



# Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

*Выпуск № 2 (76), июнь 2018 г.*

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



## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА</b> .....	<b>3</b>
1) Благотворительность в США: день вчерашний и взгляд в будущее .....	3
2) Как повысить эффективность британской филантропии .....	3
3) И снова о филантропии в Пакистане.....	4
<b>II. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ</b> .....	<b>5</b>
1) НКО и корпорации: подходы к сотрудничеству пора обновить.....	5
2) В Corps - бизнес будущего .....	5
3) Показатели щедрости британского бизнеса летят вниз .....	6
<b>III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ</b> .....	<b>6</b>
1) Подотчетность НКО перед обществом: важный вопрос британской повестки дня .....	6
2) Для восстановления репутации - слушать благополучателей .....	7
<b>IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b> .....	<b>8</b>
1) Вовлечение благополучателей – важнейший фактор эффективности .....	8
2) Советы донорам: как использовать Теорию изменений для системных преобразований	8
<b>V. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ</b> .....	<b>9</b>
1) «Гибкая» поддержка и развитие компетенций – условия выживания британских НКО .	9
2) «Процент накладных расходов» не так опасен, как казалось .....	9
3) Финансовые данные – возможность рассказать достойную историю .....	10
4) Борьба за добросовестный фандрайзинг продолжается .....	11
<b>VI. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ</b> .....	<b>11</b>
1) Инфраструктура филантропии под микроскопом .....	11
<b>VII. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ</b> .....	<b>12</b>
1) Цифровые технологии в НКО-секторе: достижения и трудности .....	12
2) Блокчейн в Третьем секторе: очередная проверка на прочность .....	13
<b>VIII. УПРАВЛЕНИЕ</b> .....	<b>13</b>
1) Вердикт исследователей: руководящие органы фондов далеки от народа .....	13
<b>IX. ЛИДЕРСТВО И HR</b> .....	<b>14</b>
1) Развитие лидерства: проблемы и возможности .....	14
<b>X. ПРЕОБРАЗУЮЩИЕ ИНВЕСТИЦИИ</b> .....	<b>15</b>
1) Преобразующие инвестиции: карта будущего .....	15

## 1. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

### 1) БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ В США: ДЕНЬ ВЧЕРАШНИЙ И ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ



Чтобы лучше понять, «что происходит» и «как жить дальше», американские эксперты всесторонне изучили благотворительную практику недавнего прошлого. Основываясь на результатах опроса 154 НКО, коммуникационное агентство [M+R](#) подготовило «Сравнительный анализ – 2018» ([The 2018 M+R Benchmarks Study](#)), в котором говорится о том, что 38% онлайн-доноров, поддержавших добрые дела в 2016 году, в 2017-ом снова перевели средства тем же организациям. При этом адресные базы сторонников увеличились на 11%, эффективность электронных рассылок повысилась на 24%, а благотворители, использующие мобильные устройства, стали активнее в 2 раза. Примерно к таким же выводам пришли авторы еще одного отчета, подготовленного объединением исследователей НКО-сектора [Nonprofit Research Collaborative](#). Документ, посвященный фандрайзингу в США и Канаде ([Nonprofit Fundraising Study: Covering Charitable Receipts at Nonprofit Charitable Organizations in the U.S. and Canada in 2017](#)), сообщает о том, что 75% из 1 222 опрошенных американских НКО успешно выполнили годовые планы по привлечению ресурсов, а полученные суммы в 63% случаев превзошли показатели 2016 года. Институт технологической компании Blackbaud, изучающий воздействие филантропии на общество ([The Blackbaud Institute for Philanthropic Impact](#)), проанализировал данные около 8 500 некоммерческих организаций и тоже пришел к оптимистичным заключениям. «Отчет о благотворительных пожертвованиях: каким образом НКО привлекали средства в 2017 г.» ([Charitable Giving Report: How Nonprofit Fundraising Performed in 2017](#)) повествует о том, что доля онлайн пожертвований (в общем объеме результатов фандрайзинга 2017 года) подросла с 7,2% до 7,6%, и при этом самыми активными оказались сторонники религиозных организаций (их онлайн-взносы увеличились на 18,1%), а также доноры экологических объединений (17,6%) и поклонники искусства и культуры (17,2%). Так выглядит ситуация по итогам 2017 года, а что касается дальнейших перспектив, то их хорошо обозначили специалисты Семейной школы филантропии Лилли, действующей при Университете Индианы ([The Indiana University Lilly Family School of Philanthropy](#)), и консультанты авторитетной фирмы [Marts & Lundy](#). В «Обзоре тенденций в сфере филантропии на 2018 и 2019 гг.» ([The Philanthropy Outlook 2018 & 2019](#)) они рассмотрели несколько вариантов дальнейшего экономического развития США - это активный рост, нестабильный рост, и незначительный рост. В зависимости от сценария, частные доноры, фонды и корпорации будут либо повышать степень своей социальной активности, либо вести себя более сдержанно. Однако внесение изменений в налоговое законодательство при любом раскладе окажет на филантропию отрицательное воздействие: налоговые стимулы станут менее привлекательными, частная благотворительность частично уйдет в «спящий режим», а фонды и корпорации утратят былой энтузиазм. «Некоторые аспекты новой налоговой политики могут затормозить благотворительные процессы, - пояснила Уна Осили (Una Osili), научный сотрудник Школы Лилли. – Мы не можем точно сказать, как именно совокупность различных факторов скажется на филантропии, но, тем не менее, исследование обозначило ряд существенных обстоятельств, на которые пользователям нашей информации стоит обратить особое внимание».

Источники:

[The Philanthropy News Digest](#)  
[The Philanthropy News Digest](#)

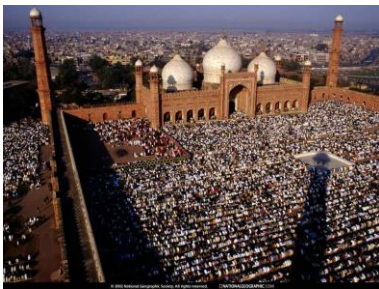
### 2) КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БРИТАНСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ

Под воздействием макроэкономических факторов - таких как низкие темпы экономического роста и нестабильность фондовых рынков - в мире образовалась нехватка инвестиционных ресурсов в размере [2,5 трлн долларов](#), необходимых для выполнения Целей устойчивого развития. В этой ситуации мобилизация частного капитала и развитие современных видов филантропической практики приобрели особое значение. Великобритания, занявшая в Мировом индексе благотворительности 2017 года одиннадцатое место, в целом неплохо справляется с этими задачами, но ее результаты могли бы быть и лучше. В 2016 году состоятельные граждане поддержали социально значимые инициативы на сумму 3,2 млрд фунтов стерлингов, что на 20% больше по

