



# *Evolution & Philanthropy*

## **Дайджест публикаций международного филантропического сообщества**

***Выпуск № 2 (20), февраль 2012 г.***

*Если Вы хотели бы получить  
предыдущие выпуски Дайджеста  
или тематические подборки статей  
за 2010 - 2011 гг.*

*и/или получать Дайджест  
в будущем, сообщите  
об этом по адресу:*

***evd\_oa@uralsib.ru***

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА</b> .....	<b>5</b>
<b>1) Благотворительные фонды энергично осваивают новую нишу</b> .....	<b>5</b>
Согласно «Показателям глобальной филантропии и объема переводов благотворительных средств 2011» (The Index of Global Philanthropy and Remittances 2011), фонды расширяют свое участие в сфере международного развития.	5
<a href="http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=261100035">http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=261100035</a>	5
<b>2) О терминах не спорят, о терминах договариваются</b> .....	<b>5</b>
Президент Фонда Нового Орлеана (The Greater New Orleans Foundation) Альберт Рюэсга (Albert Ruesga) предлагает договориться о термине «социальная справедливость». Именно к этому зывают результаты опроса.	5
<a href="http://postcards.typepad.com/white_telephone/2011/11/biguneasy.html">http://postcards.typepad.com/white_telephone/2011/11/biguneasy.html</a>	5
<b>3) «Прозрачность и отчетность: регулирование деятельности европейских фондов»</b> .....	<b>6</b>
Так называется долгожданный отчет, который Европейский центр фондов (The European Foundation Center) и Европейская сеть доноров и фондов (The Donors and Foundations Networks in Europe) подготовили по результатам опроса 150 участников «Осенней ассамблеи».	6
<a href="http://philanthropynews.alliancemagazine.org/an-aga-in-a-day-the-efc-and-dafne-autumn-assembly/">http://philanthropynews.alliancemagazine.org/an-aga-in-a-day-the-efc-and-dafne-autumn-assembly/</a>	6
<b>4) Быстро, недорого, своевременно</b> .....	<b>7</b>
Всемирный альянс за гражданское участие CIVICUS разработал новый инструмент оперативной оценки состояния гражданского общества.	7
<a href="https://civicus.org/news-and-resources/671-civicus-launches-new-generation-of-civil-society-assessments-at-dakar-forum">https://civicus.org/news-and-resources/671-civicus-launches-new-generation-of-civil-society-assessments-at-dakar-forum</a>	7
<b>II. GR</b> .....	<b>7</b>
<b>1) Британская Комиссия по делам благотворительности под огнем критики</b> .....	<b>7</b>
Газета Таймс (The Times) опубликовала ряд статей, обвиняющих Комиссию по делам благотворительности (Charity Commission) в недостаточном контроле деятельности НКО.	7
<a href="http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/10953/commission_stands_firm_against_latest_times_b_roadside">http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/10953/commission_stands_firm_against_latest_times_b_roadside</a>	7
<b>III. ФАНДРАЙЗИНГ</b> .....	<b>8</b>
<b>1) Используйте результаты оценки для фандрайзинга!</b> .....	<b>8</b>
Самое главное назначение оценки – совершенствование программ и деятельности НКО. И с этим вряд ли кто поспорит. Тем не менее, эксперты консалтинговой организации Bridgespan Group предлагают активнее использовать результаты оценочных исследований для успешной работы с донорами и формирования каналов финансирования.	8
<a href="http://www.bridgespan.org/making-money-a-bonus-of-measuring-to-improve-performance.aspx">http://www.bridgespan.org/making-money-a-bonus-of-measuring-to-improve-performance.aspx</a>	8
<b>IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ</b> .....	<b>8</b>
<b>1) Дискуссия о ценности «историй НЕуспеха»</b> .....	<b>8</b>
В конце 2011-го американская НКО «Круглый стол благотворительности» (The Philanthropy Roundtable) провела конференцию, в ходе которой доноры и фонды обсуждали возможности выявления неудачного опыта и анализа ошибок.	8
<a href="http://philanthropy.com/blogs/the-giveaway/smart-ways-to-talk-about-failure/968?sid=pt&amp;utm_source=pt&amp;utm_medium=en">http://philanthropy.com/blogs/the-giveaway/smart-ways-to-talk-about-failure/968?sid=pt&amp;utm_source=pt&amp;utm_medium=en</a>	8
<b>2) Агентствам внешней помощи пора приподнять завесу тайны</b> .....	<b>9</b>
Составляя «Пилотный рейтинг прозрачности в сфере внешней помощи-2011» (2011 Pilot Aid Transparency Index), исследователи столкнулись с непреодолимым препятствием – ограниченной прозрачностью...	9
<a href="http://www.publishwhatyoufund.org/resources/index/2011-index/findings-and-recommendations/">http://www.publishwhatyoufund.org/resources/index/2011-index/findings-and-recommendations/</a>	9

## **VI. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ.....10**

- 1) Социальный эффект – уникальный рыночный продукт некоммерческого сектора..... 10**  
Исследовательская организация «Капитал для новой филантропии» (New Philanthropy Capital / NPC) в своем отчете «Путь к устойчивым изменениям в обществе» (A Journey to Greater Impact) отмечает, что экономический кризис усилил заинтересованность британского правительства и доноров в максимальном социальном эффекте. Значит, благотворительным организациям стоит уделять оценке своих результатов гораздо больше внимания, чем прежде. .... 10  
<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-11-25/philanthropists-should-fund-charities-measure-impact-says-think-tank> ..... 10
- 2) Неуловимый социальный эффект..... 11**  
Заместитель президента Центра Фондов (The Foundation Center) Лэри МакГилл (Larry McGill) считает, что субъекты благотворительной деятельности пока не способны оценить социальный эффект. .... 11  
[http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/11/why-measuring-impact-remains-an-elusive-goal.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_ca](http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/11/why-measuring-impact-remains-an-elusive-goal.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_ca) ..... 11

## **VI. СТРАТЕГИЯ..... 11**

- 1) Что нужно обществу от фондов: экстренная помощь или стратегические решения? ..... 11**  
Сегодня ниже уровня бедности оказались уже 42,6 млн. американцев; доходы граждан по-прежнему снижаются, а социальные бюджеты всех уровней – сокращаются. Таковы данные бюро переписи населения США (The US Census Bureau). Что делать фондам в такой ситуации? ..... 11  
<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=360100012> ..... 11

## **VII. ВЕНЧУРНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ ..... 12**

- 1) В Европе наступает эра венчурной филантропии ..... 12**  
Европейская ассоциация венчурной филантропии (The European Venture Philanthropy Association / EVPA) провела опрос и выяснила, что объем инвестиций в социальные предприятия преодолел рубеж в 1 млрд. Евро. В этом объеме 20% составляет нефинансовая поддержка, что является характерным признаком венчурной филантропии. Чтобы поддержать стремительное развитие данного направления, EVPA выпустила Кодекс поведения, обязательный для всех членов ассоциации. .... 12  
<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-11-24/european-venture-philanthropy-hits-1bn-investment-milestone> ..... 12

