



Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 4 (74), декабрь 2017 г.

*Подписаться на рассылку и найти все выпуски
и тематические подборки статей из архивов Дайджеста
можно на сайте <http://ep-digest.ru/>*



СОДЕРЖАНИЕ

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА	3
1) Кто и как помогает фондам местных сообществ: обзор европейской практики.....	3
2) Благотворительность Америки в XXI веке глазами профессионалов	3
3) Малые НКО нужны сообществам, но не признаны местной властью	4
4) Новая эра африканской филантропии.....	4
II. GR.....	5
1) «Консервативный» взгляд на внешнюю помощь	5
2) Местная власть должна быть двигателем развития гражданской филантропии.....	6
III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	7
1) «Портфель» партнерских практик – основа успеха социальных инноваций	7
IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ	8
1) Пример подлинной прозрачности: инициатива крупного фонда.....	8
2) Онлайн сервис для финансовой отчетности НКО	8
3) Новый информационный ресурс ориентирует доноров на поддержку прозрачных НКО.....	9
V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ.....	9
1) Обучение и оценка – ключевые факторы общественных преобразований	9
2) Оценка потребностей благополучателей для общей пользы: советы профессионалов ..	10
VI. ИНИЦИАТИВЫ И СТРАТЕГИИ.....	11
1) Широкое распространение эффективных практик: пять факторов успеха	11
2) Масштабирование успешных социальных моделей: опыт крупного фонда.....	11
3) Люди и технологии в филантропическом сообществе – два фактора успеха	12
4) Филантропия должна быть влиятельной	13
VII. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ.....	14
1) Бухгалтерские услуги для малых НКО: рекомендации по развитию инфраструктуры	14
2) На заметку фандрайзеру: состоятельная молодежь требует особого подхода.....	14
3) Фандрайзинг: перспективы и факты	15
4) Вывод исследователей: искать гранты становится сложнее	16
VIII. УПРАВЛЕНИЕ	16
1) Как повысить жизнеспособность НКО: подсказки для руководителей.....	16
2) Унитарный совет директоров: преимущества и перспективы для Третьего сектора.....	17
3) Для управления некоммерческой организацией нужна информация высокого качества.....	17
4) Усиление мер по профилактике правонарушений в Третьем секторе	18
IX. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ	19
1) Сотрудничество трех секторов глазами общественности и профессиональные советы.....	19
X. СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ	20
1) Социальные предприятия требуют признания и финансовой поддержки	20

1. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) КТО И КАК ПОМОГАЕТ ФОНДАМ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ: ОБЗОР ЕВРОПЕЙСКОЙ ПРАКТИКИ



За последние 20 лет в Европе увеличилось количество «фондов местных сообществ» (ФМС; community foundations), и вместе с ними возросло число организаций, поддерживающих именно ФМС – ассоциаций, консалтинговых фирм и дружественных НКО, содействующих развитию филантропии и гражданского общества. Опрос, проведенный Инициативой «Европейские фонды местных сообществ» (ECFI - [The European Community Foundation Initiative](#)), показал, что сектор поддержки ФМС весьма разнообразен, но самой распространенной организационно-правовой формой являются ассоциации (9 из 15 респондентов). Для шести из них главным источником «средств к существованию» оказались членские взносы, а результаты общей выборки говорят о том, что 12 из 15 участников опроса также стараются привлекать дополнительные субсидии. В силу ограниченного финансирования, в кадровом составе организаций в основном представлено не более двух штатных сотрудников, хотя исключение тоже есть – это самая крупная ассоциация UK Community Foundations (ФМС Великобритании), в которой работают 10 специалистов. В формулировках своих миссий поддерживающие организации не делают акцента на правовой форме (ФМС), и чаще всего говорят об «укреплении сообществ». А Движение ФМС в Латвии (The Community Foundation Movement in Latvia) видит свое предназначение в «пропаганде филантропии и вовлечении граждан в общественную жизнь». Основными видами услуг для ФМС является консалтинг по вопросам права (об этом сообщили 7 из 15 респондентов) и стратегического развития (9 из 15), а также проведение обучающих мероприятий, круглых столов, ежегодных встреч и конференций.

Наряду с этим, практически все поддерживающие организации выполняют программы, которые являются основными источниками «заработанного дохода» (earned income), и формируют для ФМС общие концептуальные рамки (Венгрия), помогают новичкам наладить рабочие процессы (Нидерланды), распределяют средства на институциональное развитие (Болгария), и оказывают техническую помощь в рамках повседневной работы. Выполнение исследовательских проектов, нацеленных на развитие теории и практики ФМС, пока остается редким явлением. Научный консультант ECFI Буркхард Кюстерманн (Burkhard Küstermann) также отмечает, что правозащитная деятельность, влияние на законодательство и повышение гражданской активности населения тоже не вошли в число приоритетов большинства изученных организаций. Тем не менее, эксперт полагает, что по мере развития сектора ситуация изменится.

Авторы отчета рекомендуют поддерживающим организациям ориентировать ФМС на изучение местных потребностей, обучать фонды правильному оформлению информации о положительных результатах и пользе для сообществ, и содействовать укреплению общественного доверия. А для себя инициатива ECFI обозначила следующие задачи: (1) подготовить и обсудить концепцию, определяющую общие принципы работы ФМС, действующих в разных странах, (2) активизировать в секторе ФМС сетевое взаимодействие, и (3) разработать программы поддержки ФМС европейского уровня.

Источник: [Alliance magazine](#)

2) БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ АМЕРИКИ В XXI ВЕКЕ ГЛАЗАМИ ПРОФЕССИОНАЛОВ

Две авторитетные организации – издание The Chronicle of Philanthropy и Семейная школа филантропии Лилли, действующая на базе Университета Индианы (Lilly Family School of Philanthropy, The Indiana University; США) – провели исследования и пришли к выводу, что в XXI веке (с 2000 по 2014 гг.) щедрость американского общества стала менее осязаемой: в налоговых декларациях стали реже появляться сведения о пожертвованиях, а доля семейной благотворительности в общей палитре расходов сократилась с 66,2% до 55,5% (на 11%). Авторы [отчета Chronicle](#) связывают происходящие изменения с «Великой рецессией» (The Great Recession) и отмечают, что сегодня НКО стараются активнее работать с людьми, имеющими сравнительно высокие и стабильные доходы – не менее 200 000 долларов в год.

Эксперты Школы Лилли, в свою очередь, более подробно рассматривают причины социального и культурного характера и, в частности, говорят о том, что общество становится менее религиозным, вследствие чего помощь церквям, синагогам и другим духовным учреждениям ставится скромнее (показатель снизился с 46% до 34%). Уна Осили (Una Osili), ведущий научный сотрудник Лилли, также акцентирует внимание на том, что современная молодежь не спешит взрослеть, откладывая «на потом» создание семьи и расширение спектра социальных обязательств. В результате благотворительность совершеннолетних граждан в возрасте до 30 лет постепенно снижается: начиная с 2008 года вклад молодых людей в общественно значимые инициативы сократился с 43% до 29%. Вместе с тем, юношей и девушек стали намного больше волновать проблемы глобального масштаба: поддержка международных программ возросла с 2,6% до 5,2%, а объем помощи экологическим НКО увеличился с 5,9% до 9%.

Таковы основные выводы, которые помогут лидерам некоммерческих организаций скорректировать подходы к фандрайзингу и адаптировать финансовые стратегии к новым реалиям. А тем, кто приступает к проработке детального плана действий, стоит заглянуть на специализированный [веб-сайт](#), где команда Лили опубликовала подробные данные, посвященные предпочтениям доноров с разным уровнем образования, социально-экономическим статусом и т.д.

Источник: [The Chronicle of Philanthropy](#)

3) МАЛЫЕ НКО НУЖНЫ СООБЩЕСТВАМ, НО НЕ ПРИЗНАНЫ МЕСТНОЙ ВЛАСТЬЮ



Повышение спроса на социальные услуги привело к тому, что многие НКО начали испытывать потребность в увеличении «производительной мощности», при том что доходы организаций сохранились на прежнем уровне или даже снизились. Об этом свидетельствует Индекс малых НКО, подготовленный британским фондом социального развития FSI (The Foundation for Social Improvement Small Charity Index). В отчете «Измерение пульса сектора малых НКО» ([Taking the Pulse of the Small Charity Sector](#)) говорится о том, что за период с 2013 года спрос на услуги НКО увеличился на 100%, а объемы финансирования по контрактам с муниципальной властью сократились на 11%. Не удивительно, что 19% некоммерческих респондентов считают свое будущее безрадостным, и не исключают возможности закрытия в ближайшие 12 месяцев. Помимо этого, 77% опрошенных отмечают, что текущий процесс распределения госконтрактов по-прежнему игнорирует потребности небольших НКО, и дает зеленый свет крупным организациям. Еще одно удручающее обстоятельство заключается в том, что наряду с господдержкой начали снижаться показатели фандрайзинга из внебюджетных источников – об этом сообщили 20% респондентов. Ситуацию не спасает даже то, что благотворительные организации выполняют более 30% своей работы в сотрудничестве с другими игроками.

