The Guardian, <http://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/dec/12/b-corps-certification-sustainability-natura>

2) МНЕНИЕ ПРОДВИНУТЫХ ГРАЖДАН АЗИИ: КОРПОРАТИВНАЯ ГРАЖДАНСТВЕННОСТЬ – СТИЛЬ НОВОГО ВЕКА

Команда международного PR-агентства MSLGROUP провела масштабное исследование и выяснила, что представители «поколения Y» (1980-2000 г.р.), проживающие в азиатском регионе, ожидают от бизнеса (1) активного участия в решении социальных проблем, и (2) возможности работать на благо общества «без отрыва от производства».

Азия – самый населенный регион планеты и, соответственно, численность граждан нового тысячелетия (millennials) здесь тоже самая высокая. Только в Китае «тысячелетники» (которых

² **Crowdfunding** (англ.) - привлечение ресурсов от широкой аудитории пользователей интернета.

также называют «игреками» или «миллениумами») перешагнули планку в 382 млн человек, а в Индии – в 306 млн. В отчете «Будущее гражданственности в сфере бизнеса» (*The Future of Business Citizenship*) говорится о том, что 86% опрошенных жителей материкового Китая, Гонконга, Индии, Японии и Сингапура, ждут от бизнеса «гражданской позиции» и осязаемого вклада в решение проблем экономики, экологии и здравоохранения. Авторы документа также отмечают, что к 2018 году потребительская активность и доходы «игреков» превзойдут показатели состоятельных и щедрых «беби-бумеров» (baby-boomers), родившихся в конце 1940-х – в начале 1950-х годов прошлого столетия. Не удивительно, что специалисты по маркетингу уделяют перспективным «тысячелетникам» повышенное внимание. Чтобы обеспечить бизнес необходимой информацией, эксперты составили краткий портрет «поколения Y» для каждой изученной страны:

- **Китай.** «Миллениумы» Поднебесной империи больше всего обеспокоены неблагоприятным состоянием окружающей среды, образования и здравоохранения. Они с воодушевлением относятся к социально значимой работе, и настаивают на том, чтобы СМИ как можно чаще рассказывали о вкладе компаний в развитие общества. Такое пожелание озвучили 69% китайцев.
- **Индия.** Индийские граждане нового века (93%) верят в лучшее будущее своей страны и относятся к идеям экономического и социального развития с большим оптимизмом. Они проявляют живой интерес к социальным инициативам корпораций, и желают получать информацию об ответственном бизнесе через интернет и традиционные СМИ.
- **Япония.** На японских «тысячелетников» наложила отпечаток затянувшаяся экономическая стагнация. Представители «поколения Y» пессимистично относятся к общественным преобразованиям (об этом сообщили 70% респондентов), и считают, что компании, в первую очередь, должны наладить свой бизнес, и только потом заниматься социальными проблемами.
- **Сингапур.** Деятельные и активные «миллениумы» процветающего города-государства не жалеют сил на добровольческую работу, но им приходится лавировать между семьей и работой. Они приветствуют, когда компании предлагают своим сотрудникам круглогодичные волонтерские программы, и учитывают затраченное время как рабочие часы (49%).
- **Гонконг.** «Тысячелетники» бывшей британской колонии считают гражданственность важной частью жизни. Им небезразличны вопросы «эффективности» и «неэффективности» социальных практик, и они хотят участвовать в эффективных (!) корпоративных программах.

Размышляя о ценности полученных сведений, эксперт MSLGROUP Паскаль Буклер (Pascal Beucler) отметил, что «миллениумы» - это поколение людей, способных менять «правила игры». Это значит, что корпорациям следует пересмотреть свои практики, и строить бизнес с учетом новых общественных ожиданий.

Источник: Shared Value Asia, <http://sharingvalue.asia/business-must-solve-important-social-problems-say-asian-millennials/>

3) СПОСОБЫ АНАЛИЗА ДАННЫХ ДЛЯ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА

Кризисные явления в экономике изменили представления инвесторов, потребителей и работников частного сектора о выгоде, которую бизнес генерирует в процессе своей деятельности. Чтобы компании научились измерять создаваемые ценности и достойно преподносить эту информацию своим стейкхолдерам, эксперт сообщества социально ответственных корпораций Sustainable Brands (США) Димитар Влахов (Dimitar Vlahov) подготовил краткий обзор новых методов и техник, предназначенных для анализа данных.



- *Определение наиболее выгодных разновидностей «общих ценностей» (shared values), в которые стоит инвестировать ресурсы. Сегодня самые прогрессивные компании реализуют социально значимые программы, которые являются логическим продолжением основного бизнеса и способствуют получению ценностей, представляющих интерес как для компаний, так и для общества.*

Концепцию определения подобных возможностей предлагает Инициатива «Общая ценность» ([The Shared Value Initiative](#)), учрежденная экспертами Гарвардской школы бизнеса (Harvard Business School), а также международная организация [Mission Measurement](#).

- *Выявление ценностей (среди других видов благ), которые вносят в устойчивое развитие общества наиболее существенный вклад.* Для решения этой непростой задачи можно воспользоваться техниками, которые разрабатывают и успешно применяют специалисты глобальных сетей [Havas Media Group](#) и [CSRHub](#).
- *Определение местоположения компании в рейтингах эффективного и/или социально ответственного бизнеса.* Для оценки ответственности публичных компаний перед обществом сегодня существует множество методик: «зеленые рейтинги» ([Green Rankings](#)) американского новостного еженедельника Newsweek, рейтинг «100 лучших инвестиционных портфелей: воздействие на общество + прибыль» ([The HIP Investor 100 Portfolio](#)) и т.д.
- *Оценка человеческого потенциала с целью принятия решений об эффективном использовании ресурсов.* Человеческий капитал – важнейший актив корпораций. Если организация нацелена на его развитие или намерена включить соответствующий компонент в бюджет новой программы, то ей очень пригодится инструментарий, разработанный американской компанией Interface, Inc.
- *Расчет доходности вложений в инновационные проекты или продукты, способствующие устойчивому развитию общества (ROI - return on investment).* Как правило, компании испытывают потребности, касающиеся доступа к данным, которые необходимы (а) для оцифровки «нематериальной» пользы (снижение рисков, лояльность потребителей и т.п.), и (б) для отчетности на основе показателей экологической, социальной и управленческой эффективности (ЭСУ). Чтобы решить эти задачи, компания [Johnson & Johnson](#) выполняет междисциплинарные проекты с участием практикующих специалистов и ученых-теоретиков.
- *Оценка социального возврата на инвестиции и/или вклада в устойчивое развитие общества (SROI - Social / Sustainable Return on Investment).* Чтобы выяснить, в какой мере корпоративная программа может быть (или оказалась) полезной для общества, можно воспользоваться кейсами, подготовленными компаниями [HDR](#), [VeraWorks](#) и [PriceWaterhouseCoopers](#).
- *Оценка рисков, вызванных ограничениями «экосистемного» характера.* Организации, которые намерены сократить издержки и получить для бизнеса и общества ощутимые результаты, с интересом изучают опыт, полученный компанией Puma в рамках проекта «Экологические издержки и выгода для окружающей среды» ([Environmental Profit & Loss](#)).
- *Применение достижений науки для получения информации о мотивации ключевых стейкхолдеров.* Открытия в сфере психологии и когнитивных наук уже убедили нас том, что изучение мнений и привычек разных целевых аудиторий должно быть «частью жизни» любой современной организации. Корпорациям, которые стремятся определить для себя эффективную долгосрочную стратегию, стоит прочитать статью Дэна Эрайли ([Dan Ariely](#)), посвященную «предсказуемой иррациональности» людей, и ознакомиться с другими публикациями, которые помогут построить бизнес с учетом общественных ожиданий.