## **VIII. УПРАВЛЕНИЕ..... 13**

- 1) Источники вдохновения для начинающих лидеров НКО ..... 13**  
Пять лет назад известная консалтинговая организация Bridgespan Group провела исследование и выяснила, что до 2017 года НКО-сектору необходимо подготовить 640 000 новых руководителей, т.е. увеличить число лидеров в 2,4 раза. Однако (согласно более поздним данным Фонда Келлога / W.K. Kellogg Foundation) инициативы в сфере подготовки лидеров в основном не увенчались успехом. Поэтому результаты оценки одной из немногих удачных программ могут оказаться очень своевременными и полезными.... 13  
<http://philanthropy.com/article/Grooming-Talent-How/129730/> ..... 13
- 2) Этика – понятие не абстрактное ..... 13**  
Совет директоров + 4 дополнительных совета с ограниченными полномочиями + 1 совет почетных членов... И такая мощная структура недосмотрела-таки за учредителем НКО. Эксперты рекомендуют некоммерческим организациям провести ревизию управленческих и этических политик. .... 13  
[http://philanthropy.com/article/Lessons-From-the-Second-Mile/129849/?sid=pt&utm\\_source=pt&utm\\_medium=en](http://philanthropy.com/article/Lessons-From-the-Second-Mile/129849/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en) ..... 13

## **IX. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ ..... 14**

- 1) Что общего между Аль-Каидой, чаепитием и Арабской весной? ..... 14**  
Эти разные события являются результатом сетевого взаимодействия, которое становится все интенсивнее по мере развития технологий коммуникации. Размышляя о способности сетей влиять на общественные процессы и менять мир, руководитель клиентской службы консалтинговой компании TSC Group Пол Коннолли (Paul Conolly) призывает грант-мейкеров использовать потенциал эффективных организаций и сетевых структур для их взаимного усиления и достижения более значительных социальных результатов. .... 14

[http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/11/the-value-of-investing-in-networks-and-orgs.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29&utm\\_content=Yahoo%21+Mail](http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/11/the-value-of-investing-in-networks-and-orgs.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29&utm_content=Yahoo%21+Mail) ..... 14

## **X. КОММУНИКАЦИИ ..... 15**

### **1) В социальных медиа вы прозрачны «здесь и сейчас» ..... 15**

*Известный блоггер и консультант в сфере коммуникаций Леру Миллер (Leroux Miller) рассказывает о том, как НКО могут усилить свою прозрачность и подотчетность, общаясь со своими сторонниками, единомышленниками и клиентами в социальных сетях.* ..... 15

<http://www.nonprofitmarketingguide.com/blog/2011/11/seven-ways-social-media-improves-accountability/> ..... 15

### **2) Как самые эффективные НКО используют социальные сети ..... 15**

*Создатель веб-сайта craigconnects.org Крэг Ньюмарк (Craig Newmark) и его коллеги решили выяснить, как самые эффективные НКО используют социальные сети; являются ли эти организации самыми активными пользователями; и как жители сетей взаимодействуют с крупными НКО.* ..... 15

<http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/10/how-top-50-nonprofits-do-social-media.html> ..... 15

## **XI. ИНИЦИАТИВЫ ..... 16**

### **1) Клиенты банка учатся ведению бизнеса и благотворительности ..... 16**

*В конце 2011 года Банк Куттс (Coutts Bank) запустил платформу, которая позволит поддержать семейный бизнес и стремление клиентов к эффективной благотворительности.* ..... 16

<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-11-24/coutts-launches-online-platform-share-philanthropy-knowledge> ..... 16

## **XII. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ ..... 16**

### **1) Корпоративная благотворительность: жизнь после кризиса ..... 16**

*Центр эффективной практики и сотрудничества (The Center for Effective Collaboration and Practice / CECAP) опубликовала седьмой годовой отчет «Благотворительность в цифрах: выпуск 2011 г.» (Giving in Numbers: 2011 Edition), основанный на данных за 2010 год, которые предоставили 184 американские компании...* ..... 16

<http://www.corporatephilanthropy.org/research/benchmarking-reports/giving-in-numbers.html> ..... 16

### **2) Пять шагов к эффективной корпоративной благотворительности ..... 17**

*Консалтинговая организация «капитал для новой филантропии» (New Philanthropy Capital / NPC) опубликовала руководство для корпоративных доноров...* ..... 17

<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-11-10/corporate-funders-guide-offers-5-key-steps-effective-giving> ..... 17

## **XIII. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО ..... 17**

### **1) Добровольцы выходят из сумрака ..... 17**

*Профессор Университета им. Дж. Хопкинса (The Johns hopkins university) Лестер М. Саламон (Lester M Salamon) считает, что сложившиеся убеждения порой не позволяют нам видеть реальность такой, какая она есть. Они формируют «мертвые зоны», которые (случайно или преднамеренно) выпадают из сферы нашего восприятия. В частности, мы привыкли не замечать форму благотворительности, которая во всех странах и на разных континентах приносит пользу, соизмеримую с результатами работы крупнейших фондов.* ..... 17

<http://www.alliancemagazine.org/en/content/philanthropy%E2%80%99s-blind-spot> ..... 17

## И. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

### 1) БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ФОНДЫ ЭНЕРГИЧНО ОСВАИВАЮТ НОВУЮ НИШУ

*Согласно «Показателям глобальной филантропии и объема переводов благотворительных средств 2011» (The Index of Global Philanthropy and Remittances 2011), фонды расширяют свое участие в сфере международного развития.*  
<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=261100035>

В новом отчете Института Хадсона (Hudson Institute) говорится о том, что в 2009 году официальная поддержка сферы развития со стороны членов Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР - Organization for Economic Co-operation and Development / OECD) измерялась суммой в 120 млрд. долларов; инвестиции частного капитала в развивающиеся страны составили 258 млрд.; и общий объем переводов граждан, работающих за пределами США – 174 млрд. Несмотря на то что поддержка из благотворительных источников составила всего 53 млрд. долларов (что, безусловно, значительно меньше вышеуказанных цифр), ее доля в общем объеме финансирования сферы международного развития тоже является весьма заметной. Научный сотрудник британского Института исследований в сфере развития (The Institute of Development Studies) Джошуа Уотсон (Dr. Joshua Watson) считает, что готовность к рискам, стремление к формированию партнерств и поддержке инноваций позволяет филантропическим организациям занять собственную нишу в сфере развития.



Белладжио, Италия. Фото Алами (Alamy)

В связи с расширением участия благотворительных фондов в решении глобальных проблем, возникает потребность в диалоге и формировании конструктивных взаимоотношений между филантропией и международным развитием. Для этих целей британский Ресурсный Альянс (Resource Alliance) и Фонд Рокфеллера (The Rockefeller Foundation) выступили в роли вдохновителей Инициативы Белладжио (The Bellagio Initiative), которая выполнит функции координатора и обеспечит переговорную площадку для разных причастных сторон. Одной из основных тем в повестке дня Инициативы является обсуждение концепции благосостояния общества и системы показателей развития, которая не ограничивается изучением традиционных экономических факторов.

### 2) О ТЕРМИНАХ НЕ СПОРЯТ, О ТЕРМИНАХ ДОГОВАРИВАЮТСЯ

*Президент Фонда Нового Орлеана (The Greater New Orleans Foundation) Альберт Руэсга (Albert Ruesga) предлагает договориться о термине «социальная справедливость». Именно к этому зывают результаты опроса.*  
[http://postcards.typepad.com/white\\_telephone/2011/11/biguneasy.html](http://postcards.typepad.com/white_telephone/2011/11/biguneasy.html)

Организаторы опроса распространили анкету среди ста фондов местных сообществ (ФМС) и получили более 50 ответов. Результаты оказались неоднозначными.

57% респондентов «согласны» или полностью согласны с тем, что многие руководители, члены советов директоров и учредители ФМС стараются не использовать термин «социальная справедливость» (social justice), чтобы не оттолкнуть доноров. «Несогласных» или «полностью несогласных» оказалось всего 17%.