Индекс, фактически, показал, что малые НКО достигли критической точки, за которой нагрузка на персонал начинает превосходить разумные пределы. Это значит, что и государству пора осознать ценность небольших организаций для местных сообществ и приступить к реализации экстренных спасательных мер.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

4) НОВАЯ ЭРА АФРИКАНСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ

В настоящее время в Африке наблюдается усиление интереса к филантропической практике, хотя до недавнего времени она воспринималась государством как попытка Запада повлиять на действующие режимы. Такое отношение (которое отчасти сохраняется и сейчас) объясняется тем, что фонды поддерживали инициативы гражданского общества (ГО) в сфере прав человека, борьбы с бедностью и справедливых выборов. Чтобы понять, как будут развиваться события в дальнейшем, эксперты Южноафриканского траста (The Southern Africa Trust) проанализировали исторические факты, оценили текущее состояние дел и разработали рекомендации на будущее:

- После прихода к власти лидеров освободительных движений, взаимоотношения между государством и гражданским обществом в странах Африки заметно обострились. Филантропия, как часть ГО, тоже оказалась под подозрением. Однако в 1970-х годах произошли существенные изменения: международные агентства переключили внимание с поддержки национальных

правительств на вопросы укрепления социальной справедливости, и роль фондов в вопросах общественного развития заметно усилилась.

- В 2015 году Африканский Союз (АС), объединяющий 55 стран, учредил специальный фонд (The African Union Foundation), который начал привлекать добровольные пожертвования для реализации Повестки дня АС до 2063 года. Тем временем, Сообщество развития Юга Африки (SADC – The Southern African Development Community) приступило к разработке концепции, которая сделала деятельность институтов филантропии частью плана регионального развития. А Кения и Гана в рамках инициативы ООН по укреплению сотрудничества в сфере филантропии создали собственные площадки. Эти и многие другие факты свидетельствуют о том, что филантропия стала настолько востребованной и самостоятельной, что оказалась за рамками как государственного, так и гражданского контроля.
- Сегодня по количеству миллионеров Африка превосходит другие регионы и континенты: за последние 14 лет их численность увеличилась на 145%. Эта внушительная аудитория доноров быстро нарабатывает опыт благотворительности. Также, в период с 2002 по 2012 гг. число американских фондов, реализующих на территории Африки свои программы, тоже возросло до 248 организаций, а объемы инвестиций достигли 1,46 млрд долларов. Не удивительно, что правительство стремится перехватить эти ресурсы и направить их на поддержку госуслуг. А крупные фонды (такие, например, как Фонд Гейтсов/The Gates Foundation), в свою очередь, используют эту ситуацию для воздействия на культуру африканской госслужбы и проведения системных реформ, не прибегая к помощи гражданских объединений. Международные соглашения последних лет тоже ориентируют игроков сферы развития на поддержку национальных приоритетов, а это значит, что филантропия вступает в новую эру сотрудничества с правительствами, которые не скрывают своей заинтересованности и активно «налаживают мосты» с потенциальными партнерами.

Наблюдая за событиями и тенденциями, обозреватели, с одной стороны, приветствуют договоренности влиятельных сил, но, с другой стороны, небезосновательно полагают, что фонды и правительства африканских стран, вероятнее всего, придут к определенному консенсусу, а гражданское общество на этом «празднике жизни» может оказаться лишним. По мнению экспертов, в сложившейся ситуации филантропическому сообществу следует действовать следующим образом: (1) вовлекать органы власти в обсуждение стратегических приоритетов, сохраняя независимость и свободу действий, (2) разработать и коллективно утвердить принципы сотрудничества с государством, четко разграничив «политическую деятельность» и «участие в развитии регионов и стран», и (3) поддерживать ГО, используя партнерство с властью для расширения пространства общественной жизни.

Источники: [Alliance magazine](#)

II. GR

1) «КОНСЕРВАТИВНЫЙ» ВЗГЛЯД НА ВНЕШНЮЮ ПОМОЩЬ



Осень 2017 года в Соединенном Королевстве ознаменовалась серией событий, в ходе которых представители Партии консерваторов (The Conservative Party) встретились с экспертами и лидерами Третьего сектора, чтобы обсудить практику участия страны в международном развитии. Политики несколько раз заостряли внимание на том, что Великобритания не «поворачивается спиной» к проблемам мирового сообщества, и ежегодно расходует на внешние социально значимые программы 0,7% от общей суммы своих доходов.

Однако бывший госсекретарь по международному развитию Эндрю Митчелл (Andrew Mitchell) отметил, что для решения задач правозащитного характера (в т.ч. для проведения кампаний) и лоббирования интересов причастных субъектов некоммерческим организациям следует активнее использовать членские взносы, а что касается государственного финансирования, то для него есть другой, более подходящий сценарий: «Если ваша НКО работает за пределами страны, то вы должны прийти в правительственную структуру и сказать: мы расходует 1

млн фунтов стерлингов, чтобы получить результат 'x', и если вы добавите нам еще один миллион, то мы сможем получить '2x' и даже больше».

Другие парламентарии не только поддержали, но и расширили этот тезис, отметив, что государство не должно обеспечивать ресурсами саму адвокацию (advocacy), но, тем не менее, вправе ожидать, что «гибкий способ воздействия на обстановку в мире» (каковым является внешняя помощь) будет не только стимулировать положительные изменения в обществе, но и надлежащим образом освещаться в СМИ. Поэтому некоммерческим институтам стоит, с одной стороны, уделять больше внимания публичной подаче информации о своей работе и ее эффекте, и, с другой стороны, развивать коммуникации с благополучателями и сторонниками, чтобы действовать в интересах своих целевых аудиторий и увеличивать объемы благотворительных пожертвований.

И еще одно важное пожелание, озвученное участниками осенних встреч, касалось непосредственно политиков: им рекомендуется повышать уровень осведомленности о жизни поддержанных НКО посредством участия в добровольческих инициативах – таких как Project Umubano, недавно отметивший свое десятилетие. В рамках этого проекта консерваторы, находящиеся на разных уровнях партийной иерархии, отправляются в качестве волонтеров в развивающиеся страны и формируют объективное представление об эффективных и неэффективных социальных практиках. Если НКО (исполнители программ) и все лица, вовлеченные в принятие решений, воспримут эти рекомендации как руководство к действию, то британская внешняя помощь выйдет на новый уровень.

Источники: [Civil Society Media Ltd](#)

2) МЕСТНАЯ ВЛАСТЬ ДОЛЖНА БЫТЬ ДВИГАТЕЛЕМ РАЗВИТИЯ ГРАЖДАНСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ



Благотворительный фонд Charities Aid Foundation (CAF) считает, что обсуждая будущее британских городов, местные органы власти должны сделать «возрождение гражданской филантропии» (reinvigoration of civic philanthropy) ключевым пунктом повестки дня. А чтобы направить дискуссию в конструктивное русло, авторы отчета «Наполнение территории смыслом» ([Giving A Sense of Place](#)) подготовили серию рекомендаций для всех причастных субъектов:

- Центральному правительству следует более четко обозначить свое представление о роли филантропии в формировании гражданской культуры личности, и усилить поддержку инициатив, продвигающих идею общественного служения.
- Мэры могли бы использовать свой авторитет и статус для вовлечения ключевых местных стейкхолдеров в разработку стратегий филантропии муниципального уровня. Финансирование (или софинансирование) подобных проектов – содействующих единению местных сообществ – можно было бы поручить частным фондам.
- Некоммерческим организациям необходимо тщательно изучить мотивы и причины, побуждающие людей оказывать «безвозмездную помощь конкретной территории» (place-based giving), и скорректировать стратегии фандрайзинга с учетом ожиданий доноров и сторонников.
- Посредническим институтам сферы филантропии – финансовым советникам и консультантам – следует чаще рассказывать своим клиентам о местных инициативах, повышающих уровень жизни населения и/или улучшающих экологическую обстановку.

CAF подготовил данный отчет в рамках специального проекта «Городская благотворительность» (Giving In The City), целью которого является изучение политических и общественных тенденций, влияющих на практику пожертвований в крупных и малых городах Соединенного Королевства. «В период существенных политических изменений в нашей стране сформировались благоприятные предпосылки к восстановлению традиций гражданской филантропии...», - поясняет программный менеджер CAF Родри Дейвис (Rhodri Davies). – В нашем докладе приведен ряд примеров из жизни, в которых филантропия сыграла ключевую роль в развитии городских территорий... Мы призываем правительство, НКО и доноров сделать все возможное, чтобы в Британии наступил новый золотой век гражданской филантропии».