Источник: Sustainable Brands, http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/new_metrics/13-new-types-data-analysis-every-business-should-consider

4) СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ – 2014

Социально ориентированный маркетинг (СОМ) помогает компаниям совмещать интересы общества и бизнеса. Журнал Forbes проанализировал данную практику и пришел к выводу, что в 2014 году маркетинговые подразделения корпораций стремились воплотить в жизнь инновационные решения, позволяющие получать значительные социальные результаты.

1. *Альянсы, нацеленные на изменение общества.* Компании и некоммерческие организации в основном работали «в парах», но в 2014 году стало более заметным стремление к созданию стратегических союзов с более значительным числом игроков. Пример: Корпоративный фонд американской сети овощных магазинов Safeway (The Safeway Foundation) и Фонд индустрии развлечений (The Entertainment Industry Foundation) запустили маркетинговую программу «Голод это...» ([Hunger Is](#)). Кампания проводилась по традиционной схеме, но распределение

благотворительных средств, предназначенных для школьных завтраков, координировал Консультативный совет НКО.

2. **Ориентация на решение не самых известных социальных проблем.** Предложения оказать помощь детям и животным всегда получали от потребителей самый активный и щедрый отклик. Однако проблемы, некоторые корпорации вышли за рамки привычной тематики. **Пример:** Начиная с 2010 года, канадская компания Bell направила на поддержку людей, страдающих от психических заболеваний, 67,5 млн долларов. Раз в году команда Bell проводит на телевидении тематическую дискуссию с участием известных людей, НКО и экспертов. В ходе передачи потребители взаимодействуют со студией посредством sms, а компания переводит пожертвования в пользу исследовательских и благотворительных организаций.
3. **Игры с пользой для общества.** В 2014 году продажи электронных игр превысили 21 млрд долларов, и компании приобщили многочисленных потребителей «ходового товара» к добрым делам. **Пример:** Корпорация Target (США) разработала «зимние развлечения» **Bullseye's Playground** для мобильных устройств (катание на санях, подледный лов и снежки) и запустила кампанию, в ходе которой за каждую сыгранную партию Детская клиническая больница Святого Джуда (St. Jude Children's Research Hospital; г. Мемфис) получает благотворительный доллар. Всего рамках этой акции компания Target готова пожертвовать до 1 млн долларов.
4. **Реальные люди с реальными проблемами.** Привлечение «звезд» к обсуждению социальных проблем постепенно уходит в прошлое. Главными героями кампаний СОМ в 2014 году нередко становились рядовые граждане. **Пример:** В сотрудничестве с социальной сетью Urworthy производитель бытовой техники Whirlpool (США) приступил к реализации проекта «Забота, каждый день...» (**Every day, care**), в ходе которой потребители публикуют видео-ролики, посвященные проявлению заботы об окружающих в повседневной жизни.



5. **Взаимовыгодный обмен с пользой для общества.** Предоставляя скидки на будущие покупки, компании стремились показать, что вместе с приобретением товара люди могут поддержать общественно полезные дела. **Пример:** Молодежный ресурс DoSomething.org и сеть магазинов модной одежды H&M провели кампанию **Comeback Clothes**, в ходе которой молодым гражданам США предлагалось отправить старую одежду в корзину для вторсырья, и прислать команде DoSomething.org фотографию, запечатлевшую выполнение этого действия. Все участники акции

автоматически пополняли список соискателей образовательной стипендии (10 000 долларов) и получали 15-процентную скидку на следующую покупку в магазинах H&M. Чтобы воссоединить потребности бизнеса с ожиданиями общества, нужны творческие идеи и хорошие управленческие навыки. Приведенные выше примеры свидетельствуют о том, что в 2014 году специалисты по маркетингу в полной мере проявили свои таланты и хорошо справились с поставленными задачами.

Источник: Forbes, <http://www.forbes.com/sites/davidhessekiel/2014/12/08/the-top-5-cause-marketing-trends-of-2014/>

IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

1) ПОЕЗД ПРОЗРАЧНОСТИ НАБИРАЕТ ХОД – ФОНДАМ ПРИДЕТСЯ ОТКРЫВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ

Глава Национального комитета ответственной филантропии (NCRP – The National Committee for Responsive Philanthropy; США) Аарон Дорфман (Aaron Dorfman) утверждает, что в современных условиях – когда возрастающие требования к открытости фондов удачно сочетаются с техническими возможностями потребителей информации – филантропические институты должны усиливать прозрачность по собственной воле, не дожидаясь серьезной конфронтации с обществом.

Фонды привыкли работать скрытно, публикуя неполные сведения «по своему усмотрению». Однако в ближайшие годы подобный формат взаимодействия со стейкхолдерами станет невозможным. Такое развитие событий является закономерным этапом «эволюции прозрачности», которая

началась в 1980 году с публикации отчета «Фонды и публичная информация: свет или тень» ([Foundations and Public Information: Sunshine or Shadow](#)). Авторы этой беспрецедентной работы сообщали о том, что 60% крупнейших американских фондов не соблюдают стандарты публичной отчетности, а половина проверенных организаций не раскрывает информацию даже «по запросу».



Это исследование было проведено по инициативе изрядно разочарованных лидеров НКО и конгрессменов, которые не могли понять, «каким образом» и «на что» богатые фонды, получающие значительные налоговые льготы, тратят свои миллионы. С тех пор утекло много воды, и ситуация изменилась: в 1980-х годах появились годовые отчеты фондов, 1990-е увенчались созданием веб-сайтов, а в 2000 году агентство GuideStar впервые опубликовало финансовые данные фондов, приведенные в формах налоговой отчетности 990-PF. Затем, в 2010 году Центр фондов ([The Foundation Center](#)) запустил сайт «Стеклянные карманы»

([Glasspockets](#)), который вывел дискуссию о прозрачности на новый уровень; а в 2013 году было выпущено [пособие](#), включающее обзор примеров из жизни прозрачных фондов. А что касается самых последних событий, то самыми яркими среди них стали две инициативы: (1) проект Комитета [NCRP](#) «Активатор филантропии» ([Philamplify](#)), в рамках которого проводятся внезапные проверки фондов, включающие изучение мнений грантополучателей, партнеров и других причастных сторон³; и (2) создание Фонда «Совместное познание» ([The Fund for Shared Insight](#)), который активно пропагандирует открытость и укрепляет связи фондов с благополучателями⁴. И, наконец, помимо так называемых «организованных действий», следует вспомнить о современных информационно-коммуникационных технологиях и «власти социальных сетей», а также о расследовательской журналистике и утечке информации. Помимо этого, уже не за горами тот день, когда, в публичное пространство будут вброшены формы 990, но теперь уже не в формате PDF (который не слишком удобен для изучения и анализа), а в самом обычном электронном виде⁵. По мнению Аарона Дорфмана, все прежние достижения филантропического сектора и особенности века цифровых технологий говорят об одном: будущее есть только у тех фондов, которые рассматривают прозрачность как преимущество, налаживают со своими стейкхолдерами и общественностью конструктивные отношения, увеличивают объемы раскрываемой информации, и сознательно отказываются от закулисного влияния на общественные процессы.