сравнению с показателями 2015 года, а финансирование НКО через трасты составило **372 млн фунтов стерлингов**. Сегодня в стране намного больше миллиардеров, чем прежде, и среди них **более 80%** не унаследовали, а сформировали свои состояния самостоятельно. Однако проблема заключается в том, что потенциальных благотворительных активов становится больше, а доля доходов, перечисляемых богатыми людьми на добрые дела, уменьшается. Индивидуальные и семейные фонды проявляют стойкость (рост составил 20%), но их доходы за два года снизились на 8%. Эксперт фонда САФ Дэвид Стед (David Stead) считает, что Великобритания сможет сохранить и преумножить свои достижения, если создаст гармоничный баланс между **транзакционной и трансформационной филантропией**: транзакционная успешно решает экстренные вопросы, но имеет краткосрочный характер, а трансформационная ориентируется на устранение причин, порождающих социальные проблемы, и способствует системным изменениям. Помимо этого, консультантам и финансовым советникам следует активнее пропагандировать такие новые и эффективные методы филантропии, как «преобразующие инвестиции» (impact investing) или «именные фонды» (DAFs – donor advised funds), эквивалентом которых в Туманном Альбионе являются благотворительные трасты (charitable trusts). Иными словами, капитал и заинтересованные доноры в стране имеются, осталось только не упустить существующие возможности и направить ресурсы на выполнение инициатив, которые повлияют на общество наилучшим образом.

Источник: [Philanthropy Impact](#)

### 3) И СНОВА О ФИЛАНТРОПИИ В ПАКИСТАНЕ...



Пакистан – щедрая страна: ее показатель благотворительности составляет около 1% от ВВП. Этот факт ставит ее в один ряд с такими богатыми державами, как Соединенное Королевство (1,3% от ВВП) или Канада (1,2%). Исследование, проведенное Пакистанским центром филантропии (The Pakistan Centre for Philanthropy)<sup>1</sup>, показало, что население страны ежегодно расходует на добрые дела около 240 млрд рупий (или более 2 млрд долларов). Пожертвования осуществляются в виде денежных взносов, материальной помощи или добровольческой деятельности, продиктованной культурой ислама с ее традиционными

формами поддержки нуждающихся – «закат» (обязательная регулярная передача части доходов бедным людям), «фитр» (обязательная милостыня в конце месяца Рамадан) и «саадака» (необязательное, но богоугодное деяние). Особенность этих практик заключается в том, что пожертвования поступают людям или семьям напрямую, минуя благотворительные организации. Некоторым исключением из этого правила являются состоятельные люди, которые жертвуют средства как частным лицам, так и организациям. И чем выше индивидуальные доходы, тем активнее доноры общаются с фондами и НКО. Однако чаще всего граждане поддерживают беднейшие слои населения маленькими суммами, которые позволяют реагировать на внешние проявления бедности, но не устраняют ее причины. Проблема усугубляется тем, что гражданские объединения не имеют систем, позволяющих собирать небольшие пожертвования, а религиозные организации, напротив, отлично справляются с этой задачей - проводят сбор во дворах, на улицах, в мечетях и медресе. В итоге львиная доля благотворительных ресурсов поступает институтам духовной сферы, которые, помимо прочего, пользуются очень высоким общественным доверием. Все эти обстоятельства затрудняют участие Пакистана в выполнении Целей устойчивого развития (Sustainable Development Goals), утвержденных странами-членами ООН в 2015 году, и тем самым возводят «институционализацию филантропии» в ранг приоритетов национального масштаба. Чтобы откликнуться на этот вызов, некоммерческим организациям придется действовать более активно - формировать сети единомышленников и сторонников, проводить фандрайзинговые мероприятия в местных сообществах, и уделять больше внимания разъяснительной работе, создающей у людей положительный образ НКО и сектора в целом.

Источник: [The Stanford Social Innovation Review](#)

<sup>1</sup> С кратким обзором некоторых выводов исследования можно также ознакомиться в статье «**Филантропия частных лиц в Пакистане**». См. [Дайджест № 73 - 2017](#)

## II. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

### 1) НКО И КОРПОРАЦИИ: ПОДХОДЫ К СОТРУДНИЧЕСТВУ ПОРА ОБНОВИТЬ



«Повышение социальной эффективности корпоративно-некоммерческих партнерств» ([Building More Impactful Corporate-Charity Partnerships](#)) – так называется новый отчет британской консалтинговой организации NPC (The New Philanthropy Capital/«Капитал новой филантропии»), подготовленный по итогам исследования, в котором приняли участие 36 корпораций и НКО национального уровня. Экспертный анализ проблем, возникающих в процессе взаимодействия между НКО и бизнесом, показал, что «традиционные» модели сотрудничества - в которых компании

предоставляют, а НКО получают гранты - создают различные виды дисбалансов, которые находят выражение в отсутствии согласованных представлений о целях и результатах совместной деятельности, в отклонении НКО от выполнения своих миссий, и в отсутствии общей мотивации к сотрудничеству. [Более 90% респондентов со стороны бизнеса желают улучшить репутацию компаний, а 92% НКО - привлечь ресурсы для своих программ.]. Также выяснилось, что в 70% случаев корпоративные пожертвования не превышают 5 000 фунтов стерлингов и носят краткосрочный характер. Причины дисбалансов заключаются в том, что НКО перекалывают ответственность за построение отношений с бизнесом на своих фандрайзеров, исключая из процесса программных сотрудников, а компании, в свою очередь, не воспринимают НКО как равноправных партнеров в деле создания новых продуктов и услуг. Тем не менее, экспертам удалось выявить серию успешных практик, способных многократно повысить социальную эффективность партнерских инициатив. В частности, перспективный опыт продемонстрировала «сборная команда» специалистов компании Marks & Spencer и общества помощи онкологическим больным Breast Cancer Care, разработавшая специальное белье для женщин с раком груди. Без партнерства и стремления к сотрудничеству эта уникальная разработка никогда бы не появилась – даже при поддержке со стороны крупного фонда или частного лица. И это не единственный случай, когда корпорации сообщают о пользе для бизнеса и общества, возникающей в процессе совместной работы с НКО. На основе таких примеров и других достижений «передовиков» для НКО и компаний были подготовлены рекомендации практического характера:

- формулируйте свои ожидания, ориентируясь на положительные изменения в обществе;
- взаимодействуйте на равных, исходя из возможностей и потребностей друг друга (для знакомства, понимания и создания рабочих контактов очень подходят Дни открытых дверей);
- творчески относитесь к программам корпоративного добровольчества («ремонтно-покрасочные дни» – не лучший способ применения талантов частного сектора);
- расширяйте круг партнеров, если это необходимо для успешного решения поставленных задач; и
- измеряйте результаты совместных программ с целью обучения и дальнейшего развития.