Источники: [Civil Society Media Ltd](#)

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1) «ПОРТФЕЛЬ» ПАРТНЕРСКИХ ПРАКТИК – ОСНОВА УСПЕХА СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ

Автомобильный ремень безопасности стал для нас привычным атрибутом повседневной жизни. Сегодня уже трудно представить, что использование этого простого и гениального изобретения, ежегодно спасающего тысячи жизней, является результатом многолетней неустанной работы исследователей, законодателей, предприятий автопрома и общественных организаций:

- Сначала правозащитники добились того, что разработка, подтвердившая свою эффективность, получила статус «стандартного оборудования транспортного средства».
- Данное обстоятельство стало стимулом для наращивания объемов производства и привлечения инвестиций для выпуска и повышения комфорта ремней.
- Затем вступила в дело социальная реклама и новая серия национальных и региональных законов, убедившая людей заботиться о своей жизни.

МОДЕЛИ УЧАСТИЯ КОРПОРАЦИЙ В СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЯХ:

- **Транзакционные отношения** – конкурсное распределение заказов на выполнение работ/оказание услуг, либо обеспечение доступа [разработчикам социальных инноваций] к интеллектуальной собственности и иным ресурсам корпораций или органов власти.
- **Корпоративная филантропия** – поддержка полезных для общества проектов, которая может выражаться в перечислении благотворительных средств, безвозмездном оказании услуг, предоставлении пожертвований в виде продукции или скидок на определенные категории товаров.
- **Вовлечение работников в социально значимую практику** – реализация корпоративных программ, обеспечивающих использование профессиональных знаний, навыков и/или времени сотрудников в интересах общества.
- **Корпоративная социальная ответственность** – непосредственное участие в разработке социально значимых программ (и/или поддержка таких инициатив), а также проведение маркетинговых мероприятий либо иных акций, позволяющих компании воплощать свое стремление к общественному служению.
- **Общая ценность** – партнерство, генерирующее измеримую пользу для бизнеса посредством реализации коммерческих проектов, содействующих решению социальных проблем.

Этот хрестоматийный пример повествует о том, что результат распространения социальной инновации зависит от успешного использования целого комплекса (или «портфеля») партнерских моделей, основанных на участии разных субъектов. Проблема заключается в том, что создать эффективное партнерство очень сложно. Данная работа требует от причастных сторон доброй воли, умения договариваться, готовности идти к поставленной цели невзирая на трудности, и множества других компетенций и качеств, имеющих значение в каждом отдельном случае. Все эти аспекты и нюансы постоянно обсуждаются в ходе многочисленных круглых столов, семинаров и конференций, но идеальной формулы успеха нет, и не будет. Потому что каждая инициатива уникальна. Тем не менее, участники социальных преобразований могут взять на заметку пять «рамочных» моделей (см. таблицу), которые продемонстрировали свою практическую ценность и помогли новаторам воплотить в жизнь множество полезных идей и проектов. Однако следует иметь в виду, что применение «портфельного» подхода для влияния на динамику межсекторной активности требует глубокого переосмысления сложившихся представлений о сотрудничестве бизнеса и социального сектора. В частности, чтобы

перспективная идея смогла однажды перевоплотиться в продукт или услугу (и в итоге повысить качество жизни людей), на разных этапах жизненного цикла инновации нужно привлекать разные проектные структуры, инструменты и ресурсы некоммерческих и частных партнеров. А что касается размеров и разновидностей этих вложений, то они всегда варьируются в зависимости от особенностей решаемых социальных проблем и местных контекстов. Тем не менее, эксперты обнаружили ряд общих условий, создающих для совместной работы надежный фундамент. Так, каждый участник должен (а) пользоваться поддержкой высшего руководства своей организации, (б) вовлекать в социально значимую деятельность специалистов разных подразделений, (с) использовать гибкие управленческие подходы, и (д) назначать сотрудников, которые будут отвечать за коммуникацию с представителями других секторов и посвящать этой деятельности значительную часть рабочего времени.

Источник: [The Stanford Social Innovation Review](http://www.stanford.edu/socialinnovationreview/)

IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

1) ПРИМЕР ПОДЛИННОЙ ПРОЗРАЧНОСТИ: ИНИЦИАТИВА КРУПНОГО ФОНДА



The
**ROCKEFELLER
FOUNDATION**

Фонд Рокфеллера ([The Rockefeller Foundation](#)) поддержал кампанию американского Центра фондов (The Foundation Center) [#OpenForGood](#) («Открытость во имя общественного блага»)¹ и опубликовал в открытом пространстве все отчеты о результатах оценочных исследований.

- *Предыстория прозрачности и готовности делиться знаниями.* Следует отметить, что с момента создания в 1913 году фонд никогда не менял свою миссию: так же как и более 100 лет назад она заключается в «содействии благосостоянию человечества во всем мире». Чтобы приблизить ее выполнение, организация занималась активным поиском социальных инноваций, поддерживала проекты с высокой степенью риска, и прилагала значительные усилия для внедрения новаторских разработок в широких масштабах. Поэтому оценка инвестиционных проектов и грантовых программ (как источник знаний, необходимых для снижения рисков, корректировки стратегий и обучения) всегда являлась важным и обязательным делом, провозглашенным еще основателем фонда Джоном Д. Рокфеллером старшим.
- *Оценка в интересах общества.* В основе подхода фонда к «измерению и оценке» (measurement & evaluation) лежит практика сбора доказательной информации (evidence) по приоритетным направлениям деятельности. Систематический мониторинг прогресса по показателям промежуточных результатов и проверка гипотез являются постоянными процессами, обеспечивающими получение существенных социальных результатов. Это значит, что специалисты организации постоянно фиксируют данные, с помощью которых можно выяснить: какие практики оказались самыми эффективными; какие аудитории получили максимальную пользу; в каких условиях модель/инновация работает лучше всего; каковы перспективы масштабирования эффекта; с какими донорами можно объединить ресурсы; и какие программы не оправдали ожиданий. Будучи изначально предрасположенным к прозрачности, фонд, тем не менее, пришел к выводу, что воплотить этот принцип можно только при наличии в организации политической воли (поддержки со стороны высшего руководства), человеческих ресурсов для трансляции информации во внешний мир; и готовности делиться как успехами, так и неудачами. Стремясь сделать свои достижения и провалы полезной информацией, фонд разместил на своем веб-сайте отчеты всех оценок, которыми могут бесплатно воспользоваться все желающие.

Аналитики и обозреватели НКО-сектора считают, что Фонд Роквеллера оказал кампании [#OpenForGood](#) очень важную и достойную поддержку - он подал пример добросовестной практики другим организациям, которые до сегодняшнего дня не решались говорить о своих проблемах, и откладывали реализацию принципа прозрачности на потом.

Источник: [Glasspockets – Transparency Talk](#)

2) ОНЛАЙН СЕРВИС ДЛЯ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ НКО

В период подготовки годовых финансовых отчетов за 2017 год британская Комиссия по делам благотворительности (The Charity Commission) предложила некоммерческим организациям воспользоваться новым консалтинговым онлайн сервисом, и снабдила его [подробным руководством](#). Данная инструкция гласит, что НКО с годовыми доходами до 10 000 фунтов стерлингов должны предоставить сведения о доходах и расходах; организации с бюджетами от 10 001 до 25 000 фунтов обязаны заполнить отчетные формы; а «самым богатым» благотворительным институтам - с доходами свыше 25 000 фунтов - придется дополнить этот пакет копиями документов бухгалтерского учета. Чтобы протестировать сервис и сделать его более удобным для пользователей, Комиссия разместила на своем веб-сайте специальное обращение, в котором пояснила, что участие в эксперименте позволит не только освоить ресурс в оперативном

¹ С подробной информацией об этом проекте можно ознакомиться в статье «**Инициатива по усилению открытости фондов и организаций социальной сферы**», опубликованной в Дайджесте № 73 (3), сентябрь 2017 г: <http://ep-digest.ru/?p=8812>

режиме, но и повлиять на его качество. Помимо этого, в ожидании волны отчетов за 2018 год, Комиссия уже формирует для широкого обсуждения расширенный список требований, среди которых самым спорным является предложение министра внутренних дел Эмбер Радд (Amber Rudd), касающееся обязательного раскрытия зарубежных источников финансирования с целью усиления мер по противодействию терроризму.

Работа по созданию нового сервиса стала этапом выполнения масштабной программы, в рамках которой Комиссия намерена перевести значительную часть своих услуг в цифровые форматы. В ближайшее время регулятор планирует запустить ряд новых разработок, благодаря которым НКО смогут дистанционно менять название организации и вносить изменения в уставные документы.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

3) НОВЫЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ РЕСУРС ОРИЕНТИРУЕТ ДОНОРОВ НА ПОДДЕРЖКУ ПРОЗРАЧНЫХ НКО



Примерно год назад в Сиэтле (США) появилось новое предприятие Giving Compass («Компас благотворительности»), созданное при поддержке Фонда Рейксов ([The Raikes Foundation](#)). Его команда, объединившая лидеров и экспертов авторитетных организаций сферы филантропии, разработала одноименный [веб-сайт](#), который решает сразу несколько задач: предлагает актуальную информацию о некоммерческих организациях, рассказывает о продуманных подходах к филантропической практике, и формирует сообщество доноров, заинтересованных в том, чтобы их пожертвования приносили реальную пользу. Глава Giving Compass Луис Салазар (Luis Salazar), говорит о том, что вопрос эффективного использования благотворительных финансов очень волнует современных технически подкованных доноров, и этот запрос не должен оставаться без ответа. Его мнение полностью разделяет глава совета директоров образовательной сети [Philanthropy Workshop](#) («Мастерская филантропии») Кэтрин Лоренс (Katherine Lorenz): «Убедиться в том, что вложенные ресурсы действительно помогли усилить социальный эффект, очень сложно... Процент накладных расходов (overhead ratio) иногда сигнализирует о вероятности нарушений финансовой дисциплины, но не помогает сформировать объективное представление о полезной отдаче от программ и услуг...».