Уточняющий вопрос показал, что этот термин (1) не дает отчетливого представления о целях; (2) допускает широкое толкование; и (3) звучит слишком радикально. Последнее заключение несколько удивляет, поскольку идея социальной справедливости достаточно традиционна для большинства религий. Однако с точки зрения практики самым большим поводом для беспокойства является неясность целей.

**Какое определение Вы могли бы дать понятию «социальная справедливость?»**

Категория	Колич. ответов
Всеобщее равенство	18
Помощь людям с более низким уровнем благосостояния	11
Системные / структурные изменения	8
Ничего не могу сказать	5
Устранение первопричин / источников проблем	4
Другие ответы	52

В ответ на просьбу поделиться собственным представлением о социальной справедливости, участники опроса чаще всего оперировали понятием «равенства», имея в виду «равные правила игры», «равные возможности» и «равное распределение общественных благ». И 11 респондентов предположили, что речь идет о помощи малоимущим, которые больше всего страдают от инфляции и кризиса.

Но тогда получается, что в сфере «филантропии социальной справедливости» работает практически каждый грантодающий фонд.

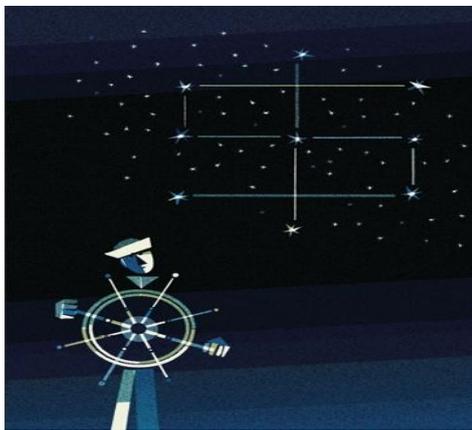
Также обнаружилось существенные различия в отношении к социальной справедливости со стороны программных сотрудников и членов высших управляющих органов ФМС: 62% опрошенных (полностью) согласились с тем, что программный персонал более положительно воспринимает идею социальной справедливости; и лишь 15% не согласны с данным утверждением.

Альберт Руэсга и его коллеги уверены в том, что фонды местных сообществ обязательно найдут верные слова, чтобы донести идеи «равенства» и «справедливости» до сердец доноров. Но чтобы внести ясность, все же не помешало бы прояснить цели социальной справедливости.

**3) «ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ: РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЕВРОПЕЙСКИХ ФОНДОВ»**

Так называется долгожданный отчет, который Европейский центр фондов (The European Foundation Center) и Европейская сеть доноров и фондов (The Donors and Foundations Networks in Europe) подготовили по результатам опроса 150 участников «Осенней ассамблеи».

<http://philanthropynews.alliancemagazine.org/an-aga-in-a-day-the-efc-and-dafne-autumn-assembly/>



Опрос показал, что в 27 странах Евросоюза (плюс Швейцария, Турция и Украина) утверждены и используются 19 кодексов поведения, которые призваны обеспечить саморегулирование, прозрачность и подотчетность фондов перед ключевыми стейкхолдерами и обществом. Столь впечатляющая статистика позволяет сделать вывод, что «зонтичным» организациям пора перейти от разработки новых документов к более интенсивному обмену опытом.

Также, участникам Ассамблеи было предложено поразмышлять о «продолжительности жизни» фондов. 70% опрошенных высказались за «жизнь вечную»; а 30% считают, что фондам стоит поменьше заботиться о доходах, активнее использовать средства для решения проблем и, если цель достигнута, сворачивать деятельность.

Однако обе группы согласны с тем, что фонды работают для будущих поколений, и с помощью своих ресурсов должны содействовать развитию общества.

Отвечая на вопрос об освоении современных технологий, половина респондентов заявила, что их фонды «идут в ногу со временем». Однако лишь немногие смогли объяснить, что такое Twitter (не говоря уже о постоянной работе в социальных сетях). Тем не менее, несмотря на скромный результат, нашлись примеры из практики, которые стоит изучать и распространять.

Почти так же обстоят дела с пониманием и толкованием принципа недискриминации (diversity). Больше половины респондентов согласились с тем, что «разнородные» группы способны принимать наиболее рациональные и конструктивные решения. Но при этом мало кто знает о практической реализации данного принципа в процессе формирования совета директоров, штата организации и других сообществ.

Организаторам Ассамблеи будет о чем поговорить с фондами в ходе следующего события.

#### **4) БЫСТРО, НЕДОРОГО, СВОЕВРЕМЕННО**

Всемирный альянс за гражданское участие CIVICUS разработал новый инструмент оперативной оценки состояния гражданского общества.

<https://civicus.org/news-and-resources/671-civicus-launches-new-generation-of-civil-society-assessments-at-dakar-forum>

Существующие инструменты оценки состояния гражданского общества (ГО) не предлагают гибкого подхода, который позволил бы учитывать особенности местных контекстов. Чтобы откликнуться на эту потребность, Всемирный альянс CIVICUS разработал «Систему показателей для оперативной оценки гражданского общества» (Civil Society Index Rapid Assessment / CSI-RA), которая позволит представителям ГО быстро и без лишних затрат оценивать собственные сильные/слабые стороны, возможности и потребности. В процессе настройки CSI-RA для каждой новой оценки учитываются ожидаемые результаты и особенности внешнего окружения. Однажды настроив инструмент, оценочные исследования можно проводить неоднократно, выполнять сравнительный анализ и отслеживать тенденции в течение конкретных периодов времени. В начале 2012 года CIVICUS планирует провести первый этап апробации инструмента в регионах Северной, Западной и Центральной Африки.

## **II. GR**

#### **1) БРИТАНСКАЯ КОМИССИЯ ПО ДЕЛАМ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ ПОД ОГНЕМ КРИТИКИ**

Газета *Таймс* (*The Times*) опубликовала ряд статей, обвиняющих Комиссию по делам благотворительности (*Charity Commission*) в недостаточном контроле деятельности НКО.

[http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/10953/commission\\_stands\\_firm\\_against\\_latest\\_times\\_broadside](http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/10953/commission_stands_firm_against_latest_times_broadside)



Смысл обвинений заключается в том, что большая часть жалоб на деятельность НКО осталась без внимания. В прошлом году Комиссия применила санкции лишь к 36 организациям, в то время как общее количество жалоб составляет 1845. Авторы публикации считают, что нежелание Комиссии проводить разбирательства дает зеленый свет нарушителям и мошенникам, и ставит под угрозу интересы налогоплательщиков. Сотрудники газеты побеседовали с бывшим председателем Комиссии Джеральдин Пикок (Geraldine Peacock), которая сочла приведенные данные шокирующими. «Недостаточная реакция Комиссии способствует финансовым злоупотреблениям», - озвучила свое мнение Джеральдин.

Не остался в долгу и ведущий финансовой колонки Эндрю Вилсон (Andrew Ellson). Он отметил, что Комиссии следует «радикально изменить организационную культуру, пересмотреть полномочия и провести перестановку кадров».

Критику в адрес руководства и культуры Комиссия оставила без ответа, но разъяснила свои процедуры. Они позволят решать значительную часть проблем посредством консультаций и рекомендаций в ходе проверок и собеседований с учредителями и руководством организаций. Открытые расследования проводятся в случае серьезных претензий. Именно к этой категории относятся 36 организаций, к которым впоследствии были применены соответствующие санкции. В связи со скандалом, Комиссия намерена пересмотреть подходы к проверке деятельности НКО, а также политику отчетности и информирования общественности о своей работе.