Источники:

[Civil Society Media Ltd](#)  
[The City Philanthropy](#)

### 2) В CORPS - БИЗНЕС БУДУЩЕГО

Исследование, проведенное сетевым объединением социально ориентированных компаний [В Corp](#) (США), принесло добрые вести: британские корпорации, использующие [возможности бизнеса для преобразования общества](#), по своим показателям роста в 28 раз опережают динамику национальной экономики (0,5%). Оказалось, что рост в основном обеспечивается за счет привлечения новых потребителей и сотрудников, являющихся сторонниками социально ответственных брендов: почти две трети (66%) респондентов заявили о том, что «готовы приобретать товары и услуги по более высокой цене... если провайдеры и/или производители активно участвуют в развитии общества». Следует отметить, что начиная с 2015 года, процедуру сертификации В Corp прошли 150 британских компаний - таких как Ben & Jerry's, Pukka Teas, Ella's Kitchen и другие. Они сумели доказать, что их практика соответствует высоким стандартам экологической, социальной и управленческой эффективности, и получили новый почетный статус. По сравнению с «традиционным» бизнесом эти

организации действуют более прозрачно, стремятся к обучению и обмену опытом (об этом сообщили 80% опрошенных В Corps), и более активно формируют коалиции с единомышленниками и партнерами (46%). «Слово ‘революция’ сегодня звучит слишком часто и уже не производит должного впечатления. Тем не менее, масштабы бизнеса, вовлеченного в движение Би-корпораций [В Corporations<sup>2</sup>] позволяют уверенно говорить о том, что в настоящий момент происходят значительные изменения...», - так комментирует выводы исследования Кэти Хилл (Katie Hill), глава отделения некоммерческой лаборатории, присваивающей звание В Corp на территории Соединенного Королевства (В Lab UK). – Сегодня самые лучшие компании работают на благо акционеров и стейкхолдеров - всех, кто способствует их успеху и процветанию... Эти организации несут полную ответственность за влияние своей деятельности на сотрудников, местные сообщества и планету. Именно так выглядит бизнес будущего».

Источник: [Sustainable Brands](#)

### 3) ПОКАЗАТЕЛИ ЩЕДРОСТИ БРИТАНСКОГО БИЗНЕСА ЛЕЯТ ВНИЗ



Согласно [отчету](#) британского фонда CAF (The Charities Aid Foundation), благотворительность крупных компаний, входящих в индекс FTSE 100, продолжает снижаться. За период с 2013 по 2016 гг. объем корпоративных пожертвований сократился на 26% (на 655 млн фунтов стерлингов), и в 2016 году упал ниже психологической отметки в 2 млн фунтов (до 1,9 млн) - несмотря на то что некоторые компании увеличили свой вклад в развитие общества. Благодаря высокой активности этой немногочисленной группы «процент балансовой прибыли, переведенной некоммерческим организациям» (pre-tax profit donated), немного увеличился, а медианный размер пожертвования

подрос до 5 млн фунтов. Эти показатели сопровождаются результатами опроса более 1000 взрослых граждан Соединенного Королевства, среди которых 48% убеждены в том, что «бизнес обязан поддерживать добрые дела». Многие компании - которые дорожат своей репутацией и доверием людей – данный тезис не оспаривают, и проявляют разумную щедрость. В частности, лидерами корпоративной благотворительности стали фармацевтические холдинги (включая поставщиков исходных материалов и провайдеров медицинских услуг), предоставившие более половины (55%) общей суммы пожертвований.

По мнению экспертов CAF, на показателях благотворительности и прозрачности делового мира отрицательно сказались поправки к законам, принятые в 2013 году, которые отменили обязательную отчетность о поддержке общества. В результате, 15 компаний из 100 исключили «социальный компонент» из своих годовых отчетов, и, соответственно, их вклад в ходе исследования не учитывался. Теперь ситуация складывается таким образом, что некоммерческие организации не могут в полной мере рассчитывать на ресурсы частного сектора, а компании упускают из вида значительную аудиторию потенциальных потребителей, отдающих предпочтение социально ответственному бизнесу (среди опрошенных граждан таковых оказалось 56%).

Источник: [City Philanthropy](#)

## III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

### 1) ПОДОТЧЕТНОСТЬ НКО ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ: ВАЖНЫЙ ВОПРОС БРИТАНСКОЙ ПОВЕСТКИ ДНЯ

После серии критических статей в СМИ некоммерческие организации Туманного Альбиона оказались в роли развенчанных кумиров, вынужденных доказывать свою преданность высоким идеалам. Баронесса Тина Стоуэлл (Tina Stowell), недавно избранная на должность председателя Комиссии по делам благотворительности (The Charity Commission), заявила о том, что считает

<sup>2</sup> **В corporations** - корпорации с общественно значимыми целями. Об этих гибридных организациях, обладающих признаками НКО и бизнеса, также читайте в статье «**Модель ‘В Corp’ ждет от правительства Великобритании положительного решения**». См. [Дайджест № 71 - 2017](#)

восстановление общественного доверия к Третьему сектору своей главной задачей. Некоторые члены парламента сочли, что ей не хватает опыта работы в благотворительных организациях, но г-жа Стоуэлл не спасовала перед этим аргументом, отметив, что ее «взгляд извне» - это как раз то, что сейчас нужно. Аналитик онлайн издания *Civil Society Media* Дэвид Айнсворт (David Ainsworth) также напомнил о том, что общественность не имеет отчетливого представления о работе НКО, и не может предложить идеального толкования «прозрачности» и «подотчетности» (об этом свидетельствуют результаты опросов от [nfpSynergy](#) и [Bluefrog](#)). Тем не менее, налогоплательщики и доноры имеют право знать, какую пользу приносят благотворительные деньги. Эту информацию невозможно почерпнуть из финансовых/официальных отчетов, а механизмы взаимодействия НКО со стейкхолдерами пока не сформировались. Благотворительные организации периодически изучают мнения потребителей услуг, сторонников и доноров, но подобные мероприятия проводятся для решения внутренних задач – в процессе фандрайзинга, разработки стратегий, отдельных программ и т.д. А постоянной, систематической коммуникации нет. Чтобы создать необходимые стимулы, Айнсворт предлагает изучить американскую практику составления публичных рейтингов НКО (таких как *Charity Navigator*, *GuideStar* и т.п.), а также перенять опыт британского Департамента по стандартам в сфере образования, который инспектирует работу множества учреждений, предвосхищая нарушения и устраняя уже существующие несоответствия. Эти предложения, возможно, не идеальны и нуждаются в дальнейшем обсуждении, но ключевая идея сомнений не вызывает: Третий сектор является значительным сегментом британской экономики - по разным подсчетам его годовой оборот составляет от 50 до 90 млрд фунтов стерлингов - и он должен быть подотчетным обществу. Для этого необходимо развивать подходы к официальной и публичной отчетности благотворительных институтов, и укреплять культуру открытости и прозрачности в самом секторе.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