В настоящий момент создатели нового ресурса предлагают компаниям «домашнего» региона размещать на корпоративных сайтах ссылки на Giving Compass, усиливая тем самым волонтерские и социальные программы: благодаря этому незатратному нововведению сотрудники организаций будут знакомиться с контентом, обсуждать волнующие вопросы с единомышленниками, и активно пополнять ряды ответственных филантропов. «Делая первые шаги на ниве благотворительности, многие люди теряются от избытка информации и не могут объяснить, что их по настоящему волнует, - делится наблюдениями учредитель консалтинговой организации [Sound Philanthropy](#) («Умелая филантропия») Сара Хоппер (Sarah Hopper). – Giving Compass научит доноров анализировать сведения некоммерческих организаций и делать правильные выводы о перспективе получения желаемых социальных результатов».

Источник: [The Philanthropy News Digest](#)

V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) ОБУЧЕНИЕ И ОЦЕНКА – КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ОБЩЕСТВЕННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Консультанты американских организаций [Equal Measure](#) и [EngageR+D](#) утверждают, что оценка и непрерывное обучение являются главными предпосылками социальной эффективности некоммерческих инициатив и, в силу данного обстоятельства, постоянно эволюционируют, чутко реагируя на потребности стейкхолдеров. Об этом свидетельствует появление таких тенденций, как стремление фондов к [системным изменениям](#) и получению измеримых результатов; увеличение числа НКО, желающих извлекать уроки из накопленного опыта; и ориентация оценщиков на укрепление партнерских отношений с игроками социальной сферы. Чтобы ускорить положительные изменения, сообщество оценщиков и партнеров разработало новую повестку дня, предлагающую

использовать в качестве «топлива» основные элементы рыночного механизма – спрос и предложение:

- *Удовлетворение спроса на талантливых специалистов.* Игроки сферы социальных преобразований считают, что современные оценщики (как внешние, так и штатные) должны обладать широким спектром компетенций, которые выходят за рамки традиционных методологий общественных наук и могут обеспечить высокое качество исследований. Для решения этой задачи необходимо расширять практику стажировок на базе профессиональных оценочных организаций, и активно обсуждать подобные инициативы с донорами.
- *Предложение: влияние оценки на филантропическую практику.* Оценщикам следует (а) более энергично вовлекать заказчиков в разработку дизайна оценки и обсуждение методик измерения, результатов; (b) отказаться от конкуренции с коллегами и искать возможности для сотрудничества с целью получения качественных данных; и (c) настаивать на том, чтобы результаты оценки становились всеобщим достоянием и помогали развиваться широкому спектру организаций.

Очевидно, что действовать по законам рынка будет непросто, и без поддержки со стороны держателей финансовых ресурсов достижения могут оказаться не слишком впечатляющими. Желая привлечь внимание единомышленников и потенциальных партнеров, ведущие оценочные фирмы США организовали большую встречу национального масштаба, в ходе которой филантропические и консалтинговые организации обсудили предложенную повестку дня и продолжили разговор в рамках конференции «От обучения к действию» (*From Learning to Action*, 6-11 ноября 2017 г.), которая прошла в Вашингтоне под эгидой Американской ассоциации оценщиков (AEA - The American Evaluation Association).

Источник: [The Center for Effective Philanthropy](#)

2) ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТЕЙ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОБЩЕЙ ПОЛЬЗЫ: СОВЕТЫ ПРОФЕССИОНАЛОВ



Информация – ценный ресурс. Она нужна некоммерческим организациям для разработки политик, стратегий, программ и получения объективного представления о достигнутом прогрессе. Если НКО не осведомлена о потребностях целевой аудитории или местном контексте, то отдача от ее работы может оказаться сомнительной. Чтобы найти необходимые сведения, НКО обращаются к открытым базам данных (таким как [Data.gov](#), [UNICEF](#), массивы [Google Public Data](#) и т.п.), либо добывают информацию самостоятельно

– проводят опросы, осваивают специальные программы для развития обратной связи со стейкхолдерами, ведут внутренний учет по приоритетам, проектам и т.д.

К сожалению, информация открытых источников зачастую бывает недостаточно подробной, не поддается обработке, либо не подходит для сравнительного анализа. Поэтому, оценивая качество и ценность данных для конкретной организации, эксперты информационно агентства GuideStar (США) советуют специалистам НКО пользоваться следующими «наводящими» вопросами:

- Согласуется ли информация с демографическими параметрами ваших программ?
- Позволяет ли методика опубликованных исследований получать сведения о результатах, представляющих интерес для вашей организации?
- Какая аудитория участвовала в исследованиях или опросах?
- Являются ли выводы и заключения экспертов непредвзятыми и корректными?

А что касается собственных наработок НКО (результатов анкетирования благополучателей, оценки программ и т.п.), то они нередко используются лишь однажды, а потом годами пылятся на полках. Это большое упущение, поскольку другие игроки, выполняющие похожую работу, могли бы «не изобретать велосипед», своевременно обходить «подводные камни», распознавать новые возможности и оперативно находить единомышленников. Призывая благотворительные институты «делиться информацией», команда GuideStar подразумевает под этим процессом активный обмен сведениями - как между организациями, так и в публичном пространстве – который может осуществляться посредством выпуска новостных бюллетеней, презентации программ с использованием инфографики, подготовки историй успеха, анализа потребностей целевых

аудиторий и т.д. Чем больше сведений будет доступно заинтересованным субъектам, тем лучше. Однако не следует забывать о ряде требований, которые необходимо выполнять в процессе сбора и обработки данных. В частности, нужно обязательно соблюдать режим конфиденциальности в отношении персональной информации, а также оформлять материалы и формировать контент с учетом пожеланий потребителей, касающихся формата (например, Word или PDF), визуализации данных (диаграммы, врезки) и способов/каналов распространения сведений (социальные медиа, электронная почта, доклады на конференциях, рассылка печатных или электронных бюллетеней).

Делитесь информацией! Это поможет вам улучшить результаты программ, сэкономит время и деньги, и повысит авторитет организации в глазах коллег и широкой общественности.

Источник: [Guide Star](#)

VI. ИНИЦИАТИВЫ И СТРАТЕГИИ

1) ШИРОКОЕ РАСПРОСТРАНЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ПРАКТИК: ПЯТЬ ФАКТОРОВ УСПЕХА



В авторитетном американском журнале *Harvard Business Review* появилась статья «Оригинальная филантропия: уроки 15 инициатив, изменивших мир» ([Audacious Philanthropy: Lessons from 15 World-Changing Initiatives](#)), подготовленная консалтинговой организацией Bridgespan Group по итогам анализа самых впечатляющих историй успеха XX-го столетия. Почти 90% изученных программ занимались

распространением своих моделей (разработок или услуг) на протяжении более 20 лет; 80% - повлияли на законодательство и социально-экономическую политику; 75% - опирались на скоординированные действия многих причастных субъектов: и около 66% - привлекли благотворительные ресурсы в размере более 10 млн долларов («big bets»). Основываясь на опыте инициатив, которые существенно отличались друг от друга по содержанию и целям (в т.ч. расширение доступа к хосписам для людей с тяжелыми заболеваниями; искоренение полиомиелита; развитие публичных библиотек в США; успешное лечение катаракты на базе индийской офтальмологической клиники Aravind и др.), специалисты Bridgespan Group выявили общие черты, обеспечивающие получение желаемых результатов, и представили их в виде «памятки» из пяти задач:

1. Сформируйте общее представление о проблеме и ее экосистеме, с которым будут согласны все причастные стороны.
 2. Обозначьте основные этапы «победительного шествия» к решению проблемы и тщательно отшлифуйте «message» своей программы.
 3. Разработайте методы работы, которые подходят для применения в широких масштабах.
 4. Активно формируйте спрос на новые продукты, услуги или практики, привлекая инвестиции для проведения маркетинговых исследований и построения дистрибуторских сетей.
 5. Вкладывайте ресурсы в развитие системы измерения и оценки, оценивайте результаты на каждом этапе, и корректируйте стратегию на основе актуальных и достоверных данных.
- «Гибкая, творческая филантропия является важнейшим условием успеха, - комментирует рекомендации экспертов соавтор публикации Сьюзан Вулф Диткофф (Susan Wolf Dittkoff). – Филантропам, вовлеченным в 15 инициатив, не нужно было лично или самостоятельно выполнять каждый из пяти пунктов предложенного алгоритма действий. Они выявляли важные участки работы, не получающие необходимой финансовой поддержки от других доноров; использовали свои ресурсы для усиления данных направлений; и помогали обществу добиваться исторических изменений ускоренными темпами».