### III. ФАНДРАЙЗИНГ

#### **1) ИСПОЛЬЗУЙТЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ДЛЯ ФАНДРАЙЗИНГА!**

*Самое главное назначение оценки – совершенствование программ и деятельности НКО. И с этим вряд ли кто поспорит. Тем не менее, эксперты консалтинговой организации Bridgespan Group предлагают активнее использовать результаты оценочных исследований для успешной работы с донорами и формирования каналов финансирования.*

<http://www.bridgespan.org/making-money-a-bonus-of-measuring-to-improve-performance.aspx>

Питер Ким (Peter Kim) и его коллеги из Bridgespan Group отмечают, что большая часть некоммерческих организаций, которые относятся к категории «крупных», достигли впечатляющих размеров и масштабов не за счет диверсификации источников финансирования, но благодаря поддержке доноров одного типа (корпорации либо государственные учреждения/программы или состоятельные люди), которые высоко ценили результаты работы НКО. Данные НКО тщательно изучили потребности и мотивации тех, кто принимает решения о финансировании, и сконцентрировали усилия на конкретных инициативах, не пытаясь ухватиться за любую возможность фандрайзинга. Руководствуясь данными выводами, эксперты предлагают благотворительным организациям определить наиболее подходящую модель привлечения средств с помощью «упражнения в три шага», которое невозможно выполнить, не имея результатов оценки:

- *Определите тип донора, который мог бы поддержать Вашу деятельность или программу наиболее «естественным» образом.* – Молодежная организация, с которой работала команда Bridgespan Group, оценила свою работу и пришла к выводу, что ее показатели лучше всего воспримут представители образовательных округов.
- *Узнайте, кто принимает решения о финансировании.* – Не спешите с выводами! Подобные вопросы не всегда рассматривает тот, кто подписывает чек или громко отдает распоряжения. Так, вышеупомянутая организация с удивлением обнаружила, что за распределение средств отвечает администратор среднего звена в центральном офисе образовательного округа.
- *Выясните мотивацию донора.* – На данном этапе стоит ответить на несколько вопросов: Что больше интересует донора - польза для Ваших клиентов или преимущества для финансирующей стороны? Если последнее, то какие истории успеха или данные помогут преподнести Вашу организацию в наиболее выгодном свете? При этом очень важно не увлекаться показателями, которые интересуют донора, но искажают реальную работу НКО. Уже знакомая нам молодежная НКО регулярно информировала образовательный округ о показателях выпуска из средних школ. Однако оказалось, что для донора более важна ежегодная экономия средств округа, возникающая в результате работы НКО с «трудными подростками», которые чаще всего бросают школу. Организации не составило особого труда переключиться на отчетность по новым показателям, так как они согласовались с целями программы, и объем предполагаемого финансирования был более значительным по сравнению с расходами на сбор и анализ необходимой информации.

Голубая мечта каждой НКО – найти донора, который без лишних вопросов поддержит любую инициативу и удовольствуется теми показателями, которые организация использует в своей повседневной работе. А пока этот сценарий не стал реальностью, ищите подходы к источникам финансирования и пользуйтесь результатами оценки.

### IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

#### **1) ДИСКУССИЯ О ЦЕННОСТИ «ИСТОРИЙ НЕУСПЕХА»**

*В конце 2011-го американская НКО «Круглый стол благотворительности» (The Philanthropy Roundtable) провела конференцию, в ходе которой доноры и фонды обсуждали возможности выявления неудачного опыта и анализа ошибок.*

[http://philanthropy.com/blogs/the-giveaway/smart-ways-to-talk-about-failure/968?sid=pt&utm\\_source=pt&utm\\_medium=en](http://philanthropy.com/blogs/the-giveaway/smart-ways-to-talk-about-failure/968?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en)

Участники конференции были единодушны в том, что сегодняшнее представление об открытости требует обсуждения не только успешного, но и не самого удачного опыта. Такая необходимость

продиктована сложной обстановкой в экономике, а также притоком в фонды представителей корпоративной сферы, для которых анализ ошибок является неотъемлемой частью деловой культуры и практики. В связи с этим председатель совета директоров консалтинговой организации Bridgespan Group Томас Тайерни (Thomas Tierney) посоветовал донорам чаще спрашивать грантополучателей не только об успешных, но и наименее эффективных программах; и в ходе совместной работы искать способы решения проблем. Фонды настроены на такую работу, однако ни для кого не секрет, что НКО предпочитают не распространяться о своих неудачах. Генри Бекема (Henry Beukema), исполнительный директор Фонда МакКьюн (McCune Foundation) из Питтсбурга согласился с тем, что отношения между донорами и получателями грантов пора менять, и строить их на взаимном доверии. И это вопрос не одного дня. В течение года Генри раз в два месяца встречался с руководителями НКО, которые получают поддержку от фонда, расспрашивал их о текущих делах и постепенно добился большей открытости в отношении трудностей. «Экономический кризис помогает грант-мейкерам улучшить свою работу», - метко подметил управляющий директор компании Legacy Venture Расс Холл (Russ Hall).

## **2) АГЕНТСТВАМ ВНЕШНЕЙ ПОМОЩИ ПОРА ПРИПОДНЯТЬ ЗАВЕСУ ТАЙНЫ**

*Составляя «Пилотный рейтинг прозрачности в сфере внешней помощи-2011» (2011 Pilot Aid Transparency Index), исследователи столкнулись с непреодолимым препятствием – ограниченной прозрачностью...*

<http://www.publishwhatyoufund.org/resources/index/2011-index/findings-and-recommendations/>

В ходе исследования рабочая группа Глобальной кампании за прозрачность технической помощи (The Global Campaign for Aid Transparency) сделала три основных вывода. Во-первых, в настоящий момент публикуется далеко не вся информация. Незначительное количество организаций размещают в открытом пространстве не более 50% сведений об объеме финансирования, основных получателях помощи, бюджетах, аудиторских проверках, результатах и т.д. Средний показатель прозрачности не превысил 34%. Очень разочаровали страны-доноры, которые традиционно считались лидерами в вопросах эффективности и прозрачности. Так, Австралия набрала лишь 26%, Ирландия – 29%, Новая Зеландия – 30%, Канада – 31%, Норвегия – 32%, Финляндия – 38% и правительственная инициатива США PEPFAR - 34%. Кроме того, зачастую рабочей группе было сложно установить основного получателя помощи. Например, в прошлом году Республика Кот-д’Ивуар была первой в списке получателей поддержки от Агентства Франции по международному развитию (Agence Française de Développement / AFD). Однако на веб-сайте AFD деятельность в Республике была представлена единственным проектом, посвященным празднованию 20-летнего юбилея работ по исследованию популяции шимпанзе. После дополнительных консультаций и изучения новых данных выяснилось, что приоритетным регионом является Южная Африка; и показатели AFD пошли вверх.

И таких примеров оказалось достаточно, чтобы сделать еще один вывод: информация существует, обрабатывается, но не публикуется. Следовательно, ее трудно найти и использовать для сопоставления и сравнительного анализа. При этом наиболее скромно представлены самые ценные для общества данные - результаты мониторинга и оценки происходящих изменений. Значительно затрудняют работу с информационными массивами технические проблемы, связанные с использованием PDF-формата, отсутствием поисковых систем, нерабочими ссылками и медленной работой веб-сайтов. И если одно агентство какой-либо страны-донора публикует достаточно информации, то другие организации этого не делают. В итоге искажается общая сумма внешней помощи, и показатели страны в рейтинге прозрачности понижаются.

И последний вывод исследователей оказался самым оптимистичным: сделать внешнюю помощь более прозрачной – возможно! Потому что есть страны и организации, которые достойно справляются с этой задачей – это Всемирный банк (World Bank), Глобальный фонд (The Global Fund), Африканский банк развития (AfDB), Нидерланды, Швеция и другие. В двадцатке лучших (средний показатель – 39%) в равной степени представлены как двусторонние, так и многосторонние организации; а также новички, такие как Эстония, Чешская Республика (которая «обошла» Австрию) и Корея (её показатели чуть лучше, чем у Японии).

Основываясь на выводах, составители рейтинга рекомендуют странам и агентствам мобилизовать политическую волю и технические ресурсы; продолжить публиковать информацию и систематизировать данные, которые пока не раскрываются; и обеспечить доступ к информации в

соответствии со стандартами Международной инициативы в сфере прозрачности внешней помощи (IATI Standard).

## **V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

### **1) СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ – УНИКАЛЬНЫЙ РЫНОЧНЫЙ ПРОДУКТ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА**

*Исследовательская организация «Капитал для новой филантропии» (New Philanthropy Capital / NPC) в своем отчете «Путь к устойчивым изменениям в обществе» (A Journey to Greater Impact) отмечает, что экономический кризис усилил заинтересованность британского правительства и доноров в максимальном социальном эффекте. Значит, благотворительным организациям стоит уделять оценке своих результатов гораздо больше внимания, чем прежде.*  
<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-11-25/philanthropists-should-fund-charities-measure-impact-says-think-tank>

Многие благотворительные организации считают, что измерять социальный эффект либо слишком сложно, либо слишком дорого; а доноры далеко не всегда поддерживают стремление НКО к оценке своих результатов и эффективности. Эксперты NPC считают, что такое положение вещей проигрышно для всех; и доноры могли бы активнее способствовать развитию оценочной практики. В частности, авторы отчета предлагают донорам следующие варианты действий:

- Инициировать грантовые программы для благотворительных организаций, которые способны подтвердить факт достижения социального эффекта;
- Освоить или усовершенствовать практику поддержки оценочных исследований грантополучателей;
- Учредить специализированный фонд для поддержки комплексных исследований с участием внешних оценщиков;
- Содействовать развитию сетей, способствующих обмену знаниями и опытом в сфере оценки.

Что касается НКО, то им авторы отчета рекомендуют обратить внимание на ряд преимуществ, которые открывает для организации оценка:

- Повышение мотивации сотрудников;
- Экономия рабочего времени персонала;
- Повышение качества услуг для благополучателей;
- Активизация дискуссии о наиболее эффективных методах работы;
- Развитие компетенций организации;
- Дополнительные гарантии дальнейшего финансирования.

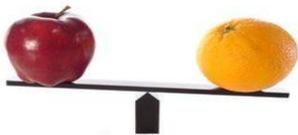
Рекомендации и советы не залежатся на полке, так как мнение экспертов разделяет глава Министерства по делам гражданского общества Ник Херд (Nick Hurd). Он считает социальный эффект «уникальным рыночным продуктом» и полагает, что правительство (как самый крупный донор) должно активнее разъяснять НКО-сектору, что именно следует измерять и оценивать.

Помимо этого, отрасль оценки сделала еще один шаг навстречу лучшему будущему: в декабре 2011-го состоялась церемония открытия и конференция международной ассоциации Social Impact Analysts Association (SIAA), которая объединяет специалистов в сфере оценки результатов и социального эффекта благотворительных программ. В 2012 году SIAA намерена обсудить принципы оценки социального эффекта и организовать работу виртуального ресурсного центра.

## 2) НЕУЛОВИМЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ

Заместитель президента Центра Фондов (The Foundation Center) Лэри МакГилл (Larry McGill) считает, что субъекты благотворительной деятельности пока не способны оценить социальный эффект.

[http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/11/why-measuring-impact-remains-an-elusive-goal.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_ca](http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/11/why-measuring-impact-remains-an-elusive-goal.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_ca)



Лэри МакГилл далеко не единственный представитель профессионального сообщества, признающий наличие проблем, связанных с оценкой социального эффекта (или устойчивых системных изменений). Не видя особого смысла в бесконечной критике и самокритике, он обозначил ряд проблемных моментов, которые могут составить основу для конструктивной дискуссии в популярном блоге PhilanTopic:

- Многие организации пока не разобрались, чем отличается оценка социального эффекта от оценки эффективности программ. Трудность заключается в том, что устойчивые системные изменения в обществе, как правило, являются результатом коллективных усилий. Поэтому подходы к их оценке должны отличаться от практики измерения результатов программ.
- Оценка социального эффекта не является самоцелью. Главная задача фондов и НКО – содействовать положительным изменениям в обществе. Поэтому оценку стоит проводить только в том случае, если она помогает понять, насколько организация продвинулась на пути к изменениям, а также позволяет извлечь уроки и скорректировать курс.
- Изменения в обществе происходят не в лабораторных условиях и зависят от многих политических и иных факторов. Поэтому всегда остается открытым вопрос об измерении социального эффекта в изменяющемся контексте.
- Зачастую социальный эффект оказывается несоизмеримым с затратами на его оценку.
- Показатели оценки являются своеобразными фильтрами. И всегда есть риск, что они «отфильтруют» самую важную и нужную информацию.
- База данных [TRASI](http://trasi.foundationcenter.org)<sup>1</sup> предлагает множество инструментов оценки, которых становится все больше. Однако каждое изменение и связанная с ним ситуация по-своему уникальны. Поэтому при выборе инструмента стоит задуматься, в какой мере стандартизированные дизайны оценки способны откликнуться на конкретный запрос и потребности организации.

Лэри МакГилл не считает список вопросов исчерпывающим, и приглашает коллег поделиться своими наблюдениями и мыслями.

## VI. СТРАТЕГИЯ

### 1) ЧТО НУЖНО ОБЩЕСТВУ ОТ ФОНДОВ: ЭКСТРЕННАЯ ПОМОЩЬ ИЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ?

Сегодня ниже уровня бедности оказались уже 42,6 млн. американцев; доходы граждан по-прежнему снижаются, а социальные бюджеты всех уровней – сокращаются. Таковы данные бюро переписи населения США (The US Census Bureau). Что делать фондам в такой ситуации?

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=360100012>

Согласно Докладу о пожертвованиях в США ([Giving USA](http://givingusa.org)), в 2010 году объемы благотворительной помощи увеличились, но при этом поддержка организаций, которые обеспечивают отклик на

---

<sup>1</sup> База данных [TRASI](http://trasi.foundationcenter.org/search.php) (<http://trasi.foundationcenter.org/search.php>) – это специальный проект Центра фондов, который осуществляется в партнерстве с McKinsey & Company и объединяет экспертов, чьи знания и опыт позволяют откликнуться на возрастающую потребность в оценке социального эффекта (impact). TRASI включает 150 инструментов и ресурсов, в том числе: информацию о подходах к оценке социального эффекта; инструкции и руководства по разработке дизайна и проведению оценки; а также готовые инструменты для практического применения. База данных снабжена удобной системой поиска. (Прим. авт.)

базовые потребности людей, снизилась на 6%. Доноры и фонды разделились на два лагеря: одни считают, что надо поддерживать самые востребованные услуги для населения, а другие предпочитают использовать средства для поддержки экспериментальных программ, научных лабораторий, культуры, искусства и т.д. К сторонникам первой схемы, в частности, относится Фонд местного сообщества Кремниевой долины (The Silicon Valley Community Foundation), который направил 6 млн. долларов на создание сети столовых и приютов для нуждающихся, а также Фонд Sunshine Lady Foundation (возглавляемый Дорис Баффет / Doris Buffett, старшей сестрой Уорена Баффета), который финансирует приобретение инвалидных кресел, доступную стоматологию, ремонт крыш и т.д. В отличие от них, Фонд Билла и Мелинды Гейтс (The Bill & Melinda Gates Foundation) не изъявил желания предоставить небольшой грант в размере 30 000 долларов на создание приюта в Сиэтле, и обосновал это тем, что фонд уже вложил 47 млн. долларов в программу временного жилья и планирует предоставить еще 67 млн. «Мы стремимся решать проблему бездомности на системном уровне - профилактическими мерами либо (если проблема уже возникла) методами оперативного реагирования», - поясняет официальный представитель фонда Мелисса Милберн (Melissa Milburn).



Вместе с тем, несмотря на различные представления и подходы, в настоящий момент формируются новые способы использования благотворительных средств для решения экстренных проблем. Так, Дорис Баффет, например, может много рассказать об образовательной программе для заключенных. Это не что иное, как «инвестиции, ориентированные на достижение социального эффекта» (impact investing). Фонд Рокфеллера (The Rockefeller Foundation) является одним из инвесторов-участников британской программы «социальных облигаций» (social impact bonds), которая нацелена на профилактику рецидивной преступности. Помимо этого, фонд способствует распространению подобного опыта в США. Иными словами, фонды волнуются и пребывают в вечном поиске. А жаркие дебаты в СМИ, между тем, продолжаются...

## VII. ВЕНЧУРНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ

### 1) В ЕВРОПЕ НАСТУПАЕТ ЭРА ВЕНЧУРНОЙ ФИЛАНТРОПИИ

Европейская ассоциация венчурной филантропии (The European Venture Philanthropy Association / EVPA) провела опрос и выяснила, что объем инвестиций в социальные предприятия преодолел рубеж в 1 млрд. Евро. В этом объеме 20% составляет нефинансовая поддержка, что является характерным признаком венчурной филантропии. Чтобы поддержать стремительное развитие данного направления, EVPA выпустила Кодекс поведения, обязательный для всех членов ассоциации. <http://www.philanthropyuk.org/news/2011-11-24/european-venture-philanthropy-hits-1bn-investment-milestone>

Целью Кодекса является «разработка высоких профессиональных стандартов для сообщества ассоциации EVPA, члены которой имеют возможность учиться на опыте друг друга в атмосфере прозрачности, взаимопонимания и уважения». Члены ассоциации обязаны информировать Совет директоров EVPA о несоблюдении стандартов другими участниками.

Разработка кодекса и стандартов является своевременной мерой, так как отрасль развивается высокими темпами. Опрос 50 членов EVPA показал, что 47% респондентов инвестируют до 10 млн. Евро, а инвестиции 17% респондентов превышают 100 млн. При этом 68% участников опроса повторно инвестируют полученные доходы.

Председатель Совета директоров EVPA Серж Рахе (Serge Raicher) отметил, что состоятельные люди, финансовые управляющие компании и фонды ценят в будущих получателях инвестиций предпринимательский дух и стремление к изменению общества. И даже сложная ситуация в европейской экономике не является для инвесторов поводом для пессимизма.

## VIII. УПРАВЛЕНИЕ

### 1) ИСТОЧНИКИ ВДОХНОВЕНИЯ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ ЛИДЕРОВ НКО

Пять лет назад известная консалтинговая организация Bridgespan Group провела исследование и выяснила, что до 2017 года НКО-сектору необходимо подготовить 640 000 новых руководителей, т.е. увеличить число лидеров в 2,4 раза. Однако (согласно более поздним данным Фонда Келлога / W.K. Kellogg Foundation) инициативы в сфере подготовки лидеров в основном не увенчались успехом. Поэтому результаты оценки одной из немногих удачных программ могут оказаться очень своевременными и полезными....

<http://philanthropy.com/article/Grooming-Talent-How/129730/>



Начиная с 2008 года, программа Банка Америки (Bank of America) «Строители сообществ» (Neighborhood Builders) подготовила 1200 лидеров НКО. Отбор потенциальных участников – действующих и начинающих директоров – осуществляли комитеты, в состав которых вошли руководители местных отделений банка. Чтобы расширить возможности практического применения новых знаний, банк предоставил организациям поддерживающие гранты в размере 200 000 долларов на два года (по меркам США – небольшая сумма). Результаты программы оказались весьма впечатляющими: 92% участников отметили, что социальный эффект их

инициатив стал более значительным; 88% - выполнили поставленные задачи; 80% - стали более устойчивы в финансовом отношении; и еще 80% - приступили к реализации инновационных идей. Немаловажно, что в период выполнения программы прекратила деятельность всего одна НКО; остальные продолжают работать и укрепляют свои позиции.

Эксперты-оценщики из Bridgespan Group Мэтт Форти (Matt Forti) и Керк Крамер (Kirk Kramer) делятся выводами и наблюдениями, которыми организаторы лидерских программ могут воспользоваться для совершенствования своей работы:

- Совместное обучение действующих и начинающих руководителей НКО очень вдохновляет «новичков» и помогает им точно сформулировать стратегию и приоритеты для своих организаций.
- Поддержка в виде грантов помогает лидерам оперативно применять новые знания. Однако многие участники отметили, что дальнейшие тренинги, сетевая работа и обмен опытом могли бы значительно улучшить их результаты. Так, 68% респондентов заинтересованы в изучении опыта коллег, а 59% самостоятельно поддерживают связь как минимум с одним из участников программы.
- Постоянный мониторинг и оценка программы имеют особое значение для достижения лучших результатов. Банк Америки постоянно поддерживал обратную связь с благополучателями и вносил оперативные изменения в план работ. В частности, по результатам оценки первого этапа количество тренингов для более опытных директоров сократилось до двух, а для начинающих увеличилось до трех.

Эксперты не настаивают на полномасштабной оценке каждой лидерской программы, но настоятельно рекомендуют организаторам точно определить собственное представление об успехе. Они считают, что программу можно оценивать сразу после ее завершения, но также советуют вернуться к этому вопросу через 6 месяцев или через год, чтобы измерить отложенные результаты (outcomes).

### 2) ЭТИКА – ПОНЯТИЕ НЕ АБСТРАКТНОЕ

Совет директоров + 4 дополнительных совета с ограниченными полномочиями + 1 совет почетных членов... И такая мощная структура недосмотрела-таки за учредителем НКО. Эксперты рекомендуют некоммерческим организациям провести ревизию управленческих и этических политик.

[http://philanthropy.com/article/Lessons-From-the-Second-Mile/129849/?sid=pt&utm\\_source=pt&utm\\_medium=en](http://philanthropy.com/article/Lessons-From-the-Second-Mile/129849/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en)

Американская НКО «Вторая миля» (The Second Mile) сворачивает свою деятельность – её учредителя Джерри Сандуски (Jerry Sandusky) обвиняют в домогательствах по отношению к

мальчикам-клиентам НКО. Эксперты предлагают организациям (особенно тем, которые оказывают помощь пострадавшим от домашнего насилия и бездомным) извлечь уроки из печального опыта. Анализ практики НКО выявил ряд общих проблем – это неограниченные полномочия учредителей; раздутый штат совета директоров (что, может быть, неплохо для фандрайзинга, но проблематично для внутреннего контроля) и отсутствие «Положения о реагировании на поступающие сигналы о нарушениях» (whistle blower policy). Мэтью Доуни (Matthew Downey), директор по программам Центра им. Джонсона (The Johnson Center for Philanthropy; шт. Мичиган), считает, что НКО должны позаботиться о разработке соответствующих внутренних политик и инструкций. Тогда сотрудники будут чувствовать себя защищенными от возможного произвола руководства или учредителя; и будут знать, в каких ситуациях проводится внутреннее расследование, и когда стоит сразу обратиться в полицию. «Даже если внутренней политикой никто и никогда не воспользуется, в организации все равно сформируется культура, обязывающая информировать о недостойном поведении. И при этом Вы не окажетесь под угрозой увольнения», - говорит Доуни. – «А разработать положение, определяющее порядок реагирования на нарушения, совсем несложно».

## IX. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

### 1) ЧТО ОБЩЕГО МЕЖДУ АЛЬ-КАИДОЙ, ЧАЕПИТИЕМ И АРАБСКОЙ ВЕСНОЙ?

*Эти разные события являются результатом сетевого взаимодействия, которое становится все интенсивнее по мере развития технологий коммуникации.*

*Размышляя о способности сетей влиять на общественные процессы и менять мир, руководитель клиентской службы консалтинговой компании TCC Group Пол Коннолли (Paul Connolly) призывает грант-мейкеров использовать потенциал эффективных организаций и сетевых структур для их взаимного усиления и достижения более значительных социальных результатов.*

[http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/11/the-value-of-investing-in-networks-and-orgs.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29&utm\\_content=Yahoo%21+Mail](http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/11/the-value-of-investing-in-networks-and-orgs.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29&utm_content=Yahoo%21+Mail)



В ходе изучения практики некоммерческих организаций и коалиций Компания TCC Group определила сходства и отличия наиболее эффективных организаций и сетей. В частности, выяснилось, что в портрете успешной НКО обязательно присутствуют такие черты, как: точное представление о будущем, к которому стремится организация (видение); осведомленность о потребностях сообщества и необходимых услугах; формирование альянсов с внешними стейкхолдерами;

углубленный анализ деятельности и проведение оценочных исследований; а также достижение значительного социального эффекта за счет расширения программ, распространения успешных моделей и влияния на законодательство и системы. Что касается успешной коалиции (или сети), то ей свойственно наличие объединяющей цели и общих ценностей; конструктивный подход к решению конфликтных ситуаций; регулярная оценка деятельности; прозрачность процессов принятия решений; и готовность к действию. И, наконец, общими признаками наиболее эффективных организаций и сетей являются:

- Разделение полномочий;
- Сочетание различных практик и умение находить консенсус при наличии разных точек зрения;
- Согласованность действий и взаимное обогащение программ;
- Культура, ориентированная на постоянное обучение;
- Способность действовать в изменяющемся контексте.

Самые дальновидные грант-мейкеры понимают, что социальный эффект никогда не будет действительно масштабным, если взращивать только эффективные НКО. Безусловно, с коалициями работать сложно, так как управленческие полномочия в сети распределяются между несколькими участниками; границы объединения расплывчаты; и особенно много хлопот доставляет оценка результатов. Тем не менее, грантодающие организации обязательно должны найти способы работы, отвечающие специфике данных структур. Например, некоторые фонды поддерживают разные уровни сетевого объединения, не ограничивают инициативу и не пытаются искусственно установить

«главное действующее лицо», которому можно приписать достижение (или результат). За сетями – большое будущее. Было бы большой ошибкой не поддерживать коллективные объединения.

## Х. КОММУНИКАЦИИ

### 1) В СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА ВЫ ПРОЗРАЧНЫ «ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС»

*Известный блоггер и консультант в сфере коммуникаций Леру Миллер (Leroux Miller) рассказывает о том, как НКО могут усилить свою прозрачность и подотчетность, общаясь со своими сторонниками, единомышленниками и клиентами в социальных сетях.*

<http://www.nonprofitmarketingguide.com/blog/2011/11/seven-ways-social-media-improves-accountability/>



Леру Миллер предлагает взять на заметку семь преимуществ социальных сетей:

1. *Взаимодействие в режиме реального времени.* – Социальные медиа – это «здесь и сейчас». Например, если Вы проводите мероприятие и затор на дороге может нарушить Ваши планы, то сообщите участникам другой маршрут через Twitter и Facebook.

2. *Личное общение.* – Вы являетесь представителем организации, но социальные сети не приемлют официальных манер. Общайтесь на обычном повседневном языке в режиме диалога. Так гораздо проще рассказывать о важных новостях!

3. *Оперативное реагирование на отрицательные отзывы.* – Как правило, об НКО говорят либо позитивно, либо нейтрально. От клиентов чаще достается коммерческим компаниям. Но если и с Вами произошло подобное недоразумение, реагируйте быстро, спокойно и демонстрируйте максимальную открытость.

4. *Шоу за кулисами.* – В социальных сетях можно делиться маленькими зарисовками из жизни своей организации. Это позволит людям «заглянуть за кулисы» и лучше понять специфику Вашей работы. Это значительно повысит шансы получить поддержку.

5. *Вопросы и ответы.* – Многие НКО используют социальные сети для поиска и обсуждения новых идей. Задавайте вопросы, собирайте комментарии. Это лучший способ выразить уважение своим сторонникам.

6. *Неформальное общение.* – Обменивайтесь со своими «визави» фотографиями, новостями и видео. Сегодня мы все очень заняты. Так почему бы не пообщаться виртуально?!

7. *Работа между заседаниями.* – Члены совета директоров НКО могут общаться в закрытых группах на Facebook-е. Это возможность обсудить важные вопросы, не ограничиваясь повесткой дня.

Иными словами, НКО может существенно укрепить свои позиции, используя социальные медиа в качестве инструмента прозрачности, подотчетности, социального маркетинга и коммуникаций

### 2) КАК САМЫЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ НКО ИСПОЛЬЗУЮТ СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ

*Создатель веб-сайта craigconnects.org Крэг Ньюмарк (Craig Newmark) и его коллеги решили выяснить, как самые эффективные НКО используют социальные сети; являются ли эти организации самыми активными пользователями; и как жители сетей взаимодействуют с крупными НКО.*

<http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/10/how-top-50-nonprofits-do-social-media.html>

Команда любознательных экспертов изучила работу 50 успешных НКО и поделилась интересными наблюдениями:

- 92% НКО на своих веб-страницах размещают ссылки как минимум на одну социальную сеть. При этом наибольшей популярностью у НКО пользуются Facebook (92%), Twitter (90%) и YouTube (70%).

- Американская медийная организация [Public Broadcasting Service](#) (PBS) привлекла больше всех сторонников на Twitter-е (840 653);
- Американское общество исследований рака ([The American Cancer Society](#)) поддерживает контакты с наибольшим числом людей и организаций на Twitter-е (200 522);
- НКО «Продовольственная помощь для малоимущих» ([Food for the Poor](#)) оказалась самой «разговорчивой» на Facebook-е (220 публикаций за два месяца/в период исследования); за ней следует PBS (211 публикаций);

И самый главный вывод: объем доходов некоммерческой организации и ее активность в сетях далеко не всегда связаны между собой. В частности, Ассоциация молодых христиан (Young Men's Christian Association / [YMCA](#)) – НКО с самыми высокими доходами – в течение двух месяцев разместила информацию на Facebook-е всего 19 раз, и число ее сторонников составляет 24 000.

## **XI. ИНИЦИАТИВЫ**

### **1) КЛИЕНТЫ БАНКА УЧАТСЯ ВЕДЕНИЮ БИЗНЕСА И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ**

*В конце 2011 года Банк Куттс (Coutts Bank) запустил платформу, которая позволит поддержать семейный бизнес и стремление клиентов к эффективной благотворительности.*

<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-11-24/coutts-launches-online-platform-share-philanthropy-knowledge>

Платформа «Обмен знаниями» ([‘Knowledge Exchange’](#)) разработана в сотрудничестве с веб-ресурсом «Благотворительность в Великобритании» (Philanthropy UK). Пользователям предлагаются статьи экспертов, учебные видео, подробные отчеты и публикации признанных организаций, таких как Институт семейного бизнеса (The Family Firm Institute / FFI) или журнал «Альянс» (Alliance magazine). Помимо этого, клиенты могут поучаствовать в работе форумов и обсудить с известными экспертами актуальные вопросы бизнеса и благотворительности. В 2012 году банк планирует открыть доступ к платформе для всех клиентов из разных стран мира. Джейсон Джарвис (Jason Jarvis), руководитель проекта «Обмен знаниями» в Банке Куттс, сообщил о положительных откликах пользователей и отметил, что с помощью нового проекта обучение станет основой взаимодействия банка с клиентами.

## **XII. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ**

### **1) КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ: ЖИЗНЬ ПОСЛЕ КРИЗИСА**

*Центр эффективной практики и сотрудничества (The Center for Effective Collaboration and Practice / CECAP) опубликовала седьмой годовой отчет «Благотворительность в цифрах: выпуск 2011 г.» (Giving in Numbers: 2011 Edition), основанный на данных за 2010 год, которые предоставили 184 американские компании...*

<http://www.corporatephilanthropy.org/research/benchmarking-reports/giving-in-numbers.html>

Компании, вошедшие в выборку опроса, в 2010 году оказали благотворительную помощь (в денежной и в натуральной форме) на общую сумму 15,5 млрд. долларов; при этом:

- Средний размер благотворительных вкладов компаний-респондентов составил 22,10 млн.;
- 94% компаний в 2010 году выполняли как минимум одну программу софинансирования благотворительных пожертвований;
- 89% компаний предлагали своим сотрудникам программу добровольческой деятельности на территории США;
- 81% компаний имеют корпоративные фонды.

В 2010 году опрошенные корпорации предпочли не расплывать средства по разным сферам, но содействовали решению одной или двух социально значимых проблем. В качестве приоритетных направлений они чаще всего выбирали социальные программы, основные услуги в сфере здравоохранения и образования, а также развитие сообществ и экономики. Чтобы удержать и

привлечь талантливые кадры, многие компании запустили новые добровольческие программы, предлагали гибкие рабочие графики и предоставляли оплачиваемые отпуска и премии. Также, в 2010 году среднее число благотворительных взносов каждого сотрудника (с полной занятостью) сократилось на 27%, но зато средний размер пожертвования увеличился на 12%.

Авторы отчета пришли к выводу, что кризис отрицательно сказался на показателях прибыли в самых разных отраслях; и не все компании смогли восстановить прежние позиции. Начиная с 2007 года, 25% компаний увеличили объем пожертвований на 25%, а 21% - сократили объемы благотворительной помощи на те же 25%.

## **2) ПЯТЬ ШАГОВ К ЭФФЕКТИВНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ**

*Консалтинговая организация «капитал для новой филантропии» (New Philanthropy Capital / NPC) опубликовала руководство для корпоративных доноров...*

<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-11-10/corporate-funders-guide-offers-5-key-steps-effective-giving>

Новое руководство предлагает корпоративным донорам сделать пять шагов к эффективной благотворительности, которые заключаются в определении целей и приоритетных направлений, в выборе успешных НКО, а также в разработке методов поддержки выбранной организации и способов оценки достигнутого социального эффекта. Что касается целей, то их рекомендуется формулировать очень точно и ясно. Помимо этого, Руководство советует определить ключевую идею, которая, с одной стороны, отражала бы стремление компании к укреплению своей конкурентоспособности и, в то же самое время, предполагала бы решение точно обозначенной социально значимой проблемы. Читатели могут воспользоваться списком организаций и ресурсов, которые помогут определить актуальную проблему.

В процессе выбора организации-получателя авторы пособия советуют обращать внимание на следующие аспекты:

- Виды деятельности – какую работу выполняет НКО
- Результаты – каким образом деятельность НКО меняет жизнь людей
- Лидерство – надлежащее управление и руководство
- Люди и ресурсы – эффективное управление
- Финансы – контроль и профессиональное управление
- Цели – реалистичные, достижимые

Главный смысл оценки результатов Руководство определяет так: «Измеряя социальный эффект, корпоративные доноры могут оценить ценность своей программы для компании и узнать, что изменила их благотворительность в жизни людей». Чтобы своевременно получать достоверную информацию, корпорации могут поддержать инициативы НКО по созданию программного обеспечения для мониторинга результатов либо профинансировать проведение оценки с участием внешнего эксперта-оценщика. Также авторы советуют определить этапы программы и оценивать результаты с соответствующей периодичностью. Если на каком-либо этапе выяснится, что особого прогресса нет, то финансирование стоит прекратить.

## **XIII. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО**

### **1) ДОБРОВОЛЬЦЫ ВЫХОДЯТ ИЗ СУМРАКА**

*Профессор Университета им. Дж. Хопкинса (The Johns Hopkins University) Лестер М. Саламон (Lester M Salamon) считает, что сложившиеся убеждения порой не позволяют нам видеть реальность такой, какая она есть. Они формируют «мертвые зоны», которые (случайно или преднамеренно) выпадают из сферы нашего восприятия. В частности, мы привыкли не замечать форму благотворительности, которая во всех странах и на разных континентах приносит пользу, соизмеримую с результатами работы крупнейших фондов.*

<http://www.alliancemagazine.org/en/content/philanthropy%E2%80%99s-blind-spot>

Безусловно, речь идет о добровольчестве... Лестер Саламон видит две причины недостаточного внимания к востребованной социально полезной деятельности. Во-первых, волонтерская практика

меркнет на фоне блеска «звонкой монеты»: безвозмездной работой счет не оплатишь! И, во-вторых, добровольцы не формируют профессиональных ассоциаций, которые могли бы оценивать и демонстрировать вклад волонтеров в развитие общества в привычных экономических показателях. Получается, что если польза не подсчитана то, значит, она не имеет особого значения. Чтобы помочь добровольчеству обрести заслуженный статус, Международная организация труда (МОТ) в сотрудничестве с Университетом им. Джона Хопкинса выпустила Руководство по оценке результатов добровольческой деятельности (Manual on the Measurement of Volunteer Work) для сотрудников статистических служб разных стран. Документ предлагает с минимальными затратами интегрировать «добровольческие показатели» в существующие системы сбора и анализа экономических данных. Располагая информацией о количестве добровольцев, их демографических характеристиках, затраченном времени и экономическом значении их вклада, страны смогут разрабатывать эффективные программы развития волонтерства. Руководство уже используют пять стран, и интерес к новой практике возрастает. Будем надеяться, что скоро добровольчество выйдет из тени, и получит признание в глобальном масштабе.