Источник: Nonprofit Quarterly, https://nonprofitquarterly.org/philanthropy/25360-transparency-in-philanthropy-get-on-board-or-get-run-over.html?hsenc=p2ANqtz-8bpRu_H4_uvCl7djHWqoOjHAs4jvN27wvfT8vxGFJNklwMaL2otbySBonSHyLaOwIUa6jLGoT_UxZFaqEjd5q4ORXyg

2) МНЕНИЕ: ПРОЗРАЧНОСТЬ НЕ ДОЛЖНА БЫТЬ БЕЗГРАНИЧНОЙ

Общество и СМИ проявляют к вопросам распределения и применения благотворительных ресурсов повышенный интерес, и настаивают на прозрачности филантропических институтов. Тем не менее, директор европейской правозащитной сети «Ариадна» (Ariadne) Джо Эндрюс (JO Andrews) считает, что в некоторых обстоятельствах прозрачность требует разумных ограничений.

На протяжении нескольких лет американский Центр фондов (The Foundation Center), Международная группа доноров, поддерживающих инициативы в сфере прав человека (IHRFG - The International Human Rights Funders Group), европейская сеть Ariadne, и Международная сеть

³ Подробную информацию о проекте Philamplify можно почерпнуть в статьях «Новая инициатива: уроки подлинной прозрачности для американских фондов» (Дайджест № 8 / 50, август 2014 г.), «**Активатор филантропии** проверяет американские фонды» (Дайджест № 9 / 51, сентябрь 2014 г.) и «Открытая закрытость частных фондов» (Дайджест № 1 / 55, январь 2015 г.). Архив: http://ep-digest.ru/?page_id=1028

⁴ О первом конкурсе и деятельности Фонда «Совместное познание» читайте в статьях «**Новый отчет от экспертной организации: не пренебрегайте мнением конечных благополучателей**» (Дайджест № 1 / 55, январь 2015 г.) и «**Расширение обмена знаниями среди НКО: партнерская инициатива частных фондов США**» (Дайджест № 2 / 56, февраль 2015 г.).

⁵ Читайте об этом в статье «**Требование к Налоговой службе США: обязательная отчетность НКО должна быть доступной в удобном для пользователя формате**» (Дайджест № 2 / 56, февраль 2015 г.).

женских фондов (INWF - The International Network of Women's Funds) выполняют совместный проект «Усиление движения за права человека: Инструменты получения знаний для доноров» (Advancing Human Rights: Knowledge Tools for Funders). Благодаря этой инициативе в публичном пространстве уже появились сведения о 75 000 грантов, предоставленных множеством финансирующих организаций в разных странах. Однако следует отметить, что часть базы данных, сформированной в рамках проекта, доступна для использования только членам сетей Ariadne, INHRFG and INWF. Чтобы объяснить причину ограниченного доступа к информационному массиву, г-жа Эндрюс привела пример из жизни венгерских НКО: по запросу Европейского союза (ЕС) инициатива Norway Grants поддержала гражданские и правозащитные организации, действующие на территории ЕС и сопредельных государств. А через некоторое время правительство Венгрии обвинило Норвегию и местных грантмейкеров во вмешательстве в политические дела страны. После этого по НКО-сектору прокатилась волна официальных проверок. Возникает закономерный вопрос: насколько оправданной оказалась публикация информации о венгерских участниках программы?! Подобные ситуации возникают с завидной регулярностью и касаются не только правозащитных НКО, но и многих других организаций - экологических, женских, профсоюзных и т.д. Стоит ли рисковать стабильностью и репутацией гражданских объединений только ради того, чтобы СМИ не могли сказать, что некоммерческое сообщество остается слишком закрытым?! Кроме того, в условиях усиливающейся конкуренции за ограниченные ресурсы попытки дискредитировать НКО заметно участились. Обращаясь к открытым источникам, журналисты и другие оппоненты нередко интерпретируют доступные данные «в своем интересе», и вынуждают лидеров НКО бесконечно оправдываться за несуществующие грехи. Иными словами, существуют обстоятельства, при которых прозрачность становится излишней, а порой даже опасной. Поэтому, принимая решения о раскрытии информации, доноры и некоммерческие организации должны полностью осознавать, что проконтролировать использование данных или изъять сведения из публичного оборота потом не получится.

Источник: Foundation Center, http://blog.glasspockets.org/2014/12/andrews-122014.html?utm_source=feedburner

3) ОТКРЫТЫЕ ДАННЫЕ В НКО-СЕКТОРЕ: ОБЗОР ПРАКТИКИ И РЕКОМЕНДАЦИИ ЭКСПЕРТОВ

Команда американской организации Idealware провела интервью с профессионалами сферы цифровых технологий и обозначила преимущества, риски и возможности, возникающие у некоммерческих институтов благодаря созданию «открытых данных» (Open Data).



- *Открытые данные (ОД)* – это информация, которую можно охарактеризовать как (1) доступную, то есть, бесплатную, размещенную в виртуальном пространстве; (2) стандартизированную - представленную в формате, совместимом с другими базами данных, и удобную для обработки; и (3) пригодную для многократного использования любыми заинтересованными сторонами. Это понятие не следует путать с «публичными данными», которые могут существовать в любом формате; за доступ к ним может взиматься плата; и для их использования нередко требуются специальные приложения.
- *Преимущества.* Воплощая в жизнь концепцию ОД, некоммерческие организации расширяют возможности для консультаций со стейкхолдерами, поиска новых решений,

повышающих качество услуг, а также для демонстрации донорам своей эффективности и привлечения необходимых ресурсов. Например, НКО [Splash](#), обеспечивающая питьевой водой юных граждан разных стран, постоянно обновляет веб-сайт [proving.it](#), созданный для информирования доноров, инвесторов и сторонников о текущем состоянии дел и достигнутых результатах.

- *Трудности и варианты их преодоления:*

– *Особенности организационной культуры* являются основным барьером на пути к ОД.

Изменения никогда не были простым делом, а когда речь заходит о дополнительной нагрузке

на персонал, то нововведения сразу отодвигаются на второй план. Поэтому движение к открытости во многом зависит от позиции руководства и развития дискуссии о «плюсах» ОД.

- *Риск сокращения финансовой помощи.* Многие НКО опасаются, что раскрытие информации высветит недостатки в их работе, разочарует доноров и приведет к потере финансирования. Однако ценность ОД заключается в том, что НКО может не только признаться в наличии проблем, но и рассказать о действиях, направленных на устранение недочетов.
- *Вопросы конфиденциальности.* Некоторые организации не спешат открывать данные, потому что часть информации должна оставаться конфиденциальной. Однако следует понимать, что ОД – это не набор сведений о каждом благополучателе, но, прежде всего, агрегированные данные, позволяющие сравнивать показатели эффективности разных программ и подходов.
- *Как «открыть» данные.* «Пособие по созданию ОД» ([Open Data Handbook](#)), размещенное на специализированном сайте [Opendatahandbook.org](#), советует размещать файлы для скачивания на собственных веб-сайтах, делиться информацией с помощью ресурсов третьих сторон, пользоваться облачными / FTP-серверами (FileZilla, Dropbox или Box.net) и сервисами для публикации больших объемов данных (такими как BitTorrent). Выполнив технические условия, следует «легализовать» доступ к сведениям с помощью инструкции [Open Data Commons](#).

В целом эксперты отмечают, что формирование открытых информационных массивов пока является для НКО-сектора достаточно редким явлением, но признаки грядущих изменений уже наблюдаются. В этой ситуации очень важно, чтобы НКО начали воспринимать «открытость» как непреложную ценность современного мира, и наметили план действий по преодолению внутренних барьеров и «модернизации» отношений с внешним окружением.