Источник: [Nasdaq Globe Newswire](#)

2) МАСШТАБИРОВАНИЕ УСПЕШНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ: ОПЫТ КРУПНОГО ФОНДА

Фонд Уоллеса (The Wallace Foundation; США) опубликовал отчет «Стратегии широкого внедрения социальных программ: способы, партнерство и точность воспроизведения» ([Strategies to Scale Up Social Programs: Pathways, Partnerships and Fidelity](#)), посвященный «масштабированию» лучших практик благотворительных организаций. Авторы документа определили данное понятие как «процесс существенного увеличения количества подтвержденных случаев выполнения успешной

программы, нацеленный на увеличение числа получателей услуг и создание сопоставимого объема общественных благ». Эксперты Мичиганского государственного университета (The Michigan State University; США) изучили опыт 45 грантополучателей фонда, и обозначили три основных механизма, которые использовались для тиражирования эффективных моделей:

- **Создание филиалов (branching)**. Чтобы расширить масштабы деятельности, все изученные организации сферы образования (10 НКО) и некоторые социальные учреждения занимались созданием местных филиалов. Для реализации этих планов им потребовалось от 10 до 12 лет (с момента создания НКО). Эта схема оказалась особенно популярной среди «не-исследовательских» организаций, ориентированных на результаты практического характера.
- **Франчайзинг/аффилирование (franchising/affiliation)**. Предоставление права на использование бренда местным партнерам и дальнейшее информационно-методическое сопровождение работ способствовало наилучшей адаптации программ к новым условиям. На реализацию этой схемы у большинства из 20 НКО ушло примерно 11-12 лет, однако пять организаций справились за 5 лет.
- **Дистрибуция (distribution)**. Сообщество исследовательских институтов, заинтересованных в распространении знаний, отдавало явное предпочтение стратегическому партнерству (или модели дистрибуции). Десять из 13 организаций воплотили эту схему в среднем за 10 лет.

Отчет также включает обзор спорных моментов, среди которых самым сложным и обсуждаемым оказался вопрос о реформировании систем за счет масштабного внедрения передового опыта. Эксперты отметили, что среди изученных практик была выявлена только одна инициатива, которая вышла на уровень национальной политики. Это программа доступного жилья Housing First, которая стартовала в 1992 году в Нью-Йорке, а сегодня способствует решению проблемы бездомности не только в США, но и в Канаде. В силу того, что НКО нередко занимаются оказанием услуг по заказу государства, подобные достижения, как правило, являются общей заслугой – результатом межсекторного партнерства. Но чтобы понять, насколько масштабирование оправдывает ожидания всех заинтересованных субъектов, необходимо проводить оценку программ, уделяя особое внимание сравнительному анализу системных показателей в различных сегментах общественной жизни. Так считают авторы отчета и профессиональные обозреватели НКО-сектора.

Источники: [The Nonprofit Quarterly](#)

3) ЛЮДИ И ТЕХНОЛОГИИ В ФИЛАНТРОПИЧЕСКОМ СООБЩЕСТВЕ – ДВА ФАКТОРА УСПЕХА



Филантропия завтрашнего дня будет опираться на актуальные данные и цифровые технологии. Расширение доступа к информации об успешных социальных программах и стратегических возможностях будет содействовать постоянному обучению филантропических организаций, стимулировать обмен знаниями и развивать межсекторное сотрудничество. Хорошие новости заключаются в том, что в последние годы в секторе фондов наблюдался интенсивный технологический рост. Но, вместе с тем, следует понимать, что сами по себе технологии могут обеспечить только 10% успеха, а их ценность для профессионалов и всего общества будет на 90% зависеть от установок и действий людей, трудоустроенных в секторе. И чтобы в ответственный момент «человеческий фактор» не подвел, в культуре фондов должны произойти серьезные изменения: институты филантропии должны осознать себя частью более крупной системы социальных преобразований; понять, чем их услуги отличаются от других предложений; определить свое уникальное место в общем контексте; культивировать надежных партнеров; и непрерывно учиться на чужом и собственном опыте. Если организации будут готовы и способны управлять процессами формирования и применения знаний, то технологическая инфраструктура станет надежной основой для улучшения программ и получения значительных социальных эффектов.

На практике симбиоз обновленной организационной культуры и цифровых возможностей может выглядеть примерно так: представьте условную НКО StormHelpers («Спасатели»), которая неоднократно участвовала в ликвидации последствий стихийных бедствий. Получив уведомление о надвигающемся урагане, ее сотрудники посредством простого поиска в Google получают список НКО и правительственных учреждений, действующих в зоне риска, и проясняют для себя ряд важных моментов: чем занимаются местные организации, какими ресурсами обладают, и какие обязанности

возьмут на себя в период восстановления территории. Основываясь на этих сведениях «Спасатели» выявляют слабое звено в системе реагирования на удары стихии (например, несовершенную систему доставки продовольствия) и направляют поступающие пожертвования на решение именно этой задачи. А индивидуальные доноры, в свою очередь, знакомятся с историей и достижениями вовлеченных НКО, и переводят средства, не сомневаясь в их достойном применении. Подобные сценарии эффективной работы могут стать повседневной реальностью, но только в том случае, если подавляющее большинство филантропических институтов начнет публиковать и регулярно обновлять информацию о своей деятельности, успехах и ошибках. Перспективы объединения усилий, повышения «КПД» благотворительных долларов и ускорения темпов общественного развития будут зависеть от численности и доброй воли организаций, осознающих свою принадлежность к сложной экосистеме и рассматривающих подотчетность как важный аспект своей практики.

Источник: [Alliance magazine](#)

4) ФИЛАНТРОПИЯ ДОЛЖНА БЫТЬ ВЛИЯТЕЛЬНОЙ



Европейский центр фондов (EFC - The European Foundation Centre), изначально созданный по аналогии с американской структурой, опубликовал новую [стратегическую концепцию](#), ориентированную на развитие «институциональной филантропии» (institutional philanthropy), которая не ограничивается аудиторией фондов, но объединяет под своим крылом организации разных типов и форм собственности. Рассказывая об идеологической платформе данного документа, глава EFC Джерри Салол (Gerry Salole) акцентирует внимание на том, что в европейской филантропии представлены как традиционные, так и уникальные организационные модели, которых, например, пока нет в США (либо они представлены в незначительном количестве). Это в основном институты, которым доверено управлять

средствами от приватизации различных государственных активов (таковым, например, является немецкий Фонд Фольксваген/The Volkswagen Foundation), а также семейные предприятия, произрастающие из семейных фондов, которые решили выйти за рамки грантмейкинга и существенно расширить свой функционал. Данные учреждения постоянно пополняют ряды членов EFC, и этот важный факт пора задекларировать и «узаконить». Дело в том, что на протяжении многих лет ассоциация EFC работала по принципу сервисного центра и продвигалась вперед вместе со своими благополучателями – «со средней скоростью потока». Однако сегодня этого уже недостаточно – сложная обстановка в экономике и волна беженцев, захлестнувшая Европу, требуют от филантропического сообщества активных действий. Именно такое понимание ситуации зафиксировано в новой концепции, рассчитанной на период до 2022 года. Отныне команда EFC будет действовать более «проактивно» - пропагандировать разные формы филантропии, продвигать новые подходы к финансированию социально значимых инициатив, и распространять информацию об эффективных практиках. Помимо этого, опираясь на ресурсы своих членов (действующих не только в Европе - хотя таковых большинство, но и в США, Африке, Азии и Латинской Америке), ассоциация намерена усилить работу на международном уровне. Например, для укрепления взаимопонимания с Китаем уже выполняется программа взаимного обучения, в рамках которой формируются группы из 10 европейских и 10 китайских фондов. Со временем аналогичные мероприятия будут организованы для представителей Африки и Латинской Америки.

По мнению Джерри Салола, в настоящий момент институты филантропии не обладают той степенью власти, которая необходима для существенного воздействия на положение дел в обществе. Об этом, в частности, свидетельствует тот факт, что сообществу так и не удалось добиться принятия Устава европейских фондов (European Foundation Statute), который должен был облегчить реализацию международных программ на территории Евросоюза. Разрабатывая новую концепцию, EFC исходил из того, что комплексное решение всех поставленных задач укрепит позиции филантропических организаций и усилит их влияние на выполнение Целей устойчивого развития (SDGs - Sustainable Development Goals), утвержденных странами-членами ООН в сентябре 2015 года.