## 2) ДЛЯ ВОССТАНОВЛЕНИЯ РЕПУТАЦИИ - СЛУШАТЬ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ



Британский госсекретарь по международному развитию Пенни Мордо (Penny Mordaunt) заявила о том, что подведомственная ей сфера деятельности переживает кризис – не справляется с выполнением миссии, которая заключается в преодолении бедности, и не следует собственным ценностям. «К 2030 году мы планировали обеспечить каждому ребенку условия для достойного образования, но, судя по прогнозам, справимся с этой задачей не ранее 2115 года, - так выразила свое разочарование г-жа Мордо, а причину недавних «этических» скандалов объяснила тем, что организации мало заботятся об интересах благополучателей. – Сектор забыл о трех важных вещах – потребностях уязвимых категорий граждан, ожиданиях общества, и ценностях, которые делают нас теми, кто мы есть». Она считает, что для восстановления репутации игрокам международного сектора следует сконцентрировать усилия на построении конструктивных отношений с целевыми аудиториями, руководствоваться национальными ценностями, и активнее сотрудничать с частными донорами во имя глубоких социальных преобразований. Организации, которые не готовы соответствовать этим стандартам рискуют остаться без финансирования. В ответном публичном обращении, подготовленном сетевым объединением сферы внешней помощи *Bond*, 22 крупные НКО (такие как *Oxfam GB*, *Save the Children UK*, *Start Network*, *UNICEF UK* и другие) озвучили целую серию новых обязательств, смысл которых заключается в усилении мер по защите интересов благополучателей; строгой ревизии действующих этических политик; сотрудничестве с органами власти в целях профилактики и своевременного выявления нарушений; и в активной работе по устранению институциональных и правовых барьеров для проведения проверок. Так будут выглядеть первые шаги по укреплению системы, призванной гарантировать соблюдение прав всем причастным субъектам. Организации, подписавшие открытое письмо, считают, что компрометирующие происшествия в британской сфере международного развития являются отражением проблем современного общества, и призывают другие сектора проявить бдительность и скорректировать свою работу прямо сейчас – не дожидаясь урона репутации и потери общественного доверия.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

## IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### 1) ВОВЛЕЧЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ – ВАЖНЕЙШИЙ ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ

Филантропия может и должна бороться с разными видами неравенства, включая дискриминацию по признакам этнической принадлежности, вероисповедания, пола, возраста и т.д. Однако в последнее время эксперты и лидеры американского НКО-сектора стали чаще говорить о том, что фонды и некоммерческие организации не прислушиваются к голосам уязвимых групп населения, и, как следствие, действуют неэффективно. Чтобы воспрепятствовать углублению нежелательных тенденций, авторитетные представители филантропического сообщества Лизетт Родригес (Lissette Rodriguez) и Фэй Тверски (Fay Twersky) предложили коллегам обратить особое внимание на успешные практики, которые опираются на принципы инклюзивности (inclusion) и недискриминации (diversity), и усиливают положительную отдачу от социальных преобразований:

- **Измерение результатов и использование данных.** На протяжении шести лет Фонд Эдны Макконнелл-Кларк ([The Edna McConnell Clark Foundation](#)) и Фонд Уильяма и Флоры Хьюлетт ([The William and Flora Hewlett Foundation](#)) выполняют совместную программу [PropelNext](#) (включающую гранты, консультации и другие услуги), в рамках которой НКО учатся собирать/анализировать данные и совершенствовать свою работу с помощью показателей эффективности, сформулированных по итогам дискуссий и консультаций с благополучателями. Оценка показала, что по мере освоения новых подходов, основанных на взаимодействии с целевыми аудиториями, социальные результаты НКО становятся более значительными.
- **Содержательное взаимодействие с участием фондов, НКО и представителей сообществ.** Фонд «Совместное познание» ([The Fund for Shared Insight](#)) выполняет долгосрочный проект [Listen for Good](#) («Слушаем мнения во имя общего блага»), поддерживающий стремление НКО и грантмейкеров к развитию обратной связи с потребителями услуг. В ходе проекта многие участники узнали о том, что со стороны их деятельность выглядит не так хорошо, как им казалось, и внесли в свои программы существенные изменения.
- **Укрепление здоровья НКО.** Опыт ряда «продвинутых» фондов показал, что инвестиции в развитие лидерства и управленческой практики НКО являются разумным и полезным вложением ресурсов. Однако следует иметь в виду, что такие проекты должны учитывать особенности местных контекстов, учитывать запросы НКО и потребителей социальных услуг, создавать благоприятные условия для дискуссии и обмена информацией, и укреплять связи внутри сектора. Иными словами, современный менеджмент требует равенства для всех причастных сторон, умения слушать и обучаться, и готовности менять программы с учетом результатов обратной связи с целевыми аудиториями.

Эти практики задают фондам и НКО правильный вектор движения и демонстрируют преимущества взаимодействия с получателями услуг. Тем не менее, авторы статьи считают, что профессиональному сообществу следует (а) обсудить и скорректировать понятие эффективности, обогатив его аспектами инклюзивности, отражающими интересы широкого спектра игроков, и (б) внести в свои подходы и концепции соответствующие поправки.

Источник: [The Chronicle of Philanthropy](#)

### 2) СОВЕТЫ ДОНОРАМ: КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ТЕОРИЮ ИЗМЕНЕНИЙ ДЛЯ СИСТЕМНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ



Новый отчет, подготовленный британской консалтинговой организацией New Philanthropy Capital (NPC) призывает грантмейкеров и Третий сектор сделать два важных шага: (1) сфокусироваться на устранении источников социальных проблем, и (2) расширить круг финансовых и стратегических партнеров. Документ «Мыслить масштабно: как приобщить Теорию изменений к системным изменениям» ([Thinking big: How to use theory of change for systems change](#)) характеризует текущее положение дел в секторе как «всеобщую дисфункцию», следствием которой является низкая эффективность. Институты филантропии, озабоченные собственным выживанием, становятся носителями культуры, которая не производит и не использует новые знания, ориентируется на краткосрочные горизонты, и направляет ресурсы на борьбу с симптомами, а не причинами социального неблагополучия. Чтобы повлиять на ситуацию,



эксперты предложили активнее использовать Теорию изменений (Theory of Change), позволяющую организациям четко формулировать потребности целевых аудиторий, ставить конкретные задачи, и видеть логику движения к намеченной цели. При этом авторы отчета подчеркнули, что для изменения систем необходимы усилия разных субъектов, способных и готовых вкладывать в общее дело разнообразные ресурсы и компетенции. О ценности партнерского подхода свидетельствуют факты, зафиксированные в отчете в виде серии кейсов - успешных примеров из практики. «Если мы хотим преобразовать системы, которые не справляются с решением экологических и социальных проблем, то мы должны работать вместе и действовать гибко, - поясняет Джулиан Корнер (Julian Corner), исполнительный директор фонда Lankelly Chase Foundation, поддержавшего проведение исследования. – Мы тоже принадлежим к сообществу грантмейкеров и не понаслышке знаем о том, что наладить совместную работу очень сложно. Но сегодня это вопрос первостепенной важности».