Источник: Idealware, <http://idealware.org/articles/open-data-overview>

V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОЦЕНОЧНОЙ ПРАКТИКИ В НКО-СЕКТОРЕ

Чтобы правильно оценить свою эффективность и представить информацию в том виде, который необходим государству, частным фондам и другим инвесторам для принятия решений, благотворительным организациям нужны соответствующие компетенции, аналитические инструменты и материальные ресурсы. Специалисты Института города (Urban Institute; США) подготовили обзор стратегий, которые помогут донорам и НКО и ускорить развитие оценочной практики в социальной сфере.



- *Укрепление организационного потенциала НКО.* Доноры могут действовать двумя способами: (1) предоставлять некоммерческим организациям долгосрочное финансирование на развитие компетенций и материально-технической базы, и (2) вкладывать ресурсы в такие организации, как [PerformWell](#) – которые разрабатывают инструментарий и помогают участникам социальных преобразований настраивать и регулировать внутренние оценочные процессы.
- *Коучинг.* Принимая стратегические решения, фондам и другим финансирующим организациям следует активнее взаимодействовать с получателями грантов, стремясь к

построению конструктивных партнерских отношений. В качестве фасилитаторов можно привлекать консультантов и коучей, которые ускорят формирование «профессиональных сообществ» (communities of practice), стимулирующих обмен идеями, опытом (в том числе – неудачным), новыми ресурсами и, возможно, базами данных и сведениями о системах измерения и оценки.

- *Сотрудничество.* Эксперты рекомендуют донорам и некоммерческим организациям следить за работой консорциумов, которые занимаются созданием общих систем измерения и разработкой показателей эффективности для конкретных сфер деятельности. Именно так, например, действует Консорциум по вопросам сравнительного анализа эффективности ([Comparative](#)

Performance Measurement Consortium), организованный Международной ассоциацией городских / муниципальных управляющих (The International City / County Manager Association).

- **Скоординированный подход к определению информационных потребностей.** Чтобы не «потонуть» в океане информации и не делать лишнюю работу, грантополучателям и донорам следует собирать только те сведения, которые им действительно нужны для оперативного анализа выполняемых работ, корректировки программ и принятия стратегических решений.
- **Подготовка лидеров.** Социальной сфере требуются лидеры, способные управлять эффективностью организаций и отдельных проектов как на стратегическом уровне, так и в повседневном режиме. Решением этой задачи должны заниматься фонды, благотворительные организации и учебные заведения, которые готовят управленческие кадры для НКО-сектора.
- **Культура.** Организационная культура и внутренние предпосылки являются важнейшими факторами, от которых зависит успех работы по построению системы измерения эффективности. При этом следует понимать, что без содействия со стороны руководства на изменения в культуре и практике НКО можно не рассчитывать.

Эксперты Urban Institute определили эти стратегии в ходе взаимодействия со своими партнерами из разных секторов, и дополнительно обсудили свои наблюдения в статье «Организация движения за более эффективный НКО-сектор» ([Starting a Movement Toward Higher Performing Nonprofits](#)).

Источник: Markets for Good, <http://www.marketsforgood.org/a-reason-for-optimism-6-strategies-to-accelerate-improve-measurement/>

2) СТРЕМЛЕНИЕ К РОСТУ – УСЛОВИЕ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ПЕРЕДОВОЙ ПРАКТИКИ

Некоммерческим организациям не хватает «воли к развитию», поэтому они постоянно жалуются на дефицит финансов и знаний, необходимых для широкого внедрения лучшего опыта. Такой вывод озвучен в документе, подготовленном консультантами британской организации «Капитал для новой филантропии» (NPC – New Philanthropy Capital).



GROWING PAINS: GETTING PAST THE COMPLEXITIES OF SCALING SOCIAL IMPACT

David Bull, Sarah Hedley and Jessica Nichols
December 2014

Эксперты NPC отмечают, что НКО не прилагают достаточных усилий для обсуждения и внедрения перспективных идей, поэтому социальный сектор «изобретает колесо» вновь и вновь. Распространению эффективных практик препятствует целый ряд трудностей поведенческого и технического характера. Дело в том, что НКО-сектор имеет дело со сложными проблемами, решение которых должно сопровождаться мониторингом прогресса на основе тщательно продуманных показателей успеха, позволяющих выявлять действенные стратегии и оптимальные модели оказания услуг. В силу отсутствия «стремления к росту» (will to grow) это условие зачастую не выполняется, и потенциальные инвесторы не могут сформировать объективное представление о достижениях организаций. Ситуация усугубляется тем, что НКО не только не изучают свои результаты, но и не делятся опытом с коллегами, пытаются удержаться в физических и финансовых рамках малой организации («чем меньше, тем лучше»). Так формируется система, в которой идеи роста и развития возникают спонтанно - «вопреки» воле НКО, и воплощаются в жизнь спорадически, благодаря случайному стечению обстоятельств. Третий сектор не должен мириться с таким положением дел, потому что «увеличение охвата» граждан, испытывающих потребности в социальных услугах, является признаком ответственной НКО. И здесь нет иных вариантов кроме организационного роста и/или тиражирования опыта при содействии других субъектов. Оба подхода имеют свои плюсы и минусы, и требуют от НКО взвешенного подхода. Тем, кто желает сделать первый шаг, эксперты советуют изучить отчет «Трудности роста: преодоление сложностей, связанных с масштабированием социальных изменений» ([Growing Pains: Getting Past the Complexities of Scaling Social Impact](#)), который является пособием для благотворительных организаций, нацеленных на эффективное использование ограниченных ресурсов.

Источник: Civil Society Media Ltd,

http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/18703/charities_general_lack_of_will_to_grow_means_best_ideas_found_only_in_limited_pockets_npc_report_says?utm_source=4+December+2014+Finance&utm_campaign=4+December+2014+Finance&utm_medium=email&ui-state=dialog&sref=https://delicious.com/evdokimova/12.favorite.digest

VI. ФИНАНСЫ

1) ПЛАНИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ: ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СОВЕТЫ ДЛЯ НКО

Оценивая Образовательную инициативу (*Education Initiative*) Фонда Джима Джозефа (*The Jim Joseph Foundation*), Американский исследовательский институт (*AIR - American Institutes for Research*) изучил практику пяти еврейских учебных заведений (получивших по 15 млн долларов на шесть лет), нацеленную на повышение жизнеспособности программ после завершения грантов. По итогам оценки эксперты подготовили инструкции, которые помогут некоммерческим организациям сферы образования привлекать доходы и укреплять финансовое положение.



- Составляя план финансовой устойчивости (*FSP - financial sustainability plan*), проводите «анализ безубыточности» (*Break-Even Analysis*), позволяющий определять соотношение между постоянными и/или переменными издержками и доходами. Эксперты института [AIR](#) разработали специальный калькулятор, с помощью которого администраторы программ могут планировать доходы, расходы и ресурсное обеспечение деятельности; своевременно распознавать возможности для сокращения затрат; и прогнозировать эффекты от изменения размеров стипендий или платы за обучение. Помимо этого, НКО

используют данный инструмент для определения финансовых потребностей и подготовки аргументированных обращений к потенциальным и действующим донорам.