Источник: [Alliance magazine](#)

VII. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ

1) БУХГАЛТЕРСКИЕ УСЛУГИ ДЛЯ МАЛЫХ НКО: РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Британская консалтинговая организация CFG (The Charity Finance Group/«Финансы НКО») опубликовала новый отчет, который оценивает состояние бухгалтерского учета в малых НКО и деятельность провайдеров вспомогательных услуг ([State of small charity accountancy and support service providers](#)). В нем говорится о том, что местная инфраструктура не справляется с текущей нагрузкой, поскольку спрос на финансовый консалтинг со стороны потенциальных клиентов (небольших НКО) существенно превышает возможности немногочисленных сервисных организаций (которых, к тому же, с каждым годом становится все и меньше и меньше). Дело в том, что многие поставщики услуг сами являются небольшими учреждениями со скромной ресурсной базой, не позволяющей полноценно откликнуться на возрастающую потребность в консультациях и бухгалтерском обслуживании. Эту лауну отчасти восполняет профессиональное волонтерство ([skills-based volunteering](#)) и специализированные интернет-порталы, однако для развития инфраструктуры, выполняющей для сектора функцию «несущей конструкции», этого недостаточно. Авторы документа считают, что ситуация может измениться, если национальные зонтичные НКО, провайдеры услуг, фонды, социальные инвесторы и органы власти смогут найти ресурсы для решения следующих задач:

- усиления пропаганды добровольчества на условиях *pro bono* в сообществе финансовых/налоговых консультантов и специалистов сферы бухгалтерского учета;
- развития профессионального взаимодействия между некоммерческими провайдерами услуг и частными компаниями;
- расширения спектра услуг в области налоговой отчетности малых НКО;
- размещения в открытом доступе форм и инструкций, которые помогут небольшим организациям выстроить внутренние процессы без дополнительных затрат; и
- формирования цифровых каналов коммуникации с малыми НКО (бюллетени, веб-сайты и т.д.).

Данный отчет отражает результаты опроса 85 бухгалтеров НКО и специалистов сервисных центров, оказывающих услуги благотворительным организациям местного уровня. Команда CFG провела опрос в рамках Программы для малых НКО (The Small Charities Programme), которая выполняется при поддержке Фонда Эсмеи Файрбрейна (The Esmée Fairbairn Foundation).

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

2) НА ЗАМЕТКУ ФАНДРАЙЗЕРУ: СОСТОЯТЕЛЬНАЯ МОЛОДЕЖЬ ТРЕБУЕТ ОСОБОГО ПОДХОДА



Молодой филантроп Шарна Голдсекер (Sharna Goldseker) и эксперт американского университета Grand Valley State University Майкл Муди (Michael Moody) выпустили книгу «Влияние поколения: каким образом доноры новой формации радикально меняют благотворительную практику» ([Generation Impact: How Next Gen Donors Are Revolutionizing Giving](#)). Опираясь на сведения, полученные в ходе 75 интервью и опроса 310 состоятельных доноров, Авторы публикации говорят об ускоренной концентрации крупных активов в руках

поколений «X» (1965-1979 г.р.) и «Y» (millennials; 1980 – 2000 г.р.). Данный процесс приводит к тому, что молодые люди получают в распоряжение значительные средства (по наследству либо создают современный прибыльный бизнес) и формируют группу доноров, которые (а) вступают в сферу филантропии намного раньше своих предшественников, и (b) сохраняют статус активных игроков в течение более продолжительного периода времени. Эти доноры не ограничиваются переводами пожертвований на счета НКО и стремятся участвовать в жизни организаций в качестве членов высших руководящих органов, разработчиков социально значимых программ и/или советников по стратегическому планированию. «Я не хочу финансировать строительство здания, я хочу сама находиться в этом здании, и помогать любимой НКО делать ее работу», - так выразила общее настроение одна из участниц интервью. Помимо этого, молодежь более склонна к освоению [новых механизмов благотворительности](#), стирающих грани между секторами, и настроена на

«усиленную» поддержку конкретных НКО или программ, способных существенно повлиять на решение конкретных проблем. Подход, предполагающий распределение малых грантов среди множества НКО («размазывание масла тонким слоем»), считается старомодным и не слишком целесообразным. Все эти особенности и ожидания требуют от НКО ощутимой перестройки стратегий фандрайзинга, однако лидеры многих благотворительных институтов не спешат знакомиться с детьми доноров старшего поколения. Благотворительные организации объясняют это тем, что молодые филантропы нередко ведут себя как «слоны в посудной лавке», настаивая на немедленном воплощении собственных представлений о лучшем мире. Тем не менее, Шарна Голдсекер не видит в этом большой проблемы. Она отмечает, что состоятельная молодежь всегда готова к искреннему диалогу, в ходе которого специалисты НКО могут рассказать о специфике своей работы, поведать об ограничениях и трудностях, и обрисовать возможные перспективы совместной работы. И если НКО займутся построением конструктивных отношений «прямо сейчас», то получат в лице молодых богачей надежных единомышленников и партнеров на долгие годы. Для тех, кто готов менять свою практику, в книге есть все необходимые подсказки. Они помогут лучше понять потенциальных доноров, и скорректировать стратегии привлечения ресурсов с учетом их запросов.

Источник: [The Chronicle of Philanthropy](#)

3) ФАНДРАЙЗИНГ: ПЕРСПЕКТИВЫ И ФАКТЫ



В осенние дни 2017 года в голландском городе Нордвейке прошел ежегодный Международный конгресс фандрайзеров (IFC - The International Fundraising Congress), в ходе которого была озвучена информация об основных тенденциях, событиях и фактах, характеризующих современную практику привлечения ресурсов для развития общества:

- *Искусственный интеллект: будущее стало реальностью.*

Эксперты компании Blackbaud и платформы JustGiving рассказали о технологиях, которые помогают фандрайзерам привлекать и удерживать доноров. Программа Raiser's Edge, например, своевременно напоминает и подсказывает, с какой целевой аудиторией пора выйти на связь, какой формат общения стоит выбрать, какие добрые дела будут наиболее интересны данной категории сторонников, какую реакцию можно получить на разные типы обращений, и на какие суммы следует рассчитывать.

- *Британская НКО Oxfam GB протестировала бета-версию специального приложения для сбора средств.* В течение года приложение My Oxfam было скачано 4 277 раз, а общее количество активных сессий² составило 40 620. С помощью My Oxfam пользователи переводили пожертвования, изучали материалы НКО и приобретали товары в онлайн магазине. Основываясь на результатах тестирования, специалисты предположили, что приложение будет ежегодно генерировать пожертвования на общую сумму около 2 млн фунтов стерлингов.
- *Инструменты для фандрайзинга от Фейсбука - теперь в Европе.* В 2017 году Фейсбук предложил 16 странам Европы инструментарий для привлечения средств. Этот набор уже получил признание 750 000 американских НКО и, в частности, в 2016 году помог собрать 1,4 млн для пополнения благотворительного фонда Comic Relief («Разрядка смехом») в рамках акции «День красного носа» (The Red Nose Day), и привлечь 17 млн долларов для поддержки людей, пострадавших от урагана Харви в штате Техас (США).

Приведенные цифры и факты свидетельствуют о том, что фандрайзинг не стоит на месте и постоянно обогащается за счет применения новых технологий и методов работы с разными аудиториями доноров и сторонников. А события, подобные IFC, наряду с активной работой профессиональных ассоциаций в разных странах помогают распространять успешный опыт и проверять инновации в ускоренном режиме.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

² Активная сессия в интернете – промежуток времени, охватывающий работу пользователя с момента открытия первой и до последней ссылок.

4) ВЫВОД ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ: ИСКАТЬ ГРАНТЫ СТАНОВИТСЯ СЛОЖНЕЕ

Согласно авторитетному отчету «Благотворительность в США - 2017» (Giving USA 2017), вклад фондов и корпораций в развитие общества за последний год увеличился на 3,5% и превысил 78 млрд долларов. Это значит, что средств для распределения грантов в стране достаточно. Тем не менее, онлайн ресурс [GrantStation](#) (США) сообщает о том, что [результаты ежегодных опросов](#), нацеленных на изучение практики поиска грантов (The State of Grantseeking™ Survey), выявили тенденции, которые свидетельствуют о том, что жизнь соискателей финансирования легче не становится:

- **Усиление конкуренции.** Опросы показали, что борьба за благотворительные ресурсы усиливается с каждым годом; грантовые пулы частных фондов сокращаются; а медианный размер крупного гранта (50 000 долларов) не меняется. При этом в период с 2015 по 2017 гг. количество НКО, у которых гранты составляют более 10% годового бюджета, увеличилось с 64% до 68%.
- **Атмосфера неопределенности.** В условиях политической нестабильности многие американские НКО смотрят в будущее без особой уверенности. Чтобы поддержать своих членов и партнеров, GrantStation разработала бесплатные ресурсы, которые помогут продержаться в трудные времена. Это электронный бюллетень [GrantStation Insider](#), оповещающий НКО о грантовых конкурсах и приоритетах доноров, и библиотека [PathFinder](#), в которой представлены обучающие материалы и анонсы образовательных программ, курсов и тренингов, открывающих возможности для приобретения новых компетенций и развития.
- **Три заявки – один грант.** Организации, вошедшие в выборку последнего опроса, занимаются поиском ресурсов весьма активно: 85% НКО обращались в фонды по меньшей мере один раз, 83% опрошенных стали победителями конкурсов, а 96% респондентов, подготовивших не менее трех заявок, получили не менее одного гранта.