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

## В. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ

### 1) «ГИБКАЯ» ПОДДЕРЖКА И РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ – УСЛОВИЯ ВЫЖИВАНИЯ БРИТАНСКИХ НКО



Размышляя о значении «нерегламентированного финансирования» (unrestricted funds), позволяющего участникам социальных преобразований действовать «по своему усмотрению», британские НКО сочли такую разновидность поддержки «в два раза более ценной» по сравнению с «традиционными» грантами, обремененными множеством условий. Такой вывод озвучила консалтинговая организация nfpSynergy по итогам опроса 286 некоммерческих институтов. Авторы отчета сообщают о том, что каждый пятый респондент готов обменять 1 млн фунтов стерлингов, полученных в виде гранта, на 100 000 фунтов, которые можно использовать для поддержания базовых внутренних процессов и нормальной работы по выполнению программ и проектов. [В 2012 году данное соотношение выглядело как 1 млн к 630 000

фунтам.] При этом выяснилось, что небольшие местные организации предпочитают «гибкую» поддержку намного больше, чем крупные игроки. Эти наблюдения полностью совпадают с выводами еще одного исследования, проведенного по инициативе ресурса LGM (Local Giving Mall), предлагающего клиентам отчислять в пользу НКО нерегламентированные «облачные пожертвования» (donations from the cloud). В отчете, посвященном вопросам устойчивости благотворительных учреждений и объединений местного уровня ([The Local Charity and Community Group Sustainability Report](#)), говорится о том, что 85% из 686 опрошенных местных НКО в течение ближайших 12 месяцев ожидают повышения спроса на действующие программы и услуги. Но чтобы откликнуться на этот вызов, им не хватает ресурсов (14%) и навыков проведения фандрайзинговых кампаний (71%). В качестве самых серьезных проблем, организации озвучили отсутствие доступа к «нерегламентированным финансам» (71%) и дефицит компетенций, необходимых для успешной конкуренции за гранты и контракты (81%). Не удивительно, что более половины (53%) респондентов не верят в то, что их НКО «проживут» дольше пяти лет, а 15% учреждений с небольшими годовыми доходами (от 250 000 до 500 000 фунтов) считают, что «продержатся на плаву» не больше года. Представитель LGM Крис Дормер (Chris Dormer) отмечает, что неизменными помощниками НКО на протяжении многих лет остаются волонтеры, но для выживания и развития услуг их энтузиазма недостаточно. Поэтому исследователи настоятельно рекомендуют инфраструктурным организациям Третьего сектора и госструктурам тщательно проработать и запустить программы консультаций и тренингов, которые помогут НКО диверсифицировать доходы, получить доступ к финансированию, и сформировать ресурсную базу для оказания услуг высокого качества.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

### 2) «ПРОЦЕНТ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ» НЕ ТАК ОПАСЕН, КАК КАЗАЛОСЬ

Американские доноры считают, что «разумный» процент накладных расходов НКО (overhead) не должен превышать 19%, но при этом полагают, что «на самом деле» благотворительные организации тратят намного больше - примерно 28%. Об этом говорится в отчете «Мышление

доноров IV» ([The Donor Mindset IV](#)), подготовленном некоммерческими агентствами [Grey Matter Research](#) и [Opinions4Good](#). В документе, отражающем результаты опроса 1000 благотворителей, говорится о том, что большинство респондентов не знают, сколько составляет «административный компонент» в бюджетах их «любимых» НКО, и принимают решения о пожертвованиях без учета этих данных. А группа доноров, сообщивших о том, что показатель поддержанных ими организаций не превышает 10%, оказалась незначительной - всего 11%. Весьма примечательно, что люди в возрасте (старше 65 лет) озвучили самые жесткие требования, но почему-то перевели средства инициативам с высокими расходами на «бэк-офис». Отсюда следуют два интересных вывода, которые означают, что миф о влиянии показателя накладных расходов на благотворительную практику частных лиц действительно оказался мифом, и что доноры не слишком осведомлены о том, какой именно процент можно считать оправданным в том или ином случае. Эти открытия вызывают приятное удивление, но как распорядиться этим «тайным знанием» пока не понятно. Чтобы направить мысли НКО в конструктивное русло, президент Grey Matter Research Рон Селлерс (Ron Sellers) озвучил три «рациональных» сценария:

1. Если процент накладных расходов уже достиг 30%, то увеличивать его не стоит.
2. Если показатель сравнительно невелик, то этот факт можно выгодно «обыграть» в процессе общения с донорами и сторонниками.
3. А если организация предлагает сотрудникам низкие зарплаты, страдает от текучести кадров и/или использует морально устаревшее оборудование, то, возможно, ей пора «ослабить вожжи» и позволить себе «чуть больше».

Благотворительные доллары требуют ответственного и вдумчивого подхода, и как бы ни радовали результаты исследований, пускаться «во все тяжкие» не стоит.

Источники:

[The Philanthropy News Digest](#)  
[The Chronicle of Philanthropy](#)

### 3) ФИНАНСОВЫЕ ДАННЫЕ – ВОЗМОЖНОСТЬ РАССКАЗАТЬ ДОСТОЙНУЮ ИСТОРИЮ



В декабре 2017 года вступили в силу [новые требования к оформлению финансовых данных НКО](#), утвержденные Советом по стандартам финансового учета (FASB - [The Financial Accounting Standards Board](#); США) еще в 2016 году<sup>3</sup>. Особенность этих нормативов заключается в том, что они предлагают организациям рассказать о выполнении социально значимых миссий, оперируя достоверной финансовой информацией. Творческий подход, не правда ли?! И чтобы НКО смогли справиться с этой интригующей задачей, эксперты посоветовали обратить особое внимание на три момента:

- **Стандарты, касающиеся условий донора.** Как правило, благотворители оказывают поддержку двух видов: (1) переводят т.н. «гибкие» пожертвования – позволяющие НКО распоряжаться ресурсами «по своему усмотрению» (unrestricted funds), либо (2) предоставляют средства на определенный срок - для оказания конкретных услуг, выполнения проектов и т.п. (restricted funds). Чтобы читатели отчетов понимали, какие именно поступления обременены (или не обременены) особыми условиями, эти два вида доходов следует распределять по отдельным колонкам.
- **Стандарты, касающиеся ликвидности.** Согласно новым требованиям, НКО должны описывать процессы мониторинга и управления ликвидностью (указывать качественные параметры), а также сообщать количественные данные - проценты или суммы, доступные для использования в следующем году. Занимаясь подготовкой этой информации, НКО могут подробно остановиться на первых 90 днях (или ином отрезке времени между оплатой и поступлением средств - исходя из собственного финансового цикла), а другие периоды представить в виде общего обзора. Тогда читатели получат отчетливое представление о внутренних процессах, и будут уверены в том, что организация и ее программы обеспечены ресурсами (как минимум) на ближайшие три месяца.
- **Стандарты, касающиеся функциональных затрат.** Чтобы развеять «миф о накладных расходах» ([overhead myth](#)) и показать, что эффективность программ зависит от успехов фандрайзинга и

<sup>3</sup> Мы сообщали об этом в статье «[Новые стандарты финансового учета для НКО](#)». См. [Дайджест № 69 - 2016](#)

работы «бэк-офиса», FASB назвал затраты на административный компонент «Базовой поддержкой миссии» (Core Mission Support). А чтобы правильно преподнести эти данные, организации могут воспользоваться «Графической ре-визуализацией накладных расходов НКО» ([A Graphic Re-Visioning of Nonprofit Overhead](#)) - специальной видео-инструкцией, подготовленной сертифицированным финансовым институтом Propel Nonprofits.

Новые стандарты разработаны для НКО и при участии НКО. Поэтому их освоить, чтобы рассказать о том, как построена работа в благотворительной организации, как ее команда решает текущие задачи, и как добивается хороших результатов для целевых аудиторий.

Источник: [The Nonprofit Quarterly](#)

#### 4) БОРЬБА ЗА ДОБРОСОВЕСТНЫЙ ФАНДРАЙЗИНГ ПРОДОЛЖАЕТСЯ

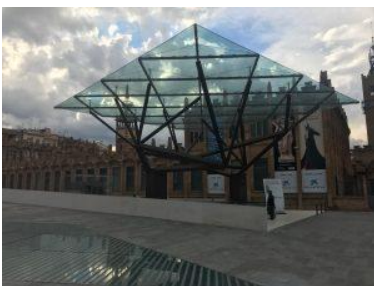
Обновленный британский Кодекс фандрайзинговой практики (The Code of Fundraising Practice) запрещает маркетинговым организациям выплачивать своим сборщикам средств «только комиссионные» [«...за исключением случаев, когда другие источники поддержки данного направления освоены и исчерпаны...»], так как «такой подход может привести к нежелательному давлению на доноров со стороны фандрайзеров». Однако вездесущая пресса в лице ежедневной газеты [Eastern Daily Press](#) обнаружила, что для компании Norfolk and Suffolk Promotions «закон не писан». Организация, работающая по контракту «под зонтом» крупного агентства PFS (The Professional Fundraising Services), не только полностью посадила своих агентов на комиссионные, но и не удосужилась зарегистрироваться в Регуляторе фандрайзинга (The Fundraising Regulator). Узнав о таком безответственном поведении, приют для животных Battersea Dogs and Cats Home немедленно отказался от услуг агентства с авантюрными наклонностями и публично заявил о своем решении. Еще один клиент – Национальное общество по поддержке глухих детей (The National Deaf Children's Society) – проявил лояльность и пожелал услышать разъяснения. Однако руководство Norfolk and Suffolk Promotions от комментариев воздержалось.

Стремясь оградить граждан от чрезмерно энергичных фандрайзеров, Великобритания на протяжении последних нескольких лет неустанно дорабатывала и полировала стандарты сбора благотворительных ресурсов<sup>4</sup>. Казалось бы – уже все продумано до мелочей. Но практика в очередной раз показала, что путь к совершенству бесконечен. Чтобы не потерять доверие доноров, некоммерческим организациям придется не только совершенствовать собственные процессы, но и следить за тем, как поставлена работа у провайдеров услуг.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

## VI. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

### 1) ИНФРАСТРУКТУРА ФИЛАНТРОПИИ ПОД МИКРОСКОПОМ



Почему фонды неохотно поддерживают инфраструктуру своего сектора, которая помогает им выполнять социально значимые миссии? Этот вопрос бурно обсуждался в ходе совещания, организованного Всемирной инициативой по поддержке грантмейкеров [WINGS](#) (The Worldwide Initiative for Grantmaker Support) весной 2018 года в Барселоне. В мероприятии приняли участие официальные представители Евросоюза, крупные фонды, консультанты и инфраструктурные учреждения, действующие в разных регионах и странах. Эксперты «зонтичных» организаций – таких как Европейский

центр фондов (EFC - The European Foundation Centre) и национальные ассоциации – напомнили о том, что инфраструктура является «несущей конструкцией», вокруг которой формируется влиятельное сообщество, а президент американского Центра фондов (The Foundation Center) Бред Смит (Brad Smith) подчеркнул, что услуги инфраструктурных организаций (ИО) пользуются

<sup>4</sup> Эти события освещаются в статьях «Саморегулирование в сфере британского фандрайзинга выходит на стратегический уровень», «Регламент взаимодействия с донорами для британского Третьего сектора» и «Новый регулятор защитит британцев от недобросовестных фандрайзеров». См. выпуски Дайджеста №№ [63 - 2015](#), [68 - 2016](#) и [69 - 2016](#)

постоянным спросом. Они нужны начинающим фондам, которые хотят «узнать больше» о своем секторе и окружающем контексте, а также тем, кто развивает конкретные направления и стремится привлечь новых партнеров. Помимо этого, ИО возглавляют «движение за высокую социальную эффективность филантропии» («*impact movement*»), а в кризисных ситуациях иницируют коллективные акции и последовательно отстаивают общие интересы на законодательном уровне. До 2012 года не было информации, позволяющей судить о полезной отдаче от работы ИО, но сегодня кейсов и фактов вполне достаточно. Так, румынская ассоциация ARC (*Asociatia Pentru Relatii Comunitaire*) внесла значительный вклад в укрепление активов местных сообществ, Форум арабских фондов (*The Arab Foundations Forum*) ускорил развитие филантропической практики на Ближнем Востоке и в Северной Африке, а европейский центр EFC добился существенных результатов в сфере нормотворчества. Эти и многие другие примеры говорят о том, что ИО заслуживают признания, внимания и поддержки, но, судя по всему, фонды недооценивают их вклад в общее дело. Некоторые участники с иронией предложили устроить забастовку, но потом решили действовать более мягко - ограничиться коллективным запросом на введение «инфраструктурного налога», который позволит ассоциациям работать в нормальном режиме. ИО рассчитывают на то, что встреча в Барселоне положит начало положительным изменениям, и амплуа «бедных родственников» останется в прошлом.

Источник: [Alliance magazine](#)

## VII. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

### 1) ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В НКО-СЕКТОРЕ: ДОСТИЖЕНИЯ И ТРУДНОСТИ



Специалисты американского информационного ресурса [Nonprofit Tech for Good](#) (США) и Реестра публичных интересов ([The Public Interest Registry](#)) провели опрос 5 352 международных благотворительных организаций и подготовили «Отчет об использовании современных технологий в глобальных НКО – 2018» ([The 2018 Global NGO Technology Report](#)). Документ сообщает о том, что на сегодняшний день более 80% опрошенных НКО адаптировали свои веб-сайты к формату мобильных устройств, 44% респондентов научились управлять контентом с помощью системы WordPress, и более 70% НКО убедились в том, что социальные сети являются эффективным инструментом привлечения ресурсов.

Можно сказать, что цифровые технологии уже заняли достойное место в жизни крупных организаций, но вместе с ними появились новые стандарты, требующие дополнительных инвестиций и конструктивных действий. В частности, доля НКО, использующих криптографические (наиболее надежные) методы защиты информации, составляет всего 41%, в то время как в частном секторе данный показатель намного выше. Авторы отчета рассчитывают на то, что результаты опроса привлекут к данному аспекту внимание лидеров НКО и ускорят модернизацию систем управления данными и подходов к обеспечению безопасности. При этом эксперты признают, что даже при наличии некоторых «трудностей роста», в международной сфере процесс освоения цифровых возможностей протекает достаточно активно. Но если спуститься «с небес на землю» - на национальный уровень, то прогресс становится менее очевидным. Например, отчет команды британских экспертов «Цифровые навыки НКО – 2018» ([The Charity Digital Skills Report - 2018](#)), подготовленный по итогам опроса 500 благотворительных организаций, свидетельствует о том, что число НКО, которые разработали «цифровые стратегии» (*digital strategies*), но так и не приступили к их освоению, составляет 22%. При этом более половины (58%) респондентов объяснили отсутствие подвижек дефицитом финансовых ресурсов и недостатком компетенций (51%). «Сравнив полученные данные с предыдущим годом, мы не увидели никаких положительных изменений по целому ряду важных параметров - таких как позиция руководства, развитие навыков, техническое оснащение направления, финансирование и т.д., - делится разочарованиями соавтор отчета Зои Амар (*Zoe Amar*). – Такая слабая динамика говорит о том, что НКО могут ‘отстать от жизни’ и в ближайшем будущем утратить устойчивость». Исследование показало, что благотворительные институты работают в сложном экономическом климате, и чтобы идти в ногу со временем им часто не хватает знаний и ресурсов. Тем не менее, руководителям НКО следует осознать, что отсутствие технологий существенно замедляет выполнение миссий, а

государственным и частным донорам необходимо скорректировать свои приоритеты и всеми силами поощрять стремление благополучателей к выходу «на новый уровень».

Источники:

[The Philanthropy News Digest](#)  
[Civil Society Media Ltd](#)

## 2) БЛОКЧЕЙН В ТРЕТЬЕМ СЕКТОРЕ: ОЧЕРЕДНАЯ ПРОВЕРКА НА ПРОЧНОСТЬ



Платформа Disberse, использующая технологию блокчейн (blockchain), обеспечивает международным НКО надежность денежных переводов и позволяет сокращать расходы по статье «банковское обслуживание»<sup>5</sup>. Например, христианская некоммерческая организация Dorcas (Нидерланды) перевела одному из своих зарубежных отделений 5 000 евро, и при этом ее экономия на транзакционных комиссиях составила 1,15%. Dorcas является участником «Стартовой сети» (The Start Network), объединяющей 42

НКО сферы внешней помощи, которые оперируют крупными суммами и благодаря сервисам Disberse существенно снижают свои затраты. «Этот волнующий эксперимент показал, что новые подходы к управлению финансовыми потоками в гуманитарной сфере нужны и возможны, - делится впечатлениями директор сети Шон Лоури (Sean Lowrie). – Наша организация тестирует инновационные решения, которые повышают социальную и экономическую эффективность масштабных инициатив». Данный проект показал, что НКО могут работать по новому – более прозрачно, оперативно и результативно. При этом пользователи платформы могут следить за прохождением платежей или распределением выплат (стипендий, льгот и т.п.) в режиме реального времени.

Проект Disberse стартовал в соответствии с расписанием экспериментов, утвержденных британским Управлением по финансовому надзору и регулированию для своего научно-технического центра (The UK Financial Conduct Authority Regulatory Sandbox), осуществляющего апробацию новых продуктов, услуг и бизнес-моделей. По мнению руководителя и учредителя Disberse Бена Джоакима (Ben Joakim), предлагаемая технология является предельно демократичной, и может применяться в любых сегментах социальной сферы, а также в организациях любого размера, включая малые НКО местного уровня.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

## VIII. УПРАВЛЕНИЕ

### 1) ВЕРДИКТ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ: РУКОВОДЯЩИЕ ОРГАНЫ ФОНДОВ ДАЛЕКИ ОТ НАРОДА

Советы директоров фондов (СД) не уделяют внимания принципу «недискриминации» (diversity), и не заботятся о расовом и этническом балансе в своем составе. К таким выводам пришли эксперты американской консалтинговой организации [BoardSource](#) по итогам опроса 111 исполнительных директоров и 30 председателей СД филантропических организаций. Более трети СД (35%) оказались полностью «белыми», а доля «цветных» рас составила всего 15%. При этом только 25% респондентов сочли демографические характеристики СД «параметрами первостепенной важности». Отчет «Руководящая практика в фондах: подробный анализ реакции СД на призыв к 'мотивированному управлению' – 2017» ([Foundation Board Leadership: A Closer Look at Foundation Board Responses to Leading With Intent 2017](#)) продолжает дискуссию, начатую в сентябре 2017 года с момента публикации «Национального индекса практики СД в НКО-секторе» ([The 2017 National Index of Nonprofit Board Practices](#)). Наряду с положительными моментами (такими как содействие повышению эффективности организаций, ответственное отношение к исполнению обязанностей и т.п.) Индекс выявил в работе фондов целый ряд существенных недостатков. Оказалось, что за

<sup>5</sup> О «блокчейне» и его применении в НКО-секторе также читайте в статьях «[Технология блокчейн на страже прозрачности благотворительных пожертвований](#)» и «[Обзор возможностей для применения блокчейна в сфере регулирования НКО-сектора](#)». См. выпуски Дайджеста №№ [69 - 2016](#) и [73 \(4\) – 2017](#) соответственно.

последние три года самооценку своей деятельности провели только 38% СД, а на сайтах более 60% опрошенных организаций не нашлось информации о состоянии финансов, форм налоговой отчетности 990, и описания механизмов принятия решений. Помимо этого, команда известного издания *Chronicle of Philanthropy* провела собственное расследование, в ходе которого изучила сведения 20 фондов и уверенно заявила о том, что решения крупных институтов филантропии в основном отражают интересы элит. Опираясь на результаты этих изысканий, эксперты BoardSource подготовили серию рекомендаций, суть которых заключается в том, что советам директоров следует набирать в свои ряды представителей разных этнических групп населения, ежегодно оценивать свою работу, активнее продвигать свои организации в публичном пространстве, и руководить процессами стратегического планирования, вдохновляя сотрудников на выполнение социально значимых миссий.

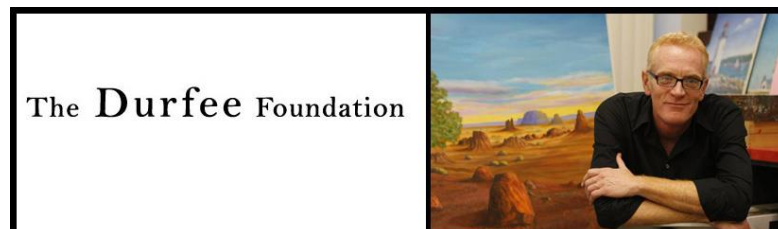
Источники:

[The Philanthropy News Digest](#)

[The Chronicle of Philanthropy](#)

## IX. ЛИДЕРСТВО И HR

### 1) РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСТВА: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ



В ближайшие пять лет 67% лидеров американского НКО-сектора планируют покинуть занимаемые должности. Однако результаты очередного исследования, проведенного консалтинговой организацией Concord Leadership Group (США), свидетельствуют о том, что из 1 140

опрошенных НКО только четверть (менее 25% организаций) имеют хорошо проработанные «планы обеспечения преемственности в случае смены руководящего состава» (succession plans). Эта существенная недоработка была зафиксирована еще в 2014 году, но за прошедшее время заметных положительных сдвигов не произошло: советы директоров НКО по-прежнему не уделяют должного внимания подготовке лидеров, а сектор слишком увлекается конференциями и круглыми столами - несмотря на то что опрос обнаружил очевидную потребность в коучинге, наставничестве и тренингах, отвечающих конкретным управленческим запросам. Эти проблемы усугубляются тем, что фонды, со своей стороны, тоже не способствуют развитию лидерства, посвящая решению этой задачи не более 1% от своих грантовых пулов. Команда Фонда Дурфи (The Durfee Foundation; г. Лос-Анджелес) считает, что институты филантропии упускают большие возможности для ускорения общественных изменений, и предлагает коллегам ознакомиться с отчетом, обобщившим десятилетний опыт лидерской стипендиальной программы Stanton Fellowship Program. Важным компонентом данной инициативы является конкурс, выявляющий носителей перспективных идей, направленных на решение самых острых городских проблем (таких как загрязнение воздуха, бездомность и т.д.), а фонд, затем, предоставляет лидерам-победителям по 100 000 долларов на проверку инноваций. Размышляя о достижениях и трудностях, авторы отчета сформулировали для коллег из других фондов несколько полезных советов, которые помогут включиться в процесс развития лидерского потенциала НКО и добиться хороших результатов:

- тщательно выполняйте домашнюю работу: проверяйте, действительно ли местный лидер и его команда подходят для решения конкретной проблемы; не бойтесь корректировать идеи соискателей финансирования с учетом полученных данных; и просчитывайте возможные риски;
- не концентрируйте внимание лидеров на краткосрочных результатах – ориентируйте их на среднесрочные и долгосрочные горизонты;
- инвестируйте ресурсы в индивидуальное развитие участников конкурсов/стипендиальных программ и укрепляйте лидерские сети;
- прислушивайтесь к мнению лидеров и поддержанных организаций, учитывайте их запросы, и создавайте условия для открытого диалога и обмена опытом.

Источник: [The Chronicle of Philanthropy](#)

## Х. ПРЕОБРАЗУЮЩИЕ ИНВЕСТИЦИИ

### 1) ПРЕОБРАЗУЮЩИЕ ИНВЕСТИЦИИ: КАРТА БУДУЩЕГО



В течение последних десяти лет «инвестиции, содействующие социальным изменениям» (impact investing) уверено заявили о себе и заметно продвинулись в своем развитии, но степень их положительного воздействия на окружающий мир пока не так значительна, как хотелось бы. В отчете, подготовленном Глобальной сетью по инвестициям в преобразование общества GIIN ([The Global Impact Investing Network](#)) при поддержке Фонда Рокфеллера ([The Rockefeller Foundation](#)), говорится о том, что действующие инвесторы и получатели ресурсов прилагают значительные усилия, чтобы повлиять на состояние экономических и финансовых систем. И это стремление заслуживает одобрения, поскольку существующие проблемы (усиление неравенства, урон окружающей среде и т.д.) достигли такого масштаба, что разрозненными силами государства и филантропии с ними справиться невозможно. Авторы «Дорожной карты будущего преобразующих инвестиций» ([Roadmap for the Future of Impact Investing](#)) обозначили основные «вызовы» сегодняшнего дня (в сфере саморегулирования, управления, измерения и оценки, обучения и консалтинга) и оснастили их подробными рекомендациями для инвесторов, советников, академических кругов, государственных структур, филантропических институтов и других причастных субъектов. Суть этих предложений заключается в том, что их практическое воплощение должно привести к мобилизации капитала, который необходим для отклика на острые социальные и экологические проблемы; смене парадигмы, определяющей ожидания и поведение инвесторов; и обеспечению широкого доступа к инвестиционным продуктам для всех заинтересованных субъектов. Документ также включает обзор тенденций, которыми при умелом подходе можно воспользоваться для активной пропаганды прогрессивных инвестиций и повышения эффективности капиталовложений в социально значимые инициативы: это автоматизация рабочих процессов, демократизация данных, краудфандинг<sup>6</sup> и массовый переход активов к женщинам и молодому поколению. «Мы предложили очень амбициозный, но весьма вдохновляющий план действий, - пишет в предисловии соучредитель GIIN Амит Бури (Amit Bourri). – На нашем пути неизбежно возникнут препятствия, но для полноценного раскрытия потенциала преобразующих инвестиций мы должны сделать все возможное».

Источник: [The Philanthropy News Digest](#)

<sup>6</sup> Краудфандинг (crowdfunding) – привлечение средств пользователей интернета с целью коллективного финансирования инициатив или проектов.