- Проводите ревизию *FSP*, руководствуясь следующими критериями эффективного процесса:
 - *Наличие ключевых информационных сегментов*, таких как: пояснительная записка о соответствии целей программы миссии института, его текущим потребностям и планам на будущее; продолжительность программы и график проведения фандрайзинговых мероприятий; и подробный бюджет с комментариями и расчетами, составленный по итогам анализа безубыточности.
 - *Экономическое обоснование*, включающее прогнозы поступлений от разных доноров (с именами и размерами пожертвований); краткое описание планов и целей фандрайзинга; сведения о предполагаемых объемах поступлений в виде оплаты за обучение (с анализом рынка и стратегиями скидок); и оценку организационного потенциала (персонал с необходимыми компетенциями, оборудование или иные ресурсы, от которых будет зависеть успех программы).
 - *Потребность*. Если программа не сулит учебному заведению больших доходов, то необходимо убедиться в том, что «нематериальная» отдача в виде укрепления публичной репутации или авторитета в профессиональном сообществе оправдывает затраты в долгосрочной перспективе.
 - *Высокая мотивация*. Готовность и стремление коллектива к упорной и слаженной работе зависит от позиции руководства – ректора, декана, председателя и членов совета директоров. Поддержка в лице лидеров организации обеспечивает успех фандрайзинга, доступ к инфраструктуре и содействие со стороны разных подразделений.

Грантополучатели Фонда Джима Джозефа воспользовались рекомендациями оценщиков и выяснили, что планирование финансовой устойчивости требует времени и значительных усилий. Однако сотрудники фонда уверены в том, что это трудоемкое упражнение обеспечит программам необходимую стабильность, и поможет образовательным учреждениям укрепить финансовое здоровье.

Источник: The Philanthropy News Digest, http://pndblog.typepad.com/pndblog/2014/10/making-philanthropic-investments-last.html?utm_source=feedburner

VII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

1) НОВЫЙ ОТЧЕТ: НКО ОБЪЕДИНЯЮТ УСИЛИЯ ВО ИМЯ ЛУЧШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Эксперты консалтинговой организации *Bridgespan Group* (США) в сотрудничестве с фондом *Lodestar Foundation* изучили партнерскую практику в социальной сфере - которая поспособствовала повышению эффективности программ, экономии ограниченных ресурсов, распространению передового опыта и т.д. - и пришли к выводу, что НКО осознают преимущества совместной деятельности и стремятся к ее развитию.



Исследователи проанализировали 664 примера из практики и провели опрос, в котором приняли участие лидеры НКО и фондов, вовлеченных в такие виды долгосрочных партнерств, как (1) ассоциации, (2) совместные программы, (3) слияния, сопровождающиеся объединением организаций, управленческих структур, созданием общих филиалов или новых юридических лиц, (4) общие административные центры, выполняющие функции единой бухгалтерии, кадровых или информационно-технических отделов, либо заключение совместных сервисных договоров с третьими сторонами -

консультантами, оценщиками или иными поставщиками. По итогам проделанной работы команда специалистов сделала выводы, которые обозначили сильные стороны и препятствия для объединения усилий, нацеленных на создание общественных благ:

- **Высокий показатель участия в совместных видах деятельности.** В течение трех лет, предшествующих опросу, подавляющее большинство респондентов (91%) участвовало в одном из четырех вышеупомянутых видов партнерской практики, а более половины участников опроса (54%) - в двух (или более) инициативах. При этом 84% опрошенных представителей финансирующих организаций сообщили о поддержке как минимум одного партнерства. Самым «популярным» видом сотрудничества оказались «совместные программы» (об этом рассказали 78% НКО и 82% фондов), а на второе место вышли «ассоциации». Однако, несмотря на такой расклад, лидеры организаций были единодушны в том, что более продуктивными являются те виды совместной работы, которые высвобождают дополнительные средства для реализации программ, оптимизируют расходы и/или расширяют аудиторию получателей услуг.
- **Высокий показатель совместных инициатив, которые были восприняты как успешные.** Почти три четверти опрошенных (70%) расценили свой опыт сотрудничества или поддержки партнерств как успешный. Столь высокий процент удовлетворенности согласуется с результатами других исследований. Например, коммерческий банк *SeaChange Capital Partners* (который проверял «полевые сведения» данного опроса) отметил, что среди его клиентов, вовлеченных в совместные проекты, данный показатель составляет 90%.
- **Готовность фондов к поддержке разных видов партнерских практик.** Более половины фондов (55%) хотели бы чаще финансировать «слияния», а 76% респондентов - создание «общих административных центров». Подобные намерения можно расценить как добрый знак, поскольку эти перспективные виды сотрудничества сегодня встречаются достаточно редко.
- **Препятствия для объединения усилий и ресурсов:**
 - **Трудности, связанные с поиском заинтересованных доноров.** Более половины НКО пожаловались на то, что фонды не проявляют интереса к партнерским проектам и, прежде всего, к созданию «общих административных центров».
 - **Трудности, связанные с поиском партнеров.** По мнению большинства НКО, поиск заинтересованных организаций и дальнейшее распределение полномочий и функций, являются самыми сложными этапами любой совместной инициативы. Фонды, в свою очередь, нередко рекомендуют грантополучателям подходящих партнеров, но их советы порой воспринимаются как приказ.
 - **Разные ожидания.** Доноры отдают предпочтение «совместным программам», а НКО считают более продуктивными «слияния» и «общие административные центры».

Основываясь на результатах исследования, эксперты *Bridgespan Group* рекомендуют некоммерческим организациям и фондам действовать следующим образом: (1) активнее обсуждать

перспективы и преимущества разных видов партнерских практик, (2) использовать контакты фондов для поиска партнеров, но при этом сознательно избегать настойчивого вмешательства со стороны доноров, и (3) формировать единое представление об «успешном сотрудничестве». А что касается общего впечатления, то авторы отчета «Смысл сотрудничества в НКО-секторе» ([Making Sense of Nonprofit Collaborations](#)) отметили, что несмотря на некоторые разногласия, НКО и доноры в целом поддерживают идею партнерства и возлагают на совместные инициативы большие надежды.

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

2) СОТРУДНИЧЕСТВО С НКО ИДЕТ НА ПОЛЬЗУ БИЗНЕСУ

Британская коучинговая организация Pilotlight («Сигнальный огонь»), содействующая развитию партнерства между некоммерческим и частным секторами, провела опрос, в котором приняли участие 134 лидера сферы бизнеса. Основной вывод исследователей заключается в том, что общение с НКО развивает компетенции сотрудников корпораций и расширяет их представления о возможностях преобразования общества.



В ходе опроса большинство (89%) респондентов, занимающих в компаниях высокие должности, сообщили о том, что безвозмездная работа для организаций НКО-сектора значительно изменила их взгляды на благополучие граждан своей страны; 62% бизнес-лидеров почувствовали удовлетворение от волонтерской деятельности; а две трети (66%) опрошенных отметили, что добровольчество усилило их желание помогать нуждающимся. Благодаря сотрудничеству с НКО 85% респондентов расширили спектр своих профессиональных навыков, и озвучили намерение войти в

советы директоров некоммерческих организаций (об этом сообщили 87% участников опроса). Однако самое важное открытие исследователей заключается в том, что деятельность на благо общества в рамках лидерских программ Pilotlight помогла практически всем представителям делового мира (95%) глубоко осознать проблемы малоимущих граждан, и убедиться в том, что сотрудничество между НКО и бизнесом открывает широкие перспективы для решения социальных проблем (98% респондентов). «В процессе взаимодействия с НКО в рамках инициатив Pilotlight у меня сформировался уникальный взгляд на способы оказания помощи, которые по своей эффективности намного превышают полезную отдачу от обычного денежного пожертвования. Добровольческая практика помогла мне увидеть лучшие способы размещения средств, которые я готов направить на благотворительные цели. Наряду с этим, я испытываю желание применить на практике приобретенные навыки, и оказать поддержку тем, кто в ней нуждается», - так охарактеризовал ценность своего волонтерского опыта Колин Темпл (Colin Temple), управляющий директор обувной компании Schuh и соучредитель фонда Schuh Trust. Организаторов опроса очень радует тот факт, что впечатления г-на Темпла отражают мнение большинства опрошенных лидеров.