Иными словами, искать необходимые средства сложно, но возможно - это важная часть жизни игроков социальной сферы. Навыки разработки проектов и подготовки заявок необходимо совершенствовать на постоянной основе. А тем, кто не знаете куда обратиться, стоит заглянуть в базу данных консалтингового ресурса GrantStation, который помогает благотворительным организациям, образовательным институтам и муниципальным учреждениям правильно выстраивать политику взаимодействия с грантмейкерами и развивать программы и услуги, пользующиеся повышенным спросом в местных сообществах.

Источник: [Guide Star](#)

VIII. УПРАВЛЕНИЕ

1) КАК ПОВЫСИТЬ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ НКО: ПОДСКАЗКИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ



Премия [GSK IMPACT Awards](#), учрежденная британской фармацевтической корпорацией GSK (GlaxoSmithKline plc/«ГлаксосмитКлайн») с целью поддержки благотворительных организаций, добившихся выдающихся успехов в сфере охраны здоровья, в этом году празднует свой двадцатилетний юбилей. В честь этого знаменательного события фонд King's Fund, ключевой партнер GSK, изучил опыт благополучателей (НКО с годовыми доходами до 2

млн фунтов стерлингов) и, опираясь на сведения об их проблемах и достижениях, подготовил для лидеров некоммерческих институтов [управленческие рекомендации](#):

- Анализируйте опыт и постоянно учитесь: в нестабильные времена подобная привычка является не роскошью, а важной работой, позволяющей действовать «на опережение».
- Укрепляйте отношения с советом директоров (СД): следите за тем, чтобы навыки и функции членов высшего руководящего органа соответствовали запросам вашей НКО, а отчеты СД отражали реалистичную картину деятельности, достижений и дальнейших планов организации.
- Тщательно изучайте внутренние и внешние данные, и с их помощью четко разграничивайте «деятельность организации» (activities) и ее «воздействие на общество» (impact).
- Рассматривая предложения потенциальных партнеров, реалистично оценивайте собственные возможности, риски и дополнительную нагрузку на команду НКО.

- Развивайте компетенции сотрудников, стремясь обеспечить преемственность программ и политик в случае кадровых/организационных изменений.
- Вовлекайте свою команду в разработку проектов и подготовку заявок для финансирующих организаций.
- Не прячьте голову в песок, когда деньги на исходе: диверсифицируйте источники доходов и открыто обсуждайте с донорами финансовые проблемы.

За прошедшие десятилетия специалисты King's Fund ознакомились с работой более 400 НКО, которые впоследствии участвовали в лидерских тренингах и получали различные виды ресурсной помощи, предназначенной для развития и реализации программ в сфере здравоохранения. Это весьма солидный срез некоммерческой практики. Поэтому к рекомендациям экспертов стоит прислушаться.

Источник: [The King's Fund](#)

2) УНИТАРНЫЙ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ: ПРЕИМУЩЕСТВА И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА



Большинство британских благотворительных институтов сегодня используют двухступенчатую управленческую структуру, включающую (1) совет директоров (СД), члены которого (неисполнительные директора/non-executive directors) не участвуют в повседневной жизни организации, и (2) исполнительного директора (ИД) - наемного сотрудника, отвечающего за решение текущих задач и выполнение социально значимой миссии.

Если условно воссоединить эти два уровня, то получится «унитарный СД» (unitary board structure) – альтернативный вариант, который хорошо показал себя в частном и в государственном секторах - например, в таком солидном учреждении, как Национальная служба здравоохранения (NHS – The National Health Service). Главное преимущество такого «интегрированного» подхода к корпоративному управлению заключается в том, что он представляет собой удачное сочетание независимого/стратегического взгляда на организационную практику и высокой степени осведомленности унитарного совета директоров (УСД) о текущем состоянии дел, потребностях целевых аудиторий и особенностях программ и услуг.

В настоящий момент Комиссия по делам благотворительности (The Charity Commission) не поощряет применение данной концепции в Третьем секторе, опасаясь чрезмерной концентрации полномочий в руках ИД, однако, по мнению финансового директора учебного центра Norwood Джулиана Энтони (Julian Anthony), эти тревоги безосновательны. Потому что постоянная работа главы организации в составе УСД, с одной стороны, могла бы усилить подотчетность менеджеров исполнительного звена перед высшим руководящим органом, и, с другой стороны, создала бы условия для принятия «сбалансированных» решений, основанных на целостном представлении о работе НКО (отражающем связи между социальной и финансовой эффективностью НКО), объективной оценке рисков, и продуманном применении знаний членов УСД в общих интересах. А чтобы не было конфликта интересов, численность неисполнительных директоров в УСД не должна превосходить количество представителей исполнительной структуры.

Г-н Энтони считает, что УСД уже продемонстрировали свои достоинства и возможности в других секторах, а это значит, что некоммерческому сообществу стоит изучить успешный опыт, оценить все «за» и «против», и подготовить рекомендации для своего регулятора.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

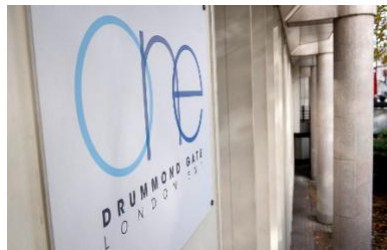
3) ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЙ НУЖНА ИНФОРМАЦИЯ ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА

Британский институт профессионального управления ICSA опубликовал руководство по внедрению [концепции обеспечения совета директоров НКО достоверными данными](#) (BAF - board assurance framework), которая представляет собой *структурированный подход к формированию актуальной, своевременной и надежной информации, поступающей с разных уровней организационной иерархии и позволяющей высшему руководящему органу объективно оценивать состояние дел в НКО с позиции стратегических целей и возможных рисков*. «В силу того, что

члены некоммерческих советов директоров [СД] не участвуют в оказании социальных услуг, они порой не могут полностью поручиться за то, что НКО, за которую они отвечают, работает как положено и выполняет поставленные задачи, - рассказывает об истоках и целях разработки концепции эксперт ICSA Луис Томпсон (Louise Thomson). – Качество и достоверность сведений – это ключевой момент, от которого зависит способность СД видеть и устранять проблемы. Только при наличии качественных данных СД могут уверенно говорить в том, что их решения выполняются, и реализация стратегий приводит к желаемым изменениям в обществе». Преимущества применения VAF заключаются в том, что имея целостное представление о сильных и слабых сторонах своей НКО, члены СД смогут гибко регулировать систему внутреннего контроля и направлять ограниченные ресурсы на развитие самых перспективных направлений, программ и услуг. «С помощью данного руководства советы директоров разработают собственные концепции, а через некоторое время оценят их эффективность и, если необходимо, внесут соответствующие изменения. Иными словами, СД будут действовать так, как того требуют любые основополагающие политики руководящего органа - то есть, будут периодически проводить ревизию и корректировать документ», - так обозначила дальнейший порядок работы с VAF глава ICSA Симон Осборн (Simon Osborne).

Источники: [Civil Society Media Ltd](#)

4) УСИЛЕНИЕ МЕР ПО ПРОФИЛАКТИКЕ ПРАВОНАРУШЕНИЙ В ТРЕТЬЕМ СЕКТОРЕ



Британская Комиссия по делам благотворительности (The Charity Commission) обновила «Руководство по отчетности НКО о серьезных инцидентах» ([How to report a serious incident in your charity](#)).

Представитель Комиссии Сара Аткинсон (Sarah Atkinson) отмечает, что склонность НКО к сокрытию неблагоприятных ситуаций разрушает доверие общества к Третьему сектору. Поправки, внесенные в документ, очерчивают для попечителей и советов директоров НКО (СД) круг реалистичных и выполнимых обязательств, которые, как ожидается, помогут оздоровить обстановку в некоммерческом сообществе. В частности, регулятор больше не будет требовать от СД непрерывного мониторинга текущих дел НКО, но настаивает на том, чтобы в случае инцидента высший руководящий орган действовал оперативно, и принимал все необходимые меры для снижения рисков и предотвращения дальнейшего ущерба. «Информируя Комиссию об инциденте, члены СД показывают, что данные требования выполняются, - говорит г-жа Аткинсон, – а новое Руководство подсказывает, как и когда составлять отчет...».