Источник: Pilotlight, <http://www.pilotlight.org.uk/news/business-leaders-say-working-with-charities-makes-them-happier-and-improves>

VIII. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) ОПЫТ ПРОДВИЖЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ В СТРАНАХ ЕВРОПЫ И АЗИИ

По итогам конференции Европейской ассоциации венчурной филантропии (The European Venture Philanthropy Association conference; г. Берлин, ноябрь 2014 г.) и серии последующих встреч с представителями евразийских стран, эксперт консалтинговой организации The Bridgtspan Group (США) Пол Карттар (Paul Carttar) подготовил обзор тенденций и достижений, которые могут ускорить инновационные процессы в социальной сфере.

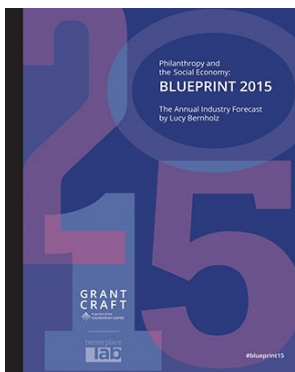
- Многие европейские и азиатские инвесторы, официальные лица и субъекты частного сектора не сомневаются в том, что их страны справятся с решением социальных проблем, а их собственные действия - значительно повлияют на эти процессы. Такой «боевой настрой»

является существенным сдвигом в мировоззрении ключевых игроков и свидетельствует об искоренении привычки «взваливать ответственность» на государственные структуры.

- **Появились новые модели и практики социальных преобразований, которые нередко сопровождаются тестированием инновационных схем получения доходов.** Например, британская организация **It's All About Me** («Все обо мне») разработала уникальную программу поиска и обучения приемных родителей, обеспечивающую лучшее будущее тем детям, которых устроить в семью труднее всего. Данная инициатива приняла участие в экспериментальной проверке «социальных облигаций» (social impact bonds) – финансовой схемы, разработанной специалистами 18 агентств по семейному устройству детей.
- **Государственные учреждения ищут возможности для мобилизации потенциала новаторов и частных инвесторов.** Европейский союз запустил «Ускоритель социальных преобразований» (The Social Impact Accelerator) – «фонд фондов», который стимулирует развитие «инвестиционной практики, содействующей изменению общества» (impact investing), а Ирландия и Гонконг создали фонды поддержки социальных инноваций, которые опираются на опыт США, но при этом учитывают особенности местных контекстов. Еще одну инициативу реализует правительство Тайланда: независимое агентство **ThaiHealth** заботится о физическом, духовном и социальном благополучии граждан. Например, чтобы снизить показатели детской смертности, агентство приступило к выполнению масштабной программы, в рамках которой подростки обучаются «плаванию в экстремальных условиях» (survival swimming).
- **Обмен знаниями и опытом на международном уровне не происходит сам по себе** - этому способствуют такие организации и ресурсы, как Европейская ассоциация венчурной филантропии (EVPA), Азиатская сеть венчурной филантропии (AVPN - The Asian Venture Philanthropy Network), Биржа социальных инноваций (SIX - The Social Innovation Exchange), и веб-сайт «Социальные инновации – Европа» (**Social Innovation Europe**). Мир невозможно изменить в одиночку, поэтому задачи, связанные с распространением знаний и расширением взаимодействия между талантливыми людьми, никогда не утратят своей актуальности.

Источник: The Bridgespan Group, http://www.bridgespan.org/Blogs/Aligning-Government-Nonprofits-and-Philanthropy/December-2014/US-Not-Along-Social-Innovation-Entrepreneurship.aspx?cm_mid=4228524#.VMpZ_9KsVng

2) ЦИФРОВЫЕ ИННОВАЦИИ ДЛЯ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА: ПРОГНОЗ НА 2015 ГОД
Онлайн сервис американского филантропического сообщества *GrantCraft* в шестой раз опубликовал ежегодный прогноз, подготовленный авторитетным экспертом Люси Бернгольц (*Lucy Bernholz*). Документ посвящен «цифровой инфраструктуре» социальной сферы и перспективам использования современных технологий для создания общественных благ в 2015 году.



В отчете «Филантропия и социальная экономика: прогноз на 2015 год» (**Philanthropy and the Social Economy: Blueprint 2015**) говорится о том, что участникам социальных преобразований – фондам, некоммерческим организациям, коммерческим предприятиям, неформальным объединениям граждан и различным сетевым структурам – необходимо позаботиться о том, чтобы их информационные ресурсы соответствовали стандартам безопасности и конфиденциальности. А чтобы показать, какими должны быть эффективные онлайн сервисы, способные ускорять распространение цифровых технологий, г-жа Бернгольц включила в документ описание таких инициатив, как «Всемирная лаборатория» (**Lab Around the World**), демонстрирующая опыт 14 стран, и ряд других программ в сфере образования, здравоохранения и борьбы за социальную справедливость. Эксперт считает, что в 2015 году станет намного больше фондов и НКО, которые разработают и утвердят политики и правила, ориентированные на создание и эффективное управление массивами данных. Эти организации будут стремиться к тому, чтобы их ресурсы содействовали выполнению социально значимых миссий, усиливали прозрачность, совершенствовали практику публичной отчетности, и помогали координировать действия множества субъектов. Благодаря такому подходу доноры, инвесторы, содействующие изменению общества (impact investors), и СМИ будут располагать достоверной информацией, позволяющей формировать о субъектах социальной сферы объективное представление. «Также следует отметить, что значительная часть инноваций, связанных с

применением цифровых технологий для ускорения общественного прогресса, приходит в НКО-сектор извне... Сегодня мы наблюдаем за расширением спектра организационных форм, которые активно вливаются в ряды игроков, участвующих в мировой социальной экономике. Усилению этой тенденции в значительной степени способствуют вездесущие цифровые технологии», - такие выводы озвучила Люси Бернгольц, научный деятель Центра филантропии и гражданского общества, действующего на базе Стэнфордского университета ([Center on Philanthropy and Civil Society at Stanford University](#); США).

Источник: The Philanthropy News Digest, <http://philanthropynewsdigest.org/news/blueprint-2015-forecasts-year-of-digital-innovation>

3) ПРЕОБРАЗУЮЩИЕ ИНВЕСТИЦИИ СПОСОБСТВУЮТ ПОЛУЧЕНИЮ СУЩЕСТВЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Команда исследователей американского института Aspen и Глобальной инициативы по развитию социального предпринимательства (Global Social Enterprise Initiative; Университет Джорджтауна, США) изучила опыт «инвестиций, содействующих преобразованию общества» (impact investments) и пришла к выводу, что финансовая и социальная эффективность данной стратегии превосходит официальные прогнозы.



Сведения, полученные в ходе изучения практики «преобразующих инвестиций» (ПИ) и опроса 39 институциональных инвесторов, вложивших в развитие образования, здравоохранения и в борьбу с бедностью 2,5 млрд долларов, свидетельствуют о том, что новая стратегия поддержки социально значимых инициатив оправдала ожидания респондентов. Так, 80% организаций сообщили о получении запланированных финансовых результатов, а 90% рассказали о выходе инициатив на ожидаемые социальные показатели (либо о превышении их целевых значений). Также немаловажно, что в ходе исследования сформировался пакет из 33 «успешных сделок», которые в дальнейшем можно использовать для широкой пропаганды ПИ. Дело в том, что для решения социальных проблем необходимы долгосрочные инвестиции,

которые не сулят быстрых доходов или стремительных изменений в поведении целевых аудиторий - молодых людей, малолетних преступников и т.д. Например, компания [Acelero Learning](#) из Нью-Йорка, выполняющая федеральную программу дошкольного образования Head Start («Удачный старт»), стала выплачивать проценты своим инвесторам только через десять лет. Что касается размера доходов, то ставка оказалась весьма скромной (ниже рыночной), потому что общественность очень не любит слышать о том, что кто-то «разбогател на чужой беде». Тем не менее, именно возможность помогать нуждающимся привлекает в сферу ПИ новых инвесторов. Об этом в ходе презентации отчета Aspen сообщили специалисты крупнейшего американского банка Bank of America Merrill Lynch. В ходе собственного исследования они выяснили, что клиенты, во-первых, желают, чтобы инвестиционные решения отражали их личные ценности, и, во-вторых, стремятся к участию в развитии общества. Больше всего подобная перспектива вдохновляет женщин и молодое поколение американцев. Это значит, что у преобразующих инвестиций есть будущее!

Источник: The Chronicle of Philanthropy, <http://philanthropy.com/article/Impact-Investments-Show/150809/?cid=pw>

IX. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

1) НОВЫЙ ОТЧЕТ: ПОКАЗАТЕЛИ ГРАЖДАНСКОГО ЭНТУЗИАЗМА АМЕРИКАНЦЕВ СТАЛИ ЧУТЬ НИЖЕ

Две американские некоммерческие организации - Корпорация служения нации и обществу (CNCS - the Corporation for National and Community Service) и Национальная конференция по гражданственности (NCoC - The National Conference on Citizenship) - провели опрос и выяснили, что в 2013 году добровольческая и гражданская активность населения США оказалась ниже, чем в предыдущие годы.

В 2013 году общественной работой на базе НКО занимались чуть более 36% взрослых граждан США, что на 3% ниже по сравнению с 2011 годом. Помимо этого, авторы отчета «Волонтерство и

гражданская жизнь в Америке» ([Volunteering and Civic Life in America](#)) отметили, что показатель доверия людей к СМИ за два года упал на 7 пунктов и достиг 55%, а уровень доверия к государственным школам – на 3,5 пункта / понизился до 84,5%. В целом, в добровольческую деятельность были вовлечены 62,6 млн американцев – на 2 млн человек меньше, чем в 2012 году. «Организации, которые пропагандируют волонтерство, должны обратить на эти цифры особое внимание... Потому что НКО, действующие по всей стране, нередко жалуются на то, что нанять людей, которые могли бы профессионально координировать работу добровольцев, очень сложно... Это значит, что проблема заключается в недостатке компетенций», - такой вывод озвучил исполнительный директор [NCoS](#) Илир Жерка (Iliir Zherka). Его обеспокоенность полностью разделяют специалисты организаций, стимулирующих взаимодействие между НКО и волонтерами. Эксперт ресурса VolunteerMatch («Подбор добровольцев») Грег Болдуин (Greg Baldwin), например, напомнил о вредном мифе, гласящем о том, что настоящий волонтер всегда найдет себе достойное применение без посторонней помощи. В реальности все иначе: добровольчество нуждается в инфраструктуре, стратегии и подготовленных кадрах. Что касается хороших новостей, то глава [CNCS](#) Уэнди Спенсер (Wendy Spencer) отметила, что на протяжении многих лет официальная статистика добровольческой практики особо не менялась: помощь некоммерческим организациям по-прежнему оказывает каждый четвертый американец. Также выяснилось, что в 2013 году люди в возрасте от 35 до 44 лет помогали любимым НКО гораздо чаще, чем представители других групп населения; старшее поколение (от 65 до 74 лет) посвятило этой деятельности больше всего времени; а женщины оказались активнее мужчин (28,4% и 22,2 % соответственно). Кроме того, 138 млн (или 62,5%) граждан оказывали неформальную поддержку своим соседям, знакомым и другим членам сообщества. Всего, американцы безвозмездно отработали на благо общества 7,7 млрд часов, стоимость которых эквивалентна 173 млрд долларов (расчет произведен по методике коалиции «Независимый сектор» / The Independent Sector). Лиз Хамбург (Liz Hamburg), руководитель фонда Tarroot Foundation (который поставляет НКО-сектору профессиональных помощников), подтвердила, что запросов на сотрудничество с НКО с каждым годом становится больше и больше, но благотворительные организации порой не в состоянии составить заказы на услуги специалистов. Если перевести все эти сведения в практическую плоскость, то получится, что участникам социальных преобразований стоит задуматься о подготовке «менеджеров для добровольчества», а донорам – поддержать инициативы некоммерческих организаций.

Источники:

The Chronicle of Philanthropy, <http://philanthropy.com/article/Americans-Engagement-With/150921/?cid=pw>

The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/one-in-four-americans-volunteered-in-2013-report-finds?utm_campaign=news%7C2014-12-28

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

КЕЙС: ЦЕННОСТЬ ОБЩЕСТВЕННОГО ТРАНСПОРТА В ЖИЗНИ ЛЮДЕЙ

Интернет-ресурс [GVE](#) (The Global Value Exchange / «Всемирный обмен ценностями») в сотрудничестве с экспертами и заинтересованными пользователями формирует знания о социально-экономической ценности различных отраслей и видов деятельности, и публикует сведения о желаемых изменениях / результатах, показателях эффективности и ключевых стейкхолдерах. Одним из сегментов рынка, представленных в этой уникальной базе данных, является [общественный транспорт](#), который всегда играл важную роль в жизни любого сообщества и привлекал значительное внимание инвесторов, общественных деятелей и рядовых граждан.



[Общественный транспорт](#) (ОТ) – это отрасль, которая ориентируется на многочисленные и/или влиятельные группы стейкхолдеров - граждан, сферу услуг, инвесторов и органы власти.

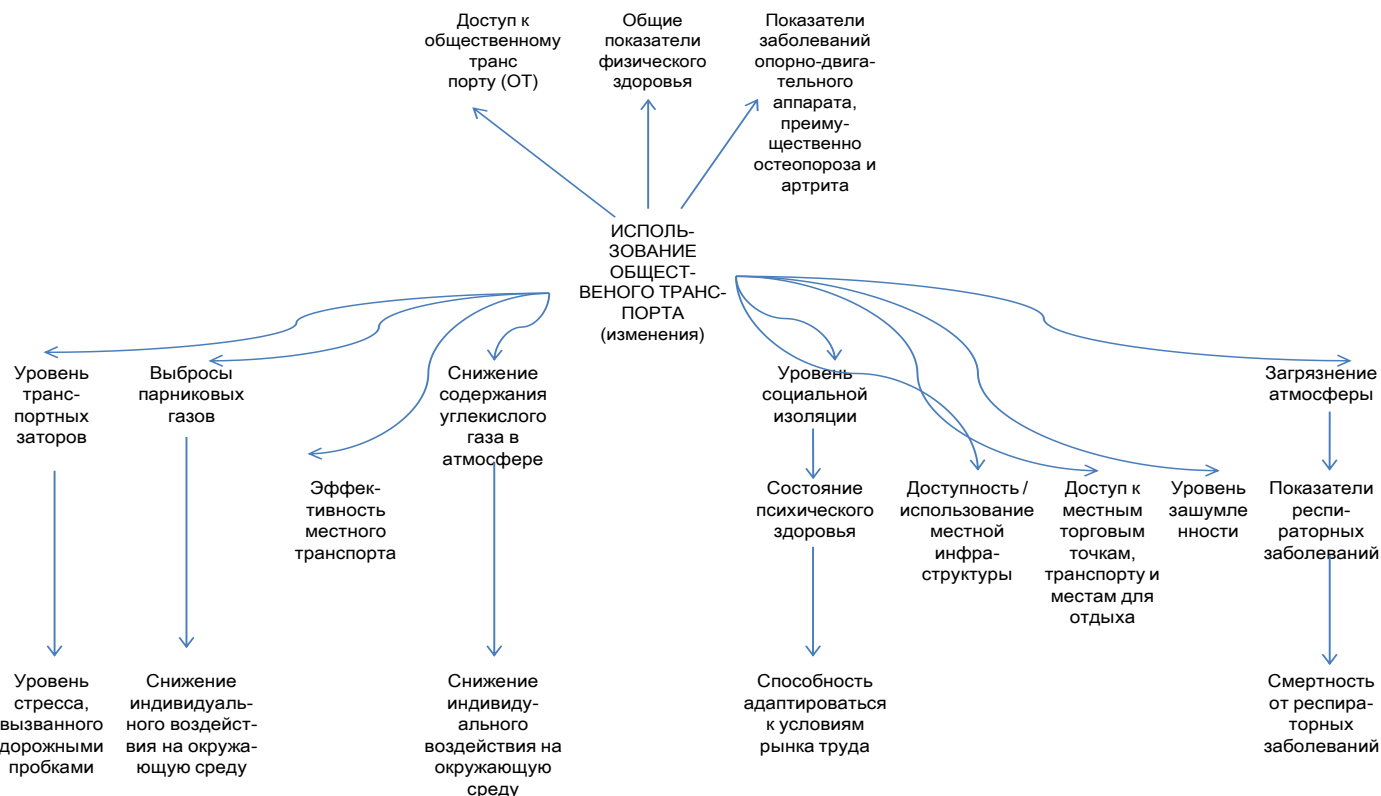
Изменения в практике управления и пользования ОТ неизбежно затрагивают те сектора экономики и общественной жизни, которые определяют характер освоения природных ресурсов, состояния окружающей среды и влияния хозяйственной деятельности на климат, экологию и физическое / психическое здоровье населения. Поэтому для

оценки ОТ исследователи предусмотрели три группы индикаторов:

1. [Доступ к общественному транспорту](#)
2. [Общие показатели физического здоровья](#)
3. [Заболевания опорно-двигательного аппарата \(в т.ч. остеопороз, артрит\)](#)

Первая группа показателей имеет непосредственное отношение к состоянию жилищно-коммунального хозяйства и местной инфраструктуры, а показатели (2) и (3) отражают интересы различных категорий населения (например - пожилых людей, которые не могут ездить в переполненных автобусах и нередко отдают предпочтение частному транспорту).

Чтобы наглядно показать связь между ОТ и другими сферами жизни общества, эксперты GVE составили Древо показателей, которые меняются в зависимости от практики использования общественного транспорта:



Комментарии к схеме:

- Изменения, касающиеся [Загрязнения атмосферы](#), [Снижения содержания углекислого газа в атмосфере](#) и [Выбросов парниковых газов](#), относятся к категории «Сохранение естественной природной среды» ([Conservation of the Natural Environment](#)) и имеют значение для таких стейкхолдеров, как сообщества и местное население.
- [Уровень транспортных заторов](#) – относится к категории «Жилищно-коммунальное хозяйство и местная инфраструктура» ([Housing and Local Facilities](#)); характеризует состояние дел в экономике и отражает потребности собственников и арендаторов транспортных средств.
- [Эффективность местного транспорта](#) – относится к категории «ЖКХ и местная инфраструктура»; затрагивает интересы населения и активно используется в работе органов власти.
- [Уровень социальной изоляции](#) - относится к категории «Психическое здоровье и благополучие» (Mental Health and well-being); отражает эмоциональное состояние людей и удовлетворенность граждан качеством жизни.
- [Доступность / использование местной инфраструктуры](#) – относится к категории «ЖКХ и местная инфраструктура»; отражает интересы граждан и используется в матрице социальных результатов британского инвестиционного фонда социальной сферы Big Society Capital (BSC; Капитал «Большого общества»).
- [Доступ к местным торговым точкам, транспорту и местам для отдыха](#) - относится к категории «ЖКХ и местная инфраструктура»; используется в матрице фонда BSC; имеет значение для групп населения, испытывающих потребности в услугах приютов, в доступном жилье и в социальной / медицинской помощи - это пожилые люди, граждане с судимостью, жертвы преступлений, безработные (в течение продолжительного периода времени), малоимущие, люди с проблемами здоровья и развития, добровольные социальные работники, социально уязвимые категории детей и приемные родители.

Оценка изменений

Чтобы оценить практику использования ОТ, исследователь Крэг Фоден (Graig Foden) рекомендует пользоваться таким универсальным индикатором, как «[число поездок в общественном транспорте](#)». В Соединенном Королевстве данную информацию публикует Департамент транспорта (The Department for Transport) [ссылки на документы приведены в разделах Relevant Information (Соответствующая информация) и Data Source (Источники данных)]. И еще один показатель, с помощью которого можно составить представление о глубине изменений - это «[среднегодовая экономия доходов семьи, возникающая вследствие использования общественного транспорта](#)». В США, например, сэкономленная сумма оказалась весьма внушительной - 6 251 доллар.

Также, специалисты GVE составили причинно-следственные цепочки (см. выше «Древо показателей...» и/или разделы Chain of Events), которые помогли проследить связи между разными параметрами качества жизни населения, и рассмотреть изменения под разными углами зрения.

Например, оценка изменений, связанных с «Загрязнением атмосферы» и «Уровнем транспортных заторов» (проведенная с использованием различных оценочных техник), показала, что в Соединенном Королевстве средний показатель «готовности платить» (WTP - willingness to pay) за «сокращение выбросов в атмосферу на 50%» составляет [22,24 фунтов стерлингов в месяц с одного домовладения / семьи](#), а в Китае – всего [1,23 фунта в месяц](#). Такой существенный разрыв отчасти объясняется тем, что потребительская корзина британцев

в пять раз дороже китайской, а также тем, что граждане двух стран по разному осознают степень вреда для здоровья от загрязнения воздуха и нарушения экологического баланса.

Другая оценочная техника основана на анализе затрат, которых удастся избежать благодаря реализации мер по контролю за загрязнением воздуха (avoided costs). Крэг Фоден изучил финансовые данные по мониторингу атмосферного воздуха в США, и выяснил, что среднегодовая сумма экономии ресурсов за счет сокращения выбросов озона составляет 901,80 долларов с каждой тонны, а за счет ограничения выбросов диоксида азота – 8 121,21 долларов. Такой существенный разрыв свидетельствует о том, что мероприятия по контролю за вредными веществами выполняются и финансируются неравномерно.

И еще один способ оценки хорошо показал себя в практике изучения мер по предотвращению дорожных заторов. Так, исследования, проведенные в Австралии и США, показали, что австралийские арендаторы машин согласились бы заплатить 10,39 долларов, чтобы продолжительность их поездок не увеличилась на 60 минут из-за дорожных пробок, а в Америке аналогичный WTP собственников автомобилей оказался чуть меньше - 8 долларов. Незначительная разница в показателях означает, что проблема заторов беспокоит граждан двух стран в равной степени, независимо от их юридических прав на транспортные средства.

В современном динамичном мире от качества транспорта и пропускной способности коммуникаций зависит оперативность оказания услуг и эффективность хозяйственной деятельности в целом. Поэтому оценка деятельности ОТ является источником важной информации, влияющей на социально-экономическую политику, управленческие решения и качество жизни множества людей.

Источник: The Global Value Exchange, <http://www.globalvaluexchange.org/news/the-value-of-public-transport/>