В прошлом году Комиссия зафиксировала более 2 180 инцидентов, среди которых около 55% касались сохранности имущества и активов, 14% заключались в отмывании денег с участием внешних субъектов, и примерно треть представляла собой различные формы внутреннего мошенничества. Согласно официальному Докладу о недобросовестных действиях в 2016 году ([The Annual Fraud Indicator 2016](#)), нарушения в НКО ежегодно обходятся экономике в 2 млн фунтов стерлингов, что составляет от 3% до 8% от общей суммы доходов НКО. При этом эксперты обращают особое внимание на участвовавшие случаи [киберпреступлений](#), жертвой которых, например, недавно стал Честерский зоопарк (Chester Zoo): получив по электронной почте информацию об изменении реквизитов основного поставщика строительных услуг, организация перевела на счет аферистов 1,2 млн фунтов стерлингов. Чтобы СД могли противостоять подобным угрозам, опытные аудиторы подготовили инструкцию, включающую пять последовательных шагов:

1. Признайте, что ваша организация не застрахована от возможных неприятностей.
2. Обозначьте «слабые места» - как в самой НКО, так и на внешнем плане, и ответьте на следующие вопросы: Что необходимо изменить в политике противодействия правонарушениям и системе финансового контроля? Насколько надежны основные поставщики? Способна ли существующая информационно-техническая база НКО противостоять кибермошенникам? И что можно улучшить «прямо сейчас», а также в среднесрочной и долгосрочной перспективе?
3. Информировать сотрудников о злоупотреблениях и коррупции, и утвердите порядок реагирования на сигналы о нарушениях.
4. Регулярно проводите ревизию и укрепляйте систему контроля и оценки рисков разного уровня.
5. Открыто говорите о проблемах, оперативно уведомляйте о нарушениях Комиссию, и действуйте в соответствии с обновленным Руководством, которое учитывает пожелания коалиций Третьего сектора и рекомендации специалистов в сфере некоммерческих финансов.

Полностью искоренить мошенничество еще никому не удавалось, но усиливать превентивные меры и создавать преграды для недобросовестных людей можно и нужно. Такого мнения придерживаются разработчики документа и участники дискуссии. «Очень важно, что нам удалось добиться разумного баланса – сделать так, чтобы Комиссия получала информацию, необходимую для полноценного выполнения своих функций, и снизить бремя отчетности для НКО», - так охарактеризовал Руководство и перспективы его применения Эндрю О'Брайен (Andrew O'Brien), эксперт авторитетной зонтичной организации Charity Finance Group («Финансы НКО»).

Источники:

[Civil Society Media Ltd](#)
[Charity Financials](#)

IX. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

1) СОТРУДНИЧЕСТВО ТРЕХ СЕКТОРОВ ГЛАЗАМИ ОБЩЕСТВЕННОСТИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СОВЕТЫ



По заказу межсекторного проекта «Инспектор» ([The Intersector Project](#)) исследовательская организация Hart Research (США) провела серию фокус-групп, которые помогли понять, что думает американское общество о сотрудничестве НКО, государства и бизнеса. По итогам анализа полученных данных, авторы [отчета](#) посоветовали участникам социальных преобразований улучшить освещение партнерской практики тремя способами: (1) рассказывать о причинах прежних неудач и альтернативных сценариях, которые опираются на новые стратегии, привлекают дополнительные ресурсы и устраняют политические барьеры; (2) разъяснять, каким образом представители каждого сектора способствуют получению общего социального эффекта; и (3) акцентировать внимание на положительных изменениях в местных сообществах. Исследователи отмечают, что граждане видят полезную отдачу от работы каждого сектора, однако органы власти не только отстают от НКО и бизнеса по степени популярности, но и нередко воспринимаются как источники проблем. Поэтому трансляция идеи межсекторного партнерства требует внимания к нюансам, тщательной проработки контента, демонстрации общих достижений, и четкого описания заслуг каждого партнера. Что касается взаимоотношений НКО и фондов, то здесь многое зависит от «динамики властных отношений» (power dynamics) – ключевого фактора, определяющего характер коммуникации и продуктивность и совместной работы. И если расстановка сил такова, что НКО (оказавшись в роли менее влиятельных или финансово зависимых субъектов) не могут обсуждать с фондами свои трудности, то эффективность социальных преобразований заметно снижается. Эта проблема обсуждается в [новом документе](#), подготовленном в рамках специальной программы «Публичное пространство» ([The Public Square Program](#)). В качестве положительного примера, демонстрирующего преимущества конструктивного взаимодействия на партнерских началах, авторы доклада рассматривают опыт сотрудничества частного фонда с Лабораторией местных новостей ([Local News Lab](#)), которая вовлекла в диалог игроков национального и местного уровня, и помогла им увидеть общие интересы в сфере развития сообществ. В настоящий момент фонды обдумывают сценарии широкого распространения успешного опыта. Национальный комитет ответственной филантропии (NCRP – The National Committee for Responsive Philanthropy) приветствует эту инициативу и призывает крупных доноров (1) определять круг субъектов, «готовых и способных» участвовать в принятии решений, руководствуясь принципом равенства, и (2) выстраивать продуктивный диалог, делегируя полномочия представителям сообществ. Эти рекомендации, по сути, являются «уроками» инициативы «Поступательный рост Юга» ([As the South Grows](#)), содействующей применению передовых подходов к финансированию социально значимой деятельности в южных/аграрных территориях США. В ходе аналитической работы, эксперты NCRP собрали достаточно фактов, позволяющих сделать однозначный вывод: если фонды (и/или другие крупные игроки) не навязывают свою позицию и включаются в решение местных проблем на общих основаниях, то программы укрепления сообществ успешно мобилизуют широкий спектр ресурсов и приводят к синергетическим эффектам, существенно влияющим на качество жизни в целевых регионах.

Источники:

[The Stanford Social Innovation Review](#)
[The National Committee for Responsive Philanthropy](#)

Х. СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

1) СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ТРЕБУЮТ ПРИЗНАНИЯ И ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ



Британское национальное объединение Social Enterprise UK (SEUK; Великобритания) опубликовало результаты опроса, в котором приняли участие более 1 500 социальных предприятий (СП). Авторы отчета «Будущее бизнеса: положение дел в сфере социального предпринимательства - 2017» ([The future of business: State of social enterprise survey 2017](#)) отмечают, что по сравнению с традиционным малым и средним бизнесом (МСБ) деятельность СП отличается большей гибкостью и стабильностью по таким показателям, как инновации и «стартапы», оптимизация, рост товарооборота (за прошедший год увеличение в СП составило 47%, а в МСБ – 34%) и недискриминация (директорами более 40% СП являются женщины, а более 30% организаций работают под руководством представителей этнических сообществ и людей с ограниченными возможностями здоровья). Лидер SEUK Виктор Адебовеил (Victor Adebowale) также подчеркивает, что СП демонстрируют достойные результаты по «тройному показателю эффективности» (triple bottom line), и, в частности, оказывают нейтральное или положительное воздействие на окружающую среду, вносят ощутимый вклад в развитие местных сообществ, и последовательно укрепляют свои финансовые позиции. По его мнению, социальные предприятия очень часто путают с благотворительными организациями (что в корне неверно), и настаивает на том, чтобы Департамент культуры, СМИ и спорта (DCMS - The Department for Culture, Media and Sport) передал подразделение СП в ведение Департамента по делам бизнеса, энергетики и отраслевой стратегии (The Department for Business, Energy and Industrial Strategy): «НКО и СП используют разные финансовые модели... СП - это бизнес, заслуживающий доверия... и чтобы правительство принимало нас всерьез, нам нужно быть ближе к бизнесу». Опрос показал, что сегодня СП работают в сложных условиях и остро нуждаются в содействии со стороны государства: среди 471 000 зарегистрированных СП наемный персонал имеется только у 99 000 организаций. В течение года, предшествующего опросу, рост трудовых сил наблюдался всего в 12% опрошенных СП, а сокращение - примерно в 30% СП. При этом главным препятствием для роста и развития в большинстве случаев оказалось отсутствие доступа к финансовым ресурсам, хотя СП, как правило, пытаются привлечь сравнительно небольшие суммы, не превышающие 100 000 фунтов. Камнем преткновения, как выяснилось, является Закон о государственных услугах (социальной ценности) 2012 года, вступивший в действие в январе 2013 года, который требует от госзаказчиков повышенного внимания к социальной значимости проектов только в том случае, если сумма перспективного контракта превышает 111 676 фунтов (для программ центрального правительства) или 172 514 фунтов (для других органов власти). Чтобы повлиять на ситуацию и поддержать СП, исследовательская организация Power to Change («Потенциал преобразований») изучила практику применения закона и предложила сделать социальную ценность главным критерием для всех проектов, претендующих на государственное финансирование. В ходе ежегодной конференции Консервативной партии эту идею полностью поддержал парламентарий из Мид-Норфолка Джордж Фриман (George Freeman), отметивший, что СП воплощают собой капитализм, который интересен и нужен британцам: «Это бизнес неравнодушных людей, направляющих прибыль на реализацию социально значимых целей... И если мы хотим реформировать систему оказания услуг по заказу государства, то нам нужны СП, позволяющие гражданам действовать под собственную ответственность...».

Источники:

[Civil Society Media Ltd](#)
[Civil Society Media Ltd](#)
[Civil Society Media Ltd